



Lunds  
Universitet  
Institutionen för informatik

# Ett Lärande Projekt

- En fallstudie

Ildikó Balassa  
Anders Skoglöf

Magisteruppsats framlagd april, 2005  
Omfång: ca. 120 sidor plus bilagor  
Handledare: Erik Wallin

## Resumé

Denna magisteruppsats handlar om lärande och hur det påverkar individer, projekt och organisationer. EU:s nya satsning på 450 miljoner euro, för 2005, visar att fenomenet lärande är ett, i allra högsta grad, aktuellt ämne. Det förs en diskussion om varför lärandet finns och på vilket sätt det inverkar på projektprocessen. Det redogörs även för olika sätt att se på projekt och hur det står gentemot process samt hur stress, tid, kostnad och lärandet står i perspektiv till detta. I undersökningen förs även en diskussion om, på vilket sätt informationsteknologiska projektverktyg kan stödja lärandet.

Vi har utfört en fallstudie med företaget Gambro som startat ett större projekt där hela IT-strukturen ska uppdateras och bytas ut. Det empiriska materialet utgörs av fem intervjuer för att få fram fakta om projektarbetet och om de tänkt på lärandet i projektet och organisationen. Den informationen ställs sedan mot det teoretiska ramverket. Slutligen utförs en analys om hur praktiken fungerar gentemot teorin och slutsatser, om lärandets vikt för individer, projektet och organisationen, framställs.

Genom intervjuer fick vi svar på våra frågor, om Gambro fokuserat på lärande i organisationen, projektet och för individerna. Vidare kom vi fram till hur de hanterade lärandet under C2 projektet och hur informationsteknologiska projektverktyg bidragit till detta. Hade stödet för lärande och utveckling varit mer explicit uttalat så hade organisationen kunnat bli mer effektiv och progressiv. Under studien växte även, ett instrument för att mäta lärande, fram, vilket vi redovisar i uppsatsen.

**Nyckelord:** Lärande, Utveckling, Utbildning, Projekt, Process, Organisation, Individ

## Innehållsförteckning

<b>1. Introduktion</b>	<b>4</b>
1.1. Bakgrund och ämnesval	4
1.2. Kartläggning av problemområdet	5
1.3. Syfte och frågeställningar	5
1.4. Metodik	6
1.5. Avgränsningar	6
1.6. Målgrupp	7
1.7. Disposition	7
<b>2. Metod</b>	<b>9</b>
2.1 Undersökningsstrategi och val av undersökningsmetod	9
2.2. Litteraturstudie	10
2.3. Fallstudie	10
2.4. Fallet	11
2.5. Datainsamling	12
2.5.1. Personliga intervjuer	12
2.5.1.1. Intervjufrågornas utformning	12
2.5.2. Bandspelare och anteckningar	14
2.5.3. Observationer	14
2.5.4. Dokumentation	15
2.5.5. Informanter och urval av informanter	15
2.6. Konceptuellt ramverk	16
2.7. Instrument för bearbetning av data	17
2.7.1. Undersökningsinstrument	17
2.7.2. Kategoriska variabler och ordinalskala	20
2.7.3. Val av variabler	21
2.8. Generaliserbarhet	23
2.9. Etiska aspekter	23
<b>3. Teoretiskt ramverk</b>	<b>25</b>
3.1. Introduktion	25
3.1.1. Tillämpningsorienterad litteratur	26
3.1.1.1. Sociotekniska system	27
3.1.1.2. Organisationsstrategi	27
3.1.1.3. Produktion	28
3.1.1.4. Ekonomisk utveckling	28
3.1.1.5. System tänkande	28
3.1.1.6. Mänsklig kunskap	31
3.1.1.7. Organisationskulturen	31
3.1.2. Organisationsteoretisk litteratur	31
3.1.2.1. Att lära en organisation	32
3.1.2.2. Kritiskt tänkande	33
3.1.3. Basen för framgång	35
3.2. Individ	36
3.2.1 Hur lär man sig?	38
3.2.2. Inläring på två sätt	34
3.2.3. Lära eller utbilda?	39
3.2.4. Defensiva rutiner	40
3.2.5. Teoretiska rutiner	41
3.2.6. Förändring	42
3.2.7. Ge och ta	43
3.3. Organisationen	44
3.3.1. Organisationsstrukturer	45
3.3.2. Kunskapsdelning	46
3.3.3. Best practice	48
3.3.4. Benchmarking	49

3.3.5. Anpassning till förändringar -----	49
3.3.6. Single och double loop lärande -----	50
3.3.7. Kollektiv inläring -----	51
3.3.8. Mästare lärling -----	52
3.4. Projekt -----	54
3.4.1. Projektledningslärans framväxt -----	55
3.4.2. Ordning och reda eller ett upptäcktsresande i kaos -----	55
3.4.3. Projektlitteratur -----	56
3.4.4. Projektfenomenets tre nivåer -----	58
3.4.5. Olika förhållningssätt till projekt -----	60
3.4.6. Mikrosociologisk och strukturfunktionalistiskt organisationsperspektiv -----	64
3.4.7. Effektiva projektstrategier -----	66
3.4.8. Den ”goda” projektorganisationen -----	69
3.4.9. Förändring och lärande -----	70
3.4.10. Basen -----	74
3.4.11. Lära av varandra -----	75
3.4.12. Lära tillsammans -----	76
3.4.13. Konsten att samtala -----	76
3.4.14. Interna företagsgränser -----	77
3.4.15. Gemenskaper -----	78
<b>4. Undersökningsinstrument -----</b>	<b>79</b>
4.1. Fokus -----	79
4.2. Undersökningsmodell -----	81
4.3. Beskrivning av variabler -----	82
<b>5. Undersökning -----</b>	<b>86</b>
5.1. Beskrivning -----	86
5.2. Resultat -----	86
<b>6. Avslutning -----</b>	<b>108</b>
6.1. Analys -----	108
6.1.1 Resultat Gambro -----	108
6.1.2 Resultat undersökningen -----	113
6.1.2.1. Teoretiskt ramverk -----	113
6.1.2.2. Undersökningsinstrument -----	114
6.2. Slutsatser -----	116
6.3. Sammanfattning -----	119
6.4. Reflektion -----	120
6.4.1. Reflektion över teoretiska studier -----	120
6.4.2. Reflektion över undersökningsinstrumentet -----	120
6.5. Etiska aspekter -----	121
6.6. Förslag till vidare forskning -----	122
<b>7. Bilagor -----</b>	<b>124</b>
7.1. Bilaga 1 -----	124
7.2. Bilaga 2 -----	127
7.3. Bilaga 3 -----	135
7.4. Bilaga 4 -----	155
<b>8. Källförteckning -----</b>	<b>156</b>

# 1 Introduktion

*I det här avsnittet introduceras uppsatsämnet, och en bakgrundsbeskrivning samt kartläggning av problemområdet ges. Här presenteras även uppsatsens syfte, metodik och avgränsningar.*

## 1.1 Bakgrund och ämnesval

Intresset för lärande och utveckling växte fram under de samtal vi haft med vår handledare och kontaktperson, Ulf Gustavsson på Gambro AB i Lund. Ämnet lärande är väldigt brett eftersom det är en grundläggande drivkraft som följt människan sen barndomen och har en historia som sträcker sig väldigt långt bak i tiden. Det vi först fokuserade på var lärandet i organisationen, för att göra en anknytning till nutiden samt för att kunna utnyttja vår kontakt med Gambro, men under arbetets gång förändrades detta och inriktningen gick mer över till att se hur lärandet ser ut och kan användas i projekt. Därav kommer uppsatsens titel; "Ett lärande projekt".

Lärande och utveckling är ett ämne som på senare tid blivit mer och mer intressant för företag och organisationer. Många har insett att en investering i intellektuellt kapital och individens förbättringsprocess kan gynna företaget som helhet. Det är en del i vändningen som skett under senare delen av 1900-talet vilket är lite av en tillbakagång till ett mer själsligt och personligt plan för den individuella utvecklingen. Innan industrialismen intåg lärde sig många människor genom handling, man gick som lärling hos en mästare för att lära genom att göra. Detta sätt att lära på, börjar återfinnas i företagen och själva lärandeprocessen står inte längre som en separat företeelse, den byggs snarare in och blir en del av arbetet. Hur utvecklingen gjorts att vi idag går ifrån skolans strukturerade, lärande system och återigen börjar göra för att lära samt hur och varför lärandet inkluderas i projekt och knyter samman individen och organisationen är några av de saker vi diskuterar i uppsatsen.

Vi har praktiserat på Gambro Lundia AB HT 2003. Det var då vi fick reda på att de höll på med det hittills största IT projektet i företagets historia. Självfallet blev det väldigt intressant för oss och därför valde vi att skriva vårt arbete där. De har under många år haft systemet Windows NT installerat som standardklient på mer eller mindre alla datorer. Vissa system har haft operativsystemet Windows 98 eller 2000 men eftersom Microsoft avslutade supporten på Windows NT, i december 2003, tvingades Gambro till ett byte av operativsystemet. Hela Gambros IT system höll på att standardiseras och bytas ut till ett mer pålitligt och effektivare system. Den nya klienten skulle baseras på operativsystemet Windows 2000 och skulle endast innehålla applikationer som varje enskild avdelning behövde. Projektet var gigantiskt eftersom uppgraderingen skulle ske på alla Gambros Webbplatser runtom i världen. Sverige var pilotlandet vilket gjorde situationen förnämlig i vårt perspektiv.

Projektet innebar även en centralisering där rutiner för inköp av mjukvara skulle ändras. Enligt gamla rutiner kunde varje medarbetare beställa den programvara de var i behov av. Det enda de behövde göra var att ringa ett samtal till Helpdesk, som i sin tur tar hand om felhantering och uppgraderingar. I och med de nya rutinerna var hela avdelningen tvungen att vara helt överens, om behovet av ett nytt verktyg, och i så fall införa det som standard på hela avdelningen. När projektet närmade sig till slut och det endast var två månader kvar tills slutrapporten, började vårt arbete. Vi kunde börja vår undersökning och se hur systemet

rullades ut och forska kring dess uppbyggnad och utveckling. Vi kunde undersöka på vilket sätt lärandet varit inkluderat före, under och efter projektet.

## 1.2 Kartläggning av problemområdet

Uppsatsens huvuduppgift är att se hur utveckling och lärande ser ut för individer, projekt och organisationer. Vår fokus ligger på projektet som i sin tur är nära anslutet till individen och organisationen, man kan säga att ett projekt är en tillfällig organisation<sup>1</sup> och att projektet samtidigt är en samling av individer. På så sätt ärver projektet egenskaper från både individerna och organisationen och blir en länk mellan dessa två. Den förändring som gjort oss ännu mer intresserade är att företagen så smått börjar inse vikten av att baka in lärandet och den individuella och organisatoriska utvecklingen i projektprocessen. På så sätt får projekten ett ytterligare syfte: att lära.

## 1.3 Syfte och Frågeställningar

Syftet med vårt arbete är att bidra till teoriutvecklingen kring begreppet lärande i organisationer. Vidare är avsikten att ge en större förståelse för det idag så populära fenomenet projekt och hur individer och organisation lär genom projektarbete. Denna förståelse kan sedan användas för att effektivisera lärande från enskilda individer till organisationen via projektarbete.

Den centrala frågeställningen i vår undersökning är att se hur och i vilken grad Gambro fokuserat på lärande i projektet, i organisationen och för individerna. Det vi specifik vill undersöka är om Gambro haft lärandet i åtanke under C2 projektet och för att göra det måste även lärandekulturen i organisationen som helhet undersökas, samt se hur den anställda uppfattar lärandet. Det är följande frågor som vi i första hand söker svar på;

- *Är projektformen en metod som gynnar individuell inläring?*
- *Är projektformen en metod som gynnar organisatorisk inläring?*
- *Kan projektformen utvecklas som stöd för den långsiktiga affärsutvecklingen i en organisation?*

Vi vill även veta, på vilket sätt informationsteknologi varit användbar för lärandet under projektet. Därför tangerar vi även en fjärde fråga, nämligen;

- *Hur kan informationsteknologiskt baserade projektverktyg bidra till lärandet?*

Under arbetets gång växte det även fram ett mätinstrument för en grundläggande mätning av lärande i ett projekt. Vi har samlat in kvalitativ data vilken kännetecknas av att den är väldigt

---

<sup>1</sup> Blomberg J., "Projektorganisationen – kritiska analyser av projektprat och praktik", 2003

svår att mäta. Trots det har vi gett oss in på att finna ett mätinstrument och genom ett sådant försök har vi en ödmjuk förhoppning om att bidra till fortsatt forskning och utveckling av metoder för lärandeprocesser knutna till projektverksamhet.

## 1.4 Metodik

Vi har gjort en litteraturstudie, intervjuer samt anteckningar och observationer. Val av studieobjekt och problemområde samt hur valet av ämnesområdet gick till har vi motiverat ovan. Vi har i samband med uppsatsen utfört en kvalitativ analys vilket är en undersökning av studieobjekten och hur den kan identifieras med hjälp av material vi samlat in. Vi har även använt oss av kvantitativa metoder vid analys och bearbetning av insamlade data.

Vid skrivning av uppsatsen har vi använt oss av metodansatsen abduktion<sup>2</sup> dvs. iteration mellan teori och empiri, där vi får en feedback från fallet till teorin och tvärtom. I början och slutet av uppsatsen diskuterar vi hur vår teori och fallstudie har varit relaterade till varandra och påverkat undersökningen och dess resultat.

## 1.5 Avgränsningar

För att uppsatsen inte skall bli för stor har vi avgränsat oss till lärande i projekt. Vi kommer att följa små parallella stickspår och undersöka hur individens lärande påverkar organisationen och hur lärande står i förhållande till parametrar som kostnad, tid, kvalitet och effektivitet. När det gäller fallstudien har vi avgränsat oss till projektet C2 i Lund men kommer att dra globala och regionala paralleller. En annan avgränsning vi även gjort är den att vi fokuserar på (Gambro Renal Produkt) vilket är en avdelning inom Gambro som arbetar med själva produktionen. Det finns även andra avdelningar men vi valde att inte ta med de eftersom materialet skulle bli ohanterligt stort för den här uppsatsen. Vid undersökningen av hur informationsbaserade verktyg kan bidra till lärandet har vi avgränsat oss enbart till undersökningen av det projektverktyg som använts i C2 projektet.

En annan avgränsning görs även vid den kvantitativa bearbetningen av det insamlade materialet vilket var ett försök eller indikation på att framställa ett mätinstrument som man kan mäta lärandet med. Det är inte färdigutvecklat. Idén, att skaffa fram ett mätinstrument, växte fram under undersökningens gång. Det handlade om att kunna sätta värde, siffror på kvalitativ data för att kunna väga variablerna mot varandra vilket inte var undersökningens ursprungliga mål. Det är en krävande uppgift och vi upptäckte att det var nödvändigt att vara välbevandrad i statistikens värld. Vårt mätinstrument befinner sig i utvecklingsfasen. Vi anser dock att det är en bra början och om man använder rätta mätskalor så är det inte många steg kvar tills man kan utveckla ett fullständigt mätinstrument som man kan mäta lärandet med. En annan avgränsning görs även vid urval av informanter. Det fanns tio personer som var involverade i projektet i Lund. Vi har gjort intervjuer med fem personer och tycker att vi fått väldigt bra och tillräckligt med material. Från Migrationsgruppen har vi inte tagit med någon,

---

<sup>2</sup> Filosofen och logikern C. S. Peirce (1839-1914) fokuserade på ett speciellt sätt att tänka som sedermera kom att benämnas abduktion. Detta innebär att hitta den förklaring (hypotes) som för tillfället bäst förklarar några givna data. Man kan också likna abduktion som motsatsen till prediktion. Ett exempel på detta; En doktor som ska ställa en diagnos givet ett antal symptom. Abduktion är ett sätt att tänka effektivt, så att man kan med utgångspunkt från en första hypotes söka efter bekräftande data, vilket gör hela processen iterativ. I det senare fallet kanske man inte hittar en bra hypotes men ibland kan man säga att man har genererat mer kunskap än vad man hade innan.

eftersom de enbart arbetar med teknik och deras arbete var skilt från de övriga. Information som dessa personer skulle ha gett oss hade inte ha varit relevant för undersökningen. Det har varit diskussioner om vi skulle ha gjort en intervju med den globala projektmanagern (GPM) men eftersom vårt arbete är begränsad till C2-projektet i Lund så har vi bortsett från detta. Det görs en avgränsning även vid undersökningsmodellen som vi använder i detta arbete. Det är inte vårt mål att vidareutveckla utan bara att använda den. Den är viktig att ta med eftersom hela undersökningen byggs på denna modell.

En annan avgränsning gjordes även vid viktning av de variablerna som vi fann från teorin. Målet var att kunna visa hur variablerna står i förhållandet till lärandet och inte att göra en viktning mellan de variabler som undersöktes. Att visa vilken variabel som är avgörande för lärandet eller att rangordna dem skulle vara en alldeles för stor uppgift.

## 1.6 Målgrupp

Uppsatsen vänder sig i första hand till lärarna och elever på Institutionen för Informatik i Lund men kan även rekommenderas för andra som är intresserade av att forska kring projektfenomenet och lärandet.

Uppsatsen kommer även att vara till nytta för de andra länderna som skall följa standarden som Gambro i Sverige har utvecklat. Att det vi skriver kan komma att användas känns som en pådrivande kraft och ger en känsla av meningsfullhet.

## 1.7 Disposition

- 1. Introduktion
  - Under första avsnittet introduceras uppsatsämnet och en bakgrundsbeskrivning samt kartläggning av problemområdet ges. Även syftet med uppsatsen, metodik och avgränsningar är beskrivna här.
- 2. Metod
  - Det här avsnittet behandlar hur material till uppsatsen samlats in, bearbetats och analyserats. Här presenteras undersökningens metod, vetenskapsteoretiska utgångspunkt, hur det teoretiska ramverket byggdes upp och till slut de valda insamlingsmetoderna.
- 3. Teoretiskt ramverk
  - Sammanställningar av litteratur om individ, projekt och organisationsinlärning är föreställda här. Vidare redogörs det för virtuella projektmallar, mästare & lärling samt lärande projekt.
- 4. Undersökningsinstrument
  - Här presenteras undersökningsinstrumentet som använts för framtagning av empiriskt material. Dessutom föreställs undersökningsmodellen och en beskrivning av variabler återges.

- 5. Undersökning
  - Här presenteras resultatet av empiriskt material från intervjuerna och teori som konkret visar skillnaden mellan organisationens, projektets och individens orientering mot lärande och utveckling.
  
- 6. Avslutning
  - Här diskuteras resultatet och analysen av det empiriska materialet och litteraturen. Vidare förs resonemang kring undersökningsinstrumentet. Det presenteras även slutsatser, förslag till förbättringar och vidare forskning.
  
- 7. Bilagor
  - Här presenteras bilagor som intervjumallar för lednings, struktur och medarbetarnivå. Vidare presenteras den sammanfattande matrisen med resultat från teorin och empirin samt en lista över vår metod process.
  
- 8. Källförteckning
  - Källförteckning föreställs här



## 2 Metod

*Det här avsnittet behandlar hur material till uppsatsen samlats in, bearbetats och analyserats. Här presenteras undersökningens metod, vetenskapsteoretiska utgångspunkt, hur det teoretiska ramverket byggdes upp och till slut de valda insamlingsmetoderna.*

### 2.1 Undersökningsstrategi och val av undersökningsmetod

Som undersökningsstrategi för vår uppsats har vi valt en explorativ kvalitativ ansats för att samla information om fenomenet lärande, lärande genom projektarbete och hur informationsteknologiskt baserade verktyg kan bidra till lärande, vidare om den kontext som dessa fenomen befinner sig i. Detta för att kunna lyfta fram och diskutera intressanta frågeställningar inom problemområdet där vår frågeställning hör hemma.

Vid renodlade kvalitativa undersökningar är forskaren inte intresserad av hur världen är, utan hur den uppfattas vara. En kvalitativ undersökningsmetod lämpar sig därför i första hand för frågeställningar som syftar till att förstå hur exempelvis personer och grupper upplever eller förhåller sig till så skilda fenomen som till exempel framgång, sjukdomar, lönesystem och arbetsorganisation<sup>3</sup>, eller som i vårt fall hur fenomenet lärande uppfattas av organisationen och av projektmedlemmarna inom organisationen och hur de ser på de informations- teknologiska baserade verktyg som fanns tillgängligt under C2 projektet ur ett lärande perspektiv.

Problemområdet har belysts genom att utföra en fallstudie. Yin som har utfört genomgående fallstudier identifierar fallstudiens viktiga karakteristiska drag som undersökning av ett modernt fenomen i dess naturliga sammanhang där forskaren har liten eller ingen kontroll.<sup>4</sup> Dessa karakteristiska drag passar bra som vår undersökningsstrategi eftersom vi strävar efter att få en förståelse av de fenomen och den enhet inom fallföretaget som studeras. Enligt Denscombe är fallstudien passande när processer och relationer undersöks utifrån ett holistiskt<sup>5</sup> synsätt.<sup>6</sup> Det är precis vad denna studie bygger på, att skapa en förståelse för, som tidigare nämnts, hur organisationen, grupper och individer upplever, tolkar och beskriver fenomenet lärande som i sig är en process där relationer mellan olika faktorer är viktiga. Den information som vi får tillgång till och som i sin tur kommer ur den kontext som studeras, ligger till grund för den förståelse som växer fram. Vi anser även att det är svårt att förmedla en sann helhetsbild genom att endast studera ett fall. Därför valde vi att genomföra en grundlig litteraturstudie så att flertalet aspekter framkommer. En fallstudie drar nytta av tidigare framställd teori för att vägleda insamlandet och analyserandet av data<sup>7</sup>, något som görs genom en litteraturstudie.

Undersökningen är således inriktad på kvalitativ information. Det går att urskilja tre steg i processen i kvalitativa undersökningar. De tre stegen är; datainsamling, bearbetning/analys, och tolkning<sup>8</sup>. Datainsamlingen, i vårt arbete, består i första hand av en kvalitativ datainsamling i form av semistrukturerade intervjuer med representanter från respektive projektnivåer för att få en helhetsbild av hur dem ser och uppfattar fenomenet lärande i

<sup>3</sup> Lundahl U., Skärvad P.H., "Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer", 1999

<sup>4</sup> Yin R. K., "Case study research: Design and methods", 2003

<sup>5</sup> Ett holistiskt synsätt är "helheten är bestämmande i förhållande till delarna och att den därför inte kan beskrivas enbart med utgångspunkt från kunskap om delarna...", <http://www.designbyme.nu/psy>

<sup>6</sup> Denscombe, M., "Forskningshandboken: För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna, 2000

<sup>7</sup> Yin R. K., "Case study research: Design and methods", 2003

<sup>8</sup> Svenning C., "Metod boken", 1997

organisationen och i själva projektarbetet samt deras uppfattning om hur informationsteknologiskt baserade verktyg kan bidra till deras och organisationens lärande. Den andra delen består av observationer och anteckningar utförda vid intervju tillfällen.

Kvalitativa studier utesluter inte användning av kvantitativa metoder<sup>9</sup>. Vi har även använt oss av kvantitativa metoder vid analys och bearbetning av de kvalitativa data som vi har fått fram från datainsamlingen. Vår förhoppning var att på detta sätt kunna öka undersökningsresultatets reliabilitet och generaliserbarhet.

## 2.2 Litteraturstudie

Uppsatsens teoretiska ramverk byggdes upp genom en grundlig litteraturgenomgång. Det var viktigt att materialet som använts var giltigt, relevant och reliabelt. Litteraturen valdes därför med stor omsorg och endast källor som anses relevanta och seriösa har tagits med. Undersökningen börjades med en litteraturgenomgång för att få kunskap om problemområdet. Vi letade i första hand efter litteratur som behandlade fenomenet projekt, lärande och organisationer. Dessa ämnen är väldigt heta just nu och det var lätt att hitta litteratur. Problemet var att sälla bort irrelevanta och ovetenskapliga arbeten vilket vi fann gott om, inom projektledningslitteratur. Litteraturen som studerats utgörs av studentlitteratur, organisationsteoretiska böcker, rapporter, Internet och en stor mängd tidningsartiklar. Böcker som valdes kommer mestadels från Ekonomiska Biblioteket, Ekonomiska kursbiblioteket samt från Malmös Stadsbibliotek. Artiklarna vi läst hittades mestadels på Internet. I första hand har vi tagit artiklar från management- och informationsteknologiska tidskrifter. Vi använde ELIN (Electronic Library Information Navigator) som är en databas vid Lunds Universitet vilken innehåller artiklar från över 2500 tidskrifter och Emerald fulltext-databas. För att nå den höga ambitions nivå som vi tänkt ha i arbetet och för att ge en så varierad och nyanserad bild av problemområdet som möjligt, har mer än 40 olika artiklar och böcker använts.

## 2.3 Fallstudie

För att samla in information om projektet och dess kontext i relation till lärande, var någon typ av fallstudie att föredra. Vi var mest vällbekanta med två metoder vilka var aktionsforskning och fallstudie. Aktionsforskning betyder att man aktivt deltar, påverkar och startar en process som lockar fram beteende eller processer som annars, utan forskarens inverkan skulle aldrig ha inträffat.<sup>10</sup> Denna undersökningsmetod skulle vara väldigt intressant att genomföra men vårt mål var inte att påverka fallet på något sätt utan att ta fram fakta som existerade under undersökningstillfället och att locka fram respondenternas tolkningar, åsikter. En annan anledning att vi inte valde att genomföra en aktionsforskning var det faktum att det ofta är tidskrävande och kostsamt att utföra.<sup>11</sup> Det undersökta projektet fortgick under ett år och det här arbetet är begränsat på drygt sex månader. En tredje anledning var att vi började vårt arbete när projektet närmade sig sitt slut. Visserligen är det en intressant tidpunkt i relation till lärande eftersom läroprocesser oftast initieras i början och slutet av projektet.<sup>12</sup>

<sup>9</sup> Denscombe, M., "Forskningshandboken: För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna, 2000

<sup>10</sup> Wallén G., "Vetenskapsteori och forskningsmetodik", 1993

<sup>11</sup> Ibid

<sup>12</sup> Johansson S. mfl. "Projekt som förändringsstrategi – analys av utvecklingsprojekt inom socialtjänsten", 2000

Meningen var dock att undersöka på vilket sätt lärandet funnits med under hela projektet från början till slut.

Till skillnad från aktionsforskning så innebär fallstudier att forskaren inte medverkar i processen som undersöks aktivt.<sup>13</sup> Fallstudier går ofta mer ut på att observera, förklara och förstå denna förändringsprocess i den kontext där den verkligen händer utan att forskaren själv är inblandad i förändringsprocessen.<sup>14</sup> Genom en fallstudie är det lättare att hålla sig objektivt till det man undersöker och påverkan på respondenter blir lägre än om man skulle genomföra aktionsforskning.<sup>15</sup> En annan anledning till att fallstudier var att föredra, i vårt fall, var på grund av att fallstudierna kunde genomföras i den miljö där skeendet pågick och att man kunde observera och studera fallstudiedeltagarna i deras naturliga miljö.<sup>16</sup> Vi var även nyfikna på respondenternas uppfattningar, känslor, åsikter och annan tyst svåråtkomlig kunskap och då är det av stor vikt att forskaren inte påverkar de behavioristiska händelserna så att dem individer som undersöks kan uttrycka sina åsikter på ett öppet sätt.<sup>17</sup> I denna kvalitativa undersökning var vi intresserade av att undersöka lärande genom projekt och den kontext som det befinner sig i och det bästa valet var att undersöka dessa genom fallstudier där man genom intervjuer kunde få fram den information som vi som forskare ville ha. Inom fallstudier finns olika design typer. De två viktigaste är single-case och multiple-case design. Som namnet innebär handlar det om att undersöka ett eller ett flertal fall. Eftersom det kräver betydligt mer resurser i form av både tid och kostnader att utföra en multiple-case design<sup>18</sup> har vi övervägt att istället utföra en single-case design. En anledning till varför vi valt att utföra single-case design är att det innebär att vi som forskare undersöker ett specifikt fall i en specifik kontext. Ofta kan man likna en single-case design till ett experiment därför att de i stort sätt har samma villkor i relation till undersökningen.<sup>19</sup> En single-case design kan även användas för att testa en välformulerad teori eller också innebära en undersökning av ett unikt fall.<sup>20</sup> Vårt fall är unikt i den bemärkelsen att det är första gången som det utförs ett projekt i den här storleken i företaget och det liknar ett experiment eftersom företaget inte har någon tidigare erfarenhet att gå tillbaka till vid genomförandet. C2-projektet i Lund är ett projekt som utvecklar och testar en pilot och om projektet lyckas, kommer lärdomar att spridas vidare även till de andra länderna.

## 2.4 Fallet

Val av fall har vi motiverat i första kapitlet under Introduktionen. Under det här avsnittet ges en kort beskrivning om företaget Gambro.

Gambro är ett globalt företag inom medicinsk teknik och vård. Gambro är en förkortning av Gamla Brogatans Sjukvårdsaffär Aktiebolag som registrerades i Stockholm 1946. Bolaget är ledande inom produkter och tjänster som används inom njursjukvården samt inom blodkomponentteknik. Gambro har 40 års erfarenhet inom sitt verksamhetsområde och har djupa kunskaper både om patienternas och om vårdgivarnas behov. Under årens lopp har

---

<sup>13</sup> Yin R. K., "Case study research: Design and methods", 2003

<sup>14</sup> Ibid

<sup>15</sup> Ibid

<sup>16</sup> Ibid

<sup>17</sup> Ibid

<sup>18</sup> Ibid

<sup>19</sup> Ibid

<sup>20</sup> Ibid

Gambro vuxit, utvecklats och gjort framsteg med ett viktigt mål i sikte: att ständigt sträva efter att hitta bättre sätt att betjäna sina kunder och patienter.

Gambro grundades i Lund 1964 av industrimannen Holger Crafoord, som industriellt utvecklade och marknadsförde den konstgjorda njure av engångstyp som uppfunnits av professor Nils Alwall. Gambro, som börsnoterades 1983, byggde successivt upp sin verksamhet till att bli globalt ledande inom njursjukvård, hälso- och sjukvårdstjänster, hjärtkirurgi och blodkomponentteknologi.

Gambro har cirka 21 200 medarbetare, av dem arbetar 900 i Lund. Gambro finns i ett 40-tal länder och omsatte 26,1 miljarder SEK (3,2 miljarder USD) under 2003.

Gambro består av tre affärsområden: Gambro Healthcare, Gambro Renal Products och Gambro BCT (Blood Component Technology). Alla dessa affärsområden har sin egen väg och strategi, men de delar alla samma mål - att rädda liv och förbättra livskvaliteten för de människor de betjänar.

Gambro Renal Products utvecklar, tillverkar och levererar utrustning för hemodialys, peritonealdialys och akutdialys. Gambro Renal Products är ledande inom sitt segment med produktion i mer än tio länder och försäljningsverksamhet i 90 länder. Affärsområdet har 7 010 anställda och med 9 911 MSEK (1 225 MUSD) i omsättning 2003 står denna affär för 33 procent av Gambros totala omsättning.

## 2.5 Datainsamling

Här ges en beskrivning om de metoder som vi använt för att samla in information från den empiriska delen av undersökningen.

Att använda sig av flera olika metoder vid insamling av data kan bidra till att kvalitén i undersökningen ökar. Att se ett problemområde ur olika perspektiv och möjligheten att bekräfta resultat kan även öka validiteten i data.<sup>21</sup>

### 2.5.1 Personliga intervjuer

Det finns olika tekniker att använda vid utförande av intervjuer. Vi kunde ha valt att utföra djupa intervjuer som innebär att vi låter den intervjuade tala öppet så länge tiden räcker till men insamling och behandling av rådata från de här typerna av intervjuer kan bli väldigt svårtolkat. Man skulle få så kallade obundna svar vilket gör det svårt att generalisera och jämföra. Dessutom skulle vi ha mindre kontroll över och svårigheter med det data vi verkligen ville få fram. Den här typen av intervjuer passar bäst då det handlar om ett känsligt ämne men det passar inte för vår fall.<sup>22</sup> Vårt ämne handlar om lärandet och det är inte något känsligt material. Det har behandlats i flertalet offentliga dokument.

---

<sup>21</sup> Denscombe M., "Forskningshandboken: För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna", 2000

<sup>22</sup> Andersson B. E., "Som man frågar får man svar – en introduktion i intervju- och enkätteknik", 1994

Andra möjligheten skulle vara att utföra strukturerade intervjuer där det enbart ställs några faktafrågor.<sup>23</sup> Insamling och behandling av rådata skulle vara ganska lätt men får vi då få fram alla viktiga aspekter som t.ex. attityder gentemot lärande?

Vi tyckte att semistrukturerade intervjuer passade bäst för vår undersökning eftersom det trots allt fanns några fakta som vi ville ta reda på. De här staplarna var även till stor hjälp vid generalisering och vid jämförelse. Vi ville ta reda på hur stor vikt som läggs på lärandet och hur man återanvänder det man lärt sig? Vi ville även veta attityderna mot lärandet och att låta den intervjuade prata öppet lämpade sig bra vid attityd undersökningen.

Semistrukturerade intervjuer passade även bra eftersom det höll oss intervjuare inom det område som var relevant för undersökningen men även gav utrymme för diskussioner och följdfrågor.<sup>24</sup> Vi hade en färdig lista med ämnen som skulle behandlas och frågor som skulle besvaras men vi var inställda på att vara flexibla när det gällde ämnenas ordningsföljd och lät den intervjuade utveckla sina idéer och tala mer utförligt om ämnet vi tog upp. Svaren var öppna och i centrum fanns den intervjuade som utvecklade sina synpunkter. På detta sätt kunde vi ta reda på viktiga saker som vi inte tidigare kände till.

Det fanns naturligtvis även nackdelar med semistrukturerade intervjuer. Analysen av data var ganska tidskrävande. Utskriften och kodningen av intervjudata var en stor arbetsuppgift som behövde göras när data väl samlats in. Intervjumetoden hade också en tendens att producera ickestandardiserade svar.<sup>25</sup> De semistrukturerade intervjuer vi gjorde producerade data som var svåra att koda eftersom de hade ett relativt öppet format. Vi var medvetna om intervjuarens och kontextens inverkan vilket innebar att det ibland var svårt att uppnå objektivitet och att detta kunde ha en ogynnsam effekt på tillförlitligheten.<sup>26</sup> I avseende på kvalitet var vi medvetna om att i en personlig och semistrukturerad intervju kan den intervjuade påverka intervjuaren och viceversa. Det kallas för intervjuareffekten och den kan påverka undersökningens kvalitet.<sup>27</sup>

### 2.5.1.1 Intervjufrågornas utformning

För att få en så heltäckande bild som möjligt föll det naturligt att konstruera tre olika utskick för de tre nivåerna i projektet, en för ledningen, en för styrgruppen och en för medarbetarna (se *Bilaga 1*). Frågorna skickades några dagar före intervjun. De skulle inte besvaras, utan bara tänkas över. Meningen var att intervjupersonerna skulle få en bild om vad undersökningen handlade om och att dem skulle avsätta lite tid för att sätta sig in i ämnet. Det skickades 10 - 20 stycken strukturerade frågor, via e-post, till de berörda. De skulle tänka över frågorna under ca en halvtimme. De informerades om att det skulle ställas även andra frågor under intervjun. I utskicken upplystes informanter om att målet var att de skulle sätta sig i ämnet och detta pga. att vi ville få så bra kvalitet på intervjusvaren som möjligt. Intervjufrågorna utformades efter en grundlig genomgång av litteraturen. Efter flera omgångar av brainstorming och gruppering av ord (se avsnitt 2.7.1, 2.8 samt 4.3) valdes våra huvudvariabler ut. Dessa variabler gav grunden även till våra frågeställningar inför intervjuerna. Genom undersökning av dessa variabler hoppades vi kunna besvara våra undersökningsfrågor.

<sup>23</sup> Andersson B. E., "Som man frågar får man svar – en introduktion i intervju- och enkätteknik", 1994

<sup>24</sup> Ibid

<sup>25</sup> Ibid

<sup>26</sup> Svenning C., "Metod boken", 1997

<sup>27</sup> Ibid

## 2.5.2 Bandspelare och anteckningar

Ytterligare ett ställningstagande vi skulle göra före intervjuer var hur materialet skulle samlas in. Det fanns olika tekniker att använda så som; videokamera, bandspelare eller anteckningar.<sup>28</sup> Alla dessa tekniker har sina för och nackdelar. Vi tänkte först använda videokamera. Fördelar med videokamera skulle vara att vi kunde få en bättre helhetsbild och bättre kvalitet på våra svar eftersom vi förutom svaren skulle få med kroppsspråk, minspel och kontakt.<sup>29</sup> Då skulle det också finnas större chans att vi tolkade svaren rätt. Nackdelen med det sättet att intervjua kunde dock vara att den intervjuade känner sig besvärad och obekvämt av att bli filmad.<sup>30</sup> Efter övervägande beslöt vi oss för bandinspelningar. Även bandinspelningar kunde ha vissa nackdelar. Intervjupersonen skulle kunna uppleva ett obehag över att få sina ord inspelade. Det fanns risk för att dem skulle bli mer försiktig med vad dem säger, kanske rent av hämmad. Vi valde ändå att spela in intervjuerna på band eftersom det var lämpligt då vi gjorde längre intervjuer på cirka en och en halv timme. Det lämpade sig även för våra semistrukturerade intervjuer då vi i förväg hade vissa viktiga frågor formulerade, dels för att vi inte skulle glömma att ställa en fråga och dels för att kunna kategorisera svaren med några stödord. Vi kunde sedan lyssna på banden och komplettera våra svar, detta gjorde vi dock med stor försiktighet så att inte svaren på något sätt förvrängdes.

Bandinspelningar erbjöd oss en permanent och fullständig dokumentation när det gäller det som sades under intervjun. De fångade emellertid bara in det talade ordet, och missade den ickeverbala kommunikationen och andra kontextuella faktorer.

För att komplettera och höja kvaliteten på våra svar har vi även använt oss av anteckningar. Anteckningar var lämpliga framförallt när vi ville ta reda på fakta. Vi gjorde inga ordagranna anteckningar eftersom vi tyckte det skulle vara tidsödande och verka störande för den intervjuade, som skulle märka att allt som sades skrevs ned.<sup>31</sup>

En av oss forskare utförde intervjuerna och den andra gjorde anteckningar. Anteckningarna gjorde vi mest för att vi inte skulle förlora viktiga fakta. Sedan visade det sig att vi på detta sätt kunde vi få olika typer av data om samma sak vilket gjorde det möjligt att se saker ur olika perspektiv och förstå ämnet på ett bredare och fullständigare sätt än om bara en enda metod hade använts för datainsamlingen. Varje metod kan ge intervjusvaren en särskild vinkling, ett perspektiv, och dessa perspektiv har vi utnyttjat som ett redskap för att jämföra och kontrastera. Det har sannolikt hjälpt till att öka kvalitén i vår undersökning.

## 2.5.3 Observationer

Vi har praktiserat på Gambro Lundia AB under tre månader. Detta har inneburit att vi har haft möjligheten att observera företagsmiljön på ett ganska övergripande sätt med andra ord har vi fått en allmän bild om den företagsinterna världen medarbetarna rör sig i. Vi har värvat in dessa observationer i vår empiri. Descombe varnar för att man som observatör kan vara

---

<sup>28</sup> Andersson B. E., "Som man frågar får man svar – en introduktion i intervju- och enkätteknik", 1994

<sup>29</sup> Ibid

<sup>30</sup> Ibid

<sup>31</sup> Svenning C., "Metod boken", 1997

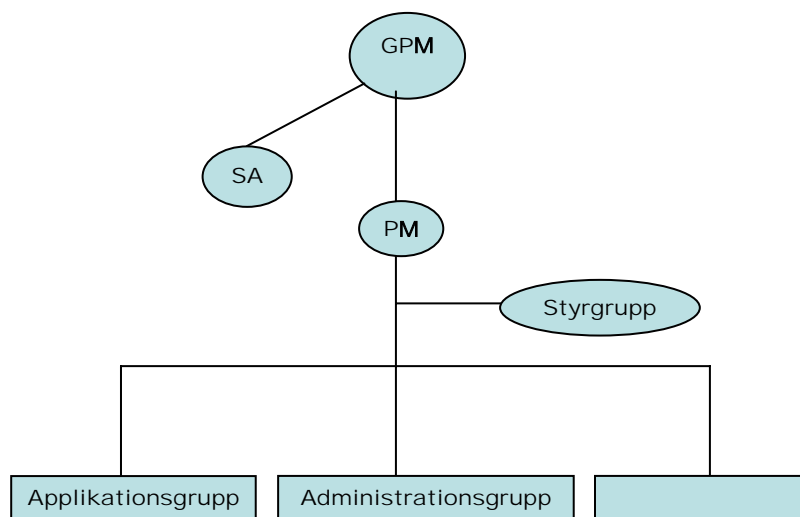
störande för den naturliga miljön.<sup>32</sup> Vi har tagit hänsyn till detta och valt att observera företagsmiljön och inte de händelser där vi har varit deltagande.

## 2.5.4 Dokumentation

Vi har tagit del av företagsinterna dokumentationer vilka var projektplanen för C2 projektet som vi har fått av den externa projektledaren vidare organisationsstrukturen och en kort beskrivning av företaget som vi hittade på Gambros Intranät.

## 2.5.5 Informanter och urval av informanter

När vi gjorde urvalet, av informanter, var det viktigt att ta kontakt med nyckelpersoner som kunde ge oss privilegierad information. Vi valde intervjupersoner från alla nivåer i projektet för att få ett så täckande material som möjligt om vårt ämne. Vi valde ut två kvinnor och tre män för intervjun. De var nyckelpersoner med speciella positioner och kunskaper. Eftersom den här uppsatsen är en kvalitativ ansats, är det viktigt att kunna fånga upp så många variationer på svar som möjligt och att ha ett brett sortiment av bra material som man kan fördjupa sig i, analysera och bygga sin undersökning på.<sup>33</sup> Det var även viktigt för oss att veta vad de intervjuades ansvarsområde var och på vilken nivå de befann sig i projektet. *Figur 3* visar en bild över de olika projektnivåerna för att ge lite bättre förståelse för hur projektet var uppbyggd i Lund, sedan följer en beskrivning av intervjupersoner och deras ansvarsområde inom projektet. *Figur 1* visar också på vilken nivå informanterna arbetade i C2-projektet.



*Figur1: "Projekt hierarki" i C2-projektet i Lund<sup>34</sup>*

<sup>32</sup> Denscombe M., "Forskningshandboken: För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna", 2000

<sup>33</sup> Wallén G., "Vetenskapsteori och forskningsmetodik", 1993

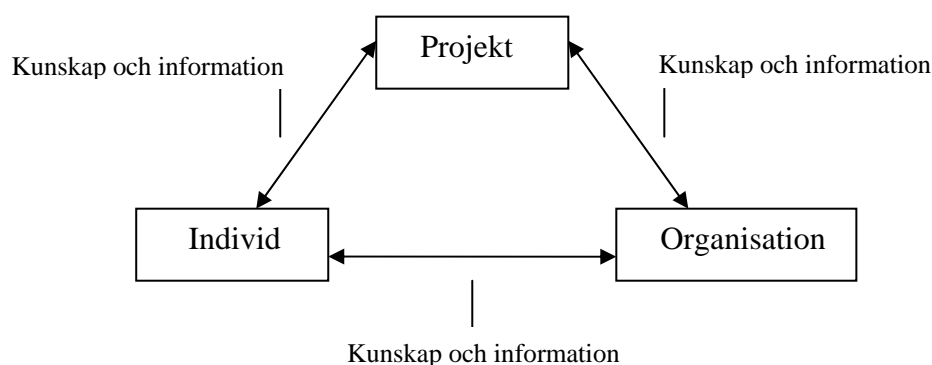
<sup>34</sup> Från introduktionsmöten (2004 jan). Solution Arkitektens ritning på olika nivåer i C2 projektet.

Vi valde ut följande personer för intervju:

- *Solution Arkitekt (SA)* som är ansvarig för alla tekniska aspekter för projektet. Han delegerar och koordinerar tekniska uppgifter och ger tekniskt support och guide för gruppmedlemmar. Han är ansvarig för det tekniska innehållet.
- *Projektmanagern (PM)*. Han är extern konsult från företaget HP och är projektledare för projektet i Lund. Han är vidare ansvarig för alla projektelement, personal, kontroll byte, rapportering av status och uppbyggande av projektgrupp som omfattar alla regioner. Han har stor erfarenhet inom interpersonalkommunikation, internrapportssystem och har kapacitet att effektivt organisera, schemalägga och göra projektramar. Han känner väl till GRP organisationen.
- *IT-chefen från Styrgruppen* i Lund, inom den regionala IS/IT- Organisation. Han är ansvarig för alla projektelement, personal, budgetplanering, kontroll byte, rapportering av status och uppbyggande av en projektgrupp som omfattar alla regioner. Han har stor erfarenhet inom interpersonalkommunikation, finansiell management, internrapportssystem och kapacitet för att organisera resurser, scheman och projektramar effektivt. Han känner väl till GRP organisationen.
- *En medarbetare från Applikationsgruppen*. Han är externkonsult från företaget Lundahl & Rothoff. Han är Windows 2000 klient och applikationstekniker. Han är ansvarig för tekniska aktiviteter associerade med applikationscertifikaten, klienttester och installation, vidare för paketering av applikationer för installation. Han har mycket god kunskap om Windows 2000, har bra kommunikationsegenskaper och han kan arbeta i grupp miljö.
- *En medarbetare från Administrationsteam*. Han är arbetsledare och organiserar teknikernas schema.

## 2.6 Konceptuellt ramverk

Det konceptuella ramverket ger upphov till den röda tråd som är genomgående i undersökningen. Det genererades under våra teoretiska studier och visas i nedanstående figur:



Figur 2; "Undersökningsmodell" - Anders Skoglöf & Ildiko Balassa



Det är egentligen en väldigt enkel och lättolkad modell. Det är en totalbild över hur kunskap och information kan vandra mellan entiteter som individ, projekt och organisation. Kan en individ verkligen göra så att organisationen förändras genom att förmedla sin kunskap till projektet? Beror det på hur kunskapen samlas upp och tas tillvara? Modellen leder lätt till sådana frågor, som vi kommer att undersöka i den teoretiska delen och besvara i resultatet och analysen. Vi ger en mer utförlig beskrivning av modellen i kapitel "Undersökningsmodell" 4.2.

## 2.7 Instrument för bearbetning av data

I det här avsnittet skrivs om de instrumenten som använts i den här undersökningen för analys och bearbetning av data. Användning av dessa instrument hjälpte oss vid analys, bearbetning och mätning av data som vi fått fram från den insamlade materialet.

### 2.7.1 Undersökningsinstrument

För att kunna göra en bra analys med hög kvalitet, använde vi en sammanfattande matris.<sup>35</sup> Att skapa en matris var en kreativ och systematisk process. Frågan handlade inte om att skapa en matris som var "rätt" för ändamålet utan istället om den kunde vara ett stöd för oss att på ett överskådligt sätt presentera data och att hitta svar på våra frågeställningar.<sup>36</sup> Matrisen har även gett stöd för både analysen och sammanfattningen i vår undersökning. Det var ett effektivt sätt för att få svar på alla våra frågor.

Matrisen ärver egenskaper från; "Conceptually Ordered Display"<sup>37</sup>, "Case-Ordered Display"<sup>38</sup> och "Time-Ordered Display"<sup>39</sup>.

"Conceptually Ordered Display" kan användas då man har ett relativt tydligt konceptuellt ramverk där intressanta fenomen redan vid studiens början kan identifieras. Här sammanställs data utifrån centrala begrepp som hämtats från det insamlade materialet, sett som en helhet. Det var också i det här skedet som variabler förtydligades och bröts ner och den fördjupade förståelse av variablerna blev vägledande i det fortsatta datainsamlandet<sup>40</sup>. *Figur 4*, visar tydligt att matrisen är uppdelad i tre kategorier där varje kategori representerar en nivå. Första kategorin av matrisen representerar Organisationsnivån, andra Projektnivån och den tredje kategorin, Individnivån. Matrisen är alltså uppdelad i tre kategorier vilka återspeglar de tre grundstenarna i vårt konceptuella ramverk; Organisation, Projekt och Individ (*se figur 2*). Det kan uppstå svårigheter med "Conceptually Ordered Display"<sup>41</sup>. Det enskilda fallet kan försvinna och det är precis vad som har hänt i vår undersökning, men fallet försvann inte helt utan vi valde endast att inte ta med den i matrisen i början. Detta hjälpte oss att hitta generella drag och kontraster i det insamlade materialet för det som kännetecknar lärande och icke lärande.<sup>42</sup>

<sup>35</sup> Matthew B., Miles H. M., "Qualitative Data Analysis", Chap. 7, 1994

<sup>36</sup> Ibid

<sup>37</sup> Ibid

<sup>38</sup> Ibid

<sup>39</sup> Ibid

<sup>40</sup> Ibid

<sup>41</sup> Ibid

<sup>42</sup> Ibid

Matrisen ärver även egenskaper från ”Case-Ordered Display”. Denna metod används oftast när man har flera fall att arbeta med.<sup>43</sup> Fallen rangordnas efter den huvudvariabeln som undersöks som i vårt fall var *lärande*. Vid första tanken är det kanske logiskt att tänka sig att det inte går att använda sig av den här typen av matris eftersom vi endast undersökt ett fall. Men vi har gjort en undersökning där vi ville ta reda på, vilket sätt lärande spelade in i olika fall? För att kunna ta reda på om Gambro var på god väg till att bli en lärande organisation och om de genomförde sina projekt i en lärande ”anda”, var vi även tvungna att undersöka vad som kännetecknar en icke lärande och en lärande organisation genom litteraturstudier för att därefter kunna dra slutsatser om vårt fall. Det innebar att vi slutligen skulle ställa lärandet mot tre fall; 1, mot icke lärande organisationer 2, mot lärande organisationer 3, mot det undersökta fallet i företaget Gambro. Det är förklaringen till varför de tre huvudkategorierna; Icke- lärandeorienterad organisation, Lärandeorienterad organisation och vårt fall Gambro är huvudkolumner i matrisen (se *figur 2*). Denna metod var väldigt givande då vi ville fördjupa oss och söka framför allt kontraster mellan olika fall<sup>44</sup>. Med hjälp av ”Case-Ordered Display” kunde vi presentera mer rådata, samt lättare se hur utgången relaterar till målet

Svårigheter med ”Case-Ordered Display” var att matrisen blev väldigt stor med mycket text. Detta kunde man lösa genom att välja grafisk presentation som t ex. Plottediagram. Vi valde dock att behålla matrisen eftersom, man vid användning av grafisk presentation, riskerar att missa rådata<sup>45</sup>.

Matrisen ärver egenskaper även från ”Time-Ordered Display”, vilket kan användas när det är av intresse att se hur händelser har inträffat under en viss tidsperiod. Det handlar speciellt om händelser som har anknytning till ett händelseflöde, i vårt fall lärandeprocessen, som är av stor vikt för analysen.<sup>46</sup> I *Figur 4*, på Projektnivån, är variablerna indelade i vidare kategorier; Före, Under och Efter projektet. Det innebär att även data arrangeras på ett sätt som följer ett kronologiskt flöde<sup>47</sup>. Genom denna indelning får vi ett bättre stöd för analysen och kan lättare se var exakt lärandet spelade in under C2 projektet.

Enligt våra erfarenheter som forskare<sup>48</sup> och den teorin vi studerade<sup>49</sup>, sker lärandet bl a när kunskap genereras och omvandlas till erfarenheter. I de flesta fall sker kunskapsgenerering i början och på slutet av ett projekt. På början av ett projekt samlar man in kunskap som man sedan förändrar under projektets gång och på slutet för man in den nya kunskapen tillbaka till ordinarie verksamheten i form av t ex en förändrad rutin (se. *figur 3*).<sup>50</sup>

---

<sup>43</sup> Matthew B., Miles H. M., “*Qualitative Data Analysis*”, Chap. 7,1994

<sup>44</sup> Ibid

<sup>45</sup> Ibid

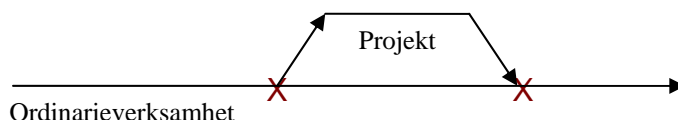
<sup>46</sup> Ibid

<sup>47</sup> Ibid

<sup>48</sup> Verksamhetsutvecklingsprojekt i Hyresgästföreningen - 2005, utveckling av Intranät på Gambro - 2003, systemundersökning på Dentallab i Malmö 1998

<sup>49</sup> Johansson S., mfl, ”*Projekt som förändringsstrategi – analys av utvecklingsprojekt inom socialtjänsten*”, 2000

<sup>50</sup> Johansson S., mfl, ”*Projekt som förändringsstrategi – analys av utvecklingsprojekt inom socialtjänsten*”, 2000, s. 50



Figur 3; Figuren illustrerar när ett projekt lyfts upp från en ordinarieverksamhet. Det kan vara t.ex. en rutin som man lyfter upp, förändrar och sedan för tillbaka till ordinarieverksamheten. Kryssen indikerar kunskapsgenerering i början och på slutet av ett projekt.

Det är även denna tanke som gav oss idén samt varför vi valde att dela upp kategorin, Projektnivå, i de tre underkategorierna; Före, Under och Efter projektet.

I Figur 4, visas vårt undersökningsinstrument i detalj med variablerna inplacerade på respektive nivåer som vi fann i den studerade teorin.

Valet av vilken data som skulle läggas in i matrisen och sättet på vilket den har samlats in, hanterats och behandlats var avgörande för vilka slutsatser vi kunde dra utifrån den.

I nedanstående matris finns kombinationer av:

- Direkt citat, tagna från intervjuerna
- Sammanfattningar
- Våra egna förklaringar
- Tolkningar

Matrisen presenterar ett komprimerat urval av det insamlade materialet.

<b>Organisationsnivå</b>			
	<b>Icke lärande orienterad organisation</b>	<b>Lärande orienterad organisation</b>	<b>Gambro</b>
<b>Strategi</b>	Ingen styrd inläring, snabba tillfälliga lösningar på problem, målet är att öka org. Samlade makt, fokus på individuella mål, utveckling och kunskapsinläring (...)	Styrd inläring, bra stödsystem, stimulering för individuell inläring, söker problemets grundläggande orsaker snarare än att finna snabba tillfälliga lösningar (...)	Den anställdes ständigt ökade nytta för arbetsgivare är inte ett mål i sig, utveckling och kunskapsinläring finns i åtanke, kund- och processdrivna. (...)
<b>Organisationsmiljö</b>			
<b>Organisationskultur</b>			
<b>Organisationsstruktur</b>			
<b>Organisationspolicy</b>			
<b>Organisation</b>			
<b>Lärandekultur</b>			
<b>Projektkultur</b>			
<b>Hierarki</b>			
<b>Kommunikation</b>			
<b>Konkurrens</b>			
<b>Belöning &amp; bestraffning</b>			
<b>Budget</b>			

<b>Projektnivå</b>			
	<b>Icke lärande orienterad organisation</b>	<b>Lärande orienterad organisation</b>	<b>Gambro</b>
<b>Före projekt</b>			
<b>Projektmiljö</b>			
<b>Projektkultur</b>			
<b>Projektstruktur</b>			
<b>Mallar</b>			
<b>Under projekt</b>			
<b>Aktiviteter</b>			
<b>Målsättning</b>			
<b>Kommunikation</b>			
<b>Kunskapsöverföring</b>			
<b>Efter projekt</b>			
<b>Belöning och bestraffning</b>			
<b>Uppföljning och utvärdering</b>			
<b>Dokumentering</b>			
<b>Budget</b>			

<b>Individnivå</b>			
	<b>Icke lärande orienterad organisation</b>	<b>Lärande orienterad organisation</b>	<b>Gambro</b>
<b>Aktiviteter</b>			
<b>Målsättning</b>			
<b>Individ</b>			
<b>Problemlösning</b>			
<b>Kommunikation</b>			
<b>Kunskapsöverföring</b>			
<b>Dokumentering</b>			
<b>Belöning och bestraffning</b>			
<b>Uppföljning och utvärdering</b>			
<b>Konkurrens</b>			
<b>Tid</b>			
<b>Budget</b>			

Figur 4; Undersökningsinstrument - sammanfattande matris på tre nivåer; Individ, Projekt resp. Organisationsnivån - Anders Skoglöf & Ildiko Balassa

## 2.7.2 Kategoriska variabler och ordinalskala

Kvalitativa variabler kallas även för kategoriska variabler. En kvalitativ variabel beskriver, som namnet säger, en kvalitet. Det kan vara blodgrupp, nationalitet, hur intensivt man nu upplever smärta, eller som i vårt fall, hur man uppfattar lärandet. Man brukar skilja mellan två

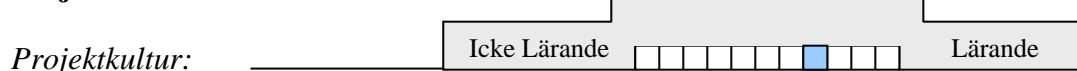
typer av kategoriska variabler, ordnade och oordnade.<sup>51</sup> I vårt fall ligger fokuset på ordnade kategoriska variabler därför bortser vi från att behandla oordnade kategoriska variabler.

Ordnade kategoriska variabler kallas även ordinaldata. Här finns en ordning mellan de olika kategorierna. För att förklara detta på ett bra sätt togs ett exempel om smärtupplevelse enligt visuell analog skala (VAS). Individerna uppmanas beskriva sin nuvarande smärtupplevelse genom att sätta ett kryss på linjen. Mätvärdet fås sedan genom att mäta avståndet från skalans början (till vänster) och fram till krysset. Hela skalan är 100 mm lång. Man kan säga att 40 mm på smärtskalan är mer smärta än 20 mm. På så sätt finns en ordning där värden åt höger på skalan innebär mer smärta än värden åt vänster på skalan. 40 mm är exakt dubbelt så långt avstånd som 20 mm. Däremot representerar 40 mm inte exakt dubbelt så mycket smärta som 20 mm. Även om det finns en ordning är skalstegen inte lika stora, de är inte *ekvidistanta* och om ekvidistans saknas kan man inte räkna på mätvärdena som om de var en kvantitativ variabel.<sup>52</sup>

När man skall beskriva kvalitativa variabler beskriver man dem utifrån endera av två möjliga mätskalor. Ingen av dessa mätskalor har ekvidistanta skalsteg. Den första mätskalan kallas *ordinalskala* och den andra för *nominalskala*. I vårt fall relevansen ligger på ordinalskalan därför bortser vi från behandling av nominalskalan.<sup>53</sup>

Det som kännetecknar en ordinalskala är att den har en ordning.<sup>54</sup> Vår ordinalskala visas i *Figur 5*. Med hjälp av ordinalskalan beskriver man ordnade kategoriska data, exempelvis VAS eller som i vårt fall Lärandet. Vår skala kallas för en *Lärande skala* (LS), där ordningen går från Icke Lärande mot Lärande.

### Projektnivå:



*Figur5: Visar ett exempel på en ordinalskala där man mäter Lärandet. Skalan kallas för en Lärande skala, där resultat på variabeln från den sammanfattande matrisen presenteras. Den mörka rutan anger hur en vis variabel står i förhållande till Lärandet. (ex; den undersökta variabeln Projektkulturen i kategorin Projektnivå befinner sig mot höger i skalan vilket betyder att den står i ett mer positivt förhållande till Lärande än mot Icke Lärande.*

### 2.7.3 Val av variabler

Efter en grundlig genomgång av litteraturen gjordes en brainstorming som handlade om att ta fram alla viktiga aspekter som skulle undersökas för att få svar på våra undersökningsfrågor. Det konceptuella ramverket (se *figur 2*) var till stor nytta även här. Brainstormingen gjordes i tre omgångar på respektive nivåer; Organisation, Projekt och Individ. Det genererades mer än sextio ord per nivå. Det upptäcktes snart att vissa ord behandlar samma företeelse och kunde därför tas bort. I nästa steg sattes varje ord i en grupp och alla grupper gavs ett beskrivande namn. Det är dessa namn som senare blivit våra variabler. Ett exempel på ett gruppnamn på

<sup>51</sup> <http://infovoice.se/fou/bok/10000014.htm>

<sup>52</sup> <http://infovoice.se/fou/bok/10000014.htm>

<sup>53</sup> Ibid

<sup>54</sup> Ibid

Individnivån var Lärandekultur och under den här gruppen kunde man läsa ord som t ex: handledning, mentor, utbildning, utvecklingssamtal, osv. Resultatet blev tretton grupper på Organisationsnivå, tolv grupper på Projektnivån och tolv grupper på Individnivån. Det diskuterades länge och vi var väldigt försiktiga med borttagning och gruppering av ord. Detta för att vi ville uppnå en så bra validitet som möjligt i undersökningen.

När grupperingarna var klara kallades gruppnamnen för variabler. Frågan om variabler lämnade vi ganska öppen i fall det skulle dyka upp nya under arbetets gång. I nästa steg sattes en kod för alla variabelnamn t ex; Lärandekultur på Individnivån fick koden ILK eller som IILPK som stod för Icke Lärande Projektkultur på Individnivån. Första bokstaven i koden är en beteckning för nivån som variabeln tillhör till och resten av beteckningen är en förkortning av variabelnamnet. Koder användes då vi sökte efter egenskaper till de olika variablerna i intervjuresultaten.

Bredvid egenskaper, som funnits till en variabel, satte vi variabelns kod (t ex ILK, IILPK) vidare ett (+) eller (-) tecken beroende på om egenskapen var positivt eller negativt i förhållande till lärandet. Det gjordes med andra ord en viktning av egenskaper. Egenskaperna delades sedan i två grupper; fakta och attityd. Fakta kunde markeras med (+) eller (-), attityder markerades med (0). För att senare underlätta sammanställningen av egenskaper användes olika färgpennor för de olika koderna. I nästa steg sattes alla variabler med tillhörande egenskaper in i matrisen på respektive nivåer. Under analysen upptäckte vi att några variabler kunde tas bort för att undvika redundans (Ex. Organisation och Hierarki på Org. nivå).

Egenskaperna sattes sedan in i matrisen med tillhörande laddning dvs. tillsammans med (+), (-) eller (0) tecknet. I nästa steg gjordes en andra viktning av egenskapsgruppen som vi kallade för fakta. Fakta kunde påverkas av tillhörande attityd. Det innebar att ett faktum som hade en (+) dvs. positiv laddning från början kunde förändras till att få ett (-) eller en (0) beroende på attityder. Slutligen räknades alla (+), (-) och (0) ihop för varje variabel och resultaten för de olika tecknen sattes in i matrisen under varje variabelnamn. Detta för att se om variabeln slutligen hade övervägande positiva eller negativa egenskaper. Detta hjälpte oss även när vi på slutet av arbetet skulle göra en tredje viktning och placera in resultaten i ordinalskalan (*Figur5*)<sup>55</sup>.

	Icke lärandeorienterad organisation	Lärandeorienterad organisation	Gambro
<b>Strategi</b>  <b>Plus: 0</b> <b>Minus: 2</b> <b>Noll: 0</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ingen styrning för inläring,</li> <li>snabba tillfälliga lösningar på problem</li> <li>målet är att öka org. samlade makt</li> <li>fokus på individuella mål</li> <li>utveckling och kunskapsinläring</li> <li>(...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>styrd inläring med bra stödsystem</li> <li>kontinuerlig utveckling av nya kunskaper, mönster och verksamheter</li> <li>stimulering för individuell inläring</li> <li>(...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>den anställdes ständigt ökade nytta för arbetsgivare inte ett mål i sig men utveckling och kunskapsinläring finns i åtanke (-)</li> <li>ingen styrning för inläring (-)</li> <li>(...)</li> </ul>

Figur 6; Matrisen visar resultat efter andra viktningen av variabelegenskaperna

<sup>55</sup> <http://infovoice.se/fou/bok/10000014.htm>

## 2.8 Generaliserbarhet

Uppsatsens generaliserbarhet är, huruvida undersökningsresultaten gäller för andra grupper av personer, gruppmiljöer, procedurer, betingelser, processer<sup>56</sup>. I det här arbetet undersöktes enbart ett fall. Även om varje enskilt fall i vissa avseenden är unikt, så är det också ett exempel som ingår i en bredare kategori.<sup>57</sup> Den här studien baseras på ett projekt som gjorts i ett multinationellt företag. Detta projekt måste betraktas som ett bland andra likvärdiga projekt som utförs i ett annat multinationellt företag vilket storlek, fysisk lokalisering, historisk lokalisering, social lokalisering och institutionell lokalisering är likt vårt fall.<sup>58</sup> Det var vårt mål att alla multinationella företag som är involverade i ett likvärdigt stort projekt ska kunna använda sig av våra slutsatser. Möjligheten att generalisera resultaten från vårt fall till andra exempel i kategorin beror på i hur hög grad vårt fall liknar andra av samma typ dvs. i vilken grad det undersökta projektets profil är typisk för andra projekt i andra multinationella företag. Vi skulle också betona att vårt fall är ovanligt i den bemärkelsen att det är Gambros första och hittills största IT projekt dvs. dem hade inga tidigare resultat att gå efter från något liknande stort projekt. Då vi har ett ämne som behandlar lärandet, spelar tidigare erfarenheter stor roll.<sup>59</sup> Det kan finnas andra multinationella företag som utför ett liknande projekt men de har kanske mer erfarenhet och beprövade metoder, något som inte funnits i vårt fall. Vi vill på detta sätt framhålla gränserna för hur långt resultaten kan generaliseras till andra i samma kategori. Vi anser att även vårt mätinstrument har en vis generaliserbarhet, dock är det lite svårare att bedöma då mätinstrumentet inte är fullt utvecklat. Att kunna uppnå en viss generaliserbarhet var en viktig aspekt i det här arbetet. Vår undersökning är ett stickprov på ett multinationellt företag och vi garderar mot förekommande skiljaktigheter avseende andra likvärdiga företag. Eftersom vi undersökt endast ett projekt i ett stort företag, säger undersökningen ingenting om liknande stora projekt i små och medelstora företag. Vi anser däremot att resultaten än om i mindre skalor, även är applicerbara på dem.

## 2.9 Etiska aspekter

Vi valde att utföra intervjuerna anonymt för att undersökningspersonerna inte skulle känna något obehag eller riskera att utsättas för olika hämndaktioner<sup>60</sup>. Alla personer som deltog i undersökningen oberoende kön nämner vi som "han" för enkelhets skull.

Vi förberedde intervjuerna noggrant och såg till att vi hade en lugn och trevlig plats där vi kunde göra intervjuerna ostörda. Vi såg till att det fanns tid till för att presentera oss och vårt ämne. Vi började intervjuerna med några inledande frågor som gjorde att undersökningspersonerna kunde känna sig lugna och få ett visst förtroende för oss.

Det är svårt att genomföra en kvalitativ undersökning utan att någon skada sker<sup>61</sup>. Vi försökte att inte pressa vidare på de känsliga punkterna. Det har kommit upp känsliga detaljer och vi var verkligen nyfikna på hur det gått till men när vi såg att det var obehagligt så slutade vi ställa följdfrågor om det. Vi är nöjda med resultaten av intervjuerna och vi tycker att vi lyckades att hålla upp engagemanget från informanternas sida under hela intervjun.

<sup>56</sup> Backman J., "Rapporter och uppsatser", 1998

<sup>57</sup> Ibid

<sup>58</sup> Denscombe M., "Forskningshandboken för småskaliga forskningsprojekt inom samhällvetenskaperna", 2000

<sup>59</sup> Johansson S., mfl., "Projekt som förändringsstrategi – analys av utvecklingsprojekt inom socialtjänsten", 2000

<sup>60</sup> Göran Wallén, "Vetenskapsteori och forskningsmetodik", 1993

<sup>61</sup> Ibid

Det är alltid svårare att bedöma om man har handlat rätt hela vägen. Det fanns saker som vi kunde ha gjort bättre. Vi var inte tillräckligt artiga då vi drog över intervjutiden. Man ska helst kunna avsluta en intervju några minuter innan den avsatta tiden. Det har inte uppstått några problem pga. det men det är något som vi måste tänka på i framtiden.

Andra fel vi gjorde var att vi inte upplyste undersökningspersonerna om vad som skulle hända med det insamlade materialet och var de kunde läsa om resultaten. Detta försöker vi gottgöra när arbetet är färdigt. Vi kommer att skicka en kopia till vår kontaktperson och be honom att lägga ut det på Intranätet så dem som är nyfikna kan läsa vårt arbete. Det är vår ambition att varje person som deltog i vår undersökning ska få ett meddelande om var de kan läsa om undersökningens resultat.



## 3. Teoretiskt ramverk

*Sammanställningar av litteratur om individ, projekt och organisationsinlärning är föreställda här. Vidare redogörs det sedan för virtuella projektmallar, mästare & lärling samt lärande projekt.*

### 3.1 Introduktion

I detta kapitel diskuteras de olika synsätten som finns på lärande organisationer och hur den vuxit sig starkare under 1800 och 1900 talet. De olika åsikterna har lite annorlunda utgångspunkter då den ena anser att en lärande organisation mer eller mindre är ett ideal - tillstånd och den andra är mer neutral. Viktiga fakta om samspelet mellan individen och organisationen och hur projektet kan sammanföra och utveckla företagen förs även fram av olika författare. Kritik mot hela konceptet utveckling och inlärning, behandlas även i kapitlet.

För att få grepp om hur lärandet kan påverka projektet och hur projektet i sin tur kan påverka lärandet hos individer samt organisationen, måste lärandet som helhet undersökas. Det organisatoriska lärandet och hur individen lär sig står i nära relation med hur lärandet ser ut i projekt vilket gjort att vi fördjupat oss i dessa entiteter. Hur sambanden ser ut och vad som påverkar de olika sektionerna kommer vi att beskriva under följande kapitel.

Världen vi lever i idag är ständigt i rörelse och överlevnad för både individer och företag kräver en anpassningsförmåga och för att kunna anpassa sig krävs en viss inlärningsförmåga. Inlärningsförmågan hos individen och företaget är i sin tur beroende av att alla medarbetare har motivation att förnya sina kunskaper och färdigheter, samt att företagsmiljön gör hela processen möjlig. Varje aktivitet kan ses som en möjlighet för inlärning. Man kan se varje framgång, varje misslyckande och varje kundkommentar som en del i företagets lärandeprocess.<sup>62</sup>

Inlärning är mer än bara inskaffning av nya kunskaper. Det innebär snarare att hämta in kunskap och att med den som grund arbeta på ett annorlunda sätt. Intressant är skillnaden mellan de som tror att kunskap och lärande är något som sker av sig själv och dom som medvetet strukturerar företagsprocessen för lärande. Ordet styrka skulle kunna användas som förklaring på ett företags samlade kunskap eftersom en hel del av vad som händer i ett företag har med just makt eller styrka att göra. Ordet styrka har också konnotationer som ”kraft” eller ”energi” och just denna livskraft hos varje enskild individ gör företagets styrka.<sup>63, 64</sup>

När det gäller litteraturen som behandlar organisatorisk inlärning kan den delas upp i två stora kategorier, den ena är praktiskorienterad, skriven av konsulter och utövare samt den mer skeptiska litteraturen skriven av akademiker.<sup>65</sup> De är inte skrivna på samma sätt och har skilda målgrupper, men intressant är nyckelpunkterna som båda källorna anser viktiga: Vad gör organisatorisk inlärning produktiv, eller lukrativ, deras syn på hoten mot organisatorisk inlärning och hur dessa hot kan bestridas.<sup>66</sup>

<sup>62</sup> Agyris C., “*On Organizational Learning, Second Edition*”, 1999

<sup>63</sup> Mayo A., Lank E., “*Lärande i organisationen*”, 1995

<sup>64</sup> Senge P., “*Den Femte Disciplinen - Den lärande Organisationens Konst*”, 1995

<sup>65</sup> Agyris C., “*On Organizational Learning, Second Edition*”, 1999

<sup>66</sup> Ibid

### 3.1.1 Tillämpningsorienterad litteratur

Litteraturen som behandlar den praktiska biten av den lärande organisation finns i många former och skepnader, men centrala tankar som organisationens anpassningsförmåga, flexibilitet, hur man undviker stabilitets fällor, benägenhet att experimentera, viljan att tänka igenom mål och visioner, inställning till frågor, undersökningar och efterforskning, insikten av mänsklig potential i ett organisatoriskt syfte och skapandet av en organisations miljö som betonar den mänskliga utvecklingen.<sup>67</sup> Olika författare beskriver tankar och förebilder på olika sätt och tar upp olika frågor som är centrala.<sup>68</sup> Ett exempel är David Garvin´s<sup>69</sup> undersökning av litteratur om den lärande organisationen som uppmärksammar idéer som systematisk experimentering, förflyttning från ytlig kunskap till djupare förståelse, bedömning av framgång och gränsöverskridning för att stimulera utväxling av idéer. I artikeln så framhäver Ulrik et al.<sup>70</sup> Hur viktig förmågan att förflytta kunskaper från erfarenhet och experiment över gränser. Det inkluderar gränser som är geografiska, tidsmässiga, hierarkiska, avdelningsmässiga och värdekedjan leverantör – företag – kund. Dessa författare fokuserar på en fortgående förbättring, kompetensförvärvande, experimentering och gränsöverskridning.<sup>71</sup> De påpekar även vikten av att managers och ledare tar sitt ansvar för den organisatoriska inlärningen genom baka in det i företagsstrategin, genom att mäta, undersöka och prata öppet om det.<sup>72</sup> Peter M. Senge, chef för System thinking och Organizational learning programs vid MIT: s Sloan School of Management talar om ledarskap och menar att den lärande organisationen kräver en ny inställning till ledning.<sup>73</sup> Han menar att ledarskapet i en lärande organisation är att vara mer formgivare, förvaltare och lärare och att genom ledarskapet utveckla organisationer där människor ständigt kan förbättras. Ledarskap handlar om att ta ansvar för den individuella och organisatoriska utvecklingen.<sup>74</sup>

Inom den breda gemensamma bakgrunden av värden och antaganden är synen på den lärande organisationens funktioner olik. Inom varje liten gren har författare olika fokus och framhäver olika kännetecken för den lärande organisationens framgång och utveckling.<sup>75</sup>

De organisatoriska principerna i näringslivet har enda sedan industrialismens begynnelse inneburit en uppdelning mellan handens och huvudets arbetare. Den uppdelningen har inte varit jämt fördelad och har inneburit att endast ett fåtal chefer och experter svarat för tänkandet och problemlösandet.<sup>76</sup> Företagen började med tiden inse att vikten av forskning och utveckling för att kunna förnya både produkter och processer, som den ökade konkurrensen fodrade. Storföretagarna insåg även, så tidigt som i slutet av 1800-talet, värdet av att ta tillvara på idékapaciteten hos de vanliga anställda och inrättade så kallade förslagsverksamheter i företagen. NCR i USA var tidigast ute (1896) och det dröjde ända tills 1914 innan Sverige, genom Avesta Jernverk, startade sitt första förslagssystem. Göran Ekvall anser, precis som Senge, att orsakerna är många och olikartade: Den fortlöpande teknologiska utvecklingen kräver en kontinuerlig förändring av produkter, processer och administrativa

<sup>67</sup> Agyris C., "On Organizational Learning, Second Edition", 1999

<sup>68</sup> Ibid

<sup>69</sup> Garvin D., "Building a learning Organization", The Harvard Business Review, July-August. 71, 4, s. 78-91.

<sup>70</sup> Ulrik D., Jick T., & Von Glinow M. A., "High-Impact Learning: Building And Diffusing Learning Capability", Organizational Dynamics, Autum, 1993, s. 52-66.

<sup>71</sup> Agyris C., "On Organizational Learning, Second Edition", 1999

<sup>72</sup> Ibid

<sup>73</sup> Senge P., "Den Femte Disciplinen - Den lärande Organisationens Konst", 1995

<sup>74</sup> Ibid

<sup>75</sup> Agyris C., "On Organizational Learning, Second Edition", 1999

<sup>76</sup> Ekvall G., "Idéer Organisationsklimat och Ledningsfilosofi", 1990

system. En alltmer påtaglig internationell konkurrens tvingar företagen till anpassning. Konsumenternas förändringar i attityder och behov kommer beroende på internationella media och globalt resande. Och att de anställdas högre utbildning spelar en större roll är några viktiga punkter.<sup>77</sup>

Nedan beskrivs övergripande orsaker, som belysts av olika författare, för hur den lärande organisationen vuxit fram och utvecklats till vad den är idag. Ett, enligt oss författare, intressant avsnitt för den som vill veta hur och varför lärandet och utvecklingsprocesserna vuxit fram och ser ut som dom gör idag.

### 3.1.1.1 Sociotekniska system

Sociotekniska system kan även kallas arbetslivs kvalité eller den industriella demokratiska rörelsen och är den rörelse som växte fram under efterkrigstiden i England. Den förstärktes under 1960 – 70 talet av Einar Thorsrud, David Philips Herbst och andra kollegor i Norge samt flera andra.<sup>78</sup> Det har gradvis utvecklats från att vara en liten rörelse till att bli ett erkänt yrkesområde. Dess syn på den lärande organisationen är att individen skall delta i sin egen utveckling och få mer att säga till om. Det kan handla om karriärs möjligheter eller hur man kombinerar arbetet med familjelivet. Enligt denna syn kan och måste individer och deras chefer utvecklas och omarbete deras sätt att arbeta, och ledarna måste lära sig hur man skapar en miljö som främjar deras utveckling.<sup>79</sup>

### 3.1.1.2 Organisationsstrategi

Organisations teori har funnit och verkat i ungefär tjugofem år och skapades av management konsulter och affärs och management akademiker.<sup>80</sup> Den organisatoriska strategin var ursprungligen skapad för att formulera policys gällande marknader, konkurrenter, teknologier, material och kunnande.<sup>81</sup> Efter att området mognat och den strategiska idén etablerat sig i den offentliga sektorn utvecklades den till att bli mer dynamisk. Dagens strategi är nu mer inriktad på en kontinuerlig utveckling av nya kunskaper, mönster och verksamheter.<sup>82</sup> I en recension av organisationsstrategisk litteratur tar Edward Bowman upp den intellektuella utvecklingen. Bowman lägger fokus på hur människor i organisationer kan förstå och beskriva besluts processer.<sup>83</sup> Han menar att det finns två olika tillvägagångssätt för analysering av strategiskt beslutsfattande: det "Rationella" och det "Naturliga".<sup>84</sup> Den rationella vägen associeras huvudsakligen med ekonomer och management forskare där allt är uträknat i förväg. Medan den naturliga skildrande, beteende metodiska följer ett trial and error mönster i beslutsprocessen. Bowman argumenterar för en sammanslagning av det naturliga och rationella genom en kombination av ekonomisk och beteendemässig teori.<sup>85</sup>

---

<sup>77</sup> Ekvall G., "Idéer Organisationsklimat och Ledningsfilosofi", 1990

<sup>78</sup> Agyris C., "On Organizational Learning, Second Edition", 1999

<sup>79</sup> Ibid

<sup>80</sup> Ibid

<sup>81</sup> Ibid

<sup>82</sup> Ibid

<sup>83</sup> Bowman E., "Next Steps for Corporate Strategy," Advances in Strategic Management, Shrivastava, P., Stubbart C., Huff A., Dutton J., (eds), Greenwich, Conn.: JAI Press, Inc, 1994

<sup>84</sup> Ibid

<sup>85</sup> Ibid

### 3.1.1.3 Produktion

Under 1970-80 talet började nationer som Japan, Tyskland, Korea och andra nationer bli större konkurrenter till USA.<sup>86</sup> Fokus hamnade mer på behovet av kontinuerlig förbättring av produktkvaliteten och produktionsprocesserna, vilket i sin tur ledde till att författare och skribenter inom detta område började tala om lärande.<sup>87</sup> Ett exempel är Hayes et al. som inte endast skriver om produktionsprocesserna utan hur organisationens prestationsförmåga är som helhet.<sup>88</sup>

### 3.1.1.4 Ekonomisk utveckling

Efter andra världskriget kom den ekonomiska utvecklingen igång i samband med skapandet av större internationella organisationer som t.ex. världsbanken. Området har dominerats av ekonomer och ett fåtal utövare med inflytande pekar på vikten av att utveckla institutioner som en nationell ekonomisk utveckling är beroende av.<sup>89</sup> Albert Hirschman menar att alla sådana institutioner lider av ständig försämring och minskad effektivitet.<sup>90</sup> Men det han intresserar sig för mest är två huvudprinciper för återhämtning och den ena är: "exit" vilket menas med att kunder slutar köpa organisationens produkter eller att någon lämnar organisationen. Den andra är "voice" där kunder eller medlemmar i organisationen uttrycker sin missbelåtenhet till högre chefer eller andra auktoritära personer. I båda fallen handlar det om att någon ger signaler och ledningen svarar. Processen som Hirschman beskriver har många likheter med den lärande organisationen. Likheter som att organisationen som helhet påverkas och att man finner och rättar till nergång, förfall och funktions - problem. Hans syn på utveckling av organisationer, regioner och samhällen handlar om en svårbeskriven teori om social inläring.<sup>91</sup>

### 3.1.1.5 Systemtänkande

Den som var först med att utveckla en system modells disciplin var Jay Forrester. Det var i början av 1960 talet och den baserades på servomekanism och kontroll teori. Den applicerades först på industrin, sen städer och slutligen till världen och har under senare åren vänt sig till den lärande organisationen.<sup>92</sup> Peter Senge, den mest kände efterföljaren till Forrester, har skrivit mycket om system tänkandet och organisations utveckling.<sup>93</sup> Han menar att de krävs en femte disciplin för att ett företag skall kunna bli en lärande organisation, den disciplinen är systemtänkandet. Dess kärna är att känna igen sammanhängande mönster som ligger dolda i verksamhetens komplicerade strukturer. Ofta syns endast enskilda händelser i mängden av detaljer, händelser och tendenser som uppstår. Därför krävs det att ledningen både kan se skogen och alla träden för att bibehålla lärandet och organisationens utveckling.<sup>94</sup>

---

<sup>86</sup> Agyris C., "On Organizational Learning, Second Edition", 1999

<sup>87</sup> Ibid

<sup>88</sup> Hayes R. H., Wheelwright S. C., Clark K. B., "Dynamic Manufacturing: Creating a Learning Organization", New York, The Free Press, 1988

<sup>89</sup> Agyris C., "On Organizational Learning, Second Edition", 1999

<sup>90</sup> Hirschman A., "Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms", Organizations and States, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1970

<sup>91</sup> Ibid

<sup>92</sup> Agyris C., "On Organizational Learning, Second Edition", 1999

<sup>93</sup> Ibid

<sup>94</sup> Senge P., "Den Femte Disciplinen - Den lärande Organisationens Konst", 1995

Ett sätt att hantera problem är att dela upp det i olika delar och hantera dessa var för sig. Det blir lättare att hantera komplicerade uppgifter och situationer på detta sätt. Men enligt Senge är priset för bekvämligheten högt. Priset vi betalar är nämligen att vi avstår från överblicken, från helhetssynen. Det vi missar när vi fragmenterar upp verkligheten är att se de fulla konsekvenserna av våra handlingar och samhörigheten med en större helhet. För att kunna se helheten behöver vi foga samman delarna och försöka se dess sammanhang. Denna uppgift är mer eller mindre omöjlig vilket leder till att vi ofta ger upp och nöjer oss med att se hur delarna fungerar var för sig. Senge menar att verkligheten är en helhet och att vi människor uppfattar den som om den vore uppbyggd av oberoende delar. Att ha en helhetssyn och ett större perspektiv än varje del för sig är nödvändigt i byggandet av en lärande organisation. I en sådan organisation har varje individ en drivkraft att vidareutveckla och förverkliga sina mål, förmågor och deras sätt att tänka. I en lärande organisation finns en strävan efter gemensamma mål där människorna ständigt söker kunskap tillsammans. Därför är en helhetssyn nödvändig.<sup>95</sup>

### *Discipliner*

Att en idé utvecklas och till testas kallar tekniker för uppfinning och det är när man kan testa sin idé i ett laboratorium som idén kommer till liv. Idén blir inte en "innovation" förrän den kan upprepas o tillverkas eller användas i större och till rimliga kostnader. Uppfinningar som telefonen, datorn eller flygplanet är viktiga och kan kallas en "grundläggande innovation" då de påverkar och förändrar en redan existerande bransch. I det avseendet har de lärande organisationerna uppfunnits och börjar nu bli innovationer. För att en uppfinning skall utvecklas till en innovation måste olika "tekniska komponenter" fogas samman. Varje komponent är viktig på sitt sätt och de bildar tillsammans ett system som, för att fungera, kräver att varje komponent fungerar fullt ut.<sup>96</sup> Senge tror att fem nya komponenter nu håller på att växa fram för skapandet av de lärande organisationerna. Komponenterna är utvecklade var för sig men kommer inte att kunna fungera utan den andre. Varje komponent i sig ger sitt bidrag och sin funktion till organisationer som kan lära och öka dess förmåga att nå längre i sina strävanden efter högre mål.<sup>97</sup> Dem fem komponenterna är;

### *Systemtänkande*

Systemtänkande är att förstå hur olika komponenter i ett system samverkar. Det kan vara svårt att se hur saker och ting sitter ihop eftersom man ofta är en del av själva systemet. Det vi gör då är att vi fokuserar på enskilda delar och lär oss hur de fungerar och verkar. Begreppet systemtänkandet har utvecklats under de senaste femtio åren och det innefattar många olika verktyg och kunskaper som kan hjälpa oss att förstå och påverka hela mönstret. Även om verktygen är nya så är systemtänkandet en del av vår natur då t.ex. barn visats sig lära sig detta sätt att tänka mycket fort.<sup>98</sup> Varje komponent i sig ger sitt bidrag och sin funktion till organisationen som kan utveckla och öka dess förmåga att nå längre i sina strävanden efter högre mål. De 5 komponenterna är:

### *Personligt mästerskap*

Det Senge menar med personligt mästerskap är att man i varje situation är medveten om vad som är viktigast. Det är konsten att fördjupa och bredda sina visioner, samla energi och att utveckla sitt tålamod och se verkligheten som den är. En lärande organisation kan

<sup>95</sup> Senge P., "Den Femte Disciplinen - Den lärande Organisationens Konst", 1995

<sup>96</sup> Ibid

<sup>97</sup> Ibid

<sup>98</sup> Ibid

inte fungera utan denna viktiga komponent. Individens vilja att lära är den grund en organisation måste ha för att den i sin tur skall kunna utvecklas och lära. Det personliga mästerskapet härstammar både från österländska och västerländska andliga traditioner men kan även ses i en mer världslig filosofi.<sup>99</sup>

#### *Tankemodeller*

Tankemodeller kan vara bilder, symboler eller grova generaliseringar som påverkar hur vi beter oss och vår förmåga att förstå världen runt om kring oss. Det undermedvetna styr ofta vårt beteende och vi är inte medvetna om hur våra tankemodeller egentligen ser ut. Ett exempel när en tankemodell är närvarande är när man diskuterar vad en företagsledare kan och inte kan göra. Har man negativa tankemodeller kan det påverka organisationen och hur den lyckas på marknaden.<sup>100</sup> Företaget Shell företagsledare Arie de Geus, menar att för att kunna växa och bibehålla förmågan att anpassa sig på en föränderlig marknad krävs inläring eller rättare sagt att ledningsgrupper bearbetar sina tankemodeller om företaget, dessa konkurrenter och marknader. Vi kan även nämna att Shell var vid 70-talets början ett av de svagaste av de sju stora oljebolagen, vid 80-talets slut det starkaste. För att förändra sina tankemodeller måste man börja med att granska sig själv och ifrågasätta vad det är man vill och försvarar. Man måste utsätta sig för utomstående kritik och de egna värderingarna måste objektivt bedömas av andra.<sup>101</sup>

#### *Gemensamma visioner*

Att ett företag måste ha gemensamma visioner och skapa gemensamma mål är en självklarhet för att överleva. Det är mycket svårt att hitta någon organisation som lyckats på marknaden som inte haft övergripande mål, visioner och värderingar. Genom att ha en gemensam vision kan man få individer och företag att utvecklas. Det sker självmant men endast om visionen är starkt förankrad. Chefers idéer kan stanna upp och utvecklas inte alltid till visioner som genomsyrar hela organisationen. Det som saknas enligt Senge är en disciplin, eller ett hjälpmedel som kan omvandla en individs vision till att vara gemensam. Det handlar inte om instruktioner eftersom mål som ledningen ställer upp inte ger den produktivitet som eftersträvas. Man skall istället försöka ge riktlinjer och gräva fram bilder av framtiden som delas av de flesta och som kan engagera individerna i företaget.<sup>102</sup>

#### *Teamlärande*

Alla har hört talas om att helheten kan bli mer än summan av dess delar och det är ungefär vad denna disciplin hanterar. Den samlade intelligensen i en grupp överstiger oftast de enskilda individerna och när gruppen börjar samarbeta, lära och utvecklas uppnås inte bara bra resultat, medlemmarna utvecklas också fortare än de hade gjort var för sig. För att börja lära som grupp måste medlemmarna våga öppna sina sinnen och föra en dialog. Enlig grekerna betyder *dialogos* fritt meningsutbyte i en grupp. Disciplinen teamlärande tar även upp hur man känner igen defensiva reaktioner som kan försämra och förstöra samverkan. Tar man istället fram dessa kan de vara till stor nytta. Att lära som grupp är en väsentlig del i moderna organisationer eftersom utbildning, seminarier och andra möten oftast sker i grupper. Det som är av vikt är att om inte gruppen kan utvecklas och lära så kommer inte heller organisationen göra det.<sup>103</sup>

---

<sup>99</sup> Senge P., "Den Femte Disciplinen - Den lärande Organisationens Konst", 1995

<sup>100</sup> Ibid

<sup>101</sup> Ibid

<sup>102</sup> Ibid

<sup>103</sup> Senge P., "Den Femte Disciplinen - Den lärande Organisationens Konst", 1995

### 3.1.1.6 Mänsklig kunskap

Under senare år har författare inom området som behandlar mänskliga resurser blivit mer intresserade av den lärande organisationen och lägga stor vikt vid utvecklingen av den individuella förmågan att ifrågasätta, experimentera, anpassa sig och förändra saker för organisationens bästa.<sup>104</sup> Ett exempel är Jones och Henry, forskare vid Universitetet Warwick i England som baserar deras litteraturgenomgång på en central skillnad mellan en stegvis förändring gällande utveckling och inläring och en fundamental beteendeförändring hos individer och organisationer.<sup>105</sup> Senge skriver även han om ett nytt sätt att tänka och lägger stor vikt vid hur individen tänker och agerar. Han menar att det är individens personliga mästerskap och egenskaper som är organisationens själ och det ända sättet att förändra organisationen är genom att fundamentalt förändra människan som arbetar i den.<sup>106</sup>

### 3.1.1.7 Organisationskulturen

En organisations innehåll, så som människor, kunskaper, visioner, utförande och allt annat som gör organisationen till vad den är kan man kalla en organisations kultur.<sup>107</sup> Edgar Schein´s bok om ledarskap och organisationskultur tar på ett bra sätt upp meningen med den organisatoriska kulturen och kopplar det senare till tanken med den lärande organisationen. Han menar det att världen idag är så pass turbulent och föränderlig att organisationer måste lära sig och utvecklas snabbare vilket leder till en lärande kultur som inte funnits tidigare.<sup>108</sup> Många författare, så som Senge, Schein och andra sociotekniska teoretiker har verkligen bidragit till utvecklingen av organisationsinläring. De har belyst organisationsstrukturer, processer och företeelser som ligger till grund för en fungerande lärande organisation.<sup>109</sup> Några exempel på vad de tycker är en bra grund för inläring är: en platt och decentraliserad organisations struktur, ett informationssystem som ger snabb och feedback på organisationens och dess komponenters förmåga, mekanismer för att belysa organisations teorier och utföranden och en kultur och system som belyser organisations inläring och ideologier som lägger tyngdpunkten på kontinuerlig inläring, öppenhet och gränsöverskridning.<sup>110</sup>

## 3.1.2 Organisationsteoretisk litteratur

Mycket av den litteratur som finns om den lärande organisationen har luckor och ignorerar i många fall den analytiska svårigheten som uppstår av tanken om den lärande organisationen.<sup>111</sup> Den behandlar fördelarna med organisations inläring som en grundläggande tanke och tar inte hänsyn till processer som hotar dess validitet eller användbarhet. Den organisations -teoretiska litteratur som med ett syfte tagit steget bort från den tillämpningsorienterade, fokuserar på just de frågor som den första kategorin ignorerat: vad betyder organisations - inläring, hur är den möjlig över huvudtaget, vilken sorts

<sup>104</sup> Agyris C., "On Organizational Learning, Second Edition", 1999

<sup>105</sup> Jones A. M., Hendry C., "The Learning Organization: A Review of Literature and Practise", Coventry, U.K., Warwick Business School, University of Warwick, 1992

<sup>106</sup> Senge P., "Den Femte Disciplinen - Den lärande Organisationens Konst", 1995, s. 135.

<sup>107</sup> Agyris C., "On Organizational Learning, Second Edition", 1999

<sup>108</sup> Schein E., "Organizational Culture and Leadership", San Francisco Jossey-Bass, 1985, 1992

<sup>109</sup> Agyris C., "On Organizational Learning, Second Edition", 1999

<sup>110</sup> Ibid

<sup>111</sup> Ibid

organisationsinläring är eftertraktad, vem är den till för och kan det verkligen ske över huvudtaget?<sup>112</sup>

### 3.1.2.1 Att lära en organisation

Att individer kan lära sig och utvecklas är en självklarhet men är det lika självklart att organisationer kan lära sig? Man kan säga att organisatorisk inläring är när individer, som ingår i en organisation eller större sammansättning som t.ex. i ett projekt, lär sig. Men stämmer det verkligen? Lär sig en organisation bara för att individerna i den utvecklas? Enligt Leavitt och March så lär sig en organisation när slutsatser från företagets historia läggs in i rutiner som guidar beteende.<sup>113</sup> Det är en återkoppling till en förändring i individens beteende, inte organisationen som helhet. En annan författare, Huber, menar att en organisation har lärt sig om någon av dess komponenter har anskaffat sig information och gjort den tillgänglig för, sig själv eller andra komponenter, för organisationens bästa.<sup>114</sup> Ett intressant forskningsperspektiv, som utgår från Campbell, Nelson och Winters arbeten, grundar sig i Darwins tankar om evolution, anpassning naturligt urval.<sup>115</sup> Forskare inom det facket ser organisatorisk inläring som en process där organisationen som helhet anpassar sig till en föränderlig miljö genom att skapa och ta till sig nya rutiner.<sup>116</sup> Många sociologiskt orienterade forskare som ser organisatorisk inläring som ett inter-organisatoriskt fenomen undviker gärna de svårigheter som finns med att koppla samman individen med större entiteter som grupper, projekt, avdelningar och divisioner. För att överhuvudtaget kunna diskutera hur en organisation kan lära sig anser vi, precis som Agyris<sup>117, 118</sup> och Kim<sup>119</sup> att man måste tänka på både individen och större entiteter. Kim menar att individens och en organisations lärandeprocess är mycket olika och att en lärande organisationsmodell måste lösa dilemmat med att föra över intelligens och inlärningsförmågan till en icke-mänsklig entitet utan att förmänskliga det.<sup>120</sup> Hur organisatorisk inläring ska gå till är fortfarande problematiskt för såväl teoretiker som praktiker.<sup>121</sup> Att det fortfarande är svårt att skapa ett samspel mellan individer och högre entiteter som ger positiva resultat är för oss författare intressant. Vår fokus i uppsatsen hamnar på lärande i projekt men för att tydligt kunna se vad som gör ett projekt lärande, och varför det över huvudtaget är nödvändigt att lära sig i projekt, måste vi även undersöka hur individer och hur hela organisationen kan lära sig. Ett lärande projekt hamnar nämligen mitt emellan dessa två entiteter och intressant är då om projektet kan agera som en brygga och binda samman dessa. Författare som forskar inom lärande i organisationer är långt ifrån överens om hur individer praktiskt ska kunna påverka organisationen som helhet och om det

<sup>112</sup> Agyris C., "On Organizational Learning, Second Edition", 1999

<sup>113</sup> Leavitt B., March J. G., "Organizational Learning," Annual Review of Sociology, 14, 1988, s. 319-340

<sup>114</sup> Huber G. P., "Organizational Learning: An Examination of the Contributing Processes and a Review of the Literature," prepared for the NSF-sponsored Conference on Organizational Learning, Carnegie-Mellon University, May 18-20, 1989

<sup>115</sup> Campbell D., "Variation and Selective Retention in Socio-Cultural Evolution," General Systems, 16, 1969, s. 69-85.

<sup>116</sup> Agyris C., "On Organizational Learning, Second Edition", 1999

<sup>117</sup> Ibid

<sup>118</sup> Agyris C., Schön D. A., "Organizational Learning II," Theory, Method and Practice, Addison-Wesley Publishing Company, 1996

<sup>119</sup> Kim D., "Creating Learning Organizations: Understanding the Link Between Individual and Organizational Learning," OL&IL Paper v3.5, MIT Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge Mass, 1993

<sup>120</sup> Ibid

<sup>121</sup> Agyris C., "On Organizational Learning, Second Edition", 1999



överhuvudtaget krävs en uppskattning av samspelet mellan individer, mellanmänskliga och högre entiteter i en organisatorisk inlärningsteori.<sup>122</sup>

### 3.1.2.2 Kritiskt tänkande

När man väl ser på den lärande organisationen från ett neutralt perspektiv istället för att se det som ett idealtillstånd så inser man ganska fort att den inte alltid är bra för alla. Vi författare gick in med inställningen att den lärande organisationen var något slags perfekt tillstånd som alla företag borde sträva efter, men den inställningen har ändrats under arbetets gång. Om man ser på en lärande organisation som en större entitet som utvecklas och lär sig hantera situationer mer effektivt kan man även säga att USA som krigsmakt är en lärande organisation. Även Hitler systematiserade och effektiviserade sina onda gärningar vilket är lärande, men inte gott i sig. Självfallet är det skillnader i etiska aspekter och hur man ser på ett ideal. Ett typiskt exempel är skillnaden mellan västvärlden och den Islamistiska, båda anser att de har rätt i sin sak och agerar därefter. De anser att deras sätt att leva är idealet vilket även många anser att en lärande organisation är för ett företag<sup>123</sup>.

Författare som t.ex. Kunda<sup>124</sup>, Bendix<sup>125</sup> och Van Maanen<sup>126</sup> försöker föra fram den lärande organisationen som ett ideal- tillstånd som återfinns i högpresterande företag. De menar vidare att företagen använder sig av denna idealtanke som ett slags retoriskt kontrollverktyg. Eliten i företagen använder idealet för att skapa en eftergivenhet och engagemang hos underordnade vilket självfallet är bra för de som styr men inte lika roligt för de som blir kontrollerade.<sup>127</sup> Andra författare kritiserar den lärande organisationen och påstår att den står för stabilitet istället för utveckling och förändring. De menar att organisationer lär sig att bevara status quo och lärande av denna sort går inte alls i linje med organisations utveckling.<sup>128, 129</sup> Sådan kritik är i samma linje med det vi nämnt tidigare, att utveckling inte är alla människors ideal tillstånd, vilket gör att den lärande organisationen blir väldigt värde baserad. Den utgår från värderingar och ideologier, men vem är det som säger vad som är rätt eller fel, och för vem? Den lärande organisationen måste ses som ett neutralt tillstånd och ses utifrån perspektiven ”rätt” och ”fel” för att komma fram till vad som är bra, dåligt och varför, samt hur den lärande organisationen skall vara uppbyggd.<sup>130</sup>

Kritik kan även delas ut till hela det lärande och utvecklande konceptet där många stressforskare och andra anser att för mycket lärande och utvecklande inte alls är bra för alla människor. En modell som visar hur stress ökar med minskad kontroll:<sup>131 132</sup>

---

<sup>122</sup> Agyris C., *“On Organizational Learning, Second Edition”*, 1999

<sup>123</sup> Ibid

<sup>124</sup> Kunda G., *“Engineering Culture”*, Philadelphia, Temple University Press, 1992

<sup>125</sup> Bendix R., *“Work and Authority in Industry”*, New York, Harper and Row, 1956

<sup>126</sup> Van Maanen J., *“Tales of the Field”*, Chicago, University of Chicago Press, 1988

<sup>127</sup> Agyris C., *“On Organizational Learning, Second Edition”*, 1999, s. 10.

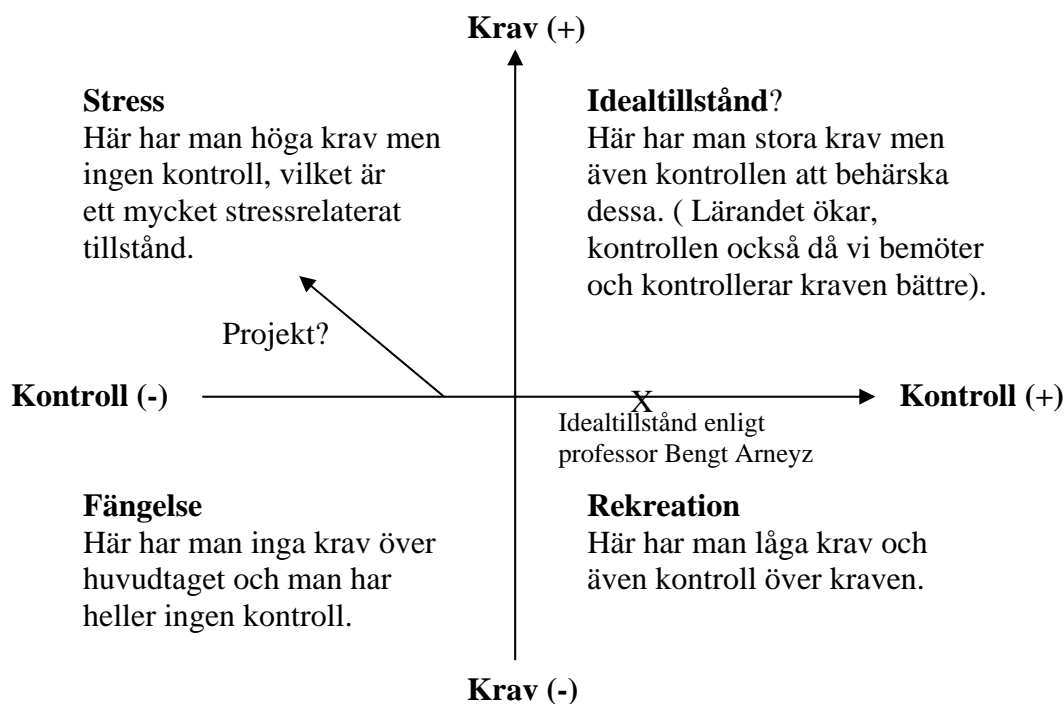
<sup>128</sup> Fiol C. M., Lyles M. A., *“Organizational Learning”*, Academy of Management Review, 10, 1985, s. 803-13.

<sup>129</sup> Leavitt B., March J. G., *“Adaptive Coordination of a Learning Team”*, Management Science, 33, 1987, s. 107-23.

<sup>130</sup> Agyris C., *“On Organizational Learning, Second Edition”*, 1999

<sup>131</sup> Karasek R., Theorell T., *“Healthy Work, Stress: Productivity and Reconstruction of the Working Life”*, New York: Basic Books, 1990

<sup>132</sup> <http://www.psy.umu.se/forskning/publikationer/inst-rapportserie/Forskningsrapport%20Nr%203.pdf>



Figur 7; "Stressmodell"<sup>133</sup> - Anders Skoglöf & Ildiko Balassa

Stress som är långvarig kan påverka hjärnans nervceller och kemiska balans så att vi till sist drabbas av en mental utbrändhet, depression och andra sjukdomstillstånd. Stress är dessutom väldigt subjektivt och uppfattas olika från individ till individ. Intressant är att människan mer eller mindre är skapad för stress men om uppvarvningen blir för intensiv, sker med täta intervaller eller pågår under allt för lång tid, samt om den är förenad med olustkänslor så tär det på kroppen och vi skadas.<sup>134</sup> Hjärnan har kapaciteten att behärska det yttre beteendet men allt som finns inuti oss går inte att kontrollera. De emotionella försvarsreaktionerna, nervsignaler och hormonskurar är svåra att sätta stop för. Ett citat av professor Björn Folker fysiolog vid Göteborgs universitet:<sup>135</sup>

*"Det borde inte vara bara ekonomer och tekniker som får bestämma utvecklingen i samhället. Den biologiska kunskapen om människan borde mycket mer komma i förgrunden"*

Hans slutsats säger inte alls att felet sitter i hjärnan utan att problemet i dag är att vi byggt ett samhälle som springer ifrån oss som biologiska varelser. Människans kropp och hjärna är fortfarande väldigt primitiv och inte så pass utvecklad som krävs. En ny företeelse som dykt upp under de senaste åren är IT- influensa som liknar stress väldigt mycket. Den drabbar i första hand den som har ett intellektuellt arbete eller som dagligen hanterar en stor mängd information. Enligt Arbetspsykologen Einar Baldursson, som jobbar på Arbets och Miljömedicinska Kliniken på Skivesjukhuset i Danmark, har symptomen vuxit från att ha varit mer eller mindre okända till att idag visa siffror på att uppemot 6 procent av alla som arbetar inom IT insjuknat. Han får medhåll från stressforskaren Bo Netterström, på Hilleröds

<sup>133</sup> Ibid

<sup>134</sup> <http://www.hjart-lungfonden.se>

<sup>135</sup> <http://www.skola.se/www/start.nsf/0/411e449a0cd40caac1256cd2002f0a70?OpenDocument>

sjukhus, som även han säger att hjärnan hos dem som arbetar med informationsintensiva jobb kan överbelastas och slutligen kollapsa.<sup>136</sup>

Enligt modellen, på ovanstående sida, mår man som bäst när man befinner sig någonstans mellan idealtillståndet och rekreation vilket professor Bengt Arneyz vid enheten för socialmedicin på Uppsala Akademiska sjukhuset håller med om. Han menar att individen skulle må bättre av att arbeta fokuserat och intensivt en del av arbetsdagen för att sedan hämta krafterna andra delar av dagen. På så sätt får man den energin man behöver för att sätta igång att arbeta intensivt igen. Det här ”biologiska” sättet att arbeta på skulle ge en långvarig hälsa och större effektivitet i arbetet.<sup>137</sup> En koppling kan även dras till projektarbete eftersom ett projekt oftast innebär mer krav på individen och att kontrollen av arbetet minskar eftersom man då ställs inför nya arbetsuppgifter. Projekt kan därav vara direkt stressrelaterat vilket kanske sätter inlärning och utveckling i fokus. För att bli av med den stress som uppkommer genom projektarbete kan både organisationen och individerna se till att ständigt utvecklas så att projekt blir en del av vardagen och göra så att kontrollen inte minskar. Men kravet att ständigt utvecklas och lära sig kan även ge upphov till mer stress i en redan stressfylld miljö.

Människan är skapad att hantera stress i mindre doser, men eftersom det är så stor variation på hur människor hanterar stress måste en individuell bedömning göras innan man överhuvudtaget funderar på hur lärande och utveckling ska ske.

### 3.1.3 Basen för framgång

Själva klimatet hos många företag har börjat förändras och en antydning till att visa mer uppmärksamhet åt människor och värderingar är en uppfriskande nyhet. Den nya insikten gäller inte enbart människor som arbetar hårt utan alla som bidragit till företagets prestationer med sina förmågor och kunskaper. Den handlar även om hur själva organisationen är uppbyggd och hur väl den tillvaratar och använder sig av personalens samlade kompetens, samt hur företaget anpassar sig till omvärlden och konkurrenter.<sup>138</sup>

Tempot i världen har ökat och med det också förändringstakten. Att den accelererat kan visas på hur planeringshorisonterna blivit kortare, kunskaper och färdigheter blir föråldrade snabbare, service och kravet på kvalitet ökar, och företag som tidigare haft ett utmärkt rykte för goda prestationer går helt plötsligt inte lika bra längre.<sup>139</sup>

Företagen är idag liksom förr utsatta för yttre inflytande som ekonomiska eller globala marknads krafter. Trycket har ökat med tiden och den teknologiska utvecklingen och avregleringstrenden är krafter som driver på den förändring vi håller på att se. Hela jorden har blivit en marknad för råvaror och produkter som, frambringar att företag allierar sig, förändrar konkurrensförhållanden och tvingar företag att göra nedskärningar av olika slag. Företag ger sig ut på den internationella marknaden med tjänster, produkter och kvalitéer till konkurrenskraftiga priser vilket skapar ett förändringstryck som inte tidigare skådats.<sup>140</sup>

<sup>136</sup> <http://www.aftenposten.no/helse/article996455.ece>, <http://www.stavangeravisen.com/art.asp?art=22188>

<sup>137</sup> <http://www.skola.se/www/start.nsf/0/411e449a0cd40caac1256cd2002f0a70?OpenDocument>

<sup>138</sup> Agyris C., “*On Organizational Learning, Second Edition*”, 1999

<sup>139</sup> Mayo A., Lank E., “*Lärande i organisationen*”, 1995

<sup>140</sup> Ibid

Man kan konstatera att etablerade företag med sin byråkrati, fasta kostnader, arbetsstyrkor och etablerade företagskulturer har svårt att anpassa sig och förändras i samma takt som krävs. Dom har valet att angripa problemet och mobilisera alla sina anställda, kundens och leverantörers kunskaper på det effektivaste sättet eller så kan de förvara sig och fortsätta på samma sätt som tidigare vilket kan resultera i att företaget hamnar i kölvattnet. Gamla hierarkiska modeller och företagskulturer är inga lätta saker att förändra, men att skaffa sig nya kunskaper och färdigheter som driver på företagets omvandling resulterar i att man ifrågasätter äldre tänkande.<sup>141</sup> Sådana krafter är inte tillfälliga modenyckar utan ett grundligt betvivlande av bekvämligheterna som företag tagit för givna under de senaste decennierna. Inlärningstakten för organisationerna och individerna i företagen måste vara större än förändringstakten för att företaget skall överleva. Eftersom takten ökat så har behovet att styra inlärningen även blivit större. Ett bra citat är:<sup>142</sup>

*”Det viktigaste är inte att kunna förutsäga framtiden bäst, utan att kunna ge ett bättre gensvar på tidens förändringar än konkurrenterna”*

och det lägger tyngdpunkten på hur vi använder den kunskap vi har. Självklart har inlärning alltid pågått som en naturlig process. Genom att anställa rätt människor och uppmuntra dem att skaffa sig rätt utbildning så kan utvecklingen ske på ett naturligt sätt, bara företagsledningen är uppmärksam på saker som att ge individen möjligheter och hålla konkurrenterna stängna. Men saken är den att många gynnsamma möjligheter kan gå förlorade på grund av bristen på insikt om den enorma potential som finns tillgänglig, och bristen på hur man systematiskt kan utnyttja den. Att skapa en lärande organisation är en komplicerad process som kräver samordning och hängivenhet. Lämpliga språk, processer och bra stödsystem måste skapas och allt detta kräver engagemang och medverkan från varje anställd i organisationen.<sup>143</sup>

## 3.2 Individen

Det här kapitlet behandlar den individuella delen av inlärningen i en organisation. Kopplingar till individens tankegångar och agerande tas upp i form av olika rutiner som påverkar beslutstagandet och effektiviteten i arbetet. Double och single loop inlärning introduceras här för att i organisationskapitlet kunna förklara kopplingen mellan individens agerande och organisationens effektivitet. Även en annan inlärningsteori diskuteras här samt lite olika möjligheter organisationen har som kan främja individens inlärning och utveckling.

En definition av en lärande organisation är ett företag bestående av individer som ständigt lär sig. Men hur skall man stödja och förstärka den individuella inlärningen? Att individen lär sig är en självklar nödvändighet men inte en tillräcklig förutsättning för att organisationen i sin tur lär sig. En lärande organisation måste ständigt lära sig och dess anställda måste tro på vikten av ständig inlärning och ha förmågan att klara av det.<sup>144</sup> Stämmer deras inlärning med vad branschen kräver så kommer företaget att ha en bättre chans att få rätt människor med rätta färdigheter i rätt tid och på rätt plats. Företaget kan då hålla måttet och konkurrera på

<sup>141</sup> Mayo A., Lank E., ”Lärande i organisationen”, 1995

<sup>142</sup> Mayo A., Lank E., ”Lärande i organisationen”, 1995, s. 13.

<sup>143</sup> Mayo A., Lank E., ”Lärande i organisationen”, 1995

<sup>144</sup> Agyris C., ”On Organizational Learning, Second Edition”, 1999

helt andra villkor. Kompetensen hos de anställda blir större och inläringen gör dem mer konkurrenskraftiga på arbetsmarknaden.

Människans naturliga nyfikenhet och receptivitet som kan ses hos barn som lär sig krypa, gå, tala, umgås, leka och skriva verkar minska ju äldre vi blir. Vi har under alla år undervisats och skolorna framhäver detta sätt istället för att uppmuntra oss till att söka efter egna möjligheter för att inläring. Efter att ha tillbringat minst 12 år i en miljö som lärt oss att bli passiva undervisningskonsumenter är det svårt att bryta mönstret. Ofta fortsätter företagen i samma spår genom att vara kursinriktade istället för inlärnings inriktade. Det gamla skolsystemet följer med individerna och ligger kvar även hos företagen. Att endast läsa och inte få använda den nya kunskapen i reella situationer är mer eller mindre meningslöst, individen glömmer vad den lärt sig och både tid och pengar har slösats.<sup>145</sup>,<sup>146</sup> Trist nog är det att många som tycker att när skoltiden och universitetsåren är över så har även livets utbildningsfas tagits slut. Därför kan det finnas ett visst motstånd till utveckling och inläring eftersom individen känner att det är en fas som de tagit sig igenom.

Organisationerna som finns idag har som uppgift att på nytt stimulera den naturliga mänskliga önskan att lära sig och underlätta inläring. Företag som anställer för livet försvinner lite grann och de flesta som går in på arbetsmarknaden idag får räkna med att ha ett par jobb under sin tid som arbetstagare. Det innebär att de måste hålla sina kunskaper färskas och sina färdigheter aktuella och förnya dem från tid till annan. Dagens arbetstagare får kanske inte livstids anställning i företaget men uppgifterna och utmaningarna de ställs inför ökar deras generella användbarhet för arbetsgivarna. Företagen som inser den nya verkligheten har detta i åtanke när de anställer och talar om möjligheterna utanför ramen för den nuvarande anställningens arbetsuppgifter.<sup>147</sup>

### 3.2.1 Hur lär man sig?

Det som är grundläggande och ganska central är hur en individ lär sig och vilket sätt som anses mest effektivt. Därför tänkte vi först och främst föra en diskussion om individens utvecklingsmöjligheter och hur mångfasetterad individens agerande är i en lärosituation. Det finns nämligen en hel uppsjö med teorier för hur människor kan lära sig ny kunskap och resultatet kan självfallet variera beroende på vilken man tar till sig. En företeelse som är viktig är att de anställda och styrande enheterna i företagen har klart för sig vad inläring egentligen är. En bra definition av vad inläring är gjordes av en expert på området, Professor D. Kolb:<sup>148</sup>

*”Inläring är den process med vilken kunskap skapas genom att erfarenheter omvandlas”*

En inlärningscykel som går från handling, till erfarenhet, vidare eftertanke och revidering visar på hur viktig omvandlingen av erfarenheter till kunskap och handlig egentligen är. Honeys och Mumfords menar det att ingen inläring har inträffat förrän cirkeln är sluten och det kan krävas flera cirklar innan någonting är inlärt. En återkoppling kan göras till single och double loop inläring där inläringen sker genom att gå tillbaka i agerande kedjan för att

<sup>145</sup> Agyris C., *“On Organizational Learning, Second Edition”*, 1999

<sup>146</sup> Gärdenfors P., *”Människan i Informationssamhället”*, Rapport från seminariet IT i kulturens tjänst, Tekniska museet, Stockholm, 26/3, 1999

<sup>147</sup> Mayo A., Lank E., *”Lärande i organisationen”*, 1995

<sup>148</sup> Mayo A., Lank E., *”Lärande i organisationen”*, 1995, s. 167.

kunna förändra.<sup>149</sup> Det är självklart så att olika personer lär sig på olika sätt eller föredrar olika inlärningsmetoder och en organisation som vill få lyfta fram lärandet måste inse och förstå att människor är olika, inte kan lära sig på samma sätt och inte har samma utvecklingstakt. Förutsättningarna som krävs för detta är:<sup>150</sup>, <sup>151</sup>, <sup>152</sup>

- Att dom anställda inom företaget ges en möjlighet att upptäcka vilka inlärningsmetoder som passar bäst för dem och vilken takt de vill ha på sin egen utveckling.
- Att erbjuda inlärningsmöjligheter som passar de olika inlärningsmetoderna och takterna.
- Att företaget är införstådd och begriper behovet av att hela inlärningscirkeln fullbordas och att de inser vikten av att använda den ny kunskapen i reella situationer.
- Att anställda får hjälp av företaget med att omvandla inlärningscirkeln till en uppåtstigande spiral så att de anställda kan fortsätta med sin utveckling på egen hand.

Mumford kom i sin forskning fram till att chefer uppfattar parametrar som tidigt ansvar, tidiga erfarenheter av att leda, en bred erfarenhet av olika funktioner och att man skall ha stora krav från sina chefer som viktiga i sin egen utveckling. En återkoppling kan här ges till den stressforskningsmodell<sup>153</sup> som visats tidigare där krav i just arbetet är viktiga. Det som även är viktigt är att den anställde har den kontroll och kunskapen som krävs för att klara av kraven och att perioder av kravlöshet. Fler kännetecken är, till exempel behovet av att göra bra prestationer och ha en god förhandlingsförmåga. Utbildning låg längst ner på deras listor. All inlärninng har som syfte att ge upphov till någon sorts förändring. Att göra sig själv eller andra mer effektiva, att ändra värderingar, attityder, beteende och att skaffa sig mer erfarenhet för att göra sig mer användbar i företaget och stärka sin roll på arbetsmarknaden. Inlärninngen blir då aldrig fullständig förrän den lett till en verklig arbetssituation eller någon annan tillämpning som visat sig fungera. Det är då cirkeln blir sluten.<sup>154</sup>

### 3.2.2 Inlärninng på två sätt

Vi har tidigare lyft fram fakta som enligt oss är viktiga i ett organisatoriskt lärande perspektiv. Liksom många andra författare<sup>155</sup> anser vi att en av huvudpunkterna är på vilken nivå i organisationen lärandet skall ske för att kunna göra nytta för organisationen som helhet. Det kan ske på individuell, grupp, projekt, chefs eller på organisations nivå. Vår fokus kommer att ligga på hur man kan lära sig på en projektnivå där vi undersöker hur ett projekt kan vara lärande, för såväl individen som hela organisationen. Författaren Chris Agyris tar upp en annan viktig aspekt vilket är hur man gör lärandet produktivt?<sup>156</sup> Han koncentrerar sig här på skillnaden mellan single och double loop learning, vilket är en utkristallisering som blivit vida använda av båda läger i ämnet organisatoriskt lärande. Självfallet är inlärninngsprocessen

<sup>149</sup> Agyris C., "On Organizational Learning, Second Edition", 1999

<sup>150</sup> Honey P., Mumford A., "A Manual of Learning Styles", 1986

<sup>151</sup> Agyris, C., "On Organizational Learning, Second Edition", 1999

<sup>152</sup> Mayo A., Lank E., "Lärande i organisationen", sid. 167, 1995

<sup>153</sup> Kunda G., "Engineering Culture", Philadelphia, Temple University Press, 1992

<sup>154</sup> Mayo A., Lank E., "Lärande i organisationen", 1995

<sup>155</sup> Agyris C., Schön D., "Organizational Learning II", Reading MA., Addison-Wesley, 1996, s. 180-98.

<sup>156</sup> Agyris C., "On Organizational Learning, Second Edition", 1999

mycket viktig när man diskuterar utveckling och lärande. Både individer och företag är ute efter en positiv förändring efter att inläring och utveckling skett men intressant är även hur man utför inläringen på bästa möjliga sätt. Vissa författare som t.ex. ekonomer och förespråkare för den lärande organisationen lägger fokus på en instrumentell single loop learning, medan andra pratar om en double loop inläring utan tanke på det beteendemässiga tillståndet i uppnåendet.<sup>157</sup> Andra viktiga aspekter på lärandet i en organisation anser vi vara vilka svårigheter som uppstår och hur man kan göra något åt problemen. För att komma åt problemen, som t.ex. kan vara att man skyfflar undan problem för att slippa bli utpekad, och kunna lära sig av dem krävs inte bara en individuell förändring utan även en förändring i organisationens beteende mönster. Mer om organisatorisk single och double loop inläring under organisations kapitlet.

### 3.2.3 Lära eller utbilda

Det är redan konstaterat att erfarenheter är den grund som lärande bygger på. Men ett av de mått företag som tror på stora investeringar använder sig av är hur många utbildningsdagar varje anställd har per år. Att använda sig av klara mått och utbildningskurser är en bra början men endast ett av fler inlärningsätt. För att bibehålla och utöka sina kunskaper och färdigheter i samma takt med den föränderliga omvärlden måste företaget använda sig av alla möjliga inlärningsmetoder. Man kan istället för utbildningskurser, som är en väldigt kostsam metod, använda sig av handledning och träning. Det finns många vägar att gå om man vill omvandla sitt företag från att vara utbildningsfokuserat till inlärningsfokuserat och enligt Mayo & Lank kan man utvecklas enligt skalan här nedan:<sup>158</sup>

*UUIA – skalan (Från Utbildning till Utveckling till Inläring till Arbetsprestationsökning):*

- Utbildningen är frivillig och informell.
- Utbildningen är obligatorisk och informell.
- Utbildningens resultat granskas och bedöms.
- Utvecklingsplaner upprättas för varje anställd.
- Inlärningsmetoderna vidgas till att inbegripa handledning och träning på arbetsplatsen, projekt, arbetsgrupper.
- Inläringen mäts och belönas.
- Inläringen integreras med styrningen av arbetsprestationerna.

Företag som inte rört sig framåt i skalan riskerar att förlora både tid och pengar på utbildningskurser och aktiviteter som inte ger någonting tillbaks i rent mätbara färdigheter och kunskaper som behövs för verksamheten. De deltagar- eller inlärningscentrerade aktiviteterna som framåtsträvande personalutvecklingsföretag erbjuder är en bra början. I kombination med fler inlärningsmetoder, uppföljning och utvärdering kan sådana utbildningar vara mycket utvecklande. Man får dock inte förglömma att företag som investerar mycket i utbildningar för sina anställda inte blir en lärande organisation på grund av den handlingen, det krävs mer än så.

När ett kompetensbehov väl fastställts kan man börja fundera på hur det skall tillgodoses. Det finns otroligt många valmöjligheter när det gäller individuell inläring vilket gör processen

<sup>157</sup> Agyris C., "On Organizational Learning, Second Edition", 1999

<sup>158</sup> Mayo A., Lank E., "Lärande i organisationen", 1995

svår för företaget. Men eftersom vi är så vana vid traditionell inläring är det många alternativ som naturligt faller bort.

Det väsentligaste är att få människor att ta över styrningen av sin egen inläring och utveckling. Företaget skall visa vägen till hur man kan skaffa sig kunskaper och färdigheter på många olika sätt, och att utbildning endast är en av metoderna. De anställda måste helt enkelt få hjälp med det första delen på inläringens väg.

Ungefär 80 procent av all inläring sker på arbetet och då reses frågan om hur man på bästa sätt kan utnyttja den tid man har.<sup>159</sup> Hur undviker man att inte göra om samma misstag? Analyseras de bra och dåliga arbetsförfarandena? Analyseras orsaker och registreras verkligen allt man lärt sig? David Megginsson vid Sheffield Business School menar att det finns två hinder för en effektiv individuell inläring: en del personer har svårt att planera sin inläring på grund av tidsbrist, andra har inte så effektiv inlärningsmetod och lär sig inte så mycket som de kunde göra av de erfarenheter de gör. Båda parametrarna är avgörande för en effektiv inläring och då är det frågan om vilka metoder och redskap som kan underlätta.

En metod för att underlätta kan vara att skriva inlärningsjournaler som egentligen är en något förlegad teknik. Den är helt enkelt en registrering av vad man lärt sig under ett möte, på kurs eller under en arbetsvecka. Journalen kan bestå av till exempel anteckningar, dagböcker eller inspelningar som sedan skrivs ner och begrundas. Inlärningsjournalen må vara enkel men den ger en bra stöd för inlärningsdisciplinen. Använder man ingen sorts registrering över den som skall läras minskar förmåga att hålla det kvar i minnet, människan behöver upprepning. Att föra inlärningsjournal gör att den anställde avsätter tid för tänkande. Ser man på den klassiska inlärningscirkeln ingår begrundan och tänkande som en viktig del. Frågan är bara om företaget har råd att låta sina anställda sitta och tänka, rör sig världen för snabbt för detta?

Ser vi på kvalitetsrörelsen (TQM) så menar den att människan bör söka problemets grundläggande orsaker snarare än att finna snabba tillfälliga lösningar. Det finns en motsvarighet till uttrycket snabba tillfälliga lösningar när det gäller inläring och det är "single loop learning". Uttrycken som "singel" och "double loop learning" myntades av Chris Argyris för att beteckna motvarigheten till att söka efter den grundläggande problemorsaken. Går något fel bestämmer man hur det skall rätta till, men man går sedan tillbaks och frågar sig varför man överhuvudtaget behöver rätta till det. För att en lärande organisation ska ha en effektiv inläring måste "double loop learning" användas. De anställda måste ifrågasätta status quo, gå bakåt och undersöka grundläggande orsaker, och alltid ställa sig frågorna "varför" och "varför det då?" Risken är annars att organisationen stagnerar i sin egen självbelåtenhet och blir bra på att göra saker som är förlegade medan marknaden behöver nytänkande.<sup>160</sup>

### 3.2.4 Defensiva rutiner

Vi har nu diskuterat lite om skillnaderna mellan inläring och utbildning och hur utveckling och inläring måste anpassas till de behoven både organisationen och individen har. För att inläringen av individer skall fungera så bra som möjligt måste man komma fram till de grundläggande saker som påverkar utvecklingen. Det räcker inte att endast skrapa lite på ytan och sen bestämma att alla på företaget skall utbildas. Det krävs snarare ett systemtänkande

<sup>159</sup> Mayo A., Lank E., "Lärande i organisationen", 1995

<sup>160</sup> Argyris C., "On Organizational Learning, Second Edition", 1999



och en kraftfull överblick för att kunna få fram all information om dem olika utvecklings - möjligheterna som finns för att sen kunna välja ut de som passa organisationen och alla anställda.

Det finns mycket som kan påverka en individ i dess utvecklingsprocess, både externa och interna influenser. Organisationens strategi och struktur är några externa och den interna är bland annat ens eget agerande, som i första hand påverkar en själv men även alla ens medarbetare. För att försöka komma fram till de underliggande problemen och få en djupare förståelse av hur individer påverkar och kan påverkas i en inlärnings eller utvecklings - situation tar vi, här nedan, upp olika psykologiska reaktioner som finns i dem flesta människorna och hur dessa står i relation med organisationen.

Organisationer kan ofta ha kraftfulla försvarsmekanismer inbakade i det dagliga arbetet som även följer med i projekten då dessa kan ses som en mindre organisation inom företaget. Mekanismerna aktiveras när anställda hanterar mänskliga eller affärsproblem som kan vara hotande eller pinsamma.<sup>161</sup> En sådan rutin, en handling eller policy, är väldigt icke-lärande men hindrar de involverade från att uppleva pinsamheter eller hot på ett sätt som även gör det svårt att identifiera och reducera dessa problem. Sådana rutiner aktiveras oftast under situationer då de gör som störst skada.<sup>162</sup> Att agera på ett sådant sätt är inte, enligt företagets policys vilket skapar en odiskutabel handling och för att göra en bestående procedur måste även det odiskutabla göras odiskutabelt. Intressant är hur sådant beteende uppstår och kan bli så pass kraftfullt. Enligt Chris Agyris finns det två fundamentala orsaker, den ena är: att de är teorier för effektiv handling som individer lär sig väldigt tidigt i livet och den andra de defensiva rutiner som skapas i organisationer när de implementerar teorierna korrekt.<sup>163</sup> Att rutiner skapas och bibehålls fungerar endast om de fungerar i längden, vilket dessa gör.

### 3.2.5 Teoretiska rutiner

De flesta människor har på något sätt rutiner för hur de skall bete sig och hur de skall agera i olika situationer. Vi kallar dessa för teoretiska rutiner, och de är ofta till för att människan skall agera så effektivt som möjligt. Människor har två olika teorier, en som uttrycker sig i form av värderingar och tro samt den som används i verkligheten.<sup>164</sup> Intressant vore om människor använts sig av den tidigare rutinen, som inte låter tanken bearbeta handlandet innan man agerar. Är det medvetande som behandlar den "råa" tanken vårt sanna jag eller är det den obehandlade grundtanken? Hur som helst så agerar de flesta människor efter den behandlade tankerutinen och de flesta agerar mer eller mindre likadant.<sup>165</sup> Agyris och Schön<sup>166</sup> har gjort en modell "Model I", med fyra grundläggande variabler, som beskriver de teoretiska rutinerna:

---

<sup>161</sup> Agyris C., "On Organizational Learning, Second Edition", 1999

<sup>162</sup> Ibid

<sup>163</sup> Ibid

<sup>164</sup> Agyris C., "On Organizational Learning, Second Edition", 1999

<sup>165</sup> Ibid

<sup>166</sup> Agyris C., "Reasoning, Learning and Action", San Francisco, Jossey-Bass, 1982

Agyris C., "Overcoming Organizational Defenses", Needham, MA, Allyn-Bacon, 1990

Agyris C., "Knowledge for Action", San Francisco, Jossey-Bass, 1993

Agyris C., Schön D., "Organizational Learning II", Reading, MA, Addison-Wesley, 1996

1. Uppnå dina uppsatta syften.
2. Maximera vinsten och minimera förlusterna.
3. Tryck ner negativa känslor.
4. Uppför dig enligt vad du anser vara rationellt.

En del självklara handlingar uppstår då:

1. Slå fast din position.
2. Utvärdera andras tankar och handlingar ( samt dina egna tankar och handlingar).
3. Kom på orsaker till vad det nu är du vill förstå.

Modell I säger att individen skall skapa sina egna positioner, utvärderingar och orsaker utan att egentligen testa sitt agerande och se sig själv från en annan synvinkel. Den självständiga logiken står här utanför och den enda referens man har är sig själv. Konsekvensen av sådant handlande är defensivt beteende, missförståelse och självuppfyllande, samt självskapande processer.<sup>167</sup> Människor lär sig dessa teoretiska rutiner väldigt tidigt i livet och på grund av att de tränat så länge är rutinerna och handlingarna oftast väldigt väl utförda. Många av dessa rutiner skulle inte fungera om vi tänkt på hur vi utför dem, de sker mer eller mindre automatiskt. Så människor är egentligen inte ens medvetna om att de agerar enligt dessa rutiner och att vi även har kontrollerande rutiner som i sin tur döljer de teoretiska defensiva rutinerna. Resultatet av det hela är skicklig omedvetenhet och kompetent inkompetens.<sup>168</sup>

För att ta ett exempel så kan man beskriva en situation där en individ måste säga något negativt till en annan. Ofta så vävs det negativa in i något positivt eller så säger man det med andra ord och kanske inte lika starkt som behövs. För att detta skall fungera så måste den som tilltalar dölja sitt beteende för att inte göra den tilltalade upprörd, och för att bluffen inte skall bli sedd måste man även dölja att man döljer något. Den tilltalade känner oftast på sig att något är fel och eftersom de sitter på samma teoretiska rutiner så döljer de sina privata tankar. Följden blir att vi agerar ineffektivt och improduktivt.<sup>169</sup>

### 3.2.6 Förändring

De rutiner som vi människor har inom oss bär vi självfallet med oss in i den arbetsmiljö vi arbetar i. Organisationen fungerar som vi individer gör och har defensiva rutiner som gör hela organisationen improduktiv. Ett bra exempel är att skicka meddelande med dubbla budskap i, ”Robin, var kreativ men aktsam”. Dessa rutiner uppstår genom en cirkulär, självupbyggande process där individer producerar döljningsstrategier som resulterar i organisatoriskt undanhållande och döljande, som i sin tur förstärker individens teoretiska rutiner. Man kan inte förändra en organisation genom att förändra individen eftersom de två entiteterna är så pass sammanvävda. För att skapa en bestående förändring krävs det att man tar i tu med både de individuella och organisatoriska problemen samtidigt.<sup>170</sup>

Det är svårt att förändra en individ eftersom dess föreställning av kompetens, självförtroende och självkänsla i alla högsta grad är baserad på teoretiska rutiner och organisatoriska

---

<sup>167</sup> Agyris C., ”Reasoning, Learning and Action”, San Francisco, Jossey-Bass, 1982

<sup>168</sup> Agyris C., ”On Organizational Learning, Second Edition”, 1999

<sup>169</sup> Ibid

<sup>170</sup> Ibid

defensiva rutiner.<sup>171</sup> Troligen kommer individen låtsas lära sig saker men de grundläggande rutiner som funnits sedan barndomen försvinner inte. I forskningsförsök utfört av Chris Agyris har deltagarna visat väldigt defensivt beteende när påståenden, om att individerna låtsas lära sig, lagts fram. Det är en naturlig reaktion när man utsätts för något som är pinsamt eller kränkande, men nästan alla lärde sig av sitt eget defensiva beteende.<sup>172</sup> En annan förändrings metod är att be individerna definiera sociala dygder som att man bryr sig om, stöder och integritet och sätta det i perspektiv med Model 1, som vi nämnt tidigare. Ett exempel: Att bry sig om och stödja, man säger vad man tror att andra vill höra; agera inte så någon blir defensiv. Sådant tänkande visar att man inte känner till de improduktiva konsekvenserna av Model 1:s teoretiska rutiner vilket gör att man kan börja förändra sig.

### 3.2.7 Ge och ta

Individer som deltar i självutvecklingsgrupper eller på något annat sätt deltar i en sund inlärnings process är det naturligt att denna delar med sig av kunskaper och färdigheter. Det är just när handlingen där en anställd delar med sig av sin kunskap till en annan som kopplingen mellan individuell och organisatorisk inlärnin g börjar. Därför kan inte träning och handledning vara något som endast kontrolleras och sköts av ledningen utan den måste genomsyra hela organisationen.

Anställda som bidrar till företagets kunskapsutveckling borde belönas. Om så inte görs är det lätt att stanna kvar i gamla banor där varje individ sitter o håller på sin kunskap eftersom kunskap är makt. Målet är att öka organisationens samlade makt vilket man kan göra genom att bygga upp t.ex. databaser med kunskaper som är tillgängliga för alla. Och för att hålla utvecklingen vid liv kan en belöning för dem som bidrar till en kunskapsutökning i den gemensamma databanken ske. För att vidare göra det möjligt att dela information i företaget kan formella och informella nätverk skapas. Även kurser och seminarier kan arrangeras på ett sätt som drar nytta av allt intellektuellt kapital i företaget.<sup>173</sup>

Något som är av stor vikt för de anställda i en lärande organisation är att kunna lära av sig, dvs. ”double loop learning”, där personen måste acceptera vad som för några år sen föreföll vara den rätta metoden inte längre är det.<sup>174</sup> En av anledningarna till att erfarna organisationer har svårigheter med att snabbt anpassa sig till dagens marknadsförändringar beror på deras bakgrund och företagskultur. Det kan jämföras med en person som är en produkt av sin historia.

All förändring kräver att individen måste tro på att det finns ett behov av den, och inse vad som behövs för att i praktiken kunna genomföra den. Konkurrensen i dagens samhälle är stenhård vilket medför att behovet av förändring framstår väldigt klart. Det som däremot inte är lika tydligt är vad och hur man kan göra något åt problemet. I en organisation som fokuserar på lärande måste varje individ lära sig, avlära sig och lära sig på nytt igen. Utbildning är självklart en viktig och fortfarande bra metod för utveckling av kunskaper och färdigheter. Men en lärande organisation går mer in för att utveckla varje anställds förmåga att

---

<sup>171</sup> Ibid

<sup>172</sup> Agyris C., *Reasoning, Learning and Action*, San Francisco, Jossey-Bass, 1982

Agyris C., *Knowledge for Action*, San Fransisco, Jossey-Bass, 1993

Agyris C., Schön D., *Organizational Learning II*, Reading, MA, Addison-Wesley, 1996

<sup>173</sup> Mayo A., Lank E., *Lärande i organisationen*, 1995

<sup>174</sup> Agyris C., *On Organizational Learning, Second Edition*, 1999

ständigt lära sig och effektivt kunna anpassa sig till nya situationer och förändringar i och utanför företagets väggar.<sup>175</sup>

### 3.3 Organisationen

Organisationskapitlet börjar med att ta upp svårigheter med att omvandla en byråkratisk organisation till mer flexibelt orienterad. Organisationsstrukturer och kunskapsdelnings - metoder diskuteras sedan. Double och single loop tas därefter upp för att följa upp det som diskuterats under individ kapitlet. Det som sägs är att organisationen inte själv kan göra något som är lärande utan endast ge individen möjligheten och den styrning som krävs för att organisationen i sin tur kan lära sig och utvecklas. Sist diskuteras hur det äldre inlärnings - systemet, som bestod av en mästare och en lärling, är relevant för dagens organisationer och dess anställda.

De företag och organisationer som finns idag har börjat förstå vikten av att baka in kunskap och utveckling som en del av strukturen och vandra över till att bestå av specialister, som styr och korrigerar sina egna arbetsprestationer via en organiserad feedback från kollegor, kunder och huvudkontor.<sup>176</sup> Samma strukturförändring kan återfinnas i samhällsstrukturen som blir mer och mer individuell på ett personligt plan men samtidigt mer gemensam utifrån ett globalt perspektiv. Kärnfamiljen splittras och utvecklas till någon sorts individcentrerad progression som samtidigt hittar gemenskaper via andra kanaler. Att finna balansen mellan det individuella och det gemensamma kan vara ett utvecklingsproblem eftersom de står i så nära relation med varandra.

När vi resonerar kring företag och organisationers utveckling uppstår två viktiga punkter, den ena är att individerna måste ha viljan att lära och utvecklas. Den andra är att företaget skapar en miljö som gör inlärningsprocessen möjlig.<sup>177</sup> Ganska enkelt resonemang, men desto svårare att genomföra i verkligheten. Varje individ fungerar olika och att få dem att vilja utvecklas till något bättre är inte alltid lätt. Det kan även diskuteras om utveckling är alla företag till godo, och i vilken grad. De resurser och den tid som spenderas på lärande och utveckling skall någon gång ge avkastning i effektivitet eller i att företagen överlever på marknaden. Den avvägningen måste självfallet göras för att se om det överhuvudtaget är lönsamt att spendera resurser på utvecklingen av individerna och organisationen, på både kort och lång sikt. Det är naturligtvis lättare att ignorera omvärlden och fortsätta som man gjort förut och ta konsekvenserna när problemen uppstår.

Det är ur ett lärande perspektiv intressant med organisationsstrukturer eftersom de på olika sätt kan främja utvecklingen av både individer och företaget som helhet. Ser man på informationsbaserade företag så har de en planare hierarki med färre nivåer vilket leder till effektivare beslutsprocesser och närmare samarbete mellan individer och avdelningar. Just informationsteknologin kan underlätta för lärandet och göra organisationsutvecklingen möjlig, men tyvärr så har många chefer än idag inte förstått implikationerna av de teknologiska framstegen och det typiska storföretagets behov av förändringar. De arbetar vidare med en ”kommando och kontroll- uppfattning” av världen. De anser att det är deras uppgift att omorganisera när de ser ett behov av förändring. Men trots att omorganisationer är

---

<sup>175</sup> Mayo A., Lank E., ”Lärande i organisationen”, 1995

<sup>176</sup> Ibid

<sup>177</sup> Agyris C., ”On Organizational Learning, Second Edition”, 1999

kraftfulla kan de aldrig vara lösningen på underliggande verksamhetsproblem. För att lyckas måste individen och organisationen medverka i en slags sybiotisk relation och genom individens vilja och motivation samt organisationens strukturer och uppmuntran delta i en processliknande lärande och utvecklingspiral.

### 3.3.1 Organisationsstrukturer

Det finns ingen struktur som är perfekt och varje struktur måste även befinna sig i balans med den kapacitet som finns tillgänglig på olika verksamhetsområden. Att man utnyttjar den på det sätt som är mest effektivt är självklart nyckeln till framgång. För att uppnå den effektivitet som eftersträvas är det viktigt att man har väldefinierade roller och tydliga ansvarsområden.<sup>178</sup>

Gränser är betydelsefullt för många företag och mest i sådana som har en svag sammanhållning. Det finns gränser kring stammar och deras lojaliteter och de motverkar av naturliga skäl lärande organisationer. En orsak kan vara att en självtilräcklig och oberoende företagsenhet inte har något behov av att dela med sig av sina kunskaper och färdigheter och behöver heller inte få tillgång till andra enheters kunskap. Verksamhetens behov är den faktor som bestämmer var gränserna skall dras, men en lärande organisation frågar sig också var det är viktigt att gränsoverskridande inläring sker. Gränser skall helst vara så genomskinliga som möjligt för att inläring över och genom dem skall kunna ske smidigt. Om två enheter är beroende av varandra för uppnåendet av ett gemensamt prestationsmål så underlättas detta betydligt. Det är därför en del företag omorganiserar sig från att vara vertikalt, hierarkiskt strukturerade och funktionsinriktade till att bli planare, mer horisontella och tvärfunktionella. Grundidén är att företagen skall koncentrera sig mer på processer som stödjer kunderna snarare än på dem som underlättar kontroll från högsta ledningen. Den här typen av företag är mer kund- och projektdrivna och arbetslag bildas kring arbetsflöden tvärsöver organisationen istället för kring individuella uppgifter. Varje anställd är på så sätt direkt kopplad till slutresultatet. Strukturer för att diskutera arbetsfrågor löper mer horisontellt tvärsigenom hela processen istället för vertikalt med skyddade gränser mellan funktionerna.

Förmågan att förflytta kunskaper och erfarenheter över gränser är en central och väldigt viktig tanke.<sup>179</sup> En organisation som fokuserar på lärande har en struktur där gränserna är flexibla, lätta att överskrida och flytta. De kan även vara knutpunkter där intensiva kontakter tas och information, kunskap och färdigheter utbyts. Att ett företags gränser ändras och flyttas vid behov är ett tecken på att dess inläring har varit framgångsrik. Sådana gränsoverskridande samtal kan ske regelbundet mellan anställda med nyckelroller, eller mer informellt och mindre ofta. Med dagens teknologi så underlättas en sådan kommunikation och det är viktigt att sådana samtal verkligen sker även om det inte är så ofta.<sup>180</sup>

Ett hinder på vägen för organisationen är chefsnivåer eftersom anställda på olika nivåer kan ha spelat på deras information som makt. Att minska antalet chefsnivåer ("de-layering") och antalet chefer är ganska vanligt idag. Den har i första hand drivits fram på grund av ekonomiska bekymmer men är samtidigt nära kopplad till en del av samhällets kulturella rörelse där medborgarna ges större rättigheter, frigör deras energier och flyttar beslutsfattandet närmare dem som berörs av dem, detta kallas medarbetarskap ("empowerment"). Företaget förändras då från en spetsig till en plattare pyramidstruktur. Att

<sup>178</sup> Drucker P., "The coming of the new organisation", januari-februari, 1988

<sup>179</sup> Ulrik D., Jick T., Von Glinow M. A., "high-Impact Learning: Building And Diffusing Learning Capability", Organizational Dynamics, Autum, 1993, s. 52-66.

<sup>180</sup> Mayo A., Lank E., "Lärande i organisationen", 1995

göra organisationen planare kan göra att medarbetarna tvingas till att ta större ansvar för sig själva och sin egen inläring. Med rätt vägledning är detta mycket positivt, men glömmer man Att parallellt förändra prestationsbedömnings- och utvecklingsprocesserna kan det uppstå ett stort glapp mellan de olika nivåerna. Det är här viktigt att managers och chefer tar sitt ansvar för den organisatoriska inläringen och utvecklingen genom att öppet prata om det och skapa den organisationsstruktur och företagsstrategi som krävs.<sup>181</sup>

En strukturell förändring som kan ge större utrymme för inläring är att delegera och decentralisera ("devolution"). Det innebär att antalet administratörer i bolagets ledning minskas, att huvudkontoret får mindre personal och att makt fördelas till allt mindre och mer självständigare enheter i företaget. Att göra en sådan strukturell förändring är inte enbart positiv, den har även negativa sidor. Gränser blir starkare och drivkraften till att dela med sig av information för hela företagets bästa kan minska. Centrala resurser av kunskaper och expertis kan gå förlorade och med tiden strävar kanske delegerade enheter med makt att skapa sina egna expert- och kunskapsbaser. Denna sorts struktur passar ofta snabbväxande, innovativa, kunskapsbaserade organisationer.<sup>182</sup>

Att ha kvar en del gränser som finns i traditionella organisationer är det mest effektiva för många företag. I verkligheten använder sig företag inte strukturmodellerna i sina rena former utan det sker mest i hybridformer och experiment. En lärande organisation kännetecknas av att den har en flexibel inställning till gränser och inser att det för varje gräns, oavsett om det är mellan nivåer, huvudkontor, funktioner, verksamheter eller produktionsenheter, geografiska eller andra enheter, måste finnas mekanismer för delandet av information, kunskap och färdigheter tvärsigenom den. Decentraliserade och gruppbaseade företag är gjorda för att skaffa fram resurser, odla kärnkompetenser, styra företagskulturen och ange prioriteringar. Den ska i allt mindre grad kontrollera och ta emot detaljerade rapporter. Det krävs däremot regelbunden information om varje del av verksamheten som via elektronisk väg kan systematiseras och förmedlas. Centrums roll bli att koncentrera sig på fastställandet av värderingar och strategi, och särskilt på hur kunskaper och erfarenheter ska spridas för att alla i företaget skall kunna dra maximal nytta av dem.<sup>183</sup> En koppling kan här göras till Senges teori om systemtänkande där synen på delarna skapar den helhetssyn som krävs för att kunna förstå vad som skall förändras, och varför.<sup>184</sup>

### 3.3.2 Kunskapsdelning

Om man tänker på hur en organisation kan lära sig så konfronteras man med två frågor:

- Vad kan man göra för att underlätta inläringen på en företagsnivå och skapa en miljö som överensstämmer med den som krävs i en lärande organisation?
- Hur kan man försäkra sig om att all den inläring som görs av individuella medarbetare och arbetslag registreras och utnyttjas för hela företagets bästa?

<sup>181</sup> Agyris C., "On Organizational Learning, Second Edition", 1999

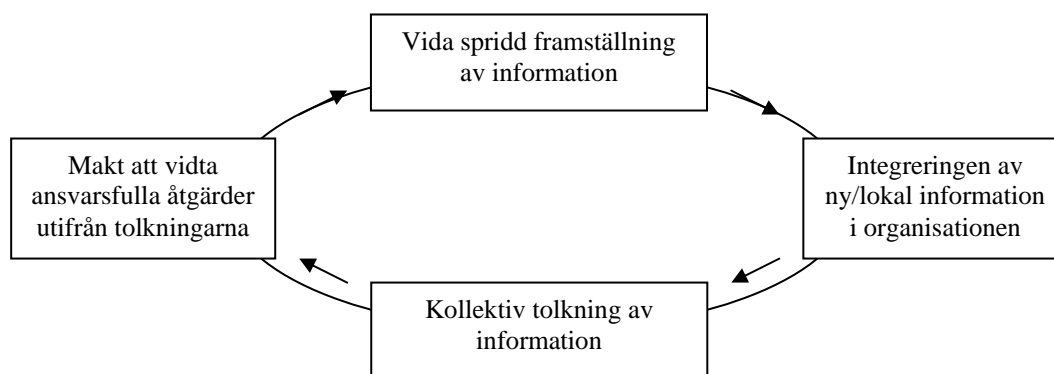
<sup>182</sup> Mayo A., Lank E., "Lärande i organisationen", 1995

<sup>183</sup> Quinn J. B., "Intelligent Enterprise", 1992

<sup>184</sup> Senge P., "Den Femte Disciplinen - Den lärande Organisationens Konst", 1995

Ofta är stora mogna organisationer baserade på rationellt tänkande och logik. De löser sina problem genom att fininställa procedurer på en nivå för att sen skicka dem vidare till nästa nivå. Känslor betraktas som osunda och irrelevanta, vilket får många anställdas mod att lära sig till att undermineras. Vidare är det ofta ett stort glapp mellan vad vissa organisationer förespråkar officiellt och vad de i verkligheten gör. Det talas väldigt mycket tillsammans men förekommer inte mycket samfält agerande. Görs misstag så upprörs och påverkas systemet och även om medarbetarna som är involverade inte bestraffas öppet, kan det vara så att prestationsbedömnings- och kompensationsystemen är utformade så att de anställda inte har lust att medge att misstag begåtts. Antagligen är det så, eftersom individen mer eller mindre är programmerad till att agera så att misstag döljs och på så sätt fungera så effektivt för stunden<sup>185</sup>. Att försöka omvandla en sådan byråkrati till en lärande organisation är inte lätt. Byråkratiska företag omorganiserar sig visserligen ofta, men det krävs en grundläggande förändring av system och kultur för att kunna göra det.<sup>186</sup> När individer i ett företag ständigt lär sig nya kunskaper och förfarande bör all den inläringen kollektivt använd vara en ännu starkare kraft, men så är inte alltid fallet. En anledning till att det kan vara så är att personerna lärt sig olika saker på olika sätt vid olika tillfällen, men har lärt sig ytterst lite tillsammans som grupp.<sup>187</sup>

Det finns ett grundläggande behov av en villighet att dela med sig av kunskaper och färdigheter, men hinder som gränser, invanda rutiner och maktspel kan lätt bromsa den delade inläringen.<sup>188</sup> Att alla medarbetare har viljan att dela med sig är absolut nödvändigt för en maximalt lärande organisation. Informationsteknologin som är ett kraftfullt redskap i kombination med en full förståelse av dess värde för alla i företaget kan innebära ett stort steg mot framgång. Det finns olika mekanismer för att göra den inläring som en individ gjort tillgänglig för hela företaget. En modell som på ett bra sett visar hur en inlärningscykel kan vara konstruerad visas nedan:<sup>189</sup>



Figur 8: Cirkelmodell av ett företags inläring

Generering av information sker på många olika ställen både internt och externt. Det finns till exempel "gränsarbetare" och "omgivningsavsökare" som då är anställda som har en direkt - kontakt med kunder, leverantörer, omgivande samhälle och andra, vilka får information som

<sup>185</sup> Agyris, C., "On Organizational Learning, Second Edition", 1999

<sup>186</sup> Mayo A., Lank E., "Lärande i organisationen", 1995

<sup>187</sup> Ibid

<sup>188</sup> Agyris, C., "On Organizational Learning, Second Edition", 1999

<sup>189</sup> Dixon N., "The Organisational Learning Cycle", 1994

är relevant för sitt företag. Sådana anställda måste, förutom sin officiella roll uppfattas som informationsinsamlare. Denna sorts kunskap har negligerats under lång tid men när företagen började föra in kunderna i toppen på sina organisationsscheman insåg de värdet av den informationen. Alla anställda och ett företags alla enheter bidrar självklart till genereringen av informationen eftersom nya erfarenheter görs varje dag som kollegor på andra nivåer och platser i organisationen kan ha nytta av. De anställda i en lärande organisation inser att inläring inte endast gäller ”mig och mina färdigheter” utan även ”den informationen jag får varje dag och vad jag gör med den”.

Nästa steg i cykeln handlar om integrerandet av informationen. Det innebär att det måste finnas ett sätt att registrera informationen och föra den vidare, i det här fallet är informationsteknologin till stor hjälp. Det som är relevant måste silas fram och samlas. Eftersom information kan vara så kraftfull kan både individuella anställda och grupper vilja hålla inne med den, tolka den, sila den, sammanfatta den och försena den. Att sådant sker är inget nytt, just konsolidering och sammanfattning av information är aktiviteter som motverkar inläring och kan orsaka många felaktiga beslut i ett företag. Horisontella organisationer underlättar helt klart flödet av integrerad information. Även platta gruppbaseade organisationer, som är sammankopplade via gemensamma databaser fungerar bra om det inte spelas några hierarkiska gränsspel. Skulle företag hindras av organisatoriska gränser behöver gräns-överskridande människor. Rollen de har är att noga jämföra och sedan förmedla informationen över gränser och att underlätta förståelse av den på båda sidor. Ett behov kan finnas att förstå vad informationen från den ena sidan betyder, vilket i sin tur leder till det tredje steget som är tolkningen av den.<sup>190</sup>

Eftersom all information tolkas på olika sätt är bedömningsförmågan, och personerna som har hand om det, lika viktig som deras analytiska förmåga. En lärande organisation måste fråga sig om de har tillfredställande kollektiva mekanismer för insamlandet, distributionen och tolkningen av relevant information för varje viktig kundbetjänande process, mekanismer som kan hålla kundernas krav aktuella för var och en som arbetar med processerna. En process som gör att alla bidrar, blir involverade, diskuterar, ifrågasätter och tolkar, måste finnas.

Det sista steget i cykeln handlar om makten att agera utifrån tolkningen. Individen måste i det här fallet använda sig av sina egna tolkningar för att vidta de åtgärder som behövs. Det är ofta rätt metodik i de fall där arbetsrollen ligger mycket nära kunderna, men det finns en punkt i komplicerade problem där det är bättre att lösa saker kollektivt. En färdighet som chefer, i en lärande organisation, måste ha är förmågan att bestämma gränser för makten att ta beslut.<sup>191</sup>

### 3.3.3 Best practice

Att dela ”best practice” är något som går längre än till endast kundrelaterad information. Det kan till exempel vara kunskap om organisatoriska modeller eller att man experimenterar med att beräkna värdet av de anställda som en ren företagstillgång. Det kan även vara information om hur framgångsrikt företaget varit när det gäller utvecklandet av anställda från minoritets - grupper eller hur en division som fått belöning för något lyckats med den prestationen. Det som gäller är att skapa effektiva företagssamtal där både erfarenheter och kunskaper delas. Det är den lärande organisationen som visar att det finns ett behov av att skapa mekanismer

<sup>190</sup> Mayo A., Lank E., ”Lärande i organisationen”, 1995

<sup>191</sup> Dixon N., ”The Organisational Learning Cycle”, 1994



för inläring som är trovärdiga och värdefulla, och att de enskilda anställda tar ansvaret för det. Begrepp som arbetsfamilj och arbetsgemenskap är av värde i kunskapsdelande grupper med gemensamma intressen.<sup>192 193</sup>

### 3.3.4 Benchmarking

Idén om att på allvar förstå vad andra håller på med som medel för att få fördelar i konkurrensen är relativt ny för västerländska företag. En pionjär när det gäller den klassiska modellen var Xerox Corporation, som år 1979 blev hotat av Canons invasion på marknaden, som Xerox varit väldigt dominerande på under många år. Det gjorde att företaget satte igång med en av de grundligaste benchmarking -operationerna i historien. Det lönade sig tydligen eftersom Xerox snart därefter tog tillbaka förlorade marknadsandelar. Idag är företaget en av förespråkarna av benchmarking metoden. Benchmarking började som en konstruktions och produktkvalitetsjämförelse men har nu vidgats till att innefatta alla ledningsprocesser. David Saxl, som är en oberoende konsult, har följande definition om benchmarking:<sup>194</sup>

*”Ett ständigt, systematiskt sökande efter ett genomförande av bestpractices, som leder till överlägsna prestationer”*

Benchmarking är en primär inläringserfarenhet för dem som är inblandade. Det som är viktigt är att omvandla resultatet från den benchmarking man gjort till organisatorisk förändring. Att erhålla information är ganska lätt men att sedan göra någonting av den är desto svårare. Den beteendeförändring som verklig inläring förutsätter kräver bestämda ansträngningar och stöd från högsta ledningen för att genomföras.<sup>195</sup>

### 3.3.5 Anpassning till förändringar

En lärande organisation kännetecknas av att den är smidig och att den lätt kan anpassa sig till de förändringar som sker i sin omvärld. Anställda som arbetar på företaget uppfattar ofta vad som händer och kan till och med beskriva det för företagsledningen. Men frågan är om företagsledningen tar åt sig. Svaret är beroende på fyra faktorer:<sup>196</sup>

- Hur effektivt är insamlandet, meddelandet och tolkandet av informationen om marknaden och omvärlden?
- Hur öppna är de högre cheferna för vad som händer och kan komma att hända när de formulerar sina uppfattningar om företags framtid och beslutar strategin?
- I hur hög grad underlättar företags kultur ett beslut om ändrad inriktning och genomförandet av den?

<sup>192</sup> Mayo A., Lank E., ”Lärande i organisationen”, 1995

<sup>193</sup> Agyris, C., ”On Organizational Learning, Second Edition”, 1999

<sup>194</sup> Mayo A., Lank E., ”Lärande i organisationen”, 1995, s. 223.

<sup>195</sup> Mayo A., Lank E., ”Lärande i organisationen”, 1995

<sup>196</sup> Ibid

- Hur snabbt kan hela den här anpassningsprocessen ske?

Det finns många modeller och mekanismer för strategiutveckling tillgängliga, men man kan ifrågasätta det realistiska i att ställa upp allt för långsiktiga mål i dagens värld. Företaget behöver dock framtidsvisioner för att ha en inriktning. Den högste verkställande direktören spelar den viktigaste rollen för att de anställdas tänkande, bedömningar och förändringsarbete ska stimuleras.<sup>197</sup>

### 3.3.6 Single och Double loop lärande

Att förändra beteende anser organisationsforskare och pragmatiker vara det primära kriteriet för effektivitet. Ett sätt är att ändra beteendet genom en direkt metod, vilket förespråkas av "lärande teoretiker". Ett annat sätt är att gå lite djupare och försöka lära sig hur individer hanterar situationer och kommunikationen dem emellan<sup>198</sup>. Här har kognitiva psykologer, sociologer, existencialister och etniska metodologier varit mest verksamma.<sup>199</sup> Forskare som koncentrerat sig på ett mer experimentellt angreppssätt menar att det finns en definitiv skillnad på hur individer tänker och säger saker och hur de agerar ut dessa tankar och åsikter. De är dessutom omedvetna om skillnaderna. Kärnan ligger i de undermedvetna teoretiska rutinerna som styr vårt handlande och att lärande systemen som finns i samhället förstärker dessa. Därför måste man förändra individens grundinställning och lärandesystemet i organisationen och på så sätt skapa en förändring i dess beteende. Andra experimentellt orienterade forskare menar att det inte endast är vårt invanda handlande som kan förändras för att skapa en beteende förändring.<sup>200</sup> Popper, som är en av dessa, hävdar att individens resonerings processer är likväl så viktiga som deras agerande rutiner. Det är i vår resonerings process som vi skapar förutsättningar som vi anser, eller vet vara korrekta och därifrån drar vi våra slutsatser om hur vi skall agera. Det är, enligt Popper, resoneringsprocesserna som är kärnan i hur individen skapar sin verklighet.<sup>201</sup>

Lärande sker under två förutsättningar, det ena är när planeringen matchar resultatet samt när de inte matchar och man rättar till problemet. Organisationer kan inte i sig själva utföra lärande agerande utan det är individer som agerar för organisationen som kan producera det beteendet som leder till lärande.<sup>202</sup> Däremot kan organisationerna skapa de förutsättningar som kan påverka individen, i rätt eller fel riktning. Individer påverkar även lärandesituationen och hur individer och grupper löser problem genom sin begränsade inlärningskapacitet och defensiva, sociala rutin. En single loop inläring sker när ett problem är upptäckt och löst utan att ifrågasätta eller förändra de underliggande problemen i systemet. För att en double loop inläring ska kunna ske måste man ifrågasätta och förändra själva grunden till problemet. En

---

<sup>197</sup> Mayo A., Lank E., "Lärande i organisationen", 1995

<sup>198</sup> Agyris C., "On Organizational Learning, Second Edition", 1999

<sup>199</sup> Agyris C., "Inner Contradictions of Rigorous Research", New York, Academic Press, 1980b

Agyris C., Schön, D., "Theory in Practice", San Francisco, Jossey-Bass, 1974

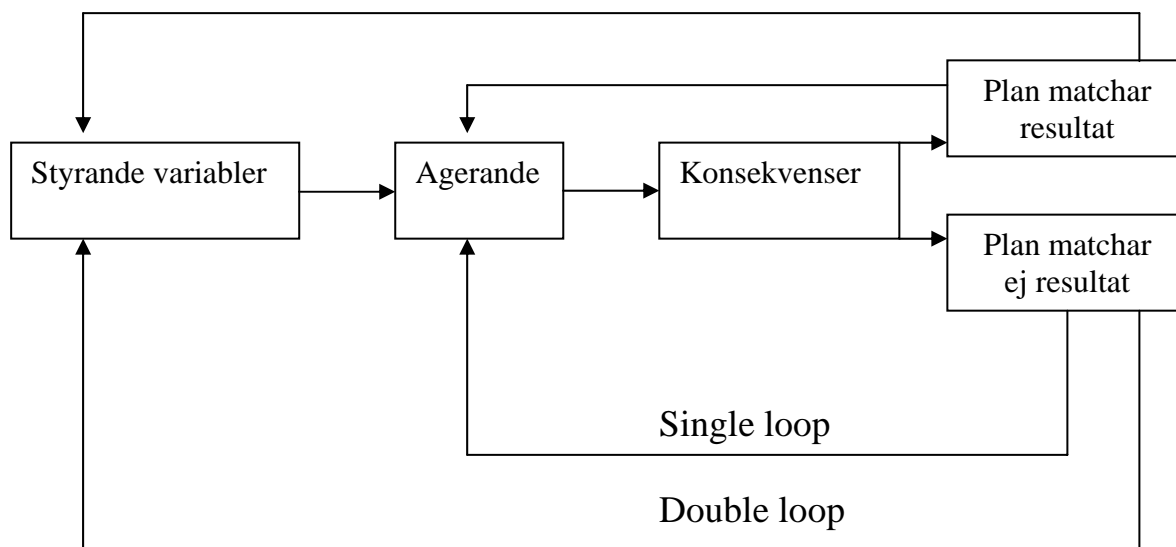
Agyris C., Schön, D., "Organizational Learning" Reading, Mass., Addison-Wesley, 1978

<sup>200</sup> Agyris C., "On Organizational Learning, Second Edition", 1999, s. 67.

<sup>201</sup> Popper K. R., "Conjectures and Refutations: The growth of Scientific Knowledge", 3rd Edition rev., London, Routhledge & Kegan Paul, 1969.

<sup>202</sup> Agyris C., "On Organizational Learning, Second Edition", 1999

enkel modell som tagits fram av Chris Agyris beskriver hur single och double loop inlärning sker:<sup>203</sup>



Figur 9: Single och Double loop inlärning

Single loop inlärning sker när planeringen stämmer överens med resultatet samt när de inte gör det och rättas till genom att man förändrar agerandet. Double loop sker däremot när misstagen rättas till genom att först undersöka och förändra de styrande huvudvariablerna som i sin tur styr agerandet. Dessa huvudvariabler är det tillstånd eller den målsättning som individer vill nå upp till genom sitt agerande. Dessa styrande huvudvariabler utförs och kan ses hos dem som agerar för organisationen och leder den framåt.<sup>204</sup>

En verklig inlärning sker egentligen inte, enligt modellen, om man som individ upptäcker ett problem eller när man kommer på en lösning. Den verkliga inlärningen infinner sig när man skapat lösningen på problemet. Att finna problem och skapa lösningar är en nödvändighet men inte tillräckligt för en organisatorisk inlärning.<sup>205</sup>

Single och double loop inlärning är mer eller mindre nödvändig för alla organisationer som vill överleva på marknaden. Den enkla inlärningen sker i mer vardagliga situationer och hjälper företaget klara av de dagliga rutinerna och den dubbla gäller mer komplexa frågor som inte direkt är förprogrammerade.

### 3.3.7 Kollektiv inlärning

Individuell inlärning är ett nödvändigt men inte tillräckligt villkor för organisatorisk inlärning, man kan säga att kollektiva beteendeförändringar kräver kollektiv inlärning. Att tänka igenom saker o ting tillsammans, att uppfatta omvärlden och förändringarna i den tillsammans och att vidta de åtgärder som behövs tillsammans är mycket mera effektivt än att enskilda

<sup>203</sup> Agyris C., "On Organizational Learning, Second Edition", 1999, s. 68.

<sup>204</sup> Agyris C., "On Organizational Learning, Second Edition", 1999

<sup>205</sup> Ibid

medarbetare gör det var för sig. Företag kan tappa enormt mycket rörelseenergi genom att inte ha riktigt klart för sig när man behöver kollektiv inläring. Framgång för till exempel förändringsstyrning är beroende av att alla som är inblandade förstår varför förändring är nödvändig och tillsammans komma fram till vad som måste göras. Kommunikation kan inte ersätta utbildning, som innebär en omorientering av både känslor och tankar som pekar i en ny riktning. Företag måste ständigt ifrågasätta och ändra sina utgångspunkter. Den inläringen det innebär måste vara kollektiv. Att lära sig kollektivt kan vara ganska känsligt för företag eftersom det innebär en hel del avinläring, som följaktligen är besvärlig. Det behövs mod, men när ramen väl har ändrats kan hela mångfalden inom personalen och hela dess inlärningskapacitet nyttjas för hela företags bästa.<sup>206</sup>

I en lärande organisation kan vi förvänta oss mycket mera kollektiv inläring än i andra företag. Den inläringen sker både formellt och informellt i arbetslag och grupper, men i företag med informell och spridd strukturering krävs sådan inläring för att:

- Förstå de förändringar i omvärlden som påverkar alla i företaget (utbildning).
- Lösa problem tvärsöver interna gränser (action learning).
- Erhålla speciella kunskaper och färdigheter (kompetensförstärkning).

Det som utmärker en optimalt lärande organisations effektivitet till skillnad mot effektiviteten i företag som bara är bra på att underlätta individuell inläring, är förmågan att underlätta delandet och överförandet av vad som lärts in till hela företags bästa, samt förmågan att förstå hur och när sådan gemensam inläring är avgörande.<sup>207</sup>

### 3.3.8 Mästare och lärling

Som vi diskuterat tidigare så har informationsteknologins otroliga utveckling gjort det lättare för både individer och hela organisationer att lära och utvecklas. Peter Gärdenfors, som är professor i kognitionsforskning vid Lunds universitet intresserar sig för hur individen påverkas av de teknologiska framstegen och diskuterar hur människor tar till sig kunskap och vilken plats de har i dagens informationssamhälle. De frågor han fokuserar på är hur datorer kan ge oss kunskap och hur man kan använda Internet på ett utvecklande sätt. För att förklara hur information överförs mellan människor kan man använda sig av Claude E. Shannons modell från 1949 som mäter informationsmängder och överföringshastigheter längs kanaler.<sup>208</sup> Shannon är mannen som uppfann begreppet bit och baud och hans modell fungerar när det gäller överföring mellan datorer. Att mäta mänsklig informationsöverföring är desto svårare eftersom en hjärna inte fungerar som en dator, även om den går på ström. Att ha en snabb hjärna som rymmer mycket betyder inte att vi blir lyckligare eller mer effektiv, man måste helt enkelt förstå den skillnad som finns mellan information och kunskap.<sup>209</sup> En annan forskare som arbetat i nära samarbete med Claude, E. Shannon är Warren Weaver och han menar att det finns tre nivåer vid informationsöverföring:<sup>210</sup>

#### 1. Teknik (symbolerna)

<sup>206</sup> Mayo A., Lank E., "Lärande i organisationen", 1995

<sup>207</sup> Mayo A., Lank E., "Lärande i organisationen", 1995

<sup>208</sup> Claude E. S., "A mathematical theory of communication", University of Illinois Press, 1949

<sup>209</sup> Gärdenfors P., "Människan i Informationssamhället", Rapport från seminariet IT i kulturens tjänst, Tekniska museet, Stockholm, 26/3 1999

<sup>210</sup> Griffin E., "A First Look at Communication Theory", McGraw-Hill, Inc, Third Edition, 1997

2. Semantik (Meningen, betydelsen bakom symbolerna)
3. Effektivitet (Syftet, målet med att överföra symboler och mening)

Den modell som Shannon arbetat med behandlar enbart den första nivån, tekniken men kommunikationen mellan människor handlar inte enbart om mängden utan lika mycket om kontext och tolkning. En liten mängd symboler som t.ex. ” :) ” kan innehålla en stor mängd mening och väl uppnå det man vill säga.

Kunskap är information, men information behöver inte alltid vara kunskap. Kunskap är endast den information som kan tolkas och sättas in i ett sammanhang, värdera giltigheten eller värdet av och kan användas i något syfte.<sup>211</sup> I den informations värld vi lever finns det ett överflöd av information, enbart datorn kan ge oss långt mer än vi någonsin kan behandla. Att försöka tolka och sätta informationen som finns på t.ex. Internet i ett sammanhang kan vara svårt, inte minst att bedöma om den är korrekt eller giltig. Att bedöma information för någon som inte är van kan vara svårt, all sann information är inte alltid användbar och all användbar information är inte alltid sann.<sup>212</sup> På något sätt måste nog människan lära sig att anpassa informationen efter det sätt vi tänker på. Datorer är ett nytt sorts medium som självfallet inte kommer ersätta böcker helt utan ge oss en möjlighet att utföra den information vi lärt oss. Ett gammalt kinesiskt ordspråk sätter fingret på problematiken med att bara lära och inte göra:<sup>213</sup>

Jag hör – och jag glömmer.  
Jag ser – och jag kommer ihåg.  
Jag gör – och jag förstår.

Det systemet som vi har idag bygger väldigt mycket på boklig kunskap, vi läser för att lära oss nya saker men oftast så glöms orden bort om man inte repeterar på något sätt. Förr i tiden lärde man sig som en lärling hos en mästare, man gjorde istället för att läsa. Intressant är att man i många företag nu har någon sorts mentor som lär och dela med sig av sin kunskap till nya anställda. På så sätt har det gamla systemet visat sig vara användbart även i dagen samhället. En annan metod, som diskuterats tidigare, är att man använder ett konkret projekt som inlärningsmedium där de anställda får lära sig ett utförande under projektet - processen för att på så sätt få den meriten och kunna utföra liknande uppgifter i andra projekt

Att använda datorn som hjälpmedel kan möjligheterna, när det gäller att lära och förstå, utökas och utvecklas. Sådana system kan erbjuda aktiviteter som:<sup>214</sup>

- Valmöjligheter, att ha grenade strukturer istället för linjära.
- Förklaringar, att ha ett hjälp system som visar hur och vad man kan göra.
- Multimedia, vilket öka användarens utbud och val av medium.
- Närvarokänsla, då användarens koncentration ökar.
- Simulering, att skapa en slags konstruerad verklighet att verka i.

Ett bra exempel på en konstruerad verklighet är försvarets nya satsning i datorspelet Battlefield 2 som de skall använda som strategibas i armens försvarsövningar. Att ta in en simulerad verklighet, som är så pass naturtrogen att man kan använda den i ett verkligt syfte,

---

<sup>211</sup> Gårdenfors P., ”Människan i Informationssamhället”, Rapport från seminariet IT i kulturens tjänst, Tekniska museet, Stockholm, 26/3, 1999

<sup>212</sup> Ibid

<sup>213</sup> Ibid

<sup>214</sup> Ibid

är ett steg in i framtiden. Ett annat är Projektplatsen som använder projektstrukturer och mallar som handelsvara och hyr ut eller säljer dessa till sina kunder. Människan har nu tagit steget från en informationsteknik till något som är mer användarvänligt. Nästa steg är att gå vidare till en "teknikstött kunskapsväxt" och inse att det är kunskapen och inte tekniken som skall stå i fokus.<sup>215</sup>

### 3.4 Projekt

Det här avsnittet handlar om fenomenet projekt. Här granskas den idag gällande definitionen av projekt och ges en kort historia om projektledningslärans framväxt. Här tas även fram två viktiga organisationsperspektiv som hjälper till att förstå projektfenomenet mer ingående. Det förs en diskussion om viktiga projektstrategier och ges en idyllisk bild om den "goda" projektorganisationen. Slutligen beskrivs två viktiga begrepp som är starkt kopplade till fenomenet projekt och organisation; nämligen förändring och lärande.

I Svenska Akademiens ordlista finner vi följande förklaring och synonymer till ordet projekt: "förslag", "plan", "utkast", "planerat arbete av större omfattning", "dröm" och "luftskott". Etymologiskt kan ordet projekt härledas till det latinska uttrycket "projec'tum" som betyder "kasta fram", men i dagens projektsamhälle är det lite svårt att betrakta projekt som drömmar, luftskott eller något på måfå framkastat. En vanlig definition av projekt som förekommer inom projektledningslitteraturen är:

*"Ett projekt är en tidsbegränsad och från övrig verksamhet avgränsad arbetsuppgift som genom styrning av tilldelade resurser skall uppnå uppställda mål."*<sup>216</sup>

Allt oftare beskrivs företeelser i samhället, arbetsliv och vardagsliv som projekt.<sup>217</sup> Samhället verkar vara på väg att "projektifieras". I en värld som förändras i en allt högre hastighet betraktas projektet som den organisationsform som svarar upp mot denna önskan och tempo. Projekttrenden är även en del i en större samhällsutveckling. Livslång anställning, ersätts allt mer av livslångt lärande, det vill säga hårt tidsbegränsat arbete utan något som helst garanti om arbete framöver.<sup>218</sup> Men varför har projektet som arbetsform och organisationsform blivit så populärt i vår tid? Kan vi hitta rationella förklaringar, eller är projektet främst ett modefenomen?

För att kunna svara på dessa frågor måste vi blicka bakåt i historien. Industrisamhällets slutna produktionsorganisationer baserades på standardisering, stabilitet och arbetsspecialisering för att säkra produktionseffektivitet för stora volymer. I det postindustriella samhället ersattes dessa av mer öppna och flexibla, men tidspressade organisationsformer.<sup>219</sup> Istället för stabilitet och standardiserade lösningar ställs numera krav på flexibilitet vilket kräver nya arbetsformer med andra förvaltningar och organisationer. Sådant samarbete ställer krav på tidsbegränsade organisatoriska arrangemang dvs. projekt. Ordet projekt utlovar därmed en

<sup>215</sup> Gärdenfors P., "Människan i Informationssamhället", Rapport från seminariet IT i kulturens tjänst, Tekniska museet, Stockholm, 26/3, 1999

<sup>216</sup> Engwall M., "Jakten på det effektiva projektet", 1995, s.16.

<sup>217</sup> Johansson S. mfl., "Projekt som förändringsstrategi – analys av utvecklingsprojekt inom socialtjänsten", 2000, s.11.

<sup>218</sup> Lundgren H., "Obruten trend mot lösare arbetsformer. I Arbetsmiljö", 04-12, 1999

<sup>219</sup> Johansson S., mfl., "Projekt som förändringsstrategi – analys av utvecklingsprojekt inom socialtjänsten", 2000, s.12.

början och ett slut och däremellan nyskapande, entreprenörskap, experimenterande vidare ordning och kontroll tillsammans med frihet och gränsöverskridande.

### 3.4.1 Projektledningslärans framväxt

För att förstå nuvarande innebörd av projekt och varför det står för stark målinriktning och planmässighet är det bra att känna till projektledningslärans framväxt. Före och under andra världskriget förändrades förutsättningarna radikalt. Det tyska anfallet mot Polen 1939 visade de allierade att det skulle krävas avancerade samordnade system och militärtekniska innovationer snarare än stora arméer för att vinna kriget. Det krävdes nu ett starkt samarbete mellan militären och vetenskapsmän. Ett exempel på ett sådant integrerat samarbete blev det s.k. Manhattanprojektet, som handlade om de allierades utveckling av atombomben som ägde rum mellan 1942-1945.<sup>220</sup> Det var först i detta projekt som man kunde urskilja målstyrningen, den självständiga tvärfunktionella och tillfälliga arbetsorganisationen och parallelliseringen av arbetsprocesser som också går att känna igen i dagens projektledningslära. Kapplöpningen med Sovjetunionen visade senare att det snarare var tid och inte resurser som fattades för att genomföra programmen. Tiden för genomförande skulle kortas ner och nu handlade det om att kunna göra olika saker samtidigt. Detta krävde nya administrativa samordningsverktyg. Det mest kända verktyget som uppfunnits under denna tid var PERT (Program Evaluation Research Task) och CPM (Critical Path Method). Dessa verktyg bygger på nätverksteknik och riktar fokus på den s.k. kritiska tidslinjen.<sup>221</sup> Den här nätverkstekniken sammanfattade hela poängen med projekt: ett arbete som kan definieras genom väldefinierade aktiviteter och beroenden som sker samtidigt och inte sekventiellt som i traditionella modeller med tydliga start- och slutpunkter. Tekniken blev framgångsrik och den spred sig både till övriga offentliga förvaltningar och till näringslivet. Projektledningsrörelsen har utan tvekan varit framgångsrik. Dess idéer hjälpte till att hantera och legitimera stora och komplexa företag och den har gett en annan definition till begreppet projekt från att ha varit något skissartad eller framkastat till att stå för en kombination av nytänkande och planerbar målinriktning.

### 3.4.2 Ordning och reda eller ett upptäcktsresande i kaos?

Definitionen (på s.56) är lånad från en doktorsavhandling i industriell ekonomi och organisation och ger uttryck för ett så kallat instrumentellt eller verktygssynsätt.<sup>222</sup> Projekt är alltså ett verktyg vilket kan användas för att underlätta genomförandet av vissa uppgifter. Liksom en hammare är lämplig för att spika men inte för att såga, är projekt ett lämpligt verktyg för vissa typer av uppgifter men inte för andra. Enligt definitionen är målen uppställda med andra ord fastställda och resurserna är tilldelade. Projektet blir ett slutet system, frikopplat från sociala, ekonomiska och tekniska aspekter. Då projektarbetet är en isolerad process som ingenting får störa, blir genomförandet enkelt, nästan trivialt. Men vad händer med den mänskliga kreativiteten, nya idéer och smarta lösningar som kan dyka upp under projektets gång? De blir ett hot mot den fastställda planen för tidsbegränsningar och budget och mot de i förväg fastställda kvalitativa målen. Därför ska projektgenomförandet

<sup>220</sup> Engwall M., "Jakten på det effektiva projektet", 1995

<sup>221</sup> Johansson S., mfl., "Projekt som förändringsstrategi – analys av utvecklingsprojekt inom socialtjänsten", 2000

<sup>222</sup> Perrow C., "Complex Organisations: A Critical Essay", 1986

inriktas på att eliminera alla tänkbara förändringar inom och utanför projektet. Projektframgång är alltså en fråga om ordning och reda!

Blomberg kritiserar Engvalls syn på projekt hårt och menar att med denna definition av projekt tagit bort allt som har med innovation, dynamik eller nyskapande att göra. Att projektarbete handlar om att genomföra en unik uppgift tillsammans med människor som vi aldrig har träffat borde tyda på en viss osäkerhet. Om det verkligen är tal om en unik uppgift då finns det inte heller några tidigare erfarenheter, projektmallar eller liknande som man kan luta sig mot. Det tyder på att projektarbete mer liknar en kaosartad värld och handlar inte projektarbete delvis om att ge sig ut i det okända, på upptäcktsfärd och kanske finna nya kontinenter, bortom kaotiska oceaner?<sup>223</sup>

### 3.4.3 Projektlitteratur

Det finns flertal böcker om projektorganisationer och mest litteratur finns inom området ”Projekt Management”. Dessa böcker är oftast handböcker som ger goda råd till projektledaren om hur denne ska motivera och styra arbetsprocesserna inom sina projektorganisationer för att uppnå bästa möjliga resultat.<sup>224</sup> Andra organisationsforskare som t.ex. Sahlin<sup>225</sup>, Meyer och Rowan<sup>226</sup>, Powell och DiMaggio<sup>227</sup> ur nyinstitutionell organisationsteori, granskar kritiskt fenomenet projekt. Man ser här på projekt ”som viktiga symboler vilkas funktion är att legitimera organisationen gentemot viktiga intressegrupper”, men projekten lyckas sällan förändra det reguljära arbetet.<sup>228</sup> Man har dock inget särskilt att säga om vad som specifikt kännetecknar projekt. Lundin och Söderholm använder sig mer av modern organisationsforskningsresultat och lägger tonen på handlingsteoretiska perspektiv istället för det beslutsrationella perspektivet som kännetecknar projektledningslitteraturen. Lundin och Söderholm skiljer mellan olika slags tillfälliga organisationer. Den ena är, projektorganisationer som är förstadiet till nya organisatoriska enheter och den andra är projektorganisationer där verksamheten är tänkt att upplösas samtidigt som erfarenheter är tänkta att implementeras i moderorganisationen.<sup>229</sup> Följande matris illustrerar de två dimensionerna:

---

<sup>223</sup> Blomberg J., ”Projektorganisationen – kritiska analyser av projektprat och praktik”, 2003

<sup>224</sup> Packendorff J., ”Inquiring into the temporary organization: New directions for project management research”, 1995

<sup>225</sup> Shalin-Andersson K., ”I styrbarhetens utmarker”, 1996

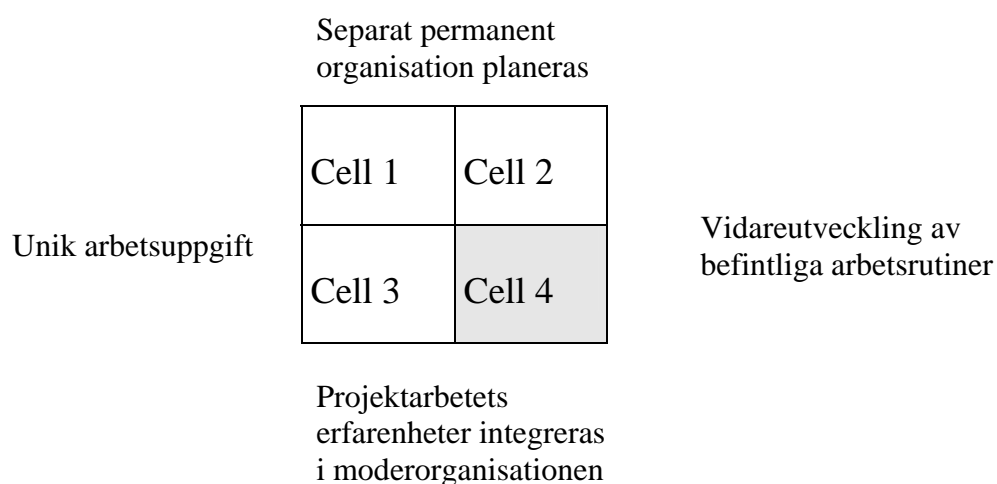
<sup>226</sup> Meyer J., Rowan B., ”Institutionalised Organizations: Formal Structures as Myth and Ceremony”, 1997

<sup>227</sup> Powell W., DiMaggio P., ”The new institutionalism in organisational analysis”, 1991

<sup>228</sup> Johansson S., mfl., ”Projekt som förändringsstrategi – analys av utvecklingsprojekt inom socialtjänsten”, 2000, s.15.

<sup>229</sup> Lundin R. A., Söderholm A., ”A theory of the temporary organisation”, 1995, via Staffan Johansson mfl., ”Projekt som förändringsstrategi – analys av utvecklingsprojekt inom socialtjänsten”, 2000, s.16.





Figur 10: Olika slags projektorganisationer, ett första utkast till en teoretisk klassifikation <sup>230</sup>

I cell 1 kan man placera extraordinära men ”naturliga” projekt exempelvis stora byggprojekt som Globen och Öresundsbron. I cell 2 finns typiska försöksverksamheter som kan drivas av aktörer från moderorganisationen vilka vid framgång är tänkta att permanent stanna kvar t ex.. etablering av flyktingmottagning i glesbygd. I cell 3 finner vi organisationer vars verksamhet består just av att bedriva olika projekt exempelvis olika konsultföretag. I cell 4 finns slutligen organisationer där en stabil reguljär verksamhet dominerar, men där man försöker förändra denna genom parallellt bedrivna utvecklings- och förändringsarbete i projektform. Det är denna fjärde cell som står i centrum för vår studie. Det är i den projektsituationen som det är rimligt att söka alternativa och mer ändamålsenliga sätt att organisera lärande och förändringsarbete.

Definitioner av projekt som finns inom projektledningslitteratur brukar innehålla följande gemensamma nämnare: engångsuppgift, förutbestämd start och slutdatum/leveransdatum, ett eller flera prestationsmål (t.ex. resursanvändning och kvalitet), ett antal komplexa eller ömsesidigt beroende aktiviteter. Ett projekt avgränsas alltså från den reguljära verksamheten ekonomiskt och organisatorisk, men framför allt genom på förhand planerade tidpunkter för igångsättning och upphörande. Empiriska studier av projekt har däremot visat att det finns stora avvikelser från litteraturens normer och egenskaper. Några exempel från svenska studier som är relevanta i detta sammanhang följer härnäst.

Sahlin-Andersson har studerat kring beslutstagande om extraordinära investeringsprojekt. Han visar att projekt snarare styrs av handling än av beslut och inte tvärtom som projektledningslitteraturen föreslår. Att driva stora projekt framåt handlar mer om att engagera och förankra för att skapa förutsättningar för handling. Beslutstagandet kommer in i bilden då man vill utveckla framtida handlingsvägar. Enligt Sahlin-Andersson är det viktigt att tyda stora projekt som extraordinära eftersom det hjälper då man ska frånga de vanliga

beslutsordningarna.<sup>231</sup> Blomberg har gjort en grundlig projektforskning och förnekar alla de viktigaste teser som finns inom projektledningsläran. Han hävdar; att projekt inte kan ses som unika eller välavgränsade från övrig verksamhet, att projekt inte har en tydlig början och slut, att framgångsrika projekt sällan är välplanerade, att projekt aldrig har fasta och tydliga mål, att framgångsrika projekt sällan håller budgeten och att ”projekt är ett managementmode bland andra, snarare än en överlägsen organisationsform”.<sup>232</sup> Han förnekar dock inte att det finns projekt i den empiriska världen men han menar att projekt är ett begrepp med skiftande innehåll. Han menar att projektet är i relation till den övriga verksamheten.<sup>233</sup> Packendorff har även genomfört en omfattande litteraturgenomgång av projektforskning och han skiljer mellan olika sorters projekt. Enligt honom bör man skilja mellan låsta temporära och öppna projekt; mellan projekt med tydligt eller otydligt definierade medel; mellan projekt med tydligt eller otydligt definierade mål; och mellan unika och repetitiva projekt. Det mest avgörande är alltså hur man betraktar projektet, som en plan eller som en tillfällig organisation. Projekt som en plan lägger tyngdpunkten på beslutsperspektivet men som tillfällig organisation på handlingsperspektivet.<sup>234</sup> Engwall har genomfört fallstudier av ledning och samordning av stora byggprojekt. Han visar att projekt är ett mångtydigt begrepp i både teori och praktik och att det saknas generella metoder för att leda projekt. Det som är avgörande för att projektet ska lyckas är dess status och projektprocessens originalitet och bl.a. arbetsformens legitimitet. Han hävdar att det inte är möjligt att dela upp företeelser i projekt och icke-projekt genom att enbart studera dess innehåll. Han menar att först när man sätter etiketten ”projekt” på en företeelse som de blir projektlika och uppfattas som unika.<sup>235</sup>

### 3.4.4 Projektfenomenets tre nivåer

I dagens organisationer finns en samstämmighet på pratnivå om vad projekt är: ”Ett projekt är en tidsbegränsad arbetsuppgift som genom styrning av tilldelade resurser skall uppnå uppställda mål”.<sup>236</sup> Men Blomberg menar att ”verkligheten” överstämmer dåligt med den på en mer allmän pratnivå existerade bilden av projekt.<sup>237</sup> Blomberg delar upp fenomenet projekt i tre nivåer: diskursiv, tankefigur och basförhållanden. Den diskursiva nivån betyder samtal och texter om projekt, tankefigur nivån betyder uttalat spritt idékomplex om och kring projektorganisation, och basförhållanden betyder fysiska aktiviteter, handlingar, beteenden eller de basförhållanden vilka benämns projekt i praktiken. Relationen mellan diskurs och basförhållanden är löst kopplade till varandra och kan se olika ut beroende på intressenters strategier och olika lokala och kulturella sammanhang.<sup>238</sup> Genom tankefiguren kan vi skapa en förmedlande länk mellan basen och diskursen. Tankefigurer uppmärksammas oftast inte explicit men genom att studera basen och diskursen kan vi få ledtrådar till den.

I följande avsnitt ges en detaljerad beskrivning om diskursiv och tankefigur nivån. Den empiriska basförhållande nivån blir inte ett avsnitt för sig då det används enbart till att understödja de diskursiva påståendena.

<sup>231</sup> Sahlin-Andersson K., ”Beslutsprocessens komplexitet”, 1986

<sup>232</sup> Blomberg J., ”Projektorganisationen – kritiska analyser av projektprat och praktik”, 2003, s.17.

<sup>233</sup> Blomberg J., ”Myter om projekt”, 1998

<sup>234</sup> Packendorff J., ”Projektorganisation och projektorganisering”, 1993

<sup>235</sup> Engwall M., ”Jakten på det effektiva projektet”, 1995

<sup>236</sup> Selin G., ”Att hantera projekt vid produktutveckling”, Stockholm: Sveriges Mekanförbund, 1990, via Engwall M., ”Jakten på det effektiva projektet”, 1995:16.

<sup>237</sup> Blomberg J., ”Projektorganisationen – kritiska analyser av projektprat och praktik”, 2003

<sup>238</sup> Ibid

Blomberg ställer upp fem diskursiva påståenden och mot dessa ställer han sedan ett antal empiriska intryck och förhållanden och skeenden i ”basen”. Vi kommer att ta upp kort om de slutsatser som han har dragit från sina studier. Vi tycker att de är så hoppas viktiga att utan kännedom om dessa slutsatser ska man inte arbeta inom projekt eller leda projekt. Slutsatserna kan även ge en bättre bild om projekt vilket hjälper till att styra projekt mot lärande.

#### Den diskursiva nivån:

Den *första diskursiva påstående* är att projekt är en unik och välavgränsad verksamhet. Genom grundligt studerande av många empiriska fall drog Blomberg följande slutsatser här; ”Projekt består inte nödvändigtvis av varken speciellt unik eller avgränsad verksamhet. Projekt har inga naturliga tidpunkter då de påbörjas eller avslutas. De hänger intimt samman med mer kontinuerliga händelseförlopp. Projekt har inte heller några självklara gränser gentemot annan verksamhet. Projekts gränser är flytande och föränderliga, i den mån de överhuvudtaget kan existera.”<sup>239</sup>

Den *andra diskursiva påstående* är att projekt har eller bör ha, fasta, gemensamma och tydliga mål. Men Blomberg har dragit annorlunda slutsatser, han menar att; ”Projekt är inte en tidsbegränsad och från övrig verksamhet avgränsad verksamhet som uppnår i förväg uppställda mål. Ett projekts mål förändras alltid. Det finns alltid flera konkurrerande mål i en projektgrupp. Vad som kommer att uppfyllas, och hur, beror på projektdeltagarnas skiftande inflytande och intressen, det vill säga på maktprocesser, snarare än på rationella beslutsprocesser.”<sup>240</sup>

Den *tredje diskursiva påstående* är att framgångsrika projekt är välplanerade. Men Blombergs slutsatser är följande; ”Det finns ingenting som tyder på att lyckade projekt är mer välplanerade än mindre lyckade projekt. Det finns ingenting som tyder på att man i framgångsrika projekt styrt, med planen som underlag, bättre än i motgångsprojekt. Tvärtom finns indikationer på att projekt som bedöms som framgångsrika är både mindre planerade och mindre detaljstyrda än kända projektmislyckanden. Otvetydigt är att flera projekt som bedöms som misslyckade kännetecknas av rigorös planering. Det är inte planerna i sig som avgör huruvida ett projekt blir framgångsrikt eller inte, utan i vilket syfte planerna tas fram och hur de används.”<sup>241</sup>

Den *fjärde diskursiva påstående* är att framgångsrikt projektarbete är att hålla i tids och kostnadsramar.

Men Blombergs slutsatser är följande;

”De projekt som bedöms som lyckade har ofta vuxit och utvidgats under projektarbetets gång. Både projektdeltagarna och andra har uppfattat projektet positivt och därför gjort mer av detta positiva än man från början planerat. Projekt vilka bedöms som lyckade har även ofta en ”deadline” vilken uppfattas som ganska ”absolut”. I uppfattat lyckade projekt följer således att 1; budgeten blir nästan intill omöjlig att hålla, och 2; arbetet måste forceras oerhört för att bli klar i tid.”<sup>242</sup>

Den *femte diskursiva påstående* är att projekt är en överlägsen organisationsform.

<sup>239</sup> Blomberg J., ”Projektorganisationen – kritiska analyser av projektprat och praktik”, 2003, s. 38.

<sup>240</sup> Blomberg J., ”Projektorganisationen – kritiska analyser av projektprat och praktik”, 2003, s. 39.

<sup>241</sup> Blomberg J., ”Projektorganisationen – kritiska analyser av projektprat och praktik”, 2003, s. 46.

<sup>242</sup> Blomberg J., ”Projektorganisationen – kritiska analyser av projektprat och praktik”, 2003, s 54.

Men Blombergs slutsatser är följande;

”Projekt är inte en överlägsen organisationsform. Om verksamhet som tidigare bedrivits inom ramen för mer fasta strukturer, exempelvis i form av byråkrati, ”projektifieras”, och inga nya ”projektöverskridande” strukturer skapas, kommer verksamheten att förändras mot att fokusera kortsiktig kostnadsjakt på bekostnad av långsiktig utveckling. Risken är stor att skalfördelar och läroeffekter går förlorade och därmed att organisationens långsiktiga effektivitet och lönsamhet minskar.

Om projektarbete sker vid sidan av de byråkratiska strukturerna i syfte att hantera utveckling och nyskapande är risken stor att det blir svårt att införliva projektarbetets resultat i den löpande verksamheten. Styr projektarbete av mål formulerade inom ramen för den löpande och mer byråkratiskt organiserade verksamheten hämmas innovationsbenägenheten och engagemanget hos projektdeltagarna. Att dela upp organisationens verksamhet i en mer statisk eller kontinuerlig del respektive en föränderlig och i projekt uppdelad del är inte en överlägsen organisationsprincip. Det måste finnas en kontinuitet både inom och mellan projekt, liksom mellan projekt och löpande verksamhet.”<sup>243</sup>

#### Tankefigur nivå:

Beroende på vilken tankefigur man har påverkas pratet om projekt (*diskursen*) och hur man handlar, agerar (*basen*). Enligt Blomberg finns det två olika förhållningssätt till projektarbete; det formella och det informella. Dessa två typer av förhållningssätt till projekt ger ett diskursivt uttryck för följande tankefigur som kommer att beskrivas under detta avsnitt. De här formulerade typerna är viktiga i den bemärkelsen att de kan hjälpa till att förklara varför vissa projekt kännetecknas av kreativitet, smidighet och handlingskraft, och vissa kännetecknas av kontroll, konflikt och handlingsförlamning.<sup>244</sup>

### 3.4.5 Olika förhållningssätt till projekt

Ur en mikrosociologisk synvinkel formuleras två olika förhållningssätt till projektarbete; det formella och det informella. Dessa två typer av förhållningssätt till projekt ger ett diskursivt uttryck för följande tankefigur som kommer att beskrivas under detta avsnitt. De här formulerade typerna är viktiga i den bemärkelsen att de kan hjälpa till att förklara varför vissa projekt kännetecknas av kreativitet, smidighet och handlingskraft, och vissa kännetecknas av kontroll, konflikt och handlingsförlamning.<sup>245</sup>

Den formella typen av projektorganisering kännetecknas av att nätverket av aktörer samordnas på en diskursiv medveten, explicit och synlig nivå. Den informella typen av projektorganisering kännetecknas av att nätverket av aktörer samordnas av en delvis omedveten och personlig ömsesidig uppskattning. I den formella typen, kalkyleras och planeras arbetet i förväg medan man i den informella typen kommunicerar löpande och delvis i efterhand. Den informella typen av projektarbete stimulerar en flexibel och smidig frikoppling mellan projektbeskrivningarna (*diskurs*) och projektarbetet (*bas*), medan den formella typen försvårar en smidig frikoppling mellan diskurs och bas, vilket leder till konfliktfyllda och rigida projekt och till en rigid organisation.<sup>246</sup> De två typer av

<sup>243</sup> Blomberg J., ”Projektorganisationen – kritiska analyser av projektprat och praktik”, 2003, s. 63.

<sup>244</sup> Blomberg J., ”Projektorganisationen – kritiska analyser av projektprat och praktik”, 2003

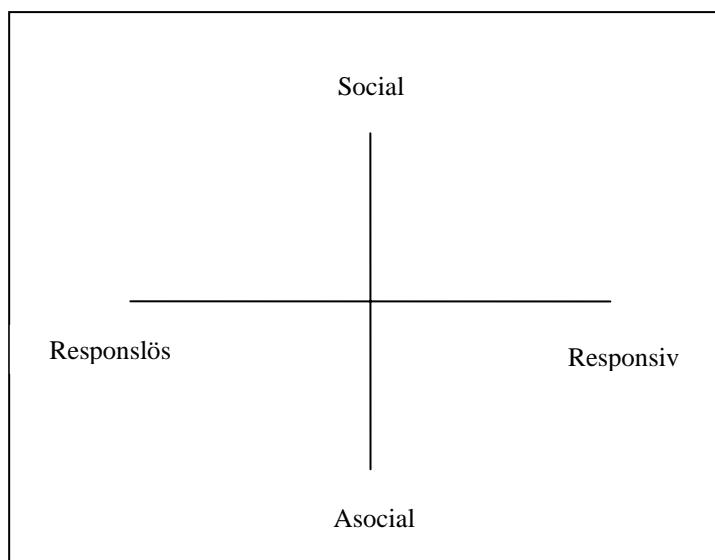
<sup>245</sup> Ibid

<sup>246</sup> Ibid

förhållningssätt möjliggör alltså olika typer och grader av frikoppling, vilket leder till ytterligare konsekvenser. I det informella förhållningssättet leder den smidiga frikopplingen till en skenbar konsensus, tillit, smidigt projektarbete och utrymme för kreativitet, medan det formella förhållningssättet leder till en hög grad av misstro, explicit kontroll, öppen konflikt och oförmåga till kreativa lösningar.

Dessutom är dessa två typer av förhållningssätt inte raka motsatsställningar till varandra. För att förklara detta bättre tar vi hjälp av Webers sociologiska handlingsteori och Asplunds social-psykologi.

Enligt Weber finns det tre olika auktoritetsformer; byråkratisk auktoritet, auktoritet grundad på tradition och auktoritet grundad på karisma. Enligt Blomberg kan man dra likheter mellan de två förhållningssätten och de olika typerna av auktoriteter. Det formella förhållningssättet till projekt påminner om byråkratisk auktoritet och det informella förhållningssättet till projekt påminner om auktoritet grundad på tradition. Men enligt Weber är auktoritet grundad på tradition en mellanform mellan byråkratisk auktoritet och auktoritet grundad på karisma.<sup>247</sup> Asplund delar upp socialitet i två dimensioner; den ena består av grad av socialitet, den andra av responsivitet.<sup>248</sup>

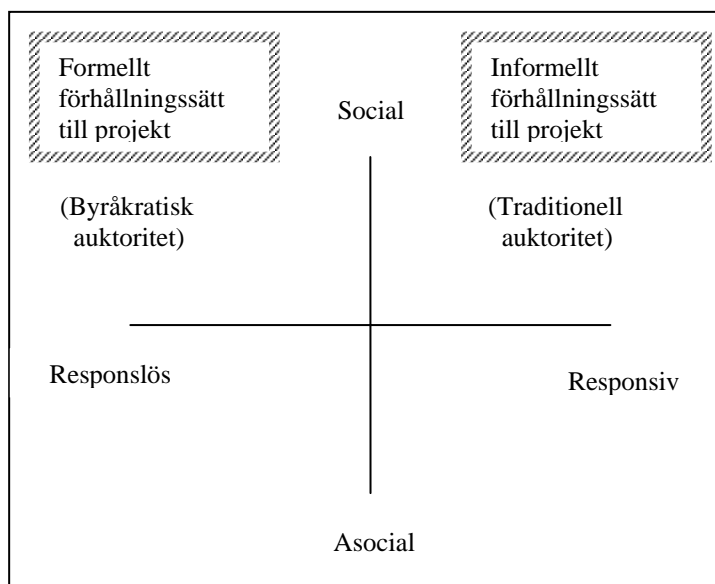


Figur 11: Asplundsformer för socialitet

Om man placerar in de två förhållningssätten samt Webers två auktoritetsformer i den, utifrån Asplunds, formulerade matrisen. På det viset kan man att de två förhållningssätten inte står i raka motsatser till varandra.

<sup>247</sup> Weber M., "The Theory of Social and Economic Organization", 1922

<sup>248</sup> Asplund J., "Det sociala livets elementära former", 1987a



Figur12: De två förhållningssätten till projekt utifrån Asplunds grundläggande teori om socialitet.<sup>249</sup>

Både förhållningssätten tillhör den sociala delen i matrisen eftersom båda omfattar flera personer och påverkar deras interaktion. Det informella förhållningssättet är i hög grad responsivt. Det betyder att en aktör anpassar sitt agerande löpande till övriga aktörer. Det är kanske denna, mer eller mindre omedvetet anpassningsförmåga, som gör att det informella förhållningssättet stimulerar innovation.

Den ovanstående matrisen är inte riktigt fulländad, det finns plats för en tredje och även ett fjärde förhållningssätt. Vi ger en kort beskrivning av dessa för att ge en mera fullständig bild men i vår fallstudie reflekteras enbart det formella och det informella förhållningssättet.

Man kan alltså enligt Asplunds terminologi fråga om det inte finns ett asocialt förhållningssätt till projekt? Webers idealtyp, en karismatisk auktoritet<sup>250</sup>, kan tolkas som en asocial form av responsivitet. Blomberg har i sina tidigare studier identifierat just ett sådant förhållningssätt till projekt som han kallade för manipulativt förhållningssätt.<sup>251</sup> Den påminner om Webers karismatiska auktoritet och som med hjälp av Asplunds terminologi skulle kunna beskrivas som asocialt responsiv. Det manipulativa förhållningssättet kännetecknas av att det inte finns en ömsesidig social anpassning av interagerade aktörer utan det finns en aktör som manipulerar övriga aktörer att agera i enlighet med hans eller hennes önskningar. ”Manipulatörens” tal är en respons på att åhörare finns i närheten men som inte är socialt responsiv då åhöraren aldrig tas med i samtalet.

I verkligheten är det svårt att tänka sig att fylla ut den fjärde rutan i matrisen. Man kan fråga sig om det verkligen finns en asocial responslös projektarbetare? Svaret är ja, men en

<sup>249</sup> Asplund J., ”Det sociala livets elementära former”, 1987a,b, via Blomberg J., ”Projektorganisationen – kritiska analyser av projektprat och praktik”, 2003 s. 243.

<sup>250</sup> Weber M., ”The Theory of Social and Economic Organization”, 1922

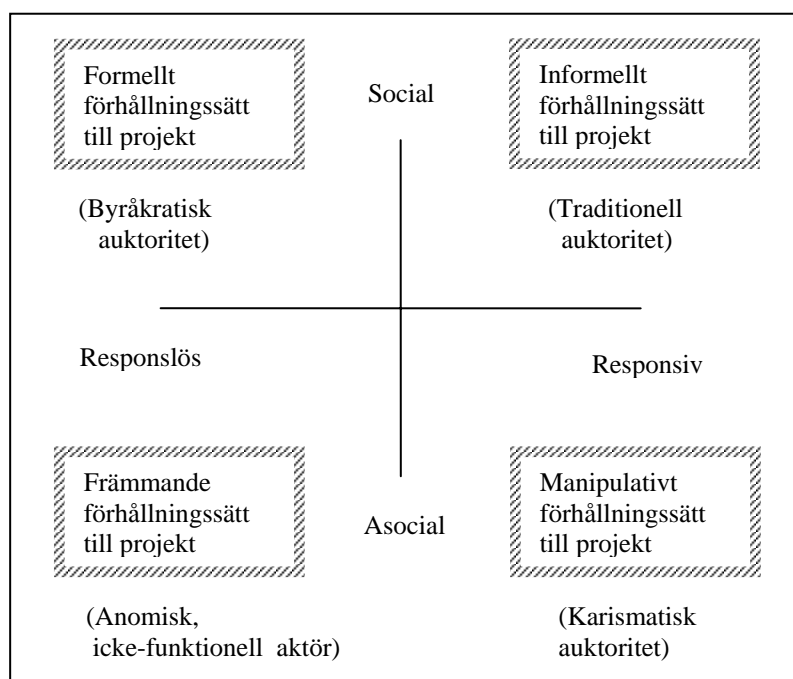
<sup>251</sup> Blomberg J., ”Ordning och Kaos i projektsamarbete – en socialfenomenologisk upplösning av en organisationsteoretisk paradox”, 1995a

- (De olika förhållningssätten är renodlade teoretiska konstruktioner och ska inte förväxlas med verkligheten, där aktörer, relationer och projekt har alltid en liten del av både det ena och det andra.)

människa kan inte överleva i ett långvarigt asocialt responslös tillstånd. Asocial responslöshet innebär att en aktör varken reagerar eller anpassar sig till andra aktörers agerande. Detta förhållningssätt kallas för ett främmande förhållningssätt till projekt. Ett tillstånd som beskrivs av Durkheim liknar Asplunds asocialt responslösa tillstånd. Durkheim använder ordet anomi för att beskriva det här tillståndet. Han menar att detta är ett förvirrat tillstånd bestående av aktörer utan förmåga att se något sammanhang mellan sig och sin situation. Tillståndet är endast tillfälligt och kan i annat fall leda till självmord.<sup>252</sup>

Man kan hitta många liknande försök hos andra samtida organisationsforskare. Schwarz och Thompson<sup>253</sup> forskade inom miljöpolitik och konstruerade fyra idealtypkonstruktioner vilka visar likhet med Blombergs fyra förhållningssätt till projekt. ”The Hierarchist” som har likheter med en aktör med ett formellt förhållningssätt till projekt, ”The Egalitarian” som är lik en aktör med informell förhållningssätt till projekt, ”The Individualist” som kan liknas med en aktör som har ett manipulativt förhållningssätt till projekt och ”The Fatalist” som kan känneteckna en aktör med främmande förhållningssätt till projekt.

Enligt Blomberg teori har man nu konstruera en komplett och sammanhängande modell för projektarbete. Likheterna med andra grundläggande samhällsteorier innebär att den här projektmodellen eller teori om man så vill, bör kunna appliceras på även andra fenomen än projekt.



Figur 13: En ”komplett” och logiskt sammanhängande projektmodell omfattande fyra idealtypiska förhållningssätt till projekt.<sup>254</sup>

<sup>252</sup> Durkheim É., ”Suicide: A Study in Sociology”, 1897, 1951, via Blomberg J., ”Projektorganisationen – kritiska analyser av projektprat och praktik”, 2003

<sup>253</sup> Schwarz M., Thompson M., ”Divided We Stand: Refining Politics, technology and Social Choice”, 1990

<sup>254</sup> Blomberg J., ”Projektorganisationen – kritiska analyser av projektprat och praktik”, 2003, s. 248.

### 3.4.6 Mikrosociologisk och strukturfunktionalistiskt organisationsperspektiv

Med hjälp av de två organisationsperspektiven kan man ge en bättre förklaring till varför vissa projekt är stelbenta och andra effektiva, kreativa och främjar lärandet. Under det här avsnittet ges först en kort historisk skildring om olika organisationsteoretiska motsatspar. Sedan följer en beskrivning om strukturfunktionalistiska och mikrosociologiska egenskaper vad gäller organisation, projekt och individ.

Om vi tar några godtyckligt valda exempel från organisationsforskningens senare historia, visar det sig att det existerar ett stort antal diskursiva uttryck för att organisering kan beskrivas som antingen ordnade kontrollerade mekaniska system eller som mellanmännliga relationer. Ett exempel är organisationsforskarna Burns och Stalkers<sup>255</sup> huvudslutsats. De menar att organisationer lämpade för rutinuppgifter och serieproduktion är organiserade som mekaniska system, medan organisationer lämpade för icke-rutinuppgifter, till exempel forskning och produktutveckling, är utformade som organiska system. Liknade exempel är organisationsforskaren Ferdinand Tönnies<sup>256</sup> beskrivning av samhällsutvecklingen i västerlandet. Han beskrev den som en gradvis förskjutning från "Gemeinschaft" dvs. mellanmännlig gemenskap till "Gesellschaft" dvs. anonyma affärsmissiga relationer. Webers franska kollega Émile Durkheim använde sig av begreppen organisk och mekanisk solidaritet.<sup>257</sup> Liknade motsatspar är de två organisationsperspektiven; den strukturfunktionalistiska och den mikrosociologiska.<sup>258</sup>

Blickar man tillbaka i historien så är det relativt enkelt att visa vilka aspekter som spelade in vid olika tidpunkter. Under andra världskriget var teknikutvecklingen oerhört snabb. Det gällde att få fram krigsmaterial och nya vapen så snabbt som möjligt. Kontroll, planering eller fastställande av mål hade man dock inte tid med. Under 1950-talet kom det rationalistiska systemtänkandet att dominera. Då kom många, idag fortfarande gångbara projektlednings-teknikerna, att utvecklas så som GANT- schemat vilket kompletterades senare med PERT, och CPM- planering. Fokus låg på ordnade rationella system och utvecklande av optimala projektledningsmodeller.<sup>259</sup> Därefter följde flera decennier av en projektdiskurs som dominerades av kontroll, ordning, struktur och rationalitet. Under 1970-talet försvagades det strukturella fokus en aning då självstyrande grupper och ledarskapsfrågor fick ökat utrymme. 1980-talets organisationsforskare gav hopp om att mer humana arbetsplatser vore effektivare än arbetsplatser utformade utifrån mekaniska och byråkratiska principer.<sup>260</sup>

Max Weber är en av sociologins mest inflytelserika tänkare och enligt många den nutida organisationsteorins grundare. En del av hans resonemang är att sociala fenomen både kan beskrivas som ordnade mekaniska system och som människor på osäkra äventyr. Mot slutet av 1930 studerade den amerikanska sociologen Talcott Parson bland annat Max Webers omfattande sociologiska verk och gjorde en strukturfunktionalistisk tolkning av Webers förståendesociologi.<sup>261</sup>

<sup>255</sup> Burns T., Stalker G. M., "The Management of Innovation", 1961

<sup>256</sup> Tönnies F., "Community and Society (*Gemeinschaft und Gessellschaft*)", 1963

<sup>257</sup> Durkheim É., "The Division of Labor in Society", 1969

<sup>258</sup> Blomberg J., "Projektorganisationen – kritiska analyser av projektprat och praktik", 2003

<sup>259</sup> Engwall M., "Jakten på det effektiva projektet", 1995

<sup>260</sup> Blomberg J., "Projektorganisationen – kritiska analyser av projektprat och praktik", 2003

<sup>261</sup> Ibid



Strukturfunktionalism betyder att återkommande mönster i mänsklig interaktion anses vara styrta av strukturer så som organisationsscheman, projektmanualer, tids och kostnadsplaner eller formella kontrakt. Dessa abstrakta strukturer ges samma status som fysiska strukturer. Enligt strukturfunktionalism står mänskligt agerande i en lagbunden objektiv relation till givna strukturer. Avvikelser från de återkommande mönstren dvs. agerande som bryter med de uppfattat givna strukturerna ses som dysfunktionellt, onaturligt, sjukligt eller ineffektivt och de måste åtgärdas.<sup>262</sup>

Det strukturfunktionalistiska perspektivet på organisation kan kort beskrivas med följande egenskaper.

Organisationen ses som en sammanhängande konsistent system. Organisationen är uppbyggd av hierarkiskt ordnade enheter. Det sker ständigt återkommande omorganisering och omstruktureringar. Detta ger föga utrymme för organisering och ledarskap som fokuserar på människors sociala och psykiska behov. Företaget utvecklar allt mer omfattande projektmodeller. Företaget försöker att skapa ett väl sammanhängande system vilket gör att frikoppling blir näst intill omöjlig. Ett mekanisk eller strukturfunktionalistiska perspektiv på projekt kan göra att en organisation framstår som byråkratisk, överorganiserad och gammalmodig.<sup>263</sup>

Det strukturfunktionalistiska perspektivet på projekt kan beskrivas med följande.

I projektorganiseringen samordnas nätverket av aktörer på en diskursivt medveten, explicit och synlig nivå. Projekt är en extremt strukturerad och byråkratisk process. Projektmetoder tänks grundligt igenom i förväg. Man har flera omfattande projektplaneringsmodeller. Projektarbete är en rationellt planerad process. Grundprincipen är att allt ska beskrivas och planeras i förväg och sedan genomföras enligt planeringen. Betoning ligger på tids och kostnadsramar samt på avskilda projektfaser. Frikoppling mellan projektets diskurs o bas sker i form av öppna konflikter och maktkamp. Man arbetar med formella och tekniska strukturer. Kraven på en optimal organisation och på ett välsammanhängande och tydlig system gör att alla hela tiden försöker i någon mening kontrollera vad andra gör. Om någon inte följer fastlagda planer antas det som något form av sabotage eller något som sker för egen vinning skull och på andras bekostnad. Med andra ord, det råder ett informellt förhållningssätt vilket gör att tilliten är låg och kontrollbehovet är högt. Därför upptäcks hela tiden fel. Dessa åtgärdas i form av ändringar antingen av projektarbetet, planeringen eller genom att endast fokuserade på tekniska och formella aspekter vilket gör att det sociala hamnar i skymundan och förblir olöst. Idealet är tydlighet vilket gör att arbetet inte kan fortskrida smidigt och utan konflikt som i sin tur leder till rigida projekt. Allt detta tyder också på att det finns föga utrymme för oliktankande, innovation och lärande. Projekten har även svårt med att attrahera resurser och behålla legitimitet på sikt.<sup>264</sup>

Det strukturfunktionalistiska perspektivet på individ kan kort beskrivas med följande.

Individerna är endast enskilda organ i en vällanpassad organism eller en position i systemet. Människan ses som en kugge i maskineriet som är förutsägbar, relativt enkelt att manipulera och dessutom utbytbar. Det här perspektivet kan lätt leda till en kortsiktig rovdrift på mänskliga resurser.<sup>265</sup>

---

<sup>262</sup> Blomberg J., ”Projektorganisationen – kritiska analyser av projektprat och praktik”, 2003

<sup>263</sup> Ibid

<sup>264</sup> Ibid

<sup>265</sup> Ibid

Det var den österrikiske sociologen Alfred Schutz som under 1930-50 utvecklade Webers förståendesociologi och la grunden till en mikrosociologisk referensram.<sup>266</sup> Det mikrosociologiska perspektivet är i hög grad dynamisk eller flexibelt och kan därför utgöra grunden för en projektmodell eller teori vilken i sin tur kan hantera den empiriska mångfald, föränderlighet och variationsrikedom som projektfenomenet omfattar.

Det mikrosociologiska perspektivet på organisation kan kort beskrivas med följande. Organisationsperspektivet bygger på ett cirkulärt resonemang om sociala konstruktions-, reproduktions- och disciplineringsprocesser, utan början och utan slut. Perspektivet omfattar därför en inbyggd flexibilitet. Organisering utgörs av löst kopplade nätverk. Idén och idealbilden om omorganisering såsom en väloljad maskin, eller gemensamma mål, kan inte vara en realitet. Oavsätt vilka samordnings och ledningstekniker som används kommer alltid olika glapp och avstånd mellan aktörer, deras tankar och handlingar, att existera. Inom organisationen är aktiviteterna relativt frikopplade från varandra.

Det mikrosociologiska perspektivet på projekt kan beskrivas med följande. Projekt präglas av entreprenöranda och humanism. I projektorganiseringen samordnas nätverket av aktörer av en delvis omedveten och personlig ömsesidig uppskattning. Där råder det informella förhållningssättet till projekt, som nämnts tidigare, vilket skapar tillit och förtroende som ger stöd för lärande och kreativa lösningar. Man arbetar med symbolik, legitimitets och förtroendeskapande aktiviteter. Det finns en enkel projektsamordning. Distans till detaljplanering och tydliga strukturer gör att projektarbete kan fortgå smidigt och handlingskraftigt. Organisering i projekt sker i form av löst kopplade nätverk. Projektplanering är vag och är löst kopplat till projektarbetet. Projektarbete stimuleras av flexibel frikoppling mellan diskurs och bas. Det finns inte detaljplanering eller detaljerad projektbeskrivning. Arbetet kommuniceras och anpassas löpande och delvis i efterhand. Det finns ett långsiktigt perspektiv vilket möjliggör både dynamik, effektivitet och lärande.

Det mikrosociologiska perspektivet på individ kan kort beskrivas med följande. Enligt det mikrosociologiska perspektivet tas inte individen för given. Individen är inte bara en biologisk fysisk enhet utan även en socialt konstruerad enhet. Individens egenskaper är socialt konstruerade under pågående rekonstruktion i interaktion med varandra. Individens tankar och beteende är inte direkt eller perfekt kopplade. Det finns ett glapp eller en lös koppling mellan tanke och handling.<sup>267</sup>

### 3.4.7 Effektiva projektstrategier

De tre följande projektstrategier kommer från Blomberg. Den första strategin handlar om hur man skapar handlingskraft, den andra om hur man kan stoppa aktiviteter och den tredje strategin handlar om hur man kan skydda kärnverksamheten med hjälp av projekt. Strategierna är idealiserade eller renodlade beskrivningar av empiriska intryck. Vi hoppas, genom att lyfta fram de i den här teoretiska delen om projekt, kunna höja medvetenheten hos olika aktörer med olika intressen och förhoppningsvis kan en sådan medvetenhet kanske leda till en bättre uppfattning avseende projektarbete.

---

<sup>266</sup> Blomberg J., ”Projektorganisationen – kritiska analyser av projektprat och praktik”, 2003

<sup>267</sup> Ibid

Den första strategin används för att skapa handlingskraft, kreativitet, förändring och innovation. För att lyckas måste man försöka frikoppla projektarbetet så mycket som möjligt från rådande strukturer, rutiner och verksamheter. Det gäller att aktörer i projektarbetet inte ska känna sig begränsade av kvalitativa mål, tids- och kostnadsramar eller krav på kontroll från olika intressen. Det handlar även om att kunna skapa ett projekt som attraherar resurser. Lyckas man frångå det löpande, rutiniserade arbetet och samtidigt attrahera resurser från annan verksamhet så finns det goda förutsättningar för att man ska kunna skapa handlingskraftiga projekt som resulterar i förändring av något slag. För att uppnå detta kan man använda sig av olika tekniker.

Projektet bör formuleras som något extraordinärt som t ex något av det största, svåraste eller viktigaste. Genom att beskriva projektet som något unikt blir man också mer motiverad att utföra det på ett unikt sätt, att ta avsteg från existerande handlingsmönster. Projektet bör skaffa sig en "guru". En guru är viktig ur ett marknadsföringsperspektiv. Vem som kan vara en guru är naturligtvis beroende på sammanhanget. T ex om vi vill skaffa en guru till ett finansiellt projekt kan vi försöka att rekrytera en Qviberg. En guru är ovärderlig om man vill attrahera resurser till projektet. Det spelar ingen roll vad gurun själv bidrar med i projektarbetet, han blir oavsett insatsen, en viktig symbol att skylta med. Att rekrytera så unga och oerfarna projektmedlemmar som möjligt är en annan teknik. Fysiskt sett är unga hjärtan bra om man vill ha ett handlingskraftigt projekt. Det viktiga är inte att man ska sätta samman en projektgrupp enligt någon "team-bildning-modell" med rätta egenskaper och kompetens. Det är av större vikt att de är ambitiösa och vill arbeta hårt. Kombination av en guru och oerfarna unga projektarbetare kan sätta igång just en sådan social-psykologisk dynamik som kan skapa extrem arbetsvilja och lojala projektarbetare. Projektet bör beskrivas och målas upp på olika sätt till de olika intressenterna. Om man försöker göra en fullständig projektbeskrivning och däri beskriva alla sidor och alla intressen, är risken väldigt stor att aktörer med konflikterande intressen upptäcker varandra. Det finns ofta många projekt som man kan välja i mellan. Det viktigaste är då att man inte försöker att göra en grundläggande analys eller använda sig av riksbedömningstekniker, beslutsmetoder och projektmodeller eftersom man då inleder en omfattande utredningsprocess i syfte att avgöra vilket projekt som är bäst. Då blir risken stor att projektarbetet stannar upp och vi går vilse bland olika utredningar. Man ska även undvika detaljplanering då man vill skaffa handlingskraftiga projekt. Det är bra om man sätter upp realistiska och otydliga mål vad gäller omfattning och tidsramar. Planeringsproblematiken handlar lika mycket om projektets mjuka sida dvs. människorna, som dess hårda sida, teknik och ekonomi. Om man skulle rekrytera människor efter sina kompetenser eller efter deras förmåga som teamspelare så försöker man förutsäga och kontrollera den sociala interaktion som kommer att fortgå i projektarbetet. Likadant är det för teknik och ekonomi då man försöker att förutsäga och begränsa möjligheterna vilka tekniska och ekonomiska resurser projektet behöver vid olika tidpunkter.<sup>268</sup>

Projekt skapas oftast för att uppnå en viss förändring. En förändring motiveras oftast av att något ska bli bättre. Det är dock inte självklart att något sedan blir bättre. Det är inte ens självklart att något händer överhuvudtaget. Vissa projekt skapas för att förändra, vissa för att stabilisera och vissa skapas snarare för att demonstrera handlingskraft gentemot andra organisationer.

Ett exempel på projekt i syfte att stabilisera fanns hos SJ. De har under ca 100 år försökt genomföra två typer av omorganisationer; decentralisering var den första där man ville att människorna skulle ta större ansvar och centralisering den andra där man ville strukturera

<sup>268</sup> Blomberg J., "Projektorganisationen – kritiska analyser av projektprat och praktik", 2003

arbetet till standardiserade uppgifter. Omorganisationerna förutsätter organisatorisk glömska och får en konsekvens i form av ett långsiktigt stabilt SJ. Omorganisationsprojekten har därmed en funktion att stabilisera snarare än förändra som är varje enskilt projekts formella målsättning.<sup>269</sup> Den andra och den tredje strategin står väldigt nära till ovanstående exempel.

*Den andra strategin* handlar om olika tekniker som man kan använda för att stoppa aktiviteter och projekt från att bli genomförda. Det finns många olika viljor och intressen i organisationer och i projekt. Dessa intressen står ibland i konflikt med varandra. Man kan uppfatta ett projekt som illegitimt eller något som inte gagnar organisationen eller ens eget intresse. Då kan man vända sig till tekniker som beskrivs nedan.

Man kan kräva att en ordentlig projektmodell används. Nästan alla konsultutbildnings- och kompetensutvecklingssammanhang betonar att innan en visst agerande (oavsett om det är individer, grupper eller företag) så ska det föregås av genomgående systematisk analys. Empiriska studier visar dock att det sällan fungerar så i det verkliga livet. På projektkurser lär vi oss team-bildning, vi lär oss hur vi kan ta reda på vad vi är för typ av teamspelare. Vi får lära oss att formulera tydliga mål som sedan ska delas upp till olika delmål. Vi får lära oss att dela in projektet i olika faser såsom att i förväg kalkylera projektets tids- och kostnadsram för att projektet ska bli lyckat. Men i det verkliga livet används sällan dessa tekniker, speciellt inte då man vill skapa handlingskraftiga projekt. Dessa tekniker och metoder utgör däremot oerhört effektiva medel att uppnå handlingsförlamning. Oavsett vad, kommer vi inte att kunna tillämpa alla dessa omfattande analysmetoder och det beror inte på ovilja eller inkompetens. Det beror snarare på att vi oftast måste prioritera agerande och handling framför analys och reflektion. Anledningen är ett grundläggande motsatsförhållande mellan handling och reflektion. Ett exempel kan vara att vi promenerar som vanligt vilket sker naturligt och oreflekerat. Om vi skulle börja fokusera på hur vi går, med vilken hastighet, vilken fot som vi borde lyfta först, hur vi förflyttar tyngdpunkten från ena foten till den andra, om vi verkligen börjar analysera hur vi går eller hur vi borde gå så kan det lätt leda till att vi stannar. Vi kan lätt bli handlingsförlamade. Handling och reflektion alltså är varandras motsats.<sup>270</sup> För att man på ett effektivt sätt ska kunna stoppa projekt eller kunna få det att läggas på is måste man göra följande; kräva ett tydligt och konkret mål som alla involverade är överens om, kräva att samtliga alternativa projektriktningar ska undersökas noggrant, visa upp nya alternativ och dess positiva konsekvenser, kräva ytterligare utredning innan beslut tas och innan implementeringen påbörjas och försöka visa avsteg från fastlagda planer och kräva att originalplanen ska följas.

*Den tredje strategin* handlar om att skydda och stabilisera kärnverksamheten med hjälp av avgränsade projekt. I det här fallet ska man varken skapa handlingskraftiga projekt eller stoppa projekt. Det handlar snarare om att öka förutsättningarna för det man redan gör, att det ska kunna fortgå ostört från andra förändringar och från andra projekt eller liknande. Det finns många krav och normer som varje organisation måste anpassa sig till. Organisationer som inte gör det upplevs som illegitimt och de får svårt att attrahera resurser av olika slag. Motsättningar mellan olika normer och krav kan hanteras med hjälp av projekt. När projekt är högsta mode, finns en tendens att skapa nästan dubbel effekt när det gäller legitimitet och attraktivitet. Genom att initiera ett projekt kan man skapa en attraktiv organisation. Det viktigaste är att det aldrig ska implementeras på mer än en formell eller officiell nivå. När man initierar ett projekt kan (kärn-) verksamheten bibehållas intakt oavsett

<sup>269</sup> Blomberg J., "Projektorganisationen – kritiska analyser av projektprat och praktik", 2003

<sup>270</sup> Ibid

krav från de olika intressenterna. Man ska även utnyttja projektmodellernas fokus på projekt såsom avgränsad verksamhet både vad som gäller tid och budgetmässig avgränsning och även vad det gäller organisatorisk avgränsning. Genom att sätta etiketten ”projekt” ökar chansen att aktiviteterna kommer att uppfattas som avgränsade och kan därmed lättare göras avgränsade.

Följande tekniker ger förslag på hur projekt kan avgränsas till att utgöra symboler som skapar attraktion och legitimitet utan att för den skull påverka en organisations tekniska produktion av varor och tjänster; lista alla aktörer i och utanför organisationen som kan bidra med stöd och resurser, formulera projekt som syftar på att hantera potentiella krav hos de litade aktörerna och på detta sätt skapa attraktion för projektet, formulera projektets mål som immateriellt och sätt fokus på utbildning, idéer, kultur, kunskapslyft, analys och utredning, försök att skapa uppmärksamhet och avgränsning från organisationens övriga verksamhet genom rekrytering av kända, externa auktoriteter, gärna med fokus på forskning i de aktuella frågorna, exkludera mellanchefer och projektarbetare med teknisk engagemang för projektet vid implementering och till sist kan man försöka använda sig av en projektstopparstrategi eller kanske överväga om projektet borde genomföras ändå.<sup>271</sup>

De ovannämnda strategibeskrivningarna ger en ganska mörk och ironisk bild av projekt och om framgångsrikt företagande. Handlar allt om manipulation, att människor arbetar hårt bara för att åstadkomma just ingenting mer än vackra ord och attraktiva planer?

Det behöver inte vara så. Enligt etnometodologin har människor alltid en moralisk och social press på sig att släta över motsägelser och söka stödande information<sup>272</sup>. Enligt andra medvetandefilosofiska inriktningar är människor inte alltid medvetna om vad de gör och vad de vill. De är till stor del en omedveten produkt av olika sociala situationer, som de försöker anpassa sig till. Anpassningen sker efter vad de uppfattar som lämpligt för att uppfylla sina tillfälliga syften.<sup>273</sup> I den om att människor alltid medvetet manipulerar och ljugar för sin omgivning för att skönmåla sig själva eller sina projekt är således felaktig. Försöker människor vara helt ärliga och analysera alla fakta för att sedan kunna ta det ärligaste och bästa beslutet, kan de lätt bli handlingsförlamade. Människor vill leva och agera, och för att kunna göra det måste de acceptera att leva i halvsanningarnas värld.<sup>274</sup>

### 3.4.8 Den ”goda” projektorganisationen

För att kontrastera den mörka och ironiska beskrivningarna ovan försöker vi att ge några goda råd om hur en god, nästan utopistisk projektorganisation skulle kunna se ut.

Enligt Blomberg, det rätta sättet att se på projekt är att det ska vara relativt avgränsat i tid, men också att det ska vara en del i en mer långsiktig process. Det är viktigt för att kunna bevara kontinuitet och för att inte gå miste om viktiga läroeffekter. Det genomgående temat under projektkapitlet har varit att projektfenomenet kan beskrivas och analyseras på olika nivåer. Dessa nivåer har varit diskurs, tankefigur och basförhållanden. Ett budskap är att försöka hålla isär projektfenomenet i dessa nivåer både vid analys och vid praktisk projektorganisering. Som ett exempel kan vi ta projektmodellerna. Det är alltid givande att

<sup>271</sup> Blomberg J., ”Projektorganisationen – kritiska analyser av projektprat och praktik”, 2003

<sup>272</sup> Garfinkel H., ”Studies in Ethno methodology”, 1967

<sup>273</sup> Bergson H., ”Tiden och den fria viljan: en undersökning av de omedelbara medvetenhetsfakta”, 1992

<sup>274</sup> Blomberg J., ”Projektorganisationen – kritiska analyser av projektprat och praktik”, 2003

skapa snygga projektmodeller och projektbeskrivningar men ännu viktigare är att man inte låser sig vid dessa utan tillämpas dem på ett mer symboliskt vis. Projektmodellernas och projektbeskrivningarnas främsta mål är att tillfredställa krav från omgivningen, att fylla ideologiska, affärsmässiga och ekonomiska syften. I en framgångsrik projektorganisation krävs frikoppling som i sin tur ger möjlighet till legitimitet vilket i sin tur ger kontinuitet och därmed möjligheter till effektivitet, utveckling och lärande.<sup>275</sup>

Vi har i det här avsnittet även visat att projekt är makt. Det är makt i den bemärkelsen att det kan användas till att manipulera människor och bedriva rovdrift på mänskliga eller andra typer av resurser. I den goda projektorganisationen är målet det motsatta. Projektorganiseringens konsekvenser är uthållighet, kontinuitet och gradvis förnyelse av människors kunskaper, fysiska förmågor och materiella tillgångar. Det andra målet med den här kortfattade utopin är att skapa förtroendefulla relationer, att skapa tillit mellan interagerande aktörer eller med andra ord att skapa ett informellt förhållningssätt till projekt. Det är bara på detta sätt som projektarbete kan bidra till lärandet. Man kan göra detta på olika sätt. Man kan sträva efter att överträffa förväntningar och man kan aktivt skapa intresse och engagemang hos kunder och samarbetspartner. När man lyckas leverera mer än man har lovat från början och dessutom bjuder på mervärdet, skapas tillit. När man skapar intresse och engagemang hos inblandade aktörer, när man uppdaterar de kontinuerligt om vad som händer så blir det lättare att lösa problem eftersom de kommer att bli mer förstående om de är invidga och förstår problematiken. Man ska försöka sträva efter att sitta på samma båt med kunderna eller aktörerna. Till exempel skulle det handla om ett IT projekt och något skulle gå fel så blir det lättare att få aktörerna att se projektet som en teknisk problematik snarare än som en administrativ eller en kontraktproblematik.<sup>276</sup>

### 3.4.9 Förändring och lärande

För att kunna diskutera de två begreppen förändring och lärande måste vi titta på några teorier om lärande i organisationer och mer ingående studera hur förändring och lärande är relaterade till varandra. Vi kommer att referera till några metateorier som systematiserar olika uppfattningar om organisatoriskt lärande. Den ena sidan av lärandeteorier utgörs av ett individuellt, kognitiv och planerbart, designat lärande.<sup>277</sup> Den andra sidan handlar om lärande som en social konstruktionsprocess.<sup>278</sup> Den första, dvs. design perspektivet på lärande, ansluter till den beslutrationella (strukturfunktionalistiska) ansatsen på projektplanering. Den andra, socialkonstruktivistiska (mikrosociologiska) perspektivet, anknyter till den handlingsrationella ansatsen.

#### *Fraunhofer*

Designperspektivet skiljer mellan de två begreppen; förändring och lärande. Man betraktar här lärande som något som föregår det egentliga handlandet. Ett exempel är när man vill införa nya produktionsprocesser på en fabrik. Personalen får medverka vid urval av maskiner och sedan lära sig hur de fungerar. Här sker alltså lärande inför en handling. Ett annat

<sup>275</sup> Blomberg J., ”Projektorganisationen – kritiska analyser av projektprat och praktik”, 2003

<sup>276</sup> Ibid

<sup>277</sup> Senge P. M., ”*The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation*”, 1990, March J. G., Olsen J. P., ”*Ambiguity and Choice in Organizations*”, 1976

<sup>278</sup> Berger P., Luckmann T., ”*The Social Construction of Reality*”, 1967, Cook S. D., Yanow N. D., ”*Culture and Organisational Learning*”, 1993

exempel kan vara ett utbildningsprojekt. Exemplet är taget från det tyska institutet Fraunhofer. Vi kan föreställa oss att ett företag behöver rekrytera några personer. Först gör företaget en referensbeskrivning för en befattning dvs. beskrivning om vad det är för sorts kompetens som befattningen kräver. Även en så kallad gapanalys utförs för att veta vilka kompetenser som fattas för denna befattning. Sedan sker anställning av personer som är intresserade av att lära sig ny kompetens. Individerna lär sig de nya kunskaperna som behövs, blir certifierad och stannar i organisationen eller lämnar projektet efter avslut. Resultatet blir att projektet blir utfört av kompetenta personer och den projektanställda får den saknade kunskapen certifierad.<sup>279</sup> Här blir projektet ett konkret instrument för lärande och för kompetensutveckling.

Vi finner här ett liknande sätt att skilja mellan lärande och förändring. Man startar projekt för att utveckla en viss kompetens. När tillräcklig kunskap är färdigutvecklad kan man sluta lära och övergå till att använda sina kunskaper i praktiken eller med andra ord att implementera. Mycket schematiskt kan man säga att enligt designperspektivet, lärande föregår och följs av förändrat handlande. Bilden av lärande som visades här förekommer i projektledningslitteraturen och sammankopplas ofta med kognitiva och designorienterade teorier. I förändringslitteratur som anknyter på ett eller annat sätt till Lewins fasmodell<sup>280</sup> finns en grundläggande antagande om att lärande och förändring är olika saker.

Organisationens medlemmar lär sig nya saker genom utbildning eller utredning som sedan implementeras i organisationens reguljära arbete. Implementering i det här perspektivet blir likvärdig med förändring. Efter implementering kan man övergå till en ny fas av lärande som då kallas utvärdering. Lärande sker antingen i form av utredning eller utbildning och alltså föregår förändring eller sker efter förändring i form av uppföljning eller utvärdering.<sup>281</sup>

Men relationen mellan begreppen lärande och förändring är inte så enkelt, speciellt om man betraktar lärande ur ett socialkonstruktivistiskt perspektiv. Förändringar kan mycket väl vara helt andra saker än det som utpekats i en projektplan vilket betyder då att projektplaneringens faslogik kan brytas och skillnaden mellan lärande och förändring blir därmed svårare att upprätthålla. Om lärandet sker under en social process, där viktiga insikter låter inte sig planeras i förväg och där förändringar handlar snarare om att folk har tänkt om än att de följer nya rutiner, kan de två begreppen inte hållas isär på samma vis. Här igen blir det svårt att upprätthålla projektens faslogik. Ett spirande handlingsteoretiskt perspektiv handlar mer om lärande *som* förändring. Ur detta perspektiv är lärande i organisationer snarare socialt än individuellt. Lärandet sker i interaktioner mellan aktörer som en fortlöpande omtolkning av uppgifter och mål. Lärandet sker i utförandet dvs. i verksamheten där aktörer utför sina handlingar. Här blir klarheten mellan lärande och förändring delvis utsuddad.<sup>282</sup>

Vi har intresserat oss först och främst av utvecklingsprojekt (*Figur 10*). Utvecklingsprojekt står alltid i relation till den permanenta verksamheten. Förhoppning om lärande och förändring sker då när man frikopplar från den permanenta verksamheten. Det är då det finns möjlighet till att projektet leder till nya arbetsmetoder eller att man lyckas förändra ansvars och befogenhetsstrukturer i organisationen.<sup>283</sup> Förändringen ses som ett resultat av lärande i projektet vilket betyder att förändring betyder inte det samma som lärande. Utvecklingsprojekten har ett mått av osäkerhet och sökande som möjliggör att man finner nytt kunskap. Men samtidigt de nyvunna kunskaperna kan bli svåra att översätta till förändrade

<sup>279</sup> <http://www.fraunhofer.de/fhg/EN/>

<sup>280</sup> Lewin K., "Field Theory in Social Science", 1951

<sup>281</sup> Johansson S., mfl., "Projekt som förändringsstrategi – analys av utvecklingsprojekt inom socialtjänsten", 2000

<sup>282</sup> Ibid

<sup>283</sup> Ibid

arbetsrutiner eller befogenhetsstrukturer och även att införa de i den permanenta organisationen. Om man däremot behandlar lärande och förändring som samma sak blir överföring av projektresultat och utnyttjande av nyinskaftade kunskaper lite annorlunda. Då allt lärande medför också förändring. Kanske inte den förändringen som man har velat, men någon form av förändring t ex. ett nytt projekt är också en form av lärande, men inte absolut det lärande som hoppades från början.<sup>284</sup>

### *IT och teknologiska hjälpmedel*

Det genombrott som IT och teknologin har haft, har inneburit en hel del förändringar av läroprocesser som funnits tidigare. Nu finns möjligheter som tidigare varit helt uteslutna och inläring och utveckling har blivit mer resultatrik och verkningsfull.<sup>285</sup> Vi har genom att studera ett antal olika workshops och papers fått en god inblick i hur teknologi kan användas för att förstärka inläringen och utvecklingen. EU har varit en av de större initiativtagarna när det gäller teknologiskt stödd inläring för individer och grupper. De har satsat åtskilliga miljoner kronor på att utveckla läroprocesser.

Den teknologiskt förbättrade inläringen eller TeL som betyder Technology enhanced Learning, har under flera år framställt verktyg och infrastruktur till utbildning och läroprocesser. Några exempel inom temat, är att skapa en Webbaserad kurs via Webbsidor och elektronisk presentation, förbättrade läroprocesser med teknologisk hjälp samt att utvärdera användningen av teknologi i utbildning.<sup>286</sup> TeL används när flertalet komponenter bestående av datorer används som hjälpmedel för att lära eller utveckla och det består i huvudsak av:<sup>287</sup>

- Kombinationen av dator bistådd inläring (med inbyggda datorinstruktioner), distans - utbildning och elektronisk åtkomst till både människor och information.
- Ger stöd till lärarens interaktion med studerande samt deras interaktion med varandra, som t.ex. datorskrivbords presentation, e- post, chat- program och andra gruppverktyg.
- Kraftfulla produktionsverktyg med inbyggd lärohjälp, kontexthjälp, färdiggjorda mallar och templates och en hel del andra hjälpmedel för att skapa kvalitets produkter. Dessa är mest till för att lära genom att göra.

Genom att använda sig av TeL kommer utbildningen att mer och mer hamna i händerna på den som studerar och lär sig. Friheten ökar eftersom man själv kan bestämma tid och plats för sin egen utbildning och utveckling vilket även kan leda till mindre stress.<sup>288</sup>

För att nämna en av de workshops och avhandlingar som publicerats av IFIP<sup>289</sup> har vi tittat på E-learning och virtuella laborationer och klassrum. Det vi tittat närmare på är Lab@future<sup>290, 291</sup>. Projektet är en avancerad E-learning platform som använder sig av

<sup>284</sup> Johansson S., mfl., "Projekt som förändringsstrategi – analys av utvecklingsprojekt inom socialtjänsten", 2000

<sup>285</sup> International Federation for Information Processing, "Technology Enhanced Learning", IFIP TC3 Workshop (TEL'04), August 22-27/2004, Toulouse France, Springer Science + Business Media Inc., New York, 2005

<sup>286</sup> Ibid

<sup>287</sup> Moursund D., mfl., "Effective Practice: Computer Technology in Education", Oregon: International Society for Technology in Education, 1995

<sup>288</sup> Ibid

<sup>289</sup> [www.ifip.or.at](http://www.ifip.or.at), International Federation for Information Processing

<sup>290</sup> <http://www.labfuture.net>



verkliga och datorgenererade objekt, skapade genom mechatroniska system, förstärkt verklighet, mobila teknologier och tredimensionella gruppbaseade användarmiljöer. Huvudsyftet är att framställa och demonstrera teknologisk support för praktiska experiment. De har samtidigt använt sig av pedagogik för att förbättra designen och de funktionella delarna av e-learning systemet.

En av de aspekter som är av intresse för oss är hur deltagarna delar och utbyter kunskap och erfarenheter. Genom att använda sig av en fleranvändar, virtuell, verklighetsserver kan användarna gemensamt interagera i samma virtuella rum. Systemet är ett klient- server baserat nätverkssystem där en virtuell verklighet kan delas av flertalet användare och synkronisera deras utförande. 3d scener och miljöer, animationer och former kan upplevas, delas och förändras i den gemensamma miljön. Användarna har även verktyg som gör att de kan spara, uppdatera och dela med sig av dokument i en kontrollerad miljö. Andra dokumentdelnings - verktyg som delade "whiteboard", där grafiska dokument kan visas samt ett gemensamt browsing verktyg där flertalet användare kan surfa synkroniserat.<sup>292</sup>

Ett annat intressant område är olika pedagogiska komplementen som använts för att förstärka och förbättra inläringen och utvecklingen av deltagarna. De tre teorier som lab@future stödjer är aktivitetsteori, expansiv inläringsteori samt social konstruktivism. Den sociala konstruktiva teorins kärna är att kunskap inte direkt överförs från en individ till en annan utan är istället uppbyggd och konstruerad av den som lär sig. Därför anses konstruktivism vara en aktiv process där den som lär sig konstruerar sin egen kunskap genom att testa idéer och experimentera. Allt baseras på den kunskap användaren haft tidigare som genom relevant aktivitet, problemlösning och kritiskt tänkande kan byggas ut. De andra teorierna, aktivitets och expansiv, tar utvecklingen ett steg längre. Här är deltagarna medvetet och undermedvetet kopplade till ett dynamiskt läromål. På så sätt är det svårt att förutse resultatet av inläringen eftersom det influeras av faktorer som verkar inom den kontextuella miljön där inläringen tar plats. Denna pedagogiska teori betonar på så sätt att kunskap uppkommer som ett resultat av konflikter och problematiseringar i läroaktiviteter, som i sin tur ger uppkomst till konstruktionen av praktiska aktivitetssystem som kan användas i en verklig miljö.<sup>293</sup>

Genom IT och teknologiska lösningar kan användaren ta del av mer kunskap och information och samtidigt interagera, inte bara med datorn utan direkt med andra användare. TeL betonar inläringen som dess mål i utvecklingsprocessen och själva ordet talar för att teknologin endast är ett supplement till de konventionella metoder som redan finns. Frasen kan självfallet kritiseras eftersom användandet av teknologi inte automatiskt förstärker inlärningsprocessen. Rätt använt kan dock teknologiska hjälpmedel i kombination med mentorskap, seminarier, utbildningar, möten och andra kunskapsutbytande tillfällen effektivisera och förbättra instruktören, verktygen och programmen i dess specifika syfte.<sup>294</sup>

Vid grupparbete eller andra multianvändarmiljöer är kunskapsutbytet och informationsväxling en stor del av arbetet. System som kopplar samma användare och de involverade kan på ett helt annat sätt hantera informationen, dokumentera och göra så att användare interagerar med varandra. Inläring och utveckling vid projektarbeten kan enkelt göras genom att mallar för projektet, förfaranden, metoder och felaktigheter sparas och dokumenteras.

<sup>291</sup> Veronica Baudin, Martin Faust et al., "Lab@future project - Moving Towards the Future of E-Learning"

<sup>292</sup> International Federation for Information Processing, "Technology Enhanced Learning", IFIP TC3 Workshop (TEL'04), August 22-27/2004, Toulouse France, Springer Science + Business Media Inc., New York, 2005

<sup>293</sup> Ibid

<sup>294</sup> <http://www.yorku.ca/cst/core/vol12no3/sheese.html>

Datorer och dess verktyg effektiviserar den processen som gör att projektarbetet kan fungera bättre vid nästa tillfälle vilket gör att hela organisationen utvecklas. Teknologin för samman individen, projektet och organisationen i ett symbiotiskt förhållande där information, kunskap och erfarenheter utbyts och utvecklas.

### *Projektplatsen*

Ett annat exempel på ett teknologiskt hjälpmedel är att konkret bakar in lärande i projekt genom att använda sig av färdigkonstruerade Webbaserade projektmallar. Genom att använda sig av en struktur som redan använts och visat sig fungera återanvänder man den kunskap som tagits fram av någon annan. Projektplatsen.se, som enligt dem själv beskrivs som en kostnadseffektiv lösning där man kan dela arbetsmaterial, planera arbete och automatiskt samla in och sprida information, är ett företag som tillhandahåller och säljer sådana mallar.<sup>295</sup> Genom att använda sig av en redan beprövad mall kan man i projektet undgå många strukturella och funktionella problem. På så sätt köper man en virtuell mästare som man lär sig av. Kunskap och lärande om projekt börjar nu användas som handelsvara i den virtuella verkligheten och dessa två världar bakas samma.

Slutligen hoppas vi kunnat ge en bättre förståelse för begreppet och fenomenet projekt. Att vi har kunnat visa att projekt är ett komplicerat fenomen och att det inte finns någon generell strategi eller projektmodell som kan användas till de flesta projekten eftersom varje projekt är olik den andra och är beroende på förhållanden de verkar i. Vi har demonstrerat ett försök för utformande av en generellt gällande projektmodell och även att det krävs vidare forskning omkring fenomenet projekt för att åstadkomma en projektmodell som kan täcka den empirisk mångfaldighet, flexibilitet och dynamik som projektfenomenet innebär. Vi har även visat hur viktigt det är hur man förhåller sig till projektet, kontinuiteten dvs. att man tänker i ett längre perspektiv, och att man ser på varje projekt som en investering och som ett tillfälle för att lära.

### 3.4.10 Basen

Företagen idag tycks på något sätt dra ifrån värde när de sätter samma anställda i arbetsgrupper eller projekt. De missar då något som kan vara värdefullt, att helheten kan bli mer än summan av dess delar. Många västerländska företagskulturer är individcentrerade och har helt enkelt inte råd att skapa projektstrukturer som är lärande. "Management by objectives", som betyder målstyrning, fokuserar på en persons mål uppifrån och ner i hierarkin. Företagens kompensationsystem är vanligen baserade på individuella prestationer vilket gör att anställda fokuserar mer på sina personliga intressen och inriktar sig på att förbättra sina maktpositioner. Lärande organisationer utgår däremot från att om flera hjärnor ägnar sig åt ett problem så löses det på ett bättre sätt än om endast en person arbetade med det. I boken "The Wisdom of Teams" skriver Katzenbach och Smith, att gruppen är den grundläggande prestationsenheten i de flesta organisationer. Den smälter samman individens färdigheter, kunskaper och erfarenheter och är ett naturligt komplement till individuella initiativ och prestationer då den skapar högre nivåer av engagemang för uppnåendet av gemensamma mål.<sup>296</sup>

<sup>295</sup> <http://www.projektplatsen.se>

<sup>296</sup> Katzenbach J., Smith D., "The Wisdom of Teams", 1993

Färdigheter och kunskaper kan lättare förmedlas i grupp genom att individerna som den består av lär av varandra. Man kan säga att det är i arbetslag och projektgrupper som den individuella inläringen börjar övergå till att vara organisatorisk. Just därför är det av stor vikt för en organisation att uppmuntra bildandet av högpresterande projektgrupper och arbetslag. Det ger nämligen två väsentliga effekter:

- Fler kunskaper och färdigheter används vid lösandet av olika verksamhetsproblem, vilket ökar lösningarnas kvalitet.
- Överföringen av kunskaper och färdigheter mellan individerna blir effektivare.

Grupper av olika slag är direkt livsviktiga för en lärande organisation och beroende på hur de används kan de ge både företaget och de involverade viktiga fördelar. Något annat som börjar bli allt vanligare är informella nätverk av anställda med gemensamma intressen, vilket är ett effektivt sätt att dela med sig av kunskaper och färdigheter. En ändring av företagskulturer börjar ske och den vanliga organisationshierarkin blir plattare.<sup>297</sup>

Att arbeta i projekt har enorma fördelar när det gäller att ta fram den rätta blandningen av kunskaper och färdigheter inför en krävande och komplicerad arbetsuppgift. En person sitter nämligen inte på alla kunskaper som en grupp kan göra. Det är mer eller mindre en självklarhet för företagen att stödja projekt och grupparbete eftersom det ger så många fördelar. Att det finns projektgrupper och samlingar av olika slag och att det företagsklimatet är affärsmässigt sunt är det nog ingen tvekan om, men det som är intressant är hur grupper kan användas till effektiva verktyg för företagets inläring. Insikten om att grupper är kraftfulla verktyg för arbetet med dagens komplicerade uppgifter är viktigt för företagen i processen att omvandlas till en lärande organisation.<sup>298</sup>

Att arbeta i grupp eller projekt är en färdighet och kan precis som alla andra förbättras och utvecklas. Den får inte glömmas bort i utvecklingssamtal och en persons förmåga att agera i grupp bör vara ett kriterium när man ska nyanställa eller befordra medarbetare. Att grupprestationer erkänns och offentliggörs är självklart, chefen ska inte ta äran från de underställda. Alla som bidragit till den färdiga produkten skall inkluderas och lyftas fram. Någon sort belöning för utmärkta prestationer kan ges till både arbetslag och individer.<sup>299</sup>

Det finns enligt Mayo och Lank tre huvudaspekter av lagverksamhet som kan öka ett företags inlärningsförmåga:<sup>300</sup>

- Att gruppens olika medlemmar överför kunskaper och färdigheter.
- Att det sker en kollektiv inläring under grupparbetet.
- Att en ständig inläring sker bland gruppmedlemmar när de arbetar på att göra sina grupper mer effektiva, dvs. en processinläring snarare än ett visst arbetsutförande.

### 3.4.11 Lära av varandra

Företagets potentiella nytta av de anställdas kunskaper och färdigheter måste optimeras varje gång ett arbetslag eller projektgrupp bildas. Projektgruppen måste utnyttja och använda sig av

<sup>297</sup> Mayo A., Lank E., "Lärande i organisationen", 1995

<sup>298</sup> Ibid

<sup>299</sup> Ibid

<sup>300</sup> Mayo A., Lank E., "Lärande i organisationen", 1995

den samlade förmågan för att utföra den uppgift som är tillsatt dem och uppnå ett positivt resultat. Fungerar arbetslaget så kommer företaget att uppnå sina verksamhetsmål. Att medlemmarna i gruppen använder sig av sina olika färdigheter i samverkan ökar dock inte gruppens eller företagens inläring i någon större grad. Medlemmarna måste ha viljan och orken att träna varandra, handleda och dela med sig av kunskaper för att en organisatorisk inläring ska ske. Gruppledaren har ofta som uppgift att handleda men rollen är viktig även för andra medlemmar. Viljan att undervisa och handleda andra måste vara ett krav från företaget. Den viljan och förmågan måste således kunna bedömas på något sätt, vilket kan kräva att man tillsätter vissa metoder för att chefer skall få reda på vad gruppmedlemmarna gör. Risken är att grupp-medlemmarna ställs mot varandra och blir fiender. Att ha medarbetare som bedömer varandras arbetsmetoder och utförande kan leda till att viljan att dela med sig minskar eftersom man då skapar nya konkurrenter.<sup>301</sup>

### 3.4.12 Lära tillsammans

Att en projektgrupp som arbetar mot ett gemensamt mål lär sig under arbetets gång är en självklarhet. För att lärandeprocessen i företagens olika grupp samansättningar skall bli optimal bör inläringen göras tydlig för de inblandade. En mekanism kan behövas för varje enskild individ för att förstärka dess inläring samt understryka vad som lärts in och underlätta ett medvetet integrerande av det. En metod som ofta används i konventionell utbildning kunde därför även användas i gruppsammanhang eftersom den går ut på att *som samlad grupp granska vad som lärts in*. En sådan typ av granskning kan ske när en viss uppgift är slutförd eller efter att man uppnått ett visst delmål. Fördelen är att den aktualiserar all inläring och fungerar både individuellt och för gruppen. Lärande processen behöver inte vara besvärlig eller alltför krävande. Det räcker med att en medlem i gruppen ställer frågan: ”Vad har vi lärt oss av allt det här, som vi inte visste tidigare?” Att ta upp och verkligen gå igenom det inlärd för varje medlem och för gruppen innebär att medlemmarna lär sig mer än han eller hon gjort annars men inläringen sker endast på en individuell eller gruppnivå. Att föra vidare kunskapen till en företags eller organisationsnivå kräver lite mer formaliserade processer eftersom man överför kunskaper tvärsöver interna gränser.

Action learning är en metod för grupper där inläringen sker medan man arbetar. Eftersom action learning bidrar till att utveckla anställdas förmåga till strategiskt tänkande och förmågan att samarbeta finns det mycket att vinna på att sätta samma lag med fokus på inläring och utveckling. Vidare är aktion learning en utmärkt metod för att utbilda anställda som anses vara lämpliga för roller som högre chefer och dylikt. Action learning är nu inte endast en metod för chefutveckling, det är en universell metod för företag att sköta sin verksamhet. Processen att kreativt lösa problem i grupp är en direkt livsviktig aspekt för varje lärande organisation och varje projekt måste uppfattas som den inlärningsmöjlighet den verkligen är.<sup>302</sup>

### 3.4.13 Konsten att samtala

För att en lärande organisation skall fungera och bibehålla sin konkurrenskraft krävs en effektiv projektprocess och ett bra lagarbete. En ständig utveckling och förbättring av

<sup>301</sup> Mayo A., Lank E., ”Lärande i organisationen”, 1995

<sup>302</sup> Mayo A., Lank E., ”Lärande i organisationen”, 1995

grupprocesser får inte här lämnas åt slumpen. I grupper som är ineffektiva är det vanligt att medlemmarna uppfattar beslutsprocessen som en sorts kamp. Individerna i grupper försöker dominera och vinna diskussioner, inte finna den bästa lösningen på problemen som tas upp. Peter M. Senge skiljer mellan två olika färdigheter:<sup>303</sup>

- Advocay – Förmågan att få andra att acceptera de egna idéerna med avsikten att vinna diskussionen.
- Enquiry – Förmågan att penetrera en frågeställning på djupet, bygga på andras idéer och utforska synpunkter till en bästa lösning kan skapas.

Att lösa problem genom användandet av utforskningsfärdigheten är självklart effektivare, men advokatyr förmågan har även den sin plats om man bara inser skillnaderna mellan de två. Att tydliggöra skillnaden kan ske genom att undersöka och gå igenom hur gruppens medlemmar andänder sig av det två förhållningssätten.<sup>304</sup>

#### 3.4.14 Interna företagsgränser

Ett företag som har anställda som ofta arbetar i grupper eller projekt blir med tiden allt effektivare och skickligare, men utmaningen växer oftast i samma takt som gruppen. Projekt - grupper bildas för att organisationen skall kunna hantera komplicerade verksamhetsfrågor och de sätts ofta, men inte alltid, samman av medlemmar från olika enheter, avdelningar och nivåer, samt från externa företag. De färdigheter som krävs för att kunna hantera en så ”multikulturell” grupp är att man är känslig för just kulturskillnaderna, deras sätt att arbeta och att man har en förståelse av skillnaderna i personlig stil. Arbete i sådana grupper är utomordentliga tillfällen för inläring. Man borde som lärande organisation utnyttja all den intelligens som finns tillgängligt för företaget och det inkluderar även kunskapen hos externa företag. Om anställda i företaget utvecklar denna känslighet och öppenhet kommer man att bli mera mottaglig för andras kunskaper.<sup>305</sup>

Den anställdes ständigt ökade nytta för arbetsgivare blir ofta ett mål i sig. Ett annat mål är att man identifierar sig med folk från den egna yrkesgruppen (som till exempel ledning, designers, programmering, konsultverksamhet) från både sitt eget men även utomstående företag vilket kan ha lika stor betydelse för den anställde. Det finns även gemenskaper som bildats tvärs över de officiella organisationsrollerna som ofta sker i form av halvformaliserade nätverk. Det kan ske genom att anställda har gemensamma intressen och att de på något sätt delar en fallenhet. Det är väldigt viktigt att organisationen stödjer sådana nätverk eftersom de ofta går tvärsöver interna gränser och fungerar som en central informationskanal för personerna i dem. Konferenser och seminarier, som tidigare ansågs vara struntpratssessioner, kan tvärtemot ge en bra organisatorisk inläring om de utnyttjades för det ändamålet. En anledning till att anställda med gemensamma funktions- eller yrkesområden är en viktig mekanism för inflödet av externa idéer och erfarenheter är att det ofta ingår högre utbildade anställda i ett externt nätverk. Det kan vara mycket mer kostnadseffektivt att uppmuntra till ett nätverk där den anställde deltar och utvecklas för att förbättra sina arbetsresultat, än att företaget vägrar utsätta tid till detta. En anställd som inte får tid till utveckling stagnerar men

<sup>303</sup> Senge P., *“The Fifth Discipline”*, 1990

<sup>304</sup> Ibid

<sup>305</sup> Mayo A., Lank E., *“Lärande i organisationen”*, 1995

företaget slösar då inte tid och pengar på något som inte visar sig direkt. Utveckling tar tid och kostar en del men om man vill tänka lite längre än till deadline så måste man ha utveckling och kunskapsinläring i åtanke. Många bortser från nätverken eftersom de inte direkt framträder i den traditionella organisationens struktur. Som organisation är det bra att använda sig av sådana nätverk och underlätta mötena i dem och fånga upp den inläring som pågår inom dem till fördel för sina verksamhetsresultat.<sup>306</sup>

### 3.4.15 Gemenskaper

Att en anställd behöver känna att de hör hemma någonstans är viktigt även i flexibla organisationer där nya grupper ständigt sätts samman för nya uppgifter och projekt. Den samhörigheten och tryggheten infinner sig ofta med kollegor med samma eller liknande utbildning och arbetsuppgifter. Men det behöver inte ha gemensamma mål som till exempel en projektgrupp. Var och en av en grupp konsulter som arbetar inom samma verksamhetsområde kan arbeta med flera olika projekt för olika klienter. Deras lagkänsla uppstår då de arbetar med en och samma klient men de har samma intressen och inlärningsbehov som sina kollegor på samma verksamhetsområde. Precis som medlemmar i en social gemenskap kan ge varandra stöd, arbeta mot gemensamma mål och hjälpa varandra, så kan personer i en arbetsgemenskap också dra nytta av stöd från sina kollegor.

Effektiv samverkan inom grupper av kollegor på samma nivå i företagshierarkin kan ge bra konkurrensfördelar, men har trots det ofta givits mindre uppmärksamhet än traditionellt lagarbete. Den energi som spenderas på intern istället för extern konkurrens kan kosta företag gigantiska summor. Genom att företaget stödjer och uppmuntrar interna och tvärorganisatoriska arbetsgemenskaper kan de interna gränserna bli mer genomsläppliga och skapa ett starkare band mellan kollegor på samma nivå.

---

<sup>306</sup> Mayo A., Lank E., "Lärande i organisationen", 1995

## 4 Undersökningsinstrument

*Här presenteras undersökningsinstrumentet som använts för framtagning av empiriskt material. Dessutom föreställs undersökningsmodellen och en beskrivning av variable återges.*

### 4.1 Fokus

Det finns många olika sorters organisationer och det är inte alla som medvetet strävar efter att bli en lärande organisation. Att se på lärandet som en del av företagets stora investering kan vara lönsamt och effektivt om man ser på det på rätt sätt. Många företag är idag inte insatta i hur lärande processer borde se ut och bara genom att se på hur Gambro uppfattar lärande och utveckling har vi kunnat bilda oss en uppfattning om hur det kan se ut i företag idag. Vi har i undersökningen fokuserat på hur ett företag ser på lärande och utveckling i ett projekt och har använt företaget Gambro att applicera vår metod på. För att få med ett så brett spectra som möjligt och för att få uppsatsen mer giltig har vi tagit med hur Gambros organisation ser ut, för att sedan vandra ner till den enskilde medarbetaren.

Fokuseringen ligger på själva projektverksamheten och det projekt vi undersökt är C2 som utfördes på Gambro i Lund år 2003. Projektet som sådant är egentligen världsomspännande men vi valde att koncentrera oss på hur Webbplatsen i Lund hanterades. I C2 projektet ska utvecklas en pilot på Gambro i Lund som senare skall spridas till länder som Tyskland, Frankrike och Italien. Det finns även kopplingar till Australien och Japan men de kommer inte att använda sig av samma sorts struktur och system. Projektet går ut på att man vill uppgradera alla klienter och göra en standardisering av programvara och hårdvara för de olika avdelningarna och dess användare. Vi är ute efter information om hur projektets planering, struktur och genomförande sett ut för att på så sätt se hur mycket av en lärande fokusering de haft. Projektet är en självklar del av hela organisationens verksamhet och de står i nära band med varandra. Därför har vi även valt att undersöka hur organisationen ser ut och vilka saker som därifrån påverkar projektet. Vi valde även att ta med hur medarbetare på den operationella nivån ser på projektet för att få inblick i hur det faktiskt drivs, inte bara hur man vill att det ska se ut. För att kunna få en struktur på vår metod och undersökning använde vi en sammanfattande matris (*Figur 14*, avs.2.7.1) Matrisen är uppdelad i två större områden, orienteringen inom Lärande, Icke lärandet och vilken nivå i organisationen som undersöks.

<b>Projektnivå</b>			
	<b>Icke lärande orienterad organisation</b>	<b>Lärande orienterad organisation</b>	<b>Gambro</b>
<b>Före projekt</b>			
<b>Projektmiljö</b>			
<b>Projektkultur</b>			
<b>Projektstruktur</b>			
<b>Mallar</b>			
<b>Under projekt</b>			
<b>Aktiviteter</b>			
<b>Målsättning</b>			
<b>Kommunikation</b>			
<b>Kunskapsöverföring</b>			
<b>Efter projekt</b>			
<b>Belöning och bestraffning</b>			
<b>Uppföljning och utvärdering</b>			
<b>Dokumentering</b>			
<b>Budget</b>			

Figur 14; Sammanfattande matris för undersökandet av ett organisations lärande och projekt.  
(Visas här endast på Projektnivån)

Kolumnen som visas till höger beskriver tre olika organisationer i förhållande till lärandet. Överst är en organisation som är icke- lärande orienterad, i mitten en lärande orienterad och sist vårt fall Gambro där det undersökts förhållanden till lärandet. Vi valde dessa ytterligheter eller renodlingar för att kunna jämföra hur Gambros organisation ser ut gentemot en lärande och en icke- lärande organisation. Det andra området är den översta raden som beskriver de nivåer som vi undersökte i organisationen; den första är Organisationsnivån, den andra är Projektnivån och den tredje är nivån Individ. Det vi fokuserar på är projektverksamheten men eftersom det befinner sig i en större kontext, behöver vi även titta på Organisationen och Individerna i den för att se hur projektet påverkas av de två kolumnerna.

Att företaget har en kultur som underlättar utveckling och lärande för dem anställda kan vara en avgörande faktor i ett konkurrens perspektiv. Det är på ledningsnivån som alla stora beslut som t.ex. budget för lärande, kommunikationskanaler, handledare, projektverksamhet, gruppindelningar och mentorskap görs. Alla nivåer i organisationen är beroende av vilka beslut som fattas på ledningsnivån. Om inte ledningen har en positiv och korrekt syn på hur lärande och utveckling ska ske kan organisationen gå miste om de gynnsamma läroeffekterna.

Projektnivån är beroende av hur ledningen ser på projektverksamhet. En organisation har ett visst sätt att arbeta efter, även om t.ex. en extern konsult firma hyrs in och man tillverkar en hybrid av olika arbetsformer. Ofta så skapas en gemensam mall för hur projektet skall skötas och det är troligen en projektledare som håller i trådarna. Projektet är i sin tur även beroende av hur kommunikationskanalerna är uppbyggda och det är i grunden ledningen och företaget i stort som byggt upp dessa. Projektet kan t.ex. inte använda sig av video konferenser om inte företaget investerat i kameror till datorerna. Alla små variabler som projektet består av har sin förankring i organisationens projektkultur. Om ledningen tagit beslut om att projekt i



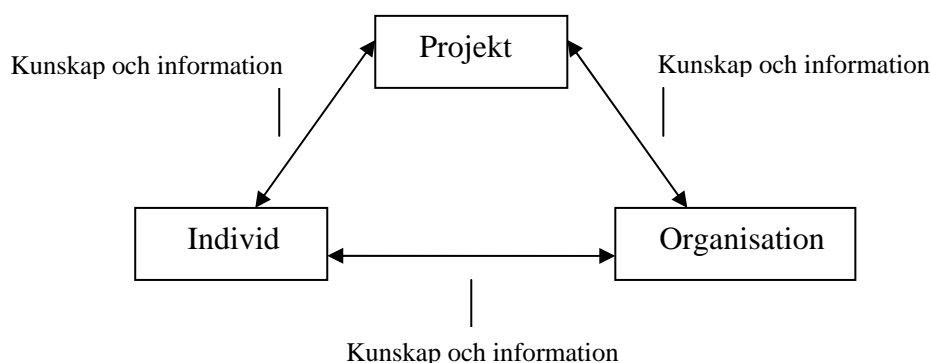
allmänhet skall vara uppbyggda så att lärande och utveckling står i fokus, kommer troligen alla projekt även att vara det. Mycket beror självklart på själva utförandet och vilken struktur och vad det är för rutiner som ledningen använt sig av.

Individnivån är nivån som mest återspeglar verkligheten. Det är på denna nivå som vi kan se hur saker och ting fungerar i praktiken. Företaget har många metoder och strategier om hur företaget ska fungera men undersöker man vad medarbetarna tycker så kommer man fram till om metoderna verkligen existerar och fungerar. Man kan få reda på vad som inte fungerar, orsaken till det och hur och vad som har gått dåligt på riktigt. Ledningen och de som är medbestämmande i projekt och grupper vill att vissa metoder skall användas, men verkligheten överensstämmer oftast inte med deras vision. Därför valde vi att ta med synpunkter och infallsvinklar från medarbetare som arbetat med uppgifterna och metoderna.

## 4.2 Undersökningsmodell

Det vi vill undersöka är i huvudsak projektet som läroform, samt se hur projektet är kopplat till entiteter som individen och organisationen. Man kan säga att ett projekt är en organisation i mindre skala och att projektet samtidigt är en samling individer. På så sätt ärver projektet egenskaper från både individerna och organisationen och blir en länk mellan dessa vilket gör att information och kunskap kan förmedlas från organisationen till individen samt från individen till organisationen. Det som är intressant med just projektet är att det under de senare åren övergått till att bli mer av en process. I den process som nu vuxit fram bakas lärandet in på ett helt annat sätt än tidigare. Man har förstått vikten av att lära sig för framtiden och inte endast för stunden vilket gör att projekten blir ett viktigt verktyg för organisationen och för individerna som lär sig under processens gång. Idéer som att använda projekt som ett instrument för att lära, har även blivit verklighet.<sup>307</sup>

Vi försöker i bilden nedan på ett överskådligt sätt beskriva situationen som uppstår i företag som i någon form tänker på lärandet i sin organisation. Pilarna syftar på att visa sambanden mellan de olika entiteterna.



Figur 14; "Undersökningsmodell" - Anders Skoglöf & Ildiko Balassa

<sup>307</sup> <http://www.fraunhofer.de/fhg/EN/>

Det är egentligen en väldigt enkel modell och variablerna är inte särskilt många. Men det är i själva tolkande, av vad som är kunskap och hur man verkligen lär en individ, ett projekt eller en organisation, som svårigheterna visar sig. Som vi nämnt tidigare är vi intresserade av hur individen kan påverka organisationen genom projektet.

Entiteten Individ har vi valt att ta med eftersom det är individen man måste förändra för att kunna påverka något större.<sup>308</sup> Kan man komma fram till hur individen lär sig, utvecklas och kommunicerar så kan en förändring börja ske från grunden mot en mer lärande inställning och mer effektivt agerande.<sup>309</sup>

Organisationen valde vi att beskriva eftersom den påverkar hur individen agerar och projekten utförs. För att få fram en förändring i projektet måste organisationen förändras, det räcker inte att bara ändra individerna eftersom de i hög grad leds av organisationens styrande variabler. En gemensam förändring där man fokuserar på individen och organisationen i samklang kan föra hela organisationen mot målet att bli en lärande organisation.

Entiteten Projekt länkar samma de andra två entiteter, vi hade kunnat välja grupparbete eller någon annan form av gruppaktivitet som påverkas av både individens och organisationens variabler men eftersom projekt nu börjat bli mer av en process och att man konkret använder projekt som en läroform för individer så ansåg vi att vi kunde belysa det nya sättet att arbeta på och föra fram hur lärande ser ut ur det perspektivet.

### 4.3 Beskrivning av variabler

De variabler vi valde var till för att få fram hur information och kunskap kan förmedlas och föra samman individen med organisationen via projekt. En fokusering på de tre enheterna Individ, Projekt och Organisation krävdes eftersom dessa är beroende och står i relation till varandra. För att kunna se hur information och kunskap kan passera mellan entiteterna och för att kunna göra någon sorts analys skapade vi en dimension som hanterade skillnaden mellan lärande och icke- lärande. Dessa ytterligheter jämfördes sedan med Gambro. En förklaring till variabler vi ansåg vara relevanta för vårt syfte, som är att ta reda på hur kunskap och information påverkar och flödar genom entiteterna individ, projekt och organisation, följer nedan.

Det redogörs även orsaken till varför vissa variabler grupperades under en rubrik och varför vissa variabler valdes bort. Variabler som fallit bort understryks.

#### **På Organisationsnivån:**

*Strategi:* Företagets överliggande tanke och planering för hur organisationen skall utvecklas och fungera i framtiden samt att se om lärande är en del av företags strategi.

*Organisationsmiljö, Organisationskultur, Organisationspolicy:* Variablerna organisationsmiljö, organisationskultur och organisationspolicy har vi valt att diskutera under samma rubrik vid beskrivning av variabler. Anledningen till denna gruppering är att de

---

<sup>308</sup> Agyris C., "On Organizational Learning, Second Edition", 1999

<sup>309</sup> Ibid

innebär ungefär samma sak och de står i stark relation till varandra. För att få reda på hur organisationen egentligen fungerar och ser ut i ett lärande perspektiv. Genom att se vilken inställning eller policy företaget har kan vi dra slutsatser om flödet av kunskap mellan dess entiteter fungerar. Vi kan även se om företagsmiljön främjar utvecklingen av anställda och hur det är tänkt att det skall gynna organisationen som helhet.

*Organisationsstruktur:* Genom att se hur den hierarkiska strukturen ser ut i organisationen kan vi göra en jämförelse med en struktur som underlättar för lärande och som inte gör det.

*Organisation:* Har varit med i början i matrisen för att kunna göra en djupare dykning i hur organisationen är uppbyggd och hur den fungerar för att göra jämförelser med de två ytterligheterna och deras uppbyggnad. Variabeln *Organisation* fallit bort från matrisen under analysfasen eftersom det skulle orsaka redundans.

*Lärandekultur:* Denna variabel är med för att se hur organisationen ser på lärande och utveckling. Vi vill få en bild om hur den styrande delen av organisationen ser på lärande och utveckling för att se om de tänker på lärande som en investering för framtiden. Genom att undersöka hur denna entitet fungerar och agerar kan vi få fram dess relation till individ och projekt.

*Projektkulturen:* Genom undersökning av denna variabel kan vi ta reda på hur organisationen ser på projekt och i vilket syfte de använder den sortens arbetsform. Vi kan se om de använder projektet i syftet att lära och utveckla företaget och dess individer eller om de använder projektet som ett medel för att uppnå kortsiktiga mål.

*Hierarki:* Har varit med i början i matrisen, för att konkret se om organisationens uppbyggnad främjar lärande och utveckling. Genom att titta på den hierarkiska uppbyggnaden kan man se om de finns en struktur som stödjer samspelet mellan individer, avdelningar, projekt och organisationen som helhet. Variabeln *Hierarki* var den andra variabeln som tagits bort från matrisen vid analysfasen eftersom även den skulle orsaka redundans.

*Kommunikation:* Tas med för att se om samspelet fungerar mellan de olika entiteterna och hur de går tillväga. Kunskap och information måste förmedlas om de olika entiteterna skall kunna påverka och utveckla varandra.

*Konkurrens:* Om vi finner att det existerar en konkurrens mellan medarbetare eller avdelningar kan detta bidra till att utvecklingen och inläringen blir ineffektiv eftersom information då undanhålls för att förbättra det egna läget. Vi kan även, genom att få fram hur organisationen som helhet ser ut på marknaden, dra slutsatser om företaget kräver en snabb utvecklingstakt för att existera på marknaden. Företaget kanske agerar på en marknad som är så pass stillastående att en utveckling inte är nödvändig.

*Belöning och bestraffning:* Tas med för att få fram information om hur företaget ser på kunskapsbelöning eller bestraffning. Denna variabel ger oss en indikation om hur bra klimatet är i organisationen, vågar anställda vara kreativa? Vi får även fram om kunskapsinläring och utveckling belönas.

*Budget:* Är med för att se om företaget konkret investerar i sina anställda och deras utveckling. Vilket får fram information om de anser att individen i sin tur kan främja företaget som helhet. Hur långsiktigt tänker dem?

## **På strukturnivån: Föreprojektet**

*Projektmiljö, projektkultur:* Variablerna projektmiljö och projektkultur har vi valt att diskutera under samma rubrik. Anledningen till denna gruppering är att de står i stark relation till varandra. Genom att undersöka dessa variabler kan vi göra jämförelser med ett företag som fokuserar på lärande och ett som inte gör det. Information om hur och varför projekt används ger oss en kunskap om hur projektet är kopplat till de två entiteterna, Individ och Organisation.

*Projektstruktur:* Tas med för att se om projektet är uppbyggt på ett sätt som främjar lärande och utveckling. Är projektet fristående eller samspelt med den resterande organisationen? Även individens tillstånd och möjligheter till inläring kan ses genom att undersöka projektstrukturen.

*Mallar:* Är med för att se om företaget arbetar efter konkreta mallar. Vi kan då se om mallar sparas för framtiden vilket är utvecklande för företaget som helhet. Vi kan även ta reda på i vilket syfte de används.

## **Under projektet:**

*Aktiviteter:* Är med för att konkret se vad som sker i projektet. En jämförelse kan sedan ske för att se om projektet innehåller element som anses vara utvecklande eller lärande.

*Målsättning:* Genom att ta med denna variabel kan vi se om projektet har som målsättning att vara kortsiktig eller långsiktig. Satsas det på utveckling i ett längre perspektiv eller utförs projektet enbart för att uppfylla kortsiktiga mål?

*Kommunikation:* Tas med för att se hur kommunikationen och kunskapsöverföringen konkret fungerar och ser ut mellan Individ, Projekt och Organisationen. Samt för att se hur interaktionen fungerar i projektet. Genom att se hur entiteterna kommunicerar kan vi få en bild om utveckling och lärande främjas eller inte.

*Kunskapsöverföring:* Är med för att se hur och om kunskap och information förmedlas mellan entiteterna.

## **Efter projektet:**

*Belöning och bestraffning:* Tas med för att konkret se om någon känner sig hämmad i sitt arbete eller för att se om individuell och projektuell utveckling belönas. Frågan ställdes även på företagsnivån men svaren kan skilja sig åt eftersom de olika entiteterna kan påverkas i olika utsträckning.

*Uppföljning och utvärdering:* Genom att ta med denna variabel kan vi se om företaget tänker i långsiktiga termer. Att följa upp och utvärdera projektet är ett sätt att lära sig för framtiden.

*Dokumentering:* Tas med för att se hur och i vilken utsträckning företaget dokumenterar det som utförts. Används dokumenteringen i ett utvecklande syfte?

*Budget:* Är med för att se hur projekt budgeten ser ut och om lärande och utvecklande inslag är en del av planeringen.

### **Individnivå:**

*Aktiviteter:* Är med för att se vad den enskilde anställde gör i och utanför projektet. En jämförelse kan sedan ske för att se individen utför företeelser som anses vara utvecklande eller lärande. Genom denna variabel kan vi även få ram information om hur individen är kopplat till projektet.

*Målsättning:* Tas med för att se vilken målsättning individen har. Hur den ser på projektet och sig själv och vilka krav som finns. Finns det krav på inläring och utveckling?

*Individ:* Genom att ta med denna variabel får vi fram information om hur individen tänker och tycker om lärande och utveckling. Det är en del som kan kopplas till hur företagets policy och lärandemiljö ser ut och påverkar individen.

*Problemlösning:* Tas med för att se hur problem och andra hinder löses konkret. Genom att titta noggrannare på denna aktivitet kan vi få fram om individen löser problem kortsiktigt eller långsiktigt och om det finns någon struktur i projektet eller organisationen som stödjer de olika förfarandena.

*Kommunikation:* Är med för att se hur och om individen kommunicerar med de andra entiteterna projekt och organisation. Finns det en struktur och de möjligheter som krävs för att kunna kommunicera på ett utvecklande sätt?

*Kunskapsöverföring:* Tas med för att se hur och om kunskap och information förs vidare från individen till projektet och slutligen till organisationen som helhet. Finns det möjligheter för kunskapsinhämtning för individen?

*Dokumentering:* Genom att ta med denna variabel kan vi se hur vad individen konkret dokumenterar. Görs dokumentationen för framtiden och finns det möjligheter att använda sig av tidigare dokumentation?

*Belöning och bestraffning:* Är med för att se hur individen påverkas i arbetet av en eventuell belönings eller bestraffnings system. Kreativiteten kan påverkas vilket hämmar utvecklingen om individen känner sig otrygg i sin arbetsmiljö. Tas med även för att se om kunskap och utveckling belönas på något sätt, är det värt för individen att utvecklas?

*Uppföljning och utvärdering:* Denna variabel tar vi med för att se hur individen ser på uppföljning och utvärdering av det egna arbetet. I vilket syfte görs dessa aktiviteter, för att lära sig på lång sikt eller på grund av företagens bestämmelser?

*Konkurrens:* Tas med för att se hur konkurrensen ser ut mellan individerna och de olika avdelningarna. Slå dem om resurser? Påverkar konkurrensen utvecklingsmöjligheterna och den individuella, projektuella och organisatoriska inläringen?

*Tid, budget:* Är med för att se vilka resurser och möjligheter den enskilde anställda har för utveckling och inläring.

## 5 Undersökning

*Här presenteras resultatet av empiriskt material från intervjuerna och teori som konkret visar skillnaden mellan organisationens, projektets och individens orientering mot lärande och utveckling.*

### 5.1 Beskrivning

I stycket 2.7.3 och 4.3 gav vi en förklaring till hur och varför vi valt de olika variablerna till matrisen (se även Bilaga 3). I detta avsnitt kommer vi att diskutera den information vi fått från vår empiri och dra paralleller till teorin, vilket är en iterativ process. På så sätt använder vi abduktionsmetoden och får fram det resultat som behövs för att göra en analys och svara på våra frågeställningar.

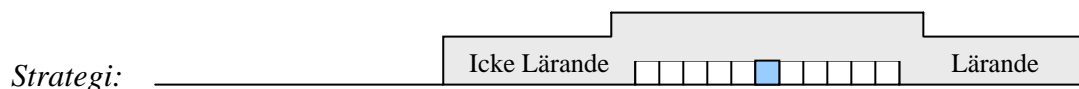
Matrisen representerar endast en liten del av det insamlade materialet, ett komprimerat urval. Den insamlade informationen, från teorin och empirin, behandlas i matrisen som sedan diskuteras i resultatet för att slutligen analyseras i avslutningskapitlet. På så sätt blir resultaten mer begripliga för både läsare och oss som författare. För att ytterligare förtydliga hur Gambro står i förhållande till lärande och utveckling, har vi valt att vid varje variabeldiskussion visa ett mätresultat som beskriver Gambros position mot lärande eller icke- lärande.

### 5.2 Resultat

Vi använde litteraturen för att göra jämförelser mellan lärande och icke- lärande och kom på så sätt fram till hur Gambro egentligen tänkte, tyckte och agerade i verkligheten. Meningen med uppsatsen är att svara på våra frågeställningar och för att kunna göra det har vi analyserat och strukturerat allt material vi fått fram. Vi ansåg att områden som t.ex. lärandekultur, organisationsstruktur, organisationskultur och självklart projektkultur var viktigare än andra och att de skulle belysas för att komma fram till om Gambro har lärandet i fokus. Någon konkret viktning av variablerna har dock inte utförts.

En detaljerad beskrivning av Lärande skalan gavs under avsnitt 2.7.2 och 6.1.2.2. Nedan visas resultaten om viktning av variablerna vilket visar hur de olika variablerna står i förhållande till Lärandet.

#### På organisationsnivå:



Gambro anser sig vara ett företag som tänker långsiktigt och att de har en ambition att utvecklas som organisation. Företaget är uppdelat i olika avdelningar och verksamhetsområden som i sin tur har ansvaret för sin egen utveckling. Problemet verkar vara att Gambros ledning inte har direkt uttalat att de fokuserar på utveckling, det är snarare en ”outtalad regel”. Ledningen och cheferna har självklart olika mål och ramar för att uppnå sin

målsättning men det verkar inte som om man tänker på lärandet som ett av huvudmålen. För att främja lärandet måste inläringen styras upp, ges stöd och stimuleras.<sup>310</sup>,<sup>311</sup> Man har i projekt och andra grupparbeten en positiv inställning till att sprida kunskap i det syftet att om någon skulle försvinna så skall inte kunskapen följa med den anställde. I det syftet tar de lärandet på allvar eftersom konsekvenserna är så synliga. Gambro verkar agera för att inte uppleva några negativa effekter, att använda utveckling för att även uppleva positiva vore kanske att tänka på.

En annan sak som kom upp under intervjuerna var kunskapsöverföring mellan avdelningarna. Det finns möte en gång per år då avdelningar träffas. Här byts information ut om vad de har gjort under år och vad de håller på med just nu. Avdelningarna fungerar helt oberoende av varandra, vilket innebär att utbyte av kunskaper och erfarenheter sker endast vid behov. Att få individer och avdelningar att ge varandra kunskap är svårt när företaget inte uppmuntrar eller ger tillfälle till det. Om företaget fokuserar på lärande, har de även en strategi för hur kunskap och information kan förflyttas inom organisationens interna gränser och nyttjas för hela företagets bästa. Det förs inte heller något protokoll över mötena. Informationsspridning sker oftast genom någon sorts av dokumentation vilket är en av de viktigaste grundstenarna i lärandeprocessen. Det måste man också finnas strategi även för dokumentering i en lärande organisation.

En läroprocess infinner sig när slutsatser från företagets historia läggs in i rutiner som guidar beteende eller när någon av organisationens komponenter anskaffats sig information och gjort den tillgänglig för sig själv eller för andra komponenter i syftet att främja hela organisationen.<sup>312</sup>,<sup>313</sup>,<sup>314</sup> Detta verkar inte ske på Gambro eftersom avdelningarna mer eller mindre är isolerade från varandra. Det verkar inte heller finnas några gränsöverskridande anställda som möjliggör ett utbyte mellan organisationens verksamhetsområden och grupper. Att Gambro skulle kunna bli en mer effektiv organisation om de fokuserar på lärande är vi inte helt säkra på. För att åter knyta till det vi tidigare nämnt om Gambros långsiktiga tänkande så kan man säga att deras visioner inte direkt överensstämmer med verkligheten. Gambro hade kanske kunnat bli en mer effektiv organisation om de bara konkret uttalat sitt engagemang och intresse för lärande och utveckling. Resurser skulle ha avsatts för att ge varje avdelning, projekt, grupp och individ möjligheten att tänka i double loop termer.<sup>315</sup> Tyvärr verkar det som om Gambro tänker lite mer kortsiktigt än de vill att det skall låta. Med kortsiktigt tänkande menar vi att de fokuserar hellre på de mål de har för tillfället än att investera på kunskap och lärande som ger avkastning långt senare. Ett exempel på det tänkande är hur de skötte ett kunskapslyft som involverade ett ”datorkörkort”. Hade projektet inte runnit ut i sanden hade många anställda som inte använder datorn på rätt sätt blivit mer effektiva. Det hade självfallet tagit lite tid och kostat en hel del men avkastningen i effektivitet hade kanske överstigit kostnaden som investeringen innebar. Gambro verkar i det här fallet inte ens undersöka vilken avkastning ett ”datorkörkort” hade inneburit och det verkar som om de i det här fallet heller vill att anställda gör sina uppgifter mindre effektivt än att satsa pengar på att utveckla och lära för framtiden. De har visserligen andra utbildningar och seminarier som utvecklar enskilda och hela grupper men för att verkligen bli effektiva räcker det inte med endast utbildning de måste ta fram strategier för hur de kan få anställda att

<sup>310</sup> Mayo A., Lank E., ”Lärande i organisationen”, 1995

<sup>311</sup> Agyris C., ”On Organizational Learning, Second Edition”, 1999

<sup>312</sup> Leavitt B., March J. G., ”Organizational Learning,” Annual Review of Sociology, 14, 1988, s. 319-340.

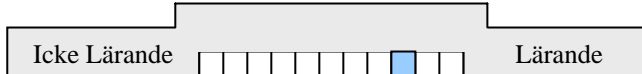
<sup>313</sup> Huber G. P., ”Organizational Learning: An Examination of the Contributing Processes and a Review of the Literature,” prepared for the NSF-sponsored Conference on Organizational Learning, Carnegie-Mellon University, 1989, May 18-20.

<sup>314</sup> Agyris C., ”On Organizational Learning, Second Edition”, 1999

<sup>315</sup> Agyris C., ”On Organizational Learning, Second Edition”, 1999

agera i lärande former.<sup>316</sup> Det är ledningens ansvar att se till att lärandet blir en del av företagskulturen och att de avsätter resurser till detta. I enlighet med vad Peter Gärdenfors tycker är en bra inlärnings metod, har Gambro börjat införa mentorer som hjälper andra anställda genom direktinläring. Att på detta sätt få anställda att konkret lära sig genom att göra är positivt att se eftersom de då försöker ta steget från den passiva inlärningsform som utbildning är.<sup>317</sup> När det gäller resurserna för utveckling finns det i den mån att varje anställd har möjligheten att utbildas och höja sin kompetens där sådan saknas. Självklart är detta positivt för Gambro och i kombination med fler inlärningsmetoder, uppföljning och utvärdering kan sådana utbildningar vara mycket utvecklande.

Det finns ingen struktur eller strategi som är perfekt, men det som är viktigt är att den är i balans med den kapacitet som finns möjlig i företaget. Den marknad Gambro agerar på är i stort sätt stillastående och deras position är trygg. Att då satsa på utveckling och lärande för att fylla ett behov som inte riktigt existerar kan tyckas meningslöst men hur vet ledningen det om ingen undersöker hur och vad en sådan satsning skulle innebära.

Organisationsmiljö, kultur, policy: 

Variablerna organisationsmiljö, organisationskultur och organisationspolicy har vi valt att diskutera under samma rubrik. Anledningen till denna uppdelning är att de innebär ungefär samma sak och de står i stark relation till varandra. Under intervjuerna fick vi fram att de anställda anser att Gambro har en miljö som främjar lärandet, men den är till stor del skapad av den enskilde anställda. Vi såg även flera indikationer på hur anställda hjälper till när det behövs och lär av varandra. Det finns inget direkt uttalat från ledningens håll att lärande skall vara en del av det dagliga arbetet men enligt många anställda är det underförstått. Om Gambro infört metoder för att lära andra och från ledningens håll gjort konkreta försök att skapa en lärande företagsmiljö hade de anställda blivit mer engagerade i varandras arbetsuppgifter och sprida kunskapen utanför de separata avdelningarna för företagets bästa. Mer effektiva arbetsmetoder hade kunnat utvecklas snabbare och ett double loop tänkande hade förändrat de styrande variablerna som i sin tur påverkar agerandet<sup>318, 319</sup>. Mer datorstödd inläring, som t.ex. en kunskapsdatabas, hade kunna hjälpa individen och avdelningar att få fram information om hur ett visst problem borde lösas eller vilken metod man skulle kunna använda sig av i planeringsarbete<sup>320, 321</sup>. Gambro har mindre sådana system som enskilda grupper kommer åt och det är ett steg i rätt riktning.

Gambro har inte behov av att förändras särskilt snabbt eftersom marknaden är mer eller mindre konstant. Företaget har självklart konkurrenter som kan ta marknadsandelar men chansen att någon skulle komma med någonting som revolutionerar marknaden är ganska liten. Vi har i undersökningen fått fram resultat som visar på att Gambro är bra på att sätta rätt folk på rätt plats. De ser ganska snabbt om någonting inte stämmer genom uppföljning eller utvärdering och kan på så sätt fixa problemen genom att höja kompetensen inom ett visst

<sup>316</sup> Gärdenfors P., "Människan i Informationssamhället", Rapport från seminariet IT i kulturens tjänst, Tekniska museet, Stockholm, 26/3 1999

<sup>317</sup> Gärdenfors P., "Människan i Informationssamhället", Rapport från seminariet IT i kulturens tjänst, Tekniska museet, Stockholm, 26/3 1999

<sup>318</sup> Agyris C., "On Organizational Learning, Second Edition", 1999

<sup>319</sup> Mayo A., Lank E., "Lärande i organisationen", 1995

<sup>320</sup> Agyris C., "On Organizational Learning, Second Edition", 1999

<sup>321</sup> Gärdenfors P., "Människan i Informationssamhället", Rapport från seminariet IT i kulturens tjänst, Tekniska museet, Stockholm, 26/3 1999



område eller att omfördela personal. Vidare är Gambro ett företag som ofta använder sig av projektgrupper för att prestera resultat och det gäller speciellt för IT avdelningen. Ser man på Gambros behov av att effektivisera och utvecklas i syftet att ta marknadsandelar så är det inte så stort. Gambro fungerar inifrån och ut genom att se hur de fungerar inom företaget och arbetar för att effektiviserar sina egna metoder så långt som möjligt. Många andra företag arbetar utifrån och in och effektivisera på grund av konkurrenternas hot om övertagande av marknadsandelar. Ser man på företagskulturen hos Gambro från ett lärande perspektiv så kan vi väl säga att de har en god och positiv inställning. Lärande och utveckling är underförstått och indirekt uttalade regler. Alla hjälper alla och det är ingen som direkt håller med om att de sitter på kunskap för att inte förlora makt som kan leda till konkurrens och undanhållande av information för att främja sig själv<sup>322</sup>. De anställda anser att Gambro i många fall har varit dåliga på att dokumentera och att ledningen inte konkret uppmuntrar lärande, men utbildningsmöjligheter och avancemang i företagets nivåer är mycket goda. Vi förstod ganska snabbt i undersökningen att anställda på Gambro inte direkt förstod att det var någon skillnad mellan utbildning och lärande. Som sagt tidigare så är Gambro mer inriktat på att utbilda än på att lära.

Gambro har den policyn att man som anställd har vissa åtaganden som skall skötas under sitt dagliga arbete och under projektarbeten. Dokumentering är ett av dessa som i sig är ett tecken på att de inser vikten av att dokumentera för framtida projekt och för att andra inte skall göra samma misstag om igen. En bra kommentar som ett av våra intervjuobjekt gav var att man inte skall uppfinna hjulet två gånger. Den inställningen verkar det som Gambro har anammat i varje fall under projekt C2, som vi undersökt. En intressant aspekt är att de inte verkar fundera på om hjulet behöver uppfinnas över huvud taget. Gambro har mer en single loop inställning eftersom de ser på konsekvenser av handlandet och ändrar agerandet ifall planeringen inte matchar resultaten. Det vi hade velat se är en förändring i det som styr agerandet, vilket kan innebära att strukturen och hela arbetsprocessen på Gambro tittas över och förändras till att bli mer effektiv<sup>323</sup>.

Många företag går i dag över till att bli allt planare och mer horisontellt funktionsinriktade och Gambro verkar följa samma spår i vissa avseende<sup>324</sup>, <sup>325</sup>. Ett exempel är att de arbetat på att göra organisationen plattare samt att företaget är uppbyggd så att den tar tillvara på företagets samlade kompetens. Ser man på Gambro som helhet så är det en mer konventionellt uppbyggt organisation även om nivåerna i hierarkin börjar plana ut. Ett exempel är hur Gambros olika avdelningar distanserar sig från varandra och skapar en självständighet så är det inte i enlighet med en lärande organisation. Ofta är det när två avdelningar har gemensamma mål och syften som en organisatorisk förändring i form av planare struktur sker<sup>326</sup>. Så verkar inte Gambro vara konstruerat. Gambro har nämligen en tendens att skapa oberoende och självtillräckliga avdelningar som inte har något behov av andras kunskap eller att dela med sig till andra. Undersökningen visade dock att det fanns ett intresse för ett tvärorganisatoriskt system där information om metoder och förfaranden skulle kunna lagras. Ett sådant informationssystem kan ge snabb feedback på organisationen och dess komponenters förmåga och mekanismer för att belysa organisationsteorier och utföranden vilket gör att organisationen utvecklas som helhet<sup>327</sup>.

<sup>322</sup> Agyris C., "On Organizational Learning, Second Edition", 1999

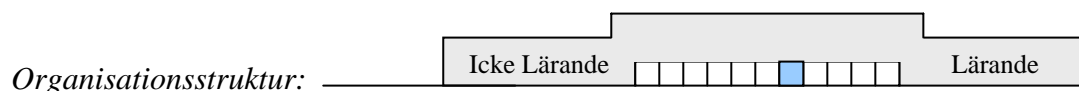
<sup>323</sup> Agyris C., "On Organizational Learning, Second Edition", 1999

<sup>324</sup> Schein E., "Organizational Culture and Leadership", San Francisco Jossey-Bass, 1985, 1992

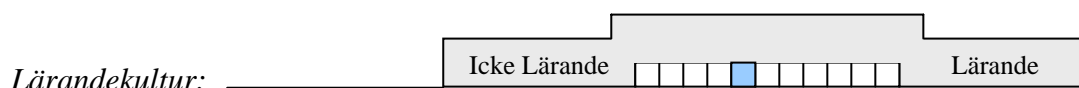
<sup>325</sup> Senge P., "Den Femte Disciplinen: Den lärande Organisationens Konst", 1995

<sup>326</sup> Agyris C., "On Organizational Learning, Second Edition", 1999

<sup>327</sup> Schein E., "Organizational Culture and Leadership", San Francisco Jossey-Bass, 1985, 1992



En struktur som gör att information, kunskap, resurser och anställda lätt kan överskrida de gränser som binder samman företaget anses ge en mer lärande och utvecklande miljö<sup>328</sup>. Schein och Senge menar precis som Agyris och Mayo att en platt och decentraliserad organisationsstruktur är en bra grund för inläring<sup>329</sup>. En sådan miljö finns inte på Gambro. De har lätt att placera om personal, vilket är en positiv, men gränserna mellan avdelningar, entiteter som anställda och ledning, samt den gräns som finns inom avdelningarnas olika arbetsområden är för stränga för att anses vara flexibel. Inom IT-avdelningen är dock gränserna mindre synliga eftersom de ofta använder projekt som arbetsform där resurser och anställda ständigt omplaceras. Gambros struktur är mer traditionell och pyramidisk än platt även om de strävar efter att ha så få steg i beslutsfattandet som möjligt.



För att en organisation skall kunna tillgodogöra sig all den samlade kunskapen som finns hos dess anställda måste de uppmuntra till utveckling, utbildning och se till att handledning och träning blir en del av arbetsuppgifterna<sup>330</sup>. Denna del är Gambro relativt bra på eftersom de uppmärksammar individen och deras värderingar samt att de har utbildningar, seminarier och till viss del handledning och träning. Det som är intressant är att Gambro använder sig av projektgrupper och inläring i grupper som enligt Peter Senge är ett sätt att samla intelligensen hos anställda vilket oftast överstiger de enskilda individerna och när gruppen börjar samarbeta, lära och utvecklas uppnås inte bara bra resultat, medlemmarna utvecklas också fortare än de hade gjort var för sig<sup>331</sup>. Så projektgrupper och andra arbetsgrupper är ett bra sätt för en organisation att få fart på både den individuella inläringen som leder till att projektgruppen utvecklas som ger resultatet att organisationen utvecklas. Misslyckas man dock att utveckla projektgrupper eller andra former av grupparbeten är chansen att utveckla organisationen väldigt liten<sup>332</sup>.

Gambro har även fastställt ett visst antal utbildningsdagar per anställd och alla anställda har utvecklingssamtal en gång om året med deras chef där de får möjligheten att tala ut om hur de vill utvecklas. Många intervjuobjekt tycker att möjligheterna på Gambro är oändliga och att det inte finns något direkt tak för vad man kan lära sig. Företaget uppmuntrar även anställda till att dela med sig och lära andra även om det är mer eller mindre informellt uttryckt, vilket är ett sätt för Gambro att verka intressant, utvecklande och lärande utan att egentligen göra något konkret. Gambro anordnar även seminarier och andra sammankomster som är tillfällen för kollektiv inläring. Handledning och mentorskap är även saker som används och börjar nu fasas in i deras arbetsmetoder. De uppmuntrar ofta anställda att ta sin tid och lära sig nya erfarenheter men vi kom i undersökningen fram till att de inte hade några processer som stöder självstyrd inläring, den biten får varje avdelningschef ta hand om. Det verkar som om det är upp till varje individ att ta tag i sin egen inläring, men för att få anställda att verkligen

<sup>328</sup> Mayo A., Lank E., "Lärande i organisationen", 1995

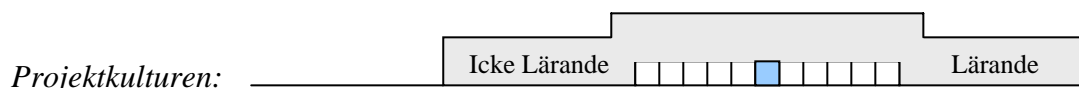
<sup>329</sup> Schein E., "Organizational Culture and Leadership", San Francisco Jossey-Bass, 1985, 1992

<sup>330</sup> Mayo A., Lank E., "Lärande i organisationen", 1995

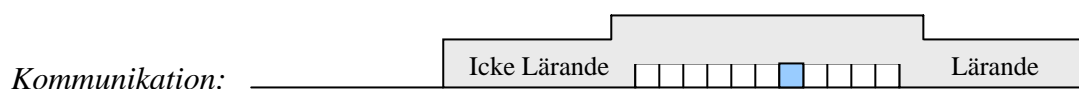
<sup>331</sup> Senge P., "Den Femte Disciplinen: Den lärande Organisationens Konst", 1995

<sup>332</sup> Ibid

ta tag i sig själv måste ledningen och chefer ta konkreta beslut och hjälpa den anställde i rätt riktning. I en del fall gör Gambro det, när det uppfattar att en kompetensbrist finns, men i andra fall tar inte ledningen några riktiga beslut som ser till att personalen utvecklas. Här syns återigen det mönster av single-loop inlärning som Gambro använder sig av. När ett fel upptäcks så rättas agerandet till så att inte det felet uppstår igen. För att utvecklas och bli mer effektiva måste man se bakom de synliga felen och gå till botten med problemet. Detta double loop tänkande ska vara en del av arbetsprocessen och inte endast existera som en trial and error, single loop process<sup>333</sup>.



Som vi nämnt tidigare i analyser använder sig Gambro, speciellt IT-avdelningen, i stor utsträckning av projekt som arbetsform. Det finns metoder för hur projektresultat och ny kunskap registreras för att kunna återanvändas i framtiden vilket enligt Agyris, Mayo, Senge och Schein är en direkt nödvändighet om organisationen som helhet skall kunna utvecklas<sup>334</sup>. Lite av Gambros problematik ligger tyvärr i att ledningen mer eller mindre antar att underchefer och anställda automatiskt skall agera utvecklande och lärande. Projekten utförs oftast för att lösa problemen och anses ha en början och ett slut. För att organisationen och framtida projekt skall bli mer effektiva och utvecklande borde Gambro försöka se projektet mer som en process. Processen målsättning är inte endast att få problemet löst utan även att utveckla och lära individerna och organisationen så att de arbetar mer effektivt nästa gång. Lärandet kan bakas in och bli en naturlig del av arbetsgången vilket gör de olika projektarbetena till en enda lång process som inte har något slut<sup>335</sup>.



För att binda samman de avdelningar och grupper som finns inom organisationen krävs både formella och informella nätverk, som kan bestå av arbetsgrupper, yrkesgrupper eller personer med gemensamma intressen<sup>336</sup>. Gambro har som målsättning att skapa effektiva företagssamtal där erfarenheter och kunskaper delas. Dessa nätverk som fungerar som informationskanaler genom företaget kommunicerar via mail, telefon, intranätet samt Glimten som är den interna tidningen. Under intervjuerna framkom olika typer av fakta. En del fick det att låta som om Gambros avdelningar och grupperingar utbyter information och lära av varandra men att detta skedde av sig självt. Andra påstod att det inte fanns några konkreta gränsöverskridande nätverk och att avdelningarna stod väldigt långt från varandra. Ännu en gång är Gambro passiv och väntar sig att avdelningar och anställda skall agera efter eget bevåg. Om en bättre styrning mot lärande infunnits så hade informationsöverföringen, inlärningen och utvecklingen effektiviserats betydligt.

<sup>333</sup> Agyris C., "On Organizational Learning, Second Edition", 1999

<sup>334</sup> Agyris C., "On Organizational Learning, Second Edition", 1999

Senge P., "Den Femte Disciplinen: Den lärande Organisationens Konst", 1995

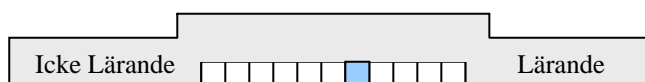
Schein E., "Organizational Culture and Leadership", San Francisco Jossey-Bass, 1985, 1992

Mayo A., Lank E., "Lärande i organisationen", 1995

<sup>335</sup> Agyris C., "On Organizational Learning, Second Edition", 1999

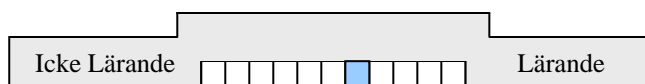
<sup>336</sup> Mayo A., Lank E., "Lärande i organisationen", 1995

Konkurrens:



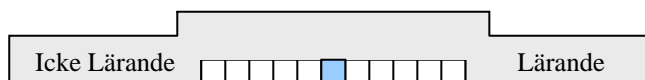
Gambro har en viss konkurrensbevakning för att se hur marknaden utvecklas. Den externa konkurrensen är viktig eftersom den i så stor grad kan påverka hur utvecklingstakten är i organisationen<sup>337</sup>. Även den interna konkurrensen är viktig att se över eftersom den kan påverka individen och organisationens utveckling och inläring. Gambro har tidigare haft konkurrerande avdelningar som varit tvungna att dela resurser, vilket ledde till en ineffektiv konkurrens. En farlig effekt av inre konkurrens och defensivt beteende är att information som skulle leda till förbättringar undanhålls av individer och organisationer för att andra inte skall kunna dra nytta av fördelarna<sup>338</sup>. Gambro upplever en yttre konkurrens genom att ständigt utsättas för påtryckningar om outsourcing. Att lägga delar av verksamheten utanför företaget kan göra att de anställda arbetar effektivare och bättre, men det finns även en risk för stress och utbrändhet. Även en del konkurrens mellan det vanliga arbetet och projektarbeten har upplevts vilket är resultatet av dålig planering och styrning.

Belöning och bestraffning:



Gambro har ingen konkret belöning och bestraffningssystem, däremot finns ett data och lönesystem där information om anställdas kunskaper och färdigheter lagras. När en individ lär sig och utvecklas lägg de nya färdigheterna in och kan användas i löneförhandlingar. Systemet blir således ett verktyg som kan användas för att belöna utveckling och kunskap vilket är positivt eftersom det då kan uppmuntra anställda till personlig förbättring. Gambro har ingen uttalad policy för belöning eller bestraffning men belöningar i form av löneförhöjning och ledighet förekommer.

Budget:



Enligt Agyris, Mayo och Senge bör en investering i nya nätverk och utvecklingsprocesser som bakas in i det dagliga arbetet ske för att effektivisera och göra organisationen lärande<sup>339</sup>. Projekt C2 är ett utvecklingsprojekt som är långsiktigt eftersom det i stor grad kommer att effektivisera hela organisationen. I andra fall prioriterar Gambro mer kortsiktiga mål som t.ex. när datorkörkortet skulle införas på företaget. Det var en grundläggande datorutbildning som flertalet av de anställda hade haft stor nytta av men projektet lades ner på grund av kostnader och minskat intresse från ledningens sida.

<sup>337</sup> Agyris C., "On Organizational Learning, Second Edition", 1999

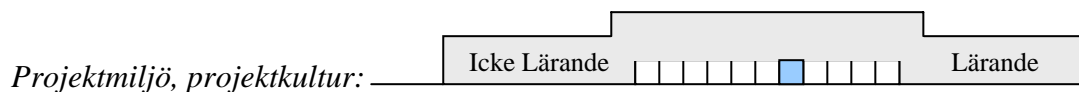
<sup>338</sup> Ibid

<sup>339</sup> Agyris C., "On Organizational Learning, Second Edition", 1999

Senge P., "Den Femte Disciplinen: Den lärande Organisationens Konst", 1995

Mayo A., Lank E., "Lärande i organisationen", 1995

## Föreprojektet på strukturnivån:



Variablerna projektmiljö och projektkultur har vi valt att diskutera under samma rubrik. Anledningen till denna uppdelning är att de innebär ungefär samma sak och de står i stark relation till varandra. Existerar en projektmiljö som legitimerar och stödjer projektarbete, finns det även goda möjligheter för utveckling av en lärande projektkultur. I annat fall används projekt för kort kostnadsjakt och rovdrift på mänskliga resurser vilket är motsatsen till vad som utmärker en lärande projektkultur, då risken är stor att gynnsamma läroeffekter för framtiden går förlorade.<sup>340</sup>

Projektmiljön på Gambro är välutvecklad och har en övergripande lärande syn. Företaget ger stöd för grupper av olika slag och är väl medveten om att de är kraftfulla verktyg och direkt livsviktiga för organisationens utveckling. Företaget är multikulturell och man har förståelse för kulturskillnader och för skillnader i personlig stil.

Det är kundkraven som ligger till grund för gruppbyggandet i en lärande projektmiljö. Det var pga. att Microsoft, en av Gambros leverantörer, dragit in supporten på Windows NT som gjorde att de var tvungna att byta ut standarden på klienterna och sätta igång med C2 projektet. Hur projektgruppen skulle utformas och hur klienterna i slutändan skulle se ut, skapade genom noggrann undersökning av IT avdelningens kundkrav dvs. krav från de interna avdelningarna i företaget.

Personer som skulle ingå i en projektgrupp bestämts enbart efter vilka färdigheter och kunskaper som arbetsuppgifterna kräver, vilket är positivt för en lärande projektkultur. Som en av informanterna uttryckte sig, *"De kommer även att ta in en vakant där urvalet kommer att baseras på personliga egenskaper och teknisk kompetens"*.

Involverandet av en extern projektledare från företaget HP tycktes också bidra till lärandet eftersom han kunde tillföra ny kunskap till projektmedarbetarna, respektive företaget. Visserligen kunde Gambro utnämna en projektledare från sina interna resurser. Solution Arkitekten som hade flera års erfarenhet av projektledning kunde ta den rollen, men hans tekniska kompetens var viktigare och för att inte belasta honom togs en extern projektledare in istället. Det visar att Gambro även är bra på att ta tillvara på sina kärnkompetenser och använda de på rätt plats.

Det gäller *"...frihet under ansvar så länge man levererar."* - som den ena medarbetare uttryckte sig. Denna frihet ger utrymme för experimentering vilket utmärker en lärande projektmiljö och kultur. Men stora idéer, som det ska tas beslut om, ska enda upp till högsta ledningen och kan ta lång tid innan besluten blir tagna. Vi har, från empirin, kunnat utläsa lite delade meningar om ledningens responsivitet<sup>341</sup>. Orsaken till de långa beslutprocesser kan vara att ledningen har ont om tid eftersom det finns många parallella projekt att driva, så det handlar om projektets legitimitet och prioritering eller som Blomberg hävdar vad som kommer att uppfyllas, och hur, beror på deltagarnas skiftande inflytande och intressen, det vill

<sup>340</sup> Blomberg J., *"Projektorganisationen – kritiska analyser av projektprat och praktik"*, 2003

<sup>341</sup> Asplund J., *"Det sociala livets elementära former"*, 1987a,b, via Blomberg J. *"Projektorganisationen – kritiska analyser av projektprat och praktik"*, 2003 s. 243.

säga på maktprocesser, snarare än på rationella beslutsprocesser.<sup>342</sup> Gambros beslutsprocesser är sådana att de tillsammans finner den bästa lösningen på problemen, vilket är bra för lärandet.

Ledningen visar intresse men inget engagemang för att projekt ska vara lärande. De accepterar och uppmuntrar de anställda att ta sig tid att tänka genom vad de har lärt sig, men vad som kom fram under intervjuerna var att det, under C2 projektet, var omöjligt pga. ”tidspress” och för att det var väldigt ”strikt styrt” som en av medarbetarna påstod.

Företaget betraktar projektet som en tillfällig organisation som består av individer snarare än som ett plan, vilket gör att människorna får mer uppmärksamhet.<sup>343</sup> Detta synsätt tyder även på ett mikrosociologiskt perspektiv till projekt, vilket främjar lärandet.<sup>344</sup>

Tyngdpunkten ligger på handlingsperspektiv snarare än på beslutsperspektiv. När projektet tar andra vägar än de som varit planerade från början handlar det om att folk har tänkt om snarare än på ändring av olika beslut.

Gambro har ett informellt förhållningssätt till projekt vilket betyder att det finns en öppen och ohämmad kommunikation som gör kunskapsöverföringen möjligt. Det är en av de viktigaste grundstenarna för att ett projekt ska bli lärande. Vid intervjuerna kom det fram att alla kände att de kunde prata öppet och fråga andra om de behövde hjälp med något. Förutom att alla medarbetare vi intervjuade tyckte att det var en hel naturlig sak, har Gambro även ett tydligt budskap om att handledning och träning ska vara en självklar del av arbetsuppgifterna.

En annan aspekt handlar om att man ska välja rätt strategi till projekt. C2 projektet var ett utvecklingsprojekt. Företaget satte upp klara mål och resurser för det. När det handlar om ett utvecklingsprojekt så är det bra om företaget är flexibelt och skapar möjligheter för projektet att expandera.<sup>345</sup> Det var också viktigt att projektet, i alla fall på den globala nivån, leddes av en expert, en guru, som var framstående i företaget och som kunde attrahera resurser till projektet. Projektgruppen bestod av unga, ambitiösa och delvis oerfarna medarbetare som var villiga att arbeta hårt. Projektet annonserades som något unikt, som det största utvecklingsprojektet i företagets historia. Detta liknar Blombergs förslag till den första projektstrategin där man ville skapa kreativitet och handlingskraft<sup>346</sup>. Rekryteringen av guru och att projektmedlemmarna bestod av unga, ambitiösa medarbetare vidare att projektet lyftes upp som något extremt, är i samklang med denna strategi. Projektets klara och tydligt uppsatta mål och resursbegränsningarna gjorde däremot att det inte fanns så mycket utrymme för experimentering, kreativitet och möjlighet till att projektet ska expandera. Under projektets gång blev det mer och mer tydligt att det förutsatta målet inte gick att hålla och att resurserna inte skulle räcka länge. Enligt Blomberg är detta naturligt för ett utvecklingsprojekt. Han tycker även att mindre planerade utvecklingsprojekt ofta är mer framgångsrika än de som har en rigorös planering.<sup>347</sup> Skulle företaget varit mera flexibel angående mål och resurser så skulle det kanske inte heller ta så lång tid att besluta om ändrade planer och budget.

---

<sup>342</sup> Blomberg J., ”Projektorganisationen – kritiska analyser av projektprat och praktik”, 2003

<sup>343</sup> Ibid

<sup>344</sup> Ibid

<sup>345</sup> Ibid

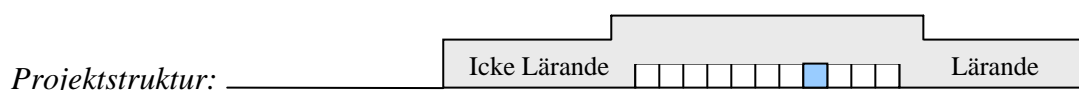
<sup>346</sup> Ibid

<sup>347</sup> Ibid

En annan aspekt som är utmärkande för en lärande projektkultur är integrering av projektarbetets erfarenheter i moderorganisationen som förekommer i form av förändrade rutiner<sup>348</sup>. Det har inte, under intervjuerna, kommit fram att Gambro har drivit detta projekt på ett bättre sätt än vid andra tillfällen, dvs. om de har återanvänt förbättrade rutiner från gamla projekt för att göra projektprocessen bättre i C2. C2 projektets mål, förutom att införa nya standardklinter på alla ställen i företaget, var att ändra en arbetsrutin i organisationen vilket de har gjort genom att ändrat inköpsprocessen för inköp av mjukvara. På detta sätt har de infört en ny rutin efter projektet i moderorganisationen.

En annan viktigt egenskap för en lärande projektkultur är att det ska ske ständig inläring från gruppmedlemmar när de arbetar på att göra sina grupper mer effektiva dvs. en processinläring snarare än ett visst arbetsutförande.<sup>349</sup>

Under projektmöten så kallade "tisdags möten", reflekterade projektgruppen över vad som gjorts och skall göras men även hur de har gjort och hur skall göra, vilket tyder på att de även arbetar på att förbättra själva projektprocessen. Här används projekt som ett konkret instrument för lärande. Genom den empiriska studien fick vi tyvärr fram fakta som pekade på att Gambro inte följer upp de möten och reflektioner som gjort, och ett tydligt single loop tänkande kan därmed urskiljas.



En projektstruktur som främjar lärandet ska vara mindre strukturerad och flexibel för att gynna utförandet av snabba procedurer. Vidare ska den ha en plan struktur för snabbare beslutsfattning.<sup>350</sup> Ser man på hur beslutsprocessen ser ut så har den under projektet C2, som undersökts, varit lite för långsam enligt en del intervjuobjekt. Mycket beror på att ledning och högre uppsatta chefer inte haft tid till att ta beslut eftersom de arbetat parallellt med sina vanliga arbetsuppgifter. I projektet fanns fyra distinkta nivåer (se figur 1). På högsta nivån befinner sig projektmanagern som ansvarar för projektet globalt. Vi har i denna studie avstått från att utföra en intervju med honom (se under avsnitt 1.5 *Avgränsningar*). Det är alltså tre nivåer som är relevanta för C2 projektet.

Projektet leddes av en extern projektledare som i sin tur hade tre större grupper under sig. Dessa var: Administrationsgruppen, Applikationsgruppen och Migrationsgruppen. Samtliga tre grupper verkade på den operationella nivån. Hierarkin i projektet var ganska så horisontell eftersom beslutsvägarna inte var långa.

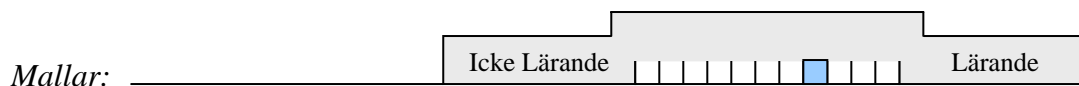
Trots den plana strukturen, har det varit blandade meningar om hur bra kommunikationen mellan nivåerna fungerat då flertalet intervjuade talat om långsamma beslutsprocesser och att ledningen ibland varit svår att resonera med. Möjligheten att anställda skulle kunna ställa frågor på alla nivåer var det även blandade meningar om. I vissa fall uppfattade vi chefer som lyhörda och mottagliga och i andra fall att de var alldeles för upptagna för att ha tid med anställda från lägre nivåer i organisationen. I projektet kontaktade medarbetare på en lägre nivå oftast projektledaren, om någonting gick fel, som i sin tur förde meddelandet och problematiken vidare vid behov till nästa nivå.

<sup>348</sup> Johansson S. mfl., "Projekt som förändringsstrategi – analys av utvecklingsprojekt inom socialtjänsten", 2000

<sup>349</sup> Blomberg J., "Projektorganisationen – kritiska analyser av projektprat och praktik", 2003

<sup>350</sup> Ibid

När det gäller flexibilitet kom det fram att de omstruktureringarna som gjordes kändes naturliga och bra eftersom tre grupper på den operationella nivån var belastade olika vid samma tidpunkter och när det fanns mycket arbete i en grupp fick de hjälp av den andra. Detta tyder inte bara på att projektgruppen var flexibel och lätt att mobilisera utan att de även hade bra samarbete.



Mallar för ett projekt som ska verka i en lärande anda ska användas på ett mer symboliskt vis. Främsta målet med mallarna ska vara att tillfredsställa krav från omgivningen och att fylla ideologiska, affärsmässiga och ekonomiska syften.<sup>351</sup>

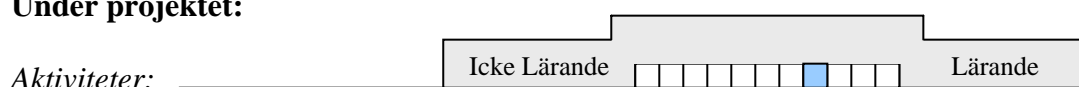
Gambro har ofta klara och tydliga sätt att arbeta efter. De flesta som intervjuats tycker detta är skönt eftersom man behöver lite styrning i sitt arbete. Av intervjuerna kom det fram att mallarna kunde förändras och justeras ifall ett mer effektivt sätt uppenbarats. Det tyder på att projektarbetet kunde kalkyleras och planeras löpande och delvis i efterhand vilket stödjer lärandet.

Gambro har flertalet mallar för många olika sorters projekt och det tyder på att de haft en gedigen projektverksamhet och försökt att föra dokumentation för framtiden. Mallarna kan återanvändas och kombineras för att passa projektet ifråga vilket är mycket positivt. I projektet C2 användes mallar från Gambro i kombination med den externa konsultens mallar vilket skapade en hybrid som passade bra för projektsituationen. Det fanns även lärande inslag i mallarna och arbetssättet.

I mallen för felhantering dokumenterades det löpande om vad som har gått bra men även vad som gått dåligt. Hela projektet var uppbyggt på ett sätt så att de lätt kunde sprida information till företagets andra Websidor runt om i världen. Projektet var konstruerat så att en pilot gjordes i Lund. Under pilotprojektet kom man fram till vad som gått fel och hur det skulle hanteras för att inte andra länder samtidigt skall lösa samma problem.

Projektmallen är i helhet lärande men projektgrupper på företaget ser de mest som styrande. Projektgruppen verkade dock förstå att mallar inte avgör projektets framgång då det viktigaste är i vilket syfte de tas fram och hur de används.<sup>352</sup>

### Under projektet:



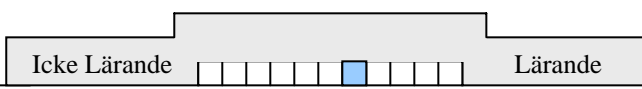
De aktiviteter som ägde rum under det vanliga projektarbetet, som har varit lärande, var träning och handledning av varandra, de kollektiva inläringstillfällena, i form av projektmöten dvs. "tisdagsmöten", tillfälliga möten, seminarier, gemensamma aktiviteter och vid utveckling och uppdatering av FAQ, där användarna själv kunde leta efter svaren på sina

<sup>351</sup> Blomberg J., "Projektorganisationen – kritiska analyser av projektprat och praktik", 2003

<sup>352</sup> Ibid



frågor. Alla dessa saker är direkt lärande, men det Gambro inte är lika bra på är att konkret visa uppskattning för att alla dessa saker skall ske. De har, som vi nämnt tidigare, seminarier och gemensamma aktiviteter där företaget är inblandad. Men när det gäller andra situationer som vid handledning, träning och uppföljning och utvärdering av möten eller andra tillfällen där information utbyts så var inte själva företagets konkreta inställning närvarande. En lärande organisation visar mer uppmärksamhet och lägger mer tyngd på lärandetillfällen och får på så sätt effektivare arbetsmetoder och förfarande. Gambro gör inte detta konkret utan låter besluten ligga hos individerna själva.

Målsättning: 

I ett lärande projekt ska ett av målen vara att den individuella inläringen ska gå över till att vara organisatorisk vilket sker genom kunskapsöverföring mellan medarbetarna<sup>353</sup>. Detta kan underlättas av företaget om de har en uttalad policy för att det ska ske men som det ser ut nu, saknar företaget en sådan policy. Pga. av detta, sker kunskapsöverföring också på ett mer eller mindre omedvetet sätt och som tidigare nämnt, kommer initiativet från individerna istället för företaget.

Bland alla mallar som används ska det på något sätt finnas indikationer för lärandet. Det är något som företaget saknar eller har väldigt lite av.

Projektorganiseringens mål är uthållighet, kontinuitet och gradvis förnyelse av människors kunskaper, fysiska förmågor och materiella tillgångar och ökning av organisationens kompetensnivå. Under varje projekt, ska nya erfarenheter implementeras i moderorganisationen och höja organisationen till en högre nivå som liknar en uppåtgående spiral som aldrig tar slut.<sup>354</sup>

Detta har börjat ske i företaget t ex. genom en noggrann dokumentering under C2 projektet. Dokumentering sker dock inte för lärandet skull utan mer för att annars de negativa effekterna skulle vara så synliga.

I ett lärande projekt ska målet med problemlösning vara att man blickar tillbaka hela tiden för att försöka hitta den grundläggande orsaken till problemet hellre än att hitta snabba och tillfälliga lösningar<sup>355</sup>. Gambro verkar här använda sig mer av ett single loop lärande<sup>356</sup>, och löser problemet så snabbt som möjligt utan att tänka efter. Detta sker pga. tidsbrist och stress som förekommer i företaget.

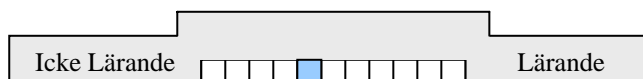
<sup>353</sup> Blomberg J., "Projektorganisationen – kritiska analyser av projektprat och praktik", 2003

<sup>354</sup> Johansson S. mfl., "Projekt som förändringsstrategi – analys av utvecklingsprojekt inom socialtjänsten", 2000

<sup>355</sup> Blomberg J., "Projektorganisationen – kritiska analyser av projektprat och praktik", 2003

<sup>356</sup> Agyris C., "On Organizational Learning", 1999

Kommunikation:



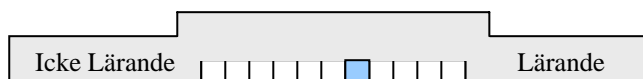
I ett lärande projekt ska kommunikationen vara ohämmad, öppen och informell inom projektgruppen.<sup>357</sup> När vi tittade på kommunikation inom projektgruppen, fanns det ingen tvekan om att kommunikationen, på den operationella nivån i projektet, varit öppen och informell, men när det handlar om kommunikationen mellan projektledaren och resten av styrgruppen samt kommunikationen mellan styrgruppen och den globala projektmanagern fanns det lite delade meningar om hur öppen och bra kommunikationen varit. Som en av informanterna uttryckte sig - "... det borde ha funnits fler och tätare möten, mer dokumentering bättre beskrivna kommunikationskanaler och bättre styrning i projektet"

För att ett projekt ska vara lärande ska både formella och informella nätverk finnas för informationsdelning. Dessa nätverk av aktörer ska samordnas av en delvis omedveten och personlig ömsesidig uppskattning.<sup>358</sup> "I projektet finns det tydliga riktlinjer för vem man skall kontakta och vad man skall göra. Sen är det självklart att man har andra kanaler för det dagliga arbetet." – som en av informanterna påstod. Detta tyder på att sådana kanaler mest påträffades i det dagliga arbetet inom hela organisationen. Projektgruppen bestod av endast tio personer som hade kontakt med varandra nästan dagligen, vidare fanns det olika IT-baserade kommunikationsvägar så som; mail grupper, newsgroups, och Projektplatsen där man kunde följa upp projektet. Andra tillvägagångssätt var naturligtvis att ta kontakt via telefon samt personliga kontakter. När man ser på alla dessa kommunikationsmöjligheter, som är många, så är det kanske inte så konstigt att det inte fanns formella och informella nätverk just inom projektgruppen. I ovannämnda citat kan man däremot se att anställda använder sig av sådana kanaler inom hela organisationen för det dagliga arbetet vilket är positivt och tyder på att kommunikationen förs över de interna gränserna inom organisationen.

Det fanns dock ett undantag inom Migrationsgruppen. I Migrationsgruppen arbetar enbart tekniker och de hade sitt eget system som används i syftet att dokumentera och ställa frågor. Detta tyder på att det finns mindre kommunikationskanaler för olika verksamhetsområden, inom organisationen, vilket är väldigt positivt för kunskapsöverföring som är en viktig grundsten för lärandet.<sup>359</sup>

En annan aspekt som är viktigt när man tittar på kommunikation är språket. Naturligtvis ska man sträva efter att alla ska förstå vad som händer i ett projekt och därför ska man använda ett gemensamt språk.<sup>360</sup> I Projektplatsen fördes dokumentation om C2 projektet på engelska för att medarbetarna på den globala nivån också skulle kunna delta och följa upp projektet.

Kunskapsöverföring:



När det gäller kunskapsöverföringen, är Gambro orienterat mot lärande. I C2 projektet har de använt sig av en kunskapsdatabas, Projektplatsen, där allt om projektet registrerades.

<sup>357</sup> Blomberg J., "Projektorganisationen – kritiska analyser av projektprat och praktik", 2003

<sup>358</sup> Ibid

<sup>359</sup> Agyris C., "On Organizational Learning, Second Edition", 1999

<sup>360</sup> Blomberg J., "Projektorganisationen – kritiska analyser av projektprat och praktik", 2003

Dokument som registrerades här var tillgängliga för 25 personer inom projektgruppen inklusive den globala nivån, men anställda utanför projektet har inte haft tillträde. De kunde, om de ville, begära att få access men det var endast personer som var involverade på något sätt eller haft en bra motivering, till varför de skulle få ta del av dokumentet, som fick det. Det var för att skydda dokumenten, vilket är bra men samtidigt kunde inte andra personer som haft intresse för projektet ta del av den kunskap som förmedlades här.

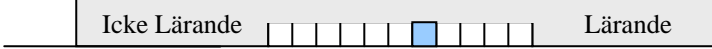
Överföring av information till individerna inom projektgruppen inträffade genom träning och handledning av varandra som i sin tur betyder att de lärde av varandra. Alla informanterna tyckte inte att träning och handledning var en självklar del av arbetsuppgiften men det var något som företaget explicit har uttalat sig om och inriktning för. Vi tolkade det som om det skedde av sig själv på en mer omedveten nivå. Det verkar som att företaget vet betydelsen av och uppmuntrar kollektiva inläringstillfällen, vilket är positivt. En mer explicit uttalad policy om handledning och träning av varandra inom grupper skulle kunna gynna kunskapsöverföringen.<sup>361</sup>

Under projektet har det även funnits andra tillfällen för kunskapsöverföring. Det har funnits kollektiva inläringstillfällen i form av seminarier, utbildningar, workshops, ”tisdagsmötena” och under andra tillfälliga möten. Ett exempel som vi har tagit från intervjuerna som passar bra här är följande citat. ”... på IT- avdelningen brukar man åka iväg en- två gånger om året där man diskuterar hur man ska arbeta nästa år. Man delar med sig information som annars antagligen skulle inte komma fram.”

Under intervjuerna kom det fram önskemål om ett gemensamt system, en Webbaserad lösning, en sorts nyhetsagent som gör att relevant information filtreras och kommer till rätt person i rätt tid. Det var speciellt viktigt för dem som satt i chefspositioner. Detta tolkar vi som att det fattades delar för en effektiv kunskapsöverföring. Det är dock värt att nämna, enligt våra erfarenheter, att det är ett av de vanligaste problem som alla stora företag kämpar mot idag.

Andra kanaler för kunskapsöverföring var Glimten, den interna tidningen och Webben där de andra avdelningarna kunde läsa om projektet. Det fanns även mallar för hur saker skulle dokumenteras och hur kommunikationen skall ske på deras Intranät.

### Efter projektet:

Belöning och bestraffning: 

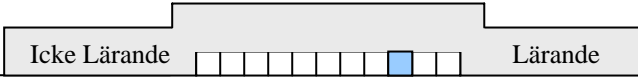
Gambro har inget specifikt belöningssystem för anställda som på något sätt bidrar till kunskapsutvecklingen. Som en av medarbetarna nämnde; ”Jag mäter inte själv gruppens prestation men jag har gett spontan feedback och positiv kritik för enskilda och för gruppen.” Anställda som arbetar på en lägre nivå i organisationen måste marknadsföra sitt eget arbete i skillnad till anställda som arbetar på högre nivåer. Dem som arbetar på Gambro vet med säkerhet att om de utför ett bra arbete så kommer de att belönas på något sätt. Det kom fram från intervjuer, att belöning ofta sker i form av bonus, extra ledighet, mer lön eller bättre arbetsuppgifter.

<sup>361</sup> Mayo A., Lank E., ”Lärande i organisationen”, 1995

Kunskaperna de lär in dokumenteras i deras lönesystem AGDA, (AG DATA LÖN) och den anställde får på så sätt belöning för sin utveckling. Gambro är i detta fall i linje med en lärande organisation.<sup>362</sup>

De hade kunnat vara bättre på att specifikt tala om för de anställda om vad utveckling och lärande av individen och att ge medarbetare hjälp i den processen, kan ge för sorts belöning. Systemet de använder är mer inriktat på prestationsbedömning och kompensation och det är utformat så att de anställda inte är rädda för att medge att misstag begåtts<sup>363</sup>. Som en av medarbetarna berättade; *”Projektgrupper belönas för bra prestation, om de presterar dåligt kan de granska projektledaren och cheferna”* ” ... när man har gjort någonting bra så brukar det komma positiv feedback...”

Individer i gruppen känner sig trygga och vet att varje misstag är ett tillfälle att lära sig något nytt. Vi kom även fram till att belöningsystemen inte på något sätt skapar konkurrens eller motsättningar i organisationen.<sup>364</sup>

Uppföljning och utvärdering: 

Uppföljning och utvärdering är ett av de viktigaste momenten i lärandet. Här utförs analys för hur man undviker att göra om samma misstag, de bra och dåliga arbetsförfarandena, risker, orsaker och framför allt granskar man här kontinuerligt arbetssättet och processers effektivitet samt vad som lärts in efter projektet.<sup>365</sup>

Gambro har tidigare varit väldigt dåliga på att följa upp och utvärdera möten, processer eller metoder. Vi fick i undersökningen fram att man inte utvärderar metoder, möten och andra informationsdelande processer vilket är en viktig del om man vill bli mer effektiv.<sup>366</sup> Som en av informanterna uttryckte sig; *”Uppföljning är något vi är jätte dåliga på. Vi har kanske ett möte sen går alla därifrån utan att tänka mer på innehållet. Det sker ingen uppföljning av vad som sagt. Jag tycker det är mycket viktigt med uppföljning.”*

Under C2 projektet verkar att företaget ändrat på den dåliga trenden. I C2 projektet skapades en pilot som sedan skulle användas av flera länder. Det är då ganska naturligt att uppföljning och utvärdering inte på något som kan uteslutas eftersom effekterna skulle vara förödande för de andra länderna. Det har därför gjorts en väldigt grundlig och kontinuerlig uppföljning och utvärdering i varje nivå i projektet. Att på ett så grundligt sätt utvärdera och följa upp är väldigt positivt i ett lärande perspektiv.<sup>367</sup> De hade kontinuerlig uppföljning och utvärdering under varje projektmöte och andra tillfälliga möten. Som en medarbetare berättade; *”...styrgruppen har utvärderingar under projektets gång, ungefär en gång i månaden, för att se att allting går åt rätt håll...”*. Det gjordes även en kvalitetssäkring för att undersöka vad som gått dåligt då budget och tidsplaneringen överskridits.

<sup>362</sup> Agyris C., *“On Organizational Learning, Second Edition”*, 1999

<sup>363</sup> Blomberg J., *”Projektorganisationen – kritiska analyser av projektprat och praktik”*, 2003

<sup>364</sup> Blomberg J., *”Projektorganisationen – kritiska analyser av projektprat och praktik”*, 2003

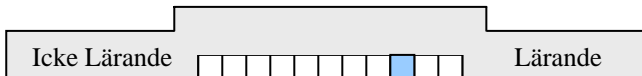
<sup>365</sup> Mayo A., Lank E., *”Lärande i organisationen”*, 1995

<sup>366</sup> Ibid

<sup>367</sup> Agyris C., *“On Organizational Learning, Second Edition”*, 1999

En av medarbetarna beskrev att han; ” ...kände lite oro inför kvalitetssäkringen eftersom dom kommit långt i projektet. Han oroade sig över vad som egentligen skulle hända, skulle allt förändras, vad händer om allt blivit fel, kommer de att bli utslängda och ersatta av en extern grupp.”. Detta tolkar vi som något negativt då utvärderingen upplevdes som något ångestfullt vilket inte främjar lärandet. Resten av gruppen såg däremot på uppföljning som ”... en slags kontroll av utfört arbete men även som ett tillfälle att utvecklas och lära.”, vilket är en väldigt positiv inställning när man ser på lärandet.

Det fanns olika utvärderingar så som; arbetsklimatsutvärdering, utvärdering av kärnkompetenser och större verksamhetsområden. Det finns även utvärdering av chefer i form av en månatlig rapport och det sker som en av medarbetarna berättade; ” Det sker kontinuerliga utvärderingar, det kan t.ex. finnas kompetensbrist eller annat som måste lösas.”

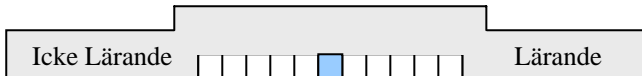
Dokumentering: 

Det fanns mallar för hur man skulle dokumentera projektet. Det var projektledarens huvudansvar att föra in allt om projektet till Projektplatsen. Här sparades även hela mallen för framtida projekt. Att använda sig av mallar, även om det inte är i ett direkt lärande syfte, ser vi som utvecklande. Dessa mallar kan vid ett senare tillfälle återanvändas och strukturer, processer och metoder behöver inte skapas på nytt.<sup>368</sup>

Det skrevs tidigare under det här avsnittet om hur viktigt det är att ha ett gemensamt språk. En medarbetare berättade att; ”Allt som dokumenteras är på engelska så att alla andra sajter runt om i världen då kan gå in och kolla vad man gjort i Sverige. På det sättet blir verkligen projektet lärande eftersom man i Sverige gör själva pilotprojektet för att sedan föra kunskapen vidare till Tyskland, Italien och Frankrike.”

Det verkar att det fördes en riktig noggrann dokumentering av C2 projektet men det var inte för lärandets skull utan som en medarbetare berättade; ” Under projekt C2 så har de i varje fall dokumenterat ordentligt så denna information inte försvinner med en anställd.” dvs. snarare för att de inte skulle tappa kunskap med en anställd i fall han eller hon blev sjuk eller var tvungen till att lämna projektet av någon anledning.

Den externa projektledaren har fått klara mallar för hur dokumentering av projektet ska föras men i annat fall verkade det som om dokumentering är något, alla skulle se till att ta i tu med själv. Detta tyder på avsaknaden på beslut från en högre nivå.

Budget: 

För att ett projekt ska kännetecknas av ett lärande karakter ska budget undansättas i form av kollektiva inläringstillfällen och kompetenshöjning vid behov. Det ska finnas uppmuntran och tid för att medarbetarna ska kunna begrunda sina nya erfarenheter och lära.<sup>369</sup>

<sup>368</sup> <http://www.projektplatsen.se>

<sup>369</sup> Agyris C., “On Organizational Learning, Second Edition”, 1999


Enligt medarbetarna så uppmuntrar Gambro för det men under C2 projektet var det näst intill omöjligt pga. tidspress vilket påverkar lärandet negativt.

C2 projektet har överskridit både tid och budget gränsen, men det är inget vi tolkar som negativt. Enligt Blomberg håller de flesta framgångsrika utvecklingsprojekt sällan budgetramen.<sup>370</sup>

Budgeten har överskridits som medarbetarna berättade pga: ” *resurs problem infunnit sig då personalens arbetsuppgifter krockat*”, ” *inventerings problem när man skulle köra inventeringen på Helpdesk*”, ” *Microsofts uppdatering som var försenad alldeles för länge.*”

En medarbetare berättade även att; ”...*företaget satsar mer i början av ett projekt på att kanske effektivisera och verkligen lära av sina misstag och följa upp så kanske man i slutet av projektet tjänar in dom pengarna man i början satsat på just dessa saker. Tråkiga är bara att företag ser väldigt kortsiktigt och inte tänker på hur man skall agera på längre sikt.*”

### Individnivån:

Aktiviteter: 

Aktiviteter som att individerna tränar och handleder varandra, att de har kollektiva inläringstillfällen, projekt och andra tillfälliga möten, att de går på seminarier, gemensamma aktiviteter och utvecklar och uppdaterar en FAQ, där användare själv kan leta efter svaret på sina frågor, anser vi vara direkt lärande och utvecklande för företaget som helhet. Den stund när information förs vidare från en individ till en annan är vad Senge, Agyris, Huber, Levitt March och Mayo anser vara grunden till det organisatoriska lärandet<sup>371</sup>. Det är när kunskap förs vidare och görs tillgänglig för fler som utvecklar och för att bejaka detta beteende måste managers och ledare ta sitt ansvar för den organisatoriska inläringen genom att baka in det i företagsstrategin, genom att mäta, undersöka och prata öppet om det<sup>372</sup>. Gambro är tyvärr inte bra på att konkret visa uppskattning för att dessa saker skall ske. De har som vi nämnt tidigare seminarier och gemensamma aktiviteter och där är företaget inblandad. Men när det gäller andra situationer som vid handledning, träning och uppföljning och utvärdering av möten eller andra tillfällen där information utbyts så är inte själva företagets konkreta inställning närvarande. För att utvecklingen och inläringen ska fungera bättre måste organisation visa mer uppmärksamhet och lägga mer tyngd på lärandetillfällen och på så sätt få effektivare arbetsmetoder och förfarande. Gambro gör inte detta konkret utan låter besluten ligga hos individen själv. Att individen själv får bestämma kan vara bra i vissa fall eftersom det är viljan att lära som är den grund organisationen måste ha för att den i sin tur skall kunna utvecklas och lära. Det, i kombination med att ledningen engagerar sig och skapar de förutsättningarna som behövs, är väldigt utvecklande för organisationen.

<sup>370</sup> Blomberg J., ”Projektorganisationen – kritiska analyser av projektprat och praktik”, 2003

<sup>371</sup> Agyris, C., ”On Organizational Learning, Second Edition”, 1999

Senge P., ”Den Femte Disciplinen: Den lärande Organisationens Konst”, 1995

Schein E., ”Organizational Culture and Leadership”, San Francisco Jossey-Bass, 1985, 1992

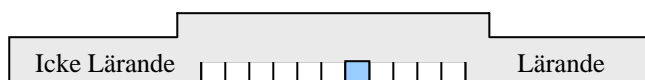
Mayo A., Lank E., ”Lärande i organisationen”, 1995

Leavitt B., March J. G., ”Organizational Learning,” Annual Review of Sociology, 14, 1988, s. 319-340

Huber G. P., ”Organizational Learning: An Examination of the Contributing Processes and a Review of the Literature,” prepared for the NSF-sponsored Conference on Organizational Learning, Carnegie-Mellon University, May 18-20, 1989

<sup>372</sup> Agyris C., ”On Organizational Learning, Second Edition”, 1999

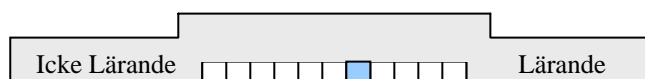
Målsättning:



De må individerna har är att lösa det problem som finns. Det ställ vissa krav på inläring och utveckling men dessa visas inte konkret. Det som kommit fram under intervjuerna är att om något gått fel under arbetets gång ska det inte upprepas, man ska inte uppfinna hjulet två gånger. Den inställningen påminner till stor del om en single loop inläring där man rättar till de fel som uppstår när resultatet inte stämmer överens med planeringen<sup>373</sup>. De anställda verkar inte ha tid till djupare analysering av problemen då saker och ting löses mer för att klara det dagliga arbetet. Ledningen och de som styr har här en större press på sig att lösa och komma fram till den djupliggande problematiken som finns och hitta de styrande variabelerna som ställer till det.

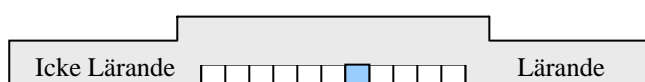
De mål som finns för individen på Gambro är att man ska lösa problemen och prestera så bra som möjligt i gruppen. De skall samtidigt lära sig så mycket som möjligt av varandra för att kunna återanvända den kunskapen vid nästa tillfälle. Det system som används verkar fungera bra vid projektarbeten eftersom en god dokumentering sker och att FAQs och projektmallar uppdateras och sparas. Individen har även tid att planera sin egen utveckling, vilket är bra i ett lärande perspektiv.

Individ:



Individen på Gambro har mycket frihet. De bestämmer själv över sin inläring och utveckling och får använda den inlärningsmetod som passar dem bäst. Att själv få bestämma över sin egen framtid kan vara bra eftersom det inte skapar några tvångsmässiga rutiner, men det kan samtidigt leda till en ökad passivitet hos de anställda. Att bejaka den individuella förmågan att ifrågasätta, experimentera, anpassa sig för att förändra saker för organisationens bästa är självfallet bra<sup>374</sup>. Gambro ger de individen möjligheten att utvecklas men låter ansvaret ligga kvar hos den anställde. De ser helst att individen arbetar självständigt, men att fråga och be om hjälp vid behov är absolut inget problem. En förbättring hade kunna ske om Gambro mer konkret visat vilka inlärnings och utvecklings möjligheter individen har och samtidigt visat på hur detta kan påverka organisationen som helhet. Senge diskuterar det systemtänkande som krävs för att se hur man kan baka in inläring, utveckling och ett double loop tänkande i de dagliga rutinerna och på så sätt utveckla hela företaget. Det är svårt att se hur de enskilda komponenterna påverkar varandra och sitter samman, men lyckas man med att se helheten kan hela mönstret påverkas och effektiviseras<sup>375</sup>.

Problemlösning:



Den teknik Gambro använder för problemlösning är en kombination av single och double loop. Mycket av det dagliga arbetet består av single loop, eftersom det hade varit alldeles för tidskrävande att gå djupare ner i varför och hur problem uppstår<sup>376</sup>. De använder däremot

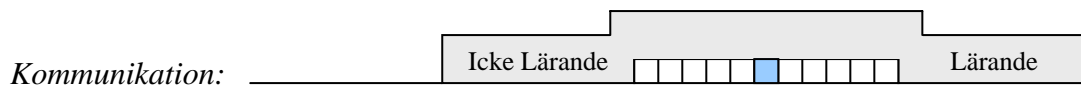
<sup>373</sup> Agyris C., "On Organizational Learning, Second Edition", 1999

<sup>374</sup> Ibid

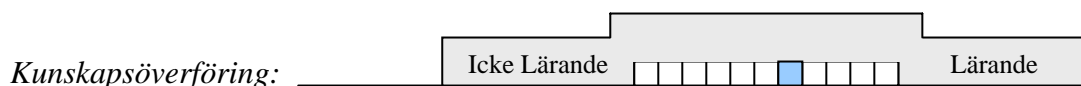
<sup>375</sup> Senge P., "Den Femte Disciplinen: Den lärande Organisationens Konst", 1995

<sup>376</sup> Agyris C., "On Organizational Learning, Second Edition", 1999

double loop när viktigare områden konfereras och söker heller efter den grundläggande problemorsaken. De arbetar i ett nära samarbete där alla hjälper och lär alla samt att de har en diskussion om vad som gjort bra eller dåligt.



Det finns flertalet olika nätverk och kanaler för anställda att ställa sina frågor och diskutera på. Ofta handlar det om mail system, telefonkanaler och personliga kontakter. Gambro har som helhet tydliga riktlinjer för vem som skall kontaktas och i vilket syfte, och det förs självfallet över till projektarbetet. C2 hade även mindre kommunikationskanaler för olika verksamhetsområden. Teknikerna har sitt eget system som används i syftet att dokumentera och ställa frågor. Projektplatsen är ett annat forum som projektet i helhet använder sig av för att bland annat sprida information och dokument. Vid första anblicken ser Gambros kommunikation mellan medarbetare bra ut. Men när vi undersökte detta lite närmare så fungerar inte kommunikationen riktigt mellan de olika entiteterna. Avdelningarna inom Gambro verkar inte ha något större utbyte av information eller kunskap och kommunikationen mellan projektdeltagare och ledning under projekt C2 har inte fungerat så effektivt som de önskat. Informations och kunskapsutbytet mellan entiteterna individ, projekt och företag har i det här fallet varit komplicerad och tidskrävande vilket externa konsulter, medarbetare och projektledaren påvisat. Att kommunikationen skulle vara öppen och ärlig är då en aning motbevisat. Att försöka komma ifrån försvarsmekanismer, som att tillsätta en extern kvalitets kontroll när projektet inte gått som man tänkt sig, är att föredra. Den kontrollen kan vara ett sätt att slå från sig ansvaret för de fel som uppstått under projektet. Det ser samtidigt ganska bra ut eftersom man undersöker vad som gjorts fel för att kunna åtgärda detta till nästa gång. En sådan handling är icke lärande men hindrar de involverade från att uppleva pinsamheter eller hot och de uppstår genom en rädsla av att bli påkommen, förlöjligad eller utpekad, av den som utför den<sup>377</sup>.



Genom att använda informationsteknologiska verktyg kan möjligheterna för att lära och förstå utvecklas och informations och kunskaps hanteringen bli mer användarvänlig<sup>378</sup>. I projekt C2 har Gambro t.ex. en kunskapsdatabas som är tillgängliga för alla inom projektgruppen. Den kommunikations kanal är öppen för alla som är involverade i projektet och ett utbyte av både kunskap och information kan här ske. De har både informella och formella nätverk för delning av information och individerna i projektgruppen lär av varandra. I den aspekten lutar Gambro åt det lärande hållet. Gambro är dock sämre på att sprida information mellan avdelningar eftersom de är mer eller mindre själv tillräckliga och inte har behov av andras kunskap. De har dock vissa avdelningsmöten där information om vad som gjorts utbyts, men det verkar inte som någon verklig kunskapsdelning sker här. Vi kom ganska sent underfull med att de har ett globalt och lokalt lönesystem där anställdas färdigheter lagras. Det är verkligheten i linje med en lärande organisation. På så sätt kan de personer som passar en

<sup>377</sup> Agyris C., "On Organizational Learning, Second Edition", 1999

<sup>378</sup> Gärdenfors P., "Människan i Informationssamhället", Rapport från seminariet IT i kulturens tjänst, Tekniska museet, Stockholm, 26/3 1999




arbetsituation handplockas och systemet är även bra eftersom man där kan lagra hur individen utvecklats.

Gambro är intressant i många avseenden. Den uppbyggnad och strategi de har i projektet C2 är väldigt utvecklande och lärande eftersom de i Lund gjort projektet i mer än ett syfte. Meningen är att de skall agera som pilot för att resten av Gambros avdelningar, runt om i världen, sen skall utföra samma typ av projekt utan komplikationer. Projektet blir således inbakat i en process där syftet är att lära sig för framtiden. Alla som är involverade är då automatiskt med i en utvecklings process där vartenda inläringstillfälle blir betydelsefullt.

Ett annat exempel på datorstödd inläring är Projektplatsen som Gambro använder i projektet. Här lagras projektstrukturer och mallar för att senare kunna återanvändas. Informationen och kunskapen som lagras här kommer konkret att kunna återanvändas vid nästa projekttillfälle vilket gör att individens kunskap förs vidare i projektet som slutligen gör att hela organisationen utvecklas. Här ser vi en koppling mellan entiteterna Individ -> Projekt -> Företag och en kunskapsspridning har kunnat ske genom användandet av datorer. Andra system har även använts så som Indiko, File Share Server och en gemensam kunskapsdatabas för att sprida information och kunskap. De har även ett system som kallas POP – SOP där själva processen för hur man kommit fram till ett visst resultat kan ses. Den kunskaps inhämtning som görs på den lokala nivån kan senare användas i den Globala vilket gör Gambro till ett bra exempel på hur man kan använda datorstödd inläring för att utvecklas och arbeta effektivare. Den strategi Gambro använt sig av är en kombination av ett rationellt tillvägagångssätt där de räknat ut det mesta i förväg och den naturliga som mer eller mindre är en trial and error metod<sup>379</sup>. Samtidigt är det imponerande hur Gambro lyckats överblicka den egna organisationen och lyckats få fram de system som krävs för en organisatorisk inläring. Det gå i linje med hur Senges tankar om att ha en systemtänkande som går utanför de mindre komponenterna<sup>380</sup>.

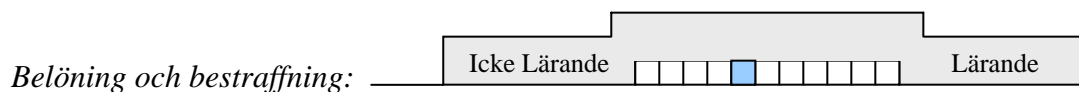
Ser man på Gambros mindre avdelningar och hur de lokala nivåerna fungerar så är det inte lika imponerande. De sker ingen informations och kunskapsspridning mellan avdelningar och det finns inget direkt uttalat engagemang från ledningens sida. Handledning och träning uppfattas inte som en självklar del i arbetsuppgiften och externa konsulter anser sig ha svårt att komma med förslag till förbättringar.

Dokumentering: 

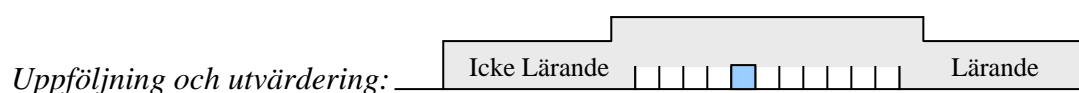
Gambro har bra arbetsprocedurer för dokumentering och informationsinsamlande vilket syns väldigt tydligt i C2 projektet. Det är projektledare som i det här fallet har ansvaret för att informationen hamnar på rätt ställe vid rätt tidpunkt. En tydlig single loop inläring sker då alla differenser tydliggörs och dokumenteras för framtiden. Dokumenteringen är styrd och kontrollerad och gemensamma kunskapsdatabaser byggs upp enligt de mallar som tillverkats för ändamålet.

<sup>379</sup> Bowman E., "Next Steps for Corporate Strategy," Advances in Strategic Management, Shrivastava, P., Stubbart C., Huff A., Dutton J., (eds), Greenwich, Conn.: JAI Press, Inc.

<sup>380</sup> Senge P., "Den Femte Disciplinen: Den lärande Organisationens Konst", 1995



De anställda på Gambro känner sig så pass trygga och säkra i arbetet att de inte är rädda för att medge misstag. Varje misstag är ett nytt tillfälle att lära sig något nytt. Detta gör att motsättningar och konkurrens mellan medarbetare försvinner. Ett belöningsystem eller någon form av bekräftelse för anställda som bidrar till kunskapsutveckling vore enligt Mayo ett bra sätt att öka lärandet.<sup>381</sup> Något sorts kompensationsystem för grupprestationer hade uppmuntrat anställda att hjälpa varandra eftersom de sitter i samma båt. Agyris anser dock att det kan finnas en baksida av att uppmuntra individuell kompensation eftersom kunskap är makt, vilket kan leda till att anställda håller inne med information för att ingen annan skall kompenseras.<sup>382</sup>



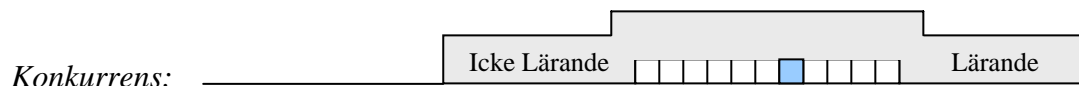
Att följa upp och utvärdera det egna arbetet är en stor del av läroprocessen eftersom man då kan se vad som gått rätt och fel. Det skall helst göras till en del av arbetet och ske löpande för att utvecklas under arbetets gång. Felaktigheter kan då upptäckas innan de blivit allt för problematiska och styrande variabler kan förändras till det bättre. Uppföljningen på Gambro ses som en kontroll av det utförda arbetet samtidigt som det är ett tillfälle att lära och utveckla. Det egna arbetet utvärderas genom arbetskollegors åsikter och i projektarbeten genom individuella möten med gruppmedlemmar eller projektledaren. Gambro har tidigare varit väldigt dåliga på att följa upp och utvärdera möten, processer eller metoder. I vissa aspekter är det så fortfarande. Vi fick i undersökningen fram att man inte utvärderar metoder, möten och andra informationsdelande processer vilket är en viktig del om man vill bli mer effektiv. De har däremot uppföljning och utvärdering av hela projekt, som t.ex. C2. Att på ett så grundligt sätt utvärdera och följa upp kan vara positivt i ett lärande perspektiv. De hade en kontinuerlig utvärdering och gjorde på slutet en kvalitetssäkring för att undersöka vad som gått snett då budget och tidsplaneringen överskridits. De har även haft möten och diskuterat fram vad som gått bra och dåligt. Vi fick även fram fakta som talade för att Gambro är bra på utvärdering och uppföljning. Det är nämligen så att de utför utvärderingar på alla nivåer i företaget samt att kärnkompetenser och större verksamhetsområden utvärderas. Gambro således på det sättet som Johansson diskuterat, att lära sig nya saker genom utbildning eller utredning som sedan förs in i det reguljära arbetet. Den fas som följer är utvärderingen och uppföljning för att återigen förändra den arbetsprocess som finns till det bättre<sup>383</sup>. Även Agyris talar för att göra läroprocessen till en del av arbetet genom att ständigt utvärdera sina egna och andras insatser vilket gör att arbetet effektiviseras.<sup>384</sup>

<sup>381</sup> Mayo A., Lank E., "Lärande i organisationen", 1995

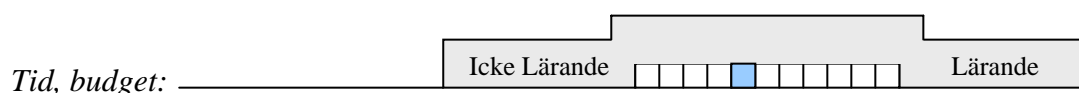
<sup>382</sup> Agyris C., "On Organizational Learning, Second Edition", 1999

<sup>383</sup> Johansson S. mfl., "Projekt som förändringsstrategi – analys av utvecklingsprojekt inom socialtjänsten", 2000

<sup>384</sup> Agyris C., "On Organizational Learning, Second Edition", 1999



Den konkurrens som finns på den individuella nivån handlar mestadels om att de anställda på Gambro känner sig hotade av extärna konsulter och outsourcing. Det skapar ett egenvärde och bra samarbete eftersom de anställda måste arbeta effektivt för att ha kvar sin plats i företaget. Samtidigt kan den ständiga effektiviseringen och externa hotet upplevas som stressigt eftersom pressen inte försvinner.



Anställda uppmuntras till att ta sin tid och tänka igenom och begrunda nya erfarenheter och upplevelser men i verkligheten så finns inte den tid som detta kräver. Det är inte alla som delar med sig av kunskaper i den mån de hade kunnat på grund av tidsbristen. Det är självfallet en avvägning företaget gjort där man har långtidslärande, kostnader och effektivisering på ena sidan och korttidslärande, mindre kostnader och effektivitet för stunden på andra. Gambro balanserar dessa två tillstånd på ett ganska bra sätt. Företaget är i grunden ett traditionellt tillverkningsföretag men med inslag av utveckling och lärande processer för att effektivisera för framtiden.

Gambro lägger ner en hel del resurser på utvecklingen av de anställda. Det finns fasta kostnader per anställd som får ett visst antal utbildningsdagar och möjligheterna anses vara obegränsade. Det vi saknar är att läroprocessen inte är en så stor del av det dagliga arbetet och att de inte undersökt hur och vad som kan förändras till det bättre. Att hela tiden lita på att de anställda själv ska ta steget mot sitt eget lärande är inte nog. Vi hade velat se en uppmuntran och styrning från ledningen och högre entiteter samt ett engagemang för nya utvecklings och lärometoder.

## 6 Avslutning

*Här diskuteras resultatet och analysen av det empiriska materialet och litteraturen. Vidare förs resonemang kring undersökningsinstrumentet. Det presenteras även slutsatser, förslag till förbättringar och vidare forskning.*

### 6.1 Analys

I detta avsnitt utförs en analys samt en sammankoppling av den empiriska studien med vårt teoretiska ramverk. Vi har i föregående kapitel (kap.5 Resultat), dragit paralleller till litteraturen för att göra mätningen mer begriplig för läsaren. En sammanställning av den analys som skett i resultat kapitlet kommer nu att framställas. I början diskuteras mätresultaten från fallet i de entiteter vi undersökt; Individ, Projekt och Organisation. Sedan tas det teoretiska ramverket upp vidare förs ett resonemang om mätningen, där mätinstrumentet och viktning av variabler diskuteras.

#### 6.1.1 Resultat Gambro

##### 6.1.1.1 Individ

Individen på Gambro har i många fall en bra möjlighet till inläring och självutveckling. En utvecklingsbudget sätts för varje anställd som innebär att de har möjlighet att gå på kurser seminarier och delta i andra kollektiva inläringstillfällen. De har även utvecklingssamtal och uppmanas till att ge varandra handledning och träning. Mentorskap börja även så smått införas dock mest för högre chefer som behöver utvecklas men även för individer i projekt.

Det som kom upp under den empiriska studien var att företaget visade ett svalt intresse för individens utveckling. Som vi nämnt ovan anordnar Gambro konkreta fasta utvecklingsmöjligheter i form av utbildningar och kurser, som självfallet är bra. Men problematiken ligger i att individen är den som själv måste styra upp sin egen inläring, och risken att anställda fastnar i gamla rutiner och vanor blir således väldigt stor. Organisationens inställning till lärande och utveckling verkar ske på en omedveten nivå. Eftersom inga tydliga riktlinjer finns blir inläringen individens eget ansvar vilket resulterar i att individen gör lite som den vill. Effektiviteten i utvecklingsprocesser och procedurer stannar följaktligen av och Gambro förlorar gynnsamma läroeffekter.

Att få in utveckling och inläring i de dagliga procedurerna och få metoder som fungerar i syftet att öka effektiviteten är självfallet svårt. Individen kan inte ensam förändra dessa procedurer utan det är, som vi nämnt tidigare, organisationens uppgift att skapa den struktur som krävs. Det ska inte bara uppmuntras utan även ges tid och tillfälle till det. För att uppnå en bra läroeffekt skall självfallet tid avsättas så att individen inte känner sig stressad. Det ska finnas resurser avsatta för de lärometoder och förfaranden som tänkt användas. Kvalitén i arbetet skall inte påverkas av att lärandet är med som ett mål. Effektiviteten kommer antagligen att i början gå ner eftersom tid avsätts till utvärdering och inläring, men i slutändan kommer anställda, grupper och projekt att bli mer effektiva. Med ledningens hjälp,

stöd och uppmuntran kan en uppåtgående spiral påbörjas och företaget får avkastning på sin investering.

Informations och kunskapsöverföring, mellan individer i såväl projekt som det dagliga arbetet, fungerar på undermedveten automatik men det finns ett antal metoder, processer och mallar för detta. Möten hölls kontinuerligt för att komma fram till brister och framgångar i projektarbetet, ett slags single loop tänkande, som liknar en trial and error metod där problemen diskuteras när de redan gjort skada. Eftersom vi undersökt hur Gambro arbetat i projekt vet vi väldigt lite om hur dessa procedurer fungerar under det dagliga arbetet, men enligt empirin är uppföljning inte deras starka sida. Att arbeta efter en sådan metod fungerar ganska bra, men för att ytterligare öka effektiviteten måste grundläggande variabler undersökas, lyftas fram och förändras.

Under intervjuerna kom det fram fakta som talade för att Gambro var väldigt dåliga på att följa upp möten och andra informations- delande procedurer. Det som måste ske när ett problem, samt när individuell inläring som borde delas, uppstår är att det lyfts fram så att flertalet personer kan förändra sitt beteende och förfarande. I den stunden övergår den individuella inläringen till att bli organisatorisk. Problemet är att bibehålla den nya kunskapen som uppstått. Genom att följa upp den information som lagts fram och undersöka vilka grundläggande faktorer som påverkar procedurerna, kan dessa utvecklas så att individens arbetsförfarande förändras till det bättre. Även metoder för uppföljning och utvärdering måste ses över och undersökas, för att kunna effektiviseras. Organisationens uppgift är att se till att det finns konkreta metoder och procedurer för anställda att följa, och ge den uppmuntran och stimulans till individen som krävs. På så sätt kan inläring, kunskapsinhämtning och effektivisering bli en del av arbetsprocessen som hela tiden utvecklas.

Gambro har självfallet kunskaps och informations- delande procedurer inbakade i sina arbetsmetoder. Under projektarbetet C2 hölls möten och seminarier där saker som gått bra eller dåligt diskuterats. FAQs, fildelningsservrar, procedurlagrings- databaser och andra informationskanaler där individen själv kunde söka svar på sina frågor fanns. De som konkret arbetade med projektet använde sig av Projektplatsen för att dela information och kunskap. Problemet här var att dokumentering och annan information blev svårhanterlig eftersom systemet svämmade över. Att få fram rätt dokument till rätt person blev således en svår process och effektiviteten i projektet drogs ner.

Anställda på Gambro har en positiv inställning till lärande och utveckling. Dem känner att det inte finns några gränser för sin egen utveckling och att Gambro som arbetsplats ger dem de alla möjligheter. Att individen har ett positiv förhållningssätt till lärande gör det möjligt för Gambro som organisation att bygga vidare på den inställningen och skapa strukturer, visa sitt stöd och den stimulans som slutligen gör att individens inläring går över till att bli organisatorisk. Individen känner sig trygg i den miljö som finns på Gambro och deras samanhållning och engagemang inför arbetet är bra.

Även om Gambro har ett gediget och utbyggt kommunikationsnät med ett flertal IT-baserade kommunikationsvägar så som mailgrupper, newsgrupps, videokonferens och Projektplatsen har den vanliga anställda svårt att kommunicera uppåt i organisationen. Vidare så har Gambro både informell och formella kommunikationskanaler, då de vid sidan om det strukturerade dagliga arbetet diskuterar och konferera med kollegor och vänner på arbetsplatsen. Att

grupper, av individer med gemensamma intressen, bildas är självfallet positivt eftersom kunskap, information och beteenden då kan överföras.

Ett problem som infunnit sig i projekt C2 var att projekt konkurrerade med den anställdas vanliga arbetsuppgifter. Självfallet upplever individen detta som stressande då den tvingas arbeta dubbelt. Andra stressrelaterade faktorer är externa hot, i form av konsulter, som kan tas in om inte individen och projektet anses fungera, samt den kvalitetskontroll som utfördes när projektet drog över tiden och den utsatta budgeten. Kontrollen såg som oroväckande istället för att ses som ett tillfälle att lära och utveckla företaget.

Att Gambro är måna om sina anställda syns tydligt i den empiriska undersökningen, och de belönas för sina prestationer genom pengar, ledighet samt genom att individen får nya färdigheter som ökar dess värde på arbetsmarknaden. Det är de anställda som gör att företaget utvecklas och existerar överhuvudtaget och vi hade gärna sett ett större engagemang för gemensamma visioner, kunskapsöverföring och utvecklingsprocesser från organisationens styrande entiteter.

Det generella mätresultatet för individen drog sig en aning åt höger, som innebär att Gambros individer och deras aktiviteter, processer och inställning är orienterad mot lärande. Variabler som däremot hamnade mer åt vänster, Icke lärande, var uppföljning och utvärdering, tid och budget samt belöning och bestraffning.

#### *6.1.1.2 Organisation*

Gambro använder sig av dokumentering, teknologiska hjälpmedel, mentorer, handledning och arbetar ofta med projektmetoder. Genom kollektiva inläringstillfällen och utbildningar kan individens kompetens anpassas till organisationens behov.

Som vi nämnt tidigare kan inte en organisation tvinga anställda att lära sig eller utvecklas, den viljan måste individen själv stå för. Självfallet kan företaget ge uppmuntran, belöning eller använda sig av andra metoder för att på något sätt visa att utveckling lönar sig. Organisationens andra uppgift är att skapa den miljö som gör inlärningsprocessen möjlig. På så sätt kan individen få möjligheten att närma sig organisationen och utvecklas i ett slags symbiotiskt förhållande.

Under den empiriska studien kom det fram att Gambro använt sig av en del lärandeprocesser, särskilt i det projekt vi undersökt, men samtida fakta visar på att de inte visat något större intresse eller engagemang för utveckling och inläring. Med andra ord är de mer utbildnings än inlärningsorienterade.

De strukturer Gambro har, som företag, är inte direkt i linje med en lärande organisation. Det är inte en negativ sak, eftersom alla företag inte behöver vara fokuserade och inriktade på utveckling och lärande för att klara sig på marknaden. Gambro är i grunden ett traditionellt tillverkningsföretag, som på senare tiden gjort omstruktureringar, utökat IT avdelningen samtidigt som de satsar stora pengar på forskning. Den externa forskningen är självfallet viktig då de måste utveckla sina produkter i takt med andra företag som tillverkar dialys produkter. Det som krävs är att de utnyttjar den kapacitet de har på de olika verksamhetsområdena på bästa möjliga sätt, och för att klara av det måste Gambro se till att de har tydliga och väldefinierade roller och ansvarsområden. Problemet som vi ser är att de

har nästa lite för tydliga gränser. När en avdelning blir oberoende och självförsörjande har den heller inget behov av att dela med sig av kunskap, erfarenheter vilket själfallet hämmar den organisatoriska utvecklingen. Under intervjuerna kom det fram att Gambro hade dålig integrering mellan avdelningarna. De ansåg även att ett gränsöverskridande informationssystem hade varit en bra investering, vilket är en antydning till att avdelningskoordinationen varit bristfällig.

Kommunikationssystem som länkar samma anställda och avdelningar på Gambro är; mail, telefon, videokonferens, Intranätet samt deras interna tidning Glimten. När det gäller teknologiska hjälpmedel används FAQs, kunskapsdatabaser, Projektplatsen, templates för olika strukturer och projekt, process databaser, samt kunskapsdatabaser som lagrar anställdas utveckling och kunnande. Gambro verkar ha insett vikten av att använda informationsteknologin som verktyg för att öka möjligheterna att utveckla såväl individen som organisationen som helhet.

Gambro har en mer mikrosociologisk än strukturfunktionalistisk perspektiv på sin organisation, där uppmärksamhet ges åt människor och värderingar. De har en trygg organisationsmiljö där anställda känner sig hemma. Gambro har förstått fördelen med projektverksamhet och har en utvecklad projektkultur. De har ett informellt förhållningssätt till kommunikation där öppenhet uppmuntras, samt att de har lätt att mobilisera sig, som tyder på flexibilitet, vilket är i linje med en lärandeorienterad organisation. Det finns även visioner om långsiktigt lärande som inte formuleras och förmedlas i praktiken.

En negativ aspekt är att Gambro inte ser lärande som en verklig investering och har därför inga tydliga riktlinjer för detta. Dem har visioner om ständigt lärande på en strategisk nivå, men detta är inte förmedlat till hela organisationen. Deras beslutsprocesser och belöningssystem är något som hade kunnat effektiviseras. Genom att ge belöning till anställda som tillför ny kunskap till kunskapsdatabasen hade inlärning kunnat stimuleras.

Ser vi på hur mätresultatet blev för de olika variablerna kan en tydlig dragning åt höger ses, vilket innebär att Gambro har en tendens att vara inriktad mot lärande, i processer, strukturer, kommunikationen och organisationskulturen. En av variablerna hamnade däremot mer åt vänster, Icke lärande, och det är den variabel som behandlar lärandekulturen. Gambro använder sig mer av utbildningsinriktade metoder som inte är orienterade mot ett process baserat lärande. Även om de har börjat införa mer lärande metoder har de en lång väg att gå innan de kan beskrivas som en lärandeorienterad organisation. Enligt oss är detta inget Gambro måste göra för att fortsätta sin existens på marknaden, så det innebär egentligen ingenting negativt.

### 6.1.1.3 Projekt

Det är genom bl.a. Projektnivån som individer kopplas till organisationen. Från undersökningen kom det fram att Gambro är införstådd med fördelarna av projektverksamhet och att projektgrupper är viktiga prestationsenheter. Miljön i företaget är utformad på ett sätt att den legitimerar och stödjer projektverksamheten vilket tyder på att det finns goda förutsättningar för att skapa lärande projekt. Vad ett lärande projekt egentligen är kan inte besvaras så enkelt. Det fanns många entiteter som behövde undersökas för att ta reda på det. Förutom företagsmiljön som skapar förutsättningar för projekt behövdes vi även granska andra entiteter så som; projektkulturen, projektstrukturen, mallar, aktiviteter, målsättningar,

kommunikation, kunskapsöverföring, belöning och bestraffningsinstrument och hur uppföljning och utvärdering gjordes under och efter projektet.

Ser man på dem Lärande skalorna (5.2), syns det ganska tydligt att alla markeringar ligger mer åt höger dvs. lärande och att de inte ligger riktigt mot slutet av skalan vilket tyder på att det finns brister som skulle kunna åtgärdas för att ett projekt ska bli mer lärande.

C2 projektet var ett utvecklingsprojekt med strikta begränsningar för mål, tid och budget. Alla av dessa tydligt specificerade gränser har överskridits i projektet. Det fanns olika orsaker till det, så som inventarieprogrammet som inte fungerade korrekt eller den långa tiden för beslutsfattning. När det handlar om ett utvecklingsprojekt, ska mer utrymme för förändringar lämnas, i fall projektet expanderar vilket har inträffats i detta fall. Om C2 projektet inte hade varit så strikt styrt skulle kreativitet och innovationsbenegenhet kunnat ökas och även beslutsfattande kunnat bli lättare och snabbare.

Genom C2 projektet skulle även inköpsrutinen för applikationer och hårdvara förändras och bli en mer centraliserad process. Målet var att skaffa bättre kontroll över inköpsprocesserna. Inventarieprogrammet har Gambro haft sedan några år tillbaka. Meningen med programmet var att registrera varje inköp av nya program eller hårdvara. Det verkar inte som att Gambro överhuvudtaget har använt detta system. Det var inte förrän C2 projektet startat, som de upptäckte att programmet inte fungerade korrekt. Tvist med leverantören var en av de stora anledningarna till att projektet drogs ut på tiden. Det verkar som om Gambro köper in nya saker utan att använda dem, vilket kan betyda att inköpsprocessen generellt, och inte bara för applikationer och hårdvaran skulle, hade kunnat ses över.

Gambro arbetar i linje med vad som kännetecknar ett lärande projekt i sammansättning av projektgruppen. Projektmedlemmarna i C2 projektet kom från olika nivåer i organisationen och deltagandet baserades enbart på de anställdas kunskaper och erfarenheter.

I företaget finns människor med flera års erfarenhet från projektledning men det togs ändå in en extern resurs i form av en projektledare. Solution Arkitekten som tillhörde Styrgruppen kunde leda C2 projektet men hans tekniska kunskaper vägde tyngre och behövdes för att kunna genomföra projektet. Det tyder på att Gambro använder sina kärnkompetenser effektivt, de används på rätt plats och utvecklas ständigt inom sina områden.

Den flexibla projektstrukturen verkade också stödja lärandet. När en del av projektgruppen var extra belastade togs medarbetare från andra delar av projektet in, som hade mindre arbete att göra. Detta kan återigen kopplas till att företaget är bra på att använda sina kärnkompetenser på rätt plats och vid rätt tillfälle.

Det verkar som att externa resurser enbart tas in vid behov dvs. företaget använder sina egna resurser först och främst. Det verkar logiskt, men om man tänker i lärande termer skulle en extern resurs kunna tillföra ny kunskap till att öka företagets samlade kompetens. Det är vad som har hänt i C2 projektet. Företaget har haft ett antal mallar om hur projekt ska drivas och det har funnits en mall även för C2 projektet. Den externa projektledaren har i sin tur haft sina egna mallar från sitt eget företag. Mallen som användes i C2 projektet blev till slut en överenskommelse om en hybrid mellan företagets egna och den externa konsultens mallar. Det innebär att den externa konsultens erfarenheter infördes till projektet. Med andra ord så skedde en direkt kunskapsöverföring.



Kunskapsöverföring är en av de viktigaste grundstenarna i lärandet. Utan kunskapsöverföring sker inget lärande. Kunskapsöverföring inom projektet C2 ägde rum genom Intranät, Projektplatsen, olika kollektiva inläringstillfällen i form av projektmöten ”Tisdagsmöten”, andra tillfälliga möten, seminarier, workshops, utbildningar och genom träning och handledning av varandra.

För att ett projekt även skall vara lärande för organisationen krävs det bra metoder och system som ger stöd för kunskapsöverföring tvärsöver de interna gränserna. I C2 projektet fanns en viss gränsöverskridning eftersom slutanvändare från varje avdelning var involverad från projektets början till slut. De fungerade som gränsöverskridande människor.

Företaget har tydliga riktlinjer om att träning och handledning ska vara en självklar del av arbetsuppgifterna vilket är positivt i förhållande till lärande. Undersökningen visade dock att det inte var så självklart för några av gruppmedlemmarna. Inom projektgruppen skedde kunskapsöverföring mer på en omedveten nivå. Det kom även fram att det inte fanns någon som medvetet satt på kunskap för att gynna sina egna mål. Om någon inte delade med sig var det pga. brist på tid. I övrigt fanns det en öppen och informell kommunikation, vilket underlättade kunskapsöverföring mellan medarbetarna på den operationella nivån. Det visades dock att kommunikationen från projektledaren till Styrgruppen fungerade mindre effektivt. Det kom inte riktigt fram i undersökningen om det var pga. att Styrgruppen var överbelastad, inte hade tid eller att det kanske generellt visades mindre uppmärksamhet inför externa resurser i företaget än till dem egna anställda.

## 6.1.2 Resultat undersökningen

### 6.1.2.1 Teoretisk ramverk

Vi har, i undersökningen, utgått från ett holistiskt synsätt, där helheten är bestämmande i förhållande till delarna och den kan därför inte beskrivas enbart med utgångspunkt från kunskap om delarna. Vi ville i första hand skaffa oss kunskap om, på vilket sätt lärandet spelade in i det undersökta projektet. Eftersom projektet befinner sig i en kontext, enligt ett holistiskt synsätt behövde vi även undersöka dess omgivande faktorer. Projekt är en tillfällig organisation<sup>385</sup> med sina egna metoder, hierarki, processer, resurser och som består av individer. På så sätt ärver projektet egenskaper från både individerna och organisationen. Det är orsaken till varför vi valde att undersöka de olika förhållningssätten till lärandet även i organisationen och hos individerna och inte enbart i själva projektet. Genom att undersöka projektet och dess kontext kunde vi som forskare få en bättre förståelse för de orsaker och verkan som har uppstått under arbetets gång.

Undersökningsmodellen (*Figur 14*) vi tagit fram, där entiteter som Individ, Projekt och Organisation finns med, lade grunden för vårt teoretiska ramverk. Undersökningsmodellen baseras på den förstudie vi gjort, som behandlade lärande projekt och organisationer.

Genom att ha en uppdelning på tre olika entiteter har vi lyckats koppla samma det som skapar grunden för utveckling. Precis som Agyris, Senge och flera andra författare anser vi att om utveckling ska kunna ske måste individen ha viljan att lära och organisationen stå för möjligheterna. Vi fick fram det fakta, om individer, projekt och organisationen som krävdes

<sup>385</sup> Blomberg J., ”Projektorganisationen – kritiska analyser av projektprat och praktik”, 2003

för att se om projektet vi undersökt varit lärande eller inte, vilket var syftet med undersökningen. Det instrument vi skapat för att mäta lärande kan utvecklas ytterligare, vilket vi kommer att föreslå i avsnitt 6.7, *Förslag till vidare forskning*. Vi kom även fram till om och hur teknologiska hjälpmedel använts och i vilken utsträckning dem påverkat lärandeprocessen.

Den teknologiska utveckling har under de senare åren har inneburit en hel del förändringar av läroprocesser som kan göra att utvecklingen av individer och organisationer effektiviseras. Genom att använda sig av teknologiska hjälpmedel kan även kommunikationen mellan individen, projektet och organisationen främjas, vilket gjort att vi valt att ta med ämnet i uppsatsen.

Undersökningens syfte har under arbetets gång förändrats eftersom en metod eller undersökningsinstrument för att kunna mäta lärande i ett projekt, vuxit fram.

Analysen av det resultat vi fått från undersökningen från fallföretaget (6.1.1) och vårt teoretiska ramverk, som står ovan (6.1.2.1) är endast en av resultatdiskussionerna. I följande avsnitt (6.1.2.1) behandlas själva mätningen, där vi vill lyfta fram undersökningsinstrumentet, undersökningsmodellen och huruvida mätningen kunde ha utförts annorlunda.

#### 6.1.2.2 Undersökningsinstrument

Det vi kan kalla för vårt undersökningsinstrument är den empiriska studien och teoretiska ramverk som vi sammanfört genom en matris. Undersökningsinstrumentet innehåller även vår undersökningsmodell i form av de tre stora enheterna Organisation, Projekt och Individ. Den innehåller vidare variablerna som valts ut från teorin, viktning av variabelegenskaperna som kommer både från teorin och empirin och resultat av viktningen, för att konkret se hur variablerna talade för och emot lärande och utveckling.

Vi anser att vi kan, med hjälp av detta undersökningsinstrument, ge ett generellt svar på frågan om ett projekt är lärande. Den ger även svar på hur individen och organisationen står i relation till projekt.

Undersökningsinstrumentet var till stor hjälp då vi ville se generella drag och kontraster mellan de renodlade organisationsformer, icke lärandeorienterad och lärandeorienterad organisation. Efter inplacering av variabler och dess egenskaper i matrisen kunde det tydligt ses vad som behövs undersökas i den empiriska studien. I nästa steg sattes den tredje kolumnen in dvs. fallföretaget Gambro i matrisen. Efter fallstudien skulle variablerna granskas var för sig på de tre nivåer Organisation, Projekt och Individ och egenskaper, som kännetecknar dem, samlas in från intervjuresultaten.

Insamling av egenskaper var en svårare process eftersom det fanns flera olika svar till varje variabel som kom från informanter. I svaren letade vi efter egenskaper till variabler. Egenskaper kunde vara *fakta* eller *attityder*. Informanternas attityd har visats i matrisen i form av citat. Det var viktigt att få med dem eftersom det hjälpte oss att ”läsa bakom raderna”. Val av egenskaper börjades genom placering av plus (+) eller minus (-) tecken på fakta och (0) tecken på alla attityder i intervjuresultaten. Detta för att kunna skilja mellan fakta och attityd. Det var vår första viktning av variabelegenskaperna. De viktade fakta och attityderna med sina respektive laddning fördes sedan in i matrisen och efter en noggrann genomgång

plockades redundans bort. Dock gjordes det med stor aktsamhet för att inte resultaten skulle bli skevt. Den andra viktningen gjordes då vi matchade attityderna mot fakta i själva matrisen. Fakta som var märkt med (+) tecken från början kunde få (0) eller till och med (-) tecken, beroende på attityden. (0) tecken användes även när vi inte har fått fram information om en viss fakta och när fakta vägdes mot attityder och de positiva och negativa egenskaperna vägde lika mycket.

Ett exempel visas nedan från matrisen på Projektnivån under variabeln Uppföljning och utvärdering (se Bilaga 3).

*” Jag kände lite oro inför kvalitetssäkringen eftersom vi kommit långt i projektet. Jag oroade mig över vad som egentligen skulle hända, skulle allt förändras, vad händer om allt blivit fel, kommer vi att bli utslängda och ersatta av en extern grupp?” (0)*

Användning av kvalitetssäkring i ett företag är positivt ur en lärande synvinkel. Här ses olika processer och hur de utfördes över samt vad som har gått bra och vad som behöver justeras. De är ett utmärkt tillfälle för organisationen, projektet och individerna att lära sig av sina misstag. Om man tänker i dessa banor skulle resultatet bli att kvalitetskontrollen får ett (+) tecken bredvid sig, men tittar man på attityd som framkom under intervjuerna så visar det mindre positiva företeelser i förhållande till lärandet. Införandet av kvalitetssäkringen framkallade oro hos en av informanterna vilket tyder på att kvalitetssäkring inte enbart ses som något positivt eller som ett tillfälle att lära. Men låt oss resonera vidare. Kvalitetskontroll är även ett bra verktyg för att dra uppmärksamhet från enskilda anställdas eget ansvar. Med andra ord slipper man att själv stå och bli utsatt för kritik. Går något fel, kan man efter kvalitetssäkringen skylla på att det var själva projektets fel. Detta visar då att andra faktorer kan spela in som t.ex. maktspel och att beslut om en kvalitetssäkring byggs då snarare på maktprocesser än på rationella beslut vilket inte gynnar lärandet. Pga. att kvalitetssäkringen i sig är positivt ur en lärande synvinkel men att det påverkats negativt av en attityd fick slutligen fakta om kvalitetssäkring laddningen (0).

Med ovanstående exempel ville vi visa hur resonemang fördes kring viktning av variabler. Däremot visas inte resonerandet kring alla variabler i själva arbetet. Det skulle vara viktigt då vårt syfte var att visa resultat om själva fallet, men denna undersöknings syfte är att visa hur och på vilket sätt, med hjälp av de variabler vi valde ut och undersökte, man kan framställa ett instrument som kan användas för att mäta lärandet.

Resultat på en variabel, beroende på vilken förhållande den har mot lärandet sattes ut direkt under variabelnamnet i matrisen. I resultatet visades antal (+), (-) respektive (0). Med hjälp av detta resultat kunde vi sedan göra en sista viktning och placera in varje variabel på Lärande skalan.

Det skulle även vara intressant att se relationer mellan de olika variablerna och vilka av de variabler vi undersökt som väger tyngst i avseendet lärande, men att göra detta skulle vara en alldeles för stor uppgift för denna studie.

För att kunna dra slutsatser behövde vi titta på alla våra Lärande skalor på de tre nivåerna och se åt vilket håll variablerna pekade åt, Lärande eller Icke lärande. Om markeringen, på flertalet av skalorna på en nivå, sattes åt höger dvs. åt Lärande, kunde vi dra positiva slutsatser i förhållande till lärande och tvärtom. På detta sätt kunde vi visa hur Organisation,

Projekt och Individ står i förhållande till lärande men även viktiga förhållanden mellan dessa nivåer.

## 6.2 Slutsatser

Efter att ha behandlat individen, projektverksamhet, organisationskultur, lärande och utveckling samt genomfört intervjuer och studerat företaget Gambro kan vi nu svara på våra frågeställningar. Under arbetet med uppsatsen har vi även kunnat svara på frågor som inte direkt härrör sig från syftet. Dessa slutsatser handlar om att vi även fått svar på större organisatoriska problem som i sin tur påverkar projekten och individerna. Även om detta inte varit vårt mål tycker vi att det har varit en viktig del eftersom företagskulturen lägger grunden för hur projekt planeras och genomförs. Syftet var egentligen att svara på hur själva projektverksamheten ser ut och om lärandet varit i fokus. Vi har genom intervjuerna och undersökningen fått svar på hur individer och vanliga anställda upplever och uppfattar de överordnades visioner om lärande och utveckling. Det har varit intressant att observera hur saker och ting fungerar i den faktiska verkligheten, den överensstämmer nämligen inte alltid med visionen.

- *Är projektformen en metod som gynnar individuell inläring?*

Den individuella styrkan och viljan är en grundläggande faktor för att utveckling ska kunna ske överhuvudtaget. Ingen kan tvinga en annan att lära sig mot sin vilja även om företaget skapar processer och metoder som tvunget måste följas.

Genom att arbeta i projekt kan inläring och utveckling av individen bli bättre än om den arbetar ensam. När man samlar intelligensen hos enskilda individer i form av grupparbete eller projekt så kan medlemmarna utvecklas fortare än om de arbetat var för sig. Självfallet beror det på vilka metoder man använder inom projektet och om man lyckas upptäcka defensiva reaktioner som förstör och försämrar samarbetet.

Ett sätt att upptäcka dessa rutiner och reaktioner är att lägga fram sanningen om individen och dess beteende. Den naturliga reaktionen bli är att man agerar väldigt defensiv, men oftast så lär sig individen av sitt eget beteende, speciellt om denna upptäcker att flera andra har samma försvarsinriktade beteende. Ett annat tillvägagångssätt är att låta individen definiera sociala dygder som uppfattas som bra, för att komma fram till vilka defensiva reaktioner man använder sig av, och att dessa är väldigt improduktiva.

Ett sätt att lära sig och utvecklas effektivt är att utföra och använda sig av den nyinlärda kunskapen i reella situationer. Projektet kan nämligen användas som verktyg för utveckling av individen, genom att en individ lär sig nya kunskaper under projektprocessen. Exemplet är taget från den tyska institutionen Fraunhofer som i det här fallet är en förmedlare av projekt och individer som saknar en viss kompetens. Här ses ett konkret användande av projektet som instrument för effektiv inläring, vilket svarar på frågan om projektformen är en metod som gynnar individuell inläring.

Att fundera och tänka igenom problem och lösningar gemensamt är mer effektivt än om varje medarbetare gör det var för sig, men det finns dock en risk med att arbeta i projekt eftersom man ofta tillsätter vissa metoder för att ledning och chefer skall veta vad som sker. Här kan lätt defensiva reaktioner hos individerna uppstå eftersom de kanske måste bedöma varandras metoder och utföranden, i syftet att upplysa ledning om projektets brister och framgångar. Viljan att dela med sig av kunskaper och erfarenheter minskar således och projektmedlemmarna blir konkurrenter.

- *Är projektformen en metod som gynnar organisatorisk inläring?*

Genom att använda sig av projekt som metod kan man sammanföra den individuella kraft och kunskap som genomsyrar en hel organisation för att uppnå ett resultat som inte annars varit möjligt. Det är stor skillnad på kunskap och lärande. Kunskap existerar i form av information som kan vara användbar. Inläring är när man med kunskapens hjälp arbetar på ett annorlunda sätt, som förhoppningsvis är mer effektivt.

Om man ser på ett projekt som en mindre organisation inom organisationen förstår man tydligt vikten av att projektet utvecklas och effektiviseras till nästa tillfälle. Kan projektet inte bidra till en utveckling kan heller inte företaget som helhet utvecklas eftersom projektet egentligen ärver alla egenskaper organisationen har. Det är en bra fingervisning för hur organisationen ser ut som helhet. Utnyttjar man däremot projektmetoden på rätt sätt kan den bidra både till kollektiva beteenden och process förändringar som i sin tur gynnar den organisatoriska utvecklingen. Projektmetoden kan användas som verktyg för att lära sig om komponenter och processer som sedan läggs in i organisationsrutiner som guidar beteenden. På så sätt kan projektmetoden användas för att gynna den organisatoriska inläringen.

Individens och organisationens lärandeprocess är väldigt olika, men projektmetoden kan fungera som en brygga för att föra över intelligensen och inlärningsförmågan från individen till organisationen. Eftersom projektet ärver strukturella och metodologiska egenskaper från organisationen och individuell vilja och kunskap från individen kan den sammanföra dessa och utveckla båda entiteter. För att det skall fungera måste projektet innehålla kunskaps och informationsdelande processer, double loop tänkande, dokumenterings procedurer och en gemensam vision. Hela organisationen måste genomsyras av ett systemtänkande för att se den helhet som projektet och individerna är en del av.

Organisationen kan förlora mycket energi på att inte veta när en kollektiv inläring behövs och för att förändras och bli effektivare måste alla som är involverade veta varför förändringen är nödvändig. Ett problem med projekt som inlärningsmetod är att det kan innebära en hel del avinläring, men lyckas man övertyga individen om förändringens positiva betydelse kan inlärningskapaciteten användas för hela organisationens bästa.

- *Kan projektformen utvecklas som stöd för den långsiktiga affärsutvecklingen i en organisation?*

Det finns ett antal sätt projektformen kan utvecklas på för i sin tur stödja en långsiktig utveckling av organisationen. Ett sätt är att kontinuerligt uppdatera mallar och templates som används för att skapa den struktur som gäller för projektet. Det kan ske genom IT hjälpmedel som Projektplatsen används där mallar uppdateras och sparas för användning vid ett senare tillfälle. Självfallet krävs en utvärdering om vad och varför något skall förändras, samt hur detta skall gå till.

Ett annat sätt är att dokumentera processer, utförande och beteende som sedan förbättras och effektiviseras. Det kan ske genom att koppla projektet till processdatabaser där tillvägagångssätt och processer lagras.

Ytterligare ett sätt att utveckla projektformen är att förbättra och effektivisera bemanningsprocessen och på så sätt placera rätt kompetens på rätt plats. För att detta skall fungera effektivt krävs någon form av färdighetsdatabas där anställdas erfarenheter och förmågor är samlade. Det krävs även att deras tidigare insatser i projektet dokumenteras för att veta om de hamnat på rätt ställe vid rätt tid, samt om deras färdigheter stämt med vad som krävs i projektet.

Att utveckla individerna som deltar i projektet gör även att projektet i sin helhet utvecklas och effektiviseras, självfallet beroende på hur och vad individer lär sig och hur den återanvänder den kunskapen i en verklig situation. Individens processer och metoder för arbete i projektet kan förbättras vilket gör att projektformen och slutligen organisationen som helhet utvecklas.

Kopplingen sker här är av intresse eftersom individen på så sätt kan bidra till en organisatorisk inlärning och långsiktig utveckling. Eftersom projektet är många organisationers främsta produceringsapparat så förbättras och effektiviseras den självfallet när projektformen utvecklas.

- *Hur kan informationsteknologiskt baserade projektverktyg bidra till lärandet?*

Det finns många informationsteknologiskt baserade verktyg som kan bidra till en effektivare och bättre utveckling och inlärning för såväl individer som organisationen som helhet. Att via Webben dela kunskap och information, presentera produkter via virtuella miljöer, produktionsverktyg med inbyggd lärohjälp, är bara några av möjligheterna. Kommunikationen, som är en grund för informations och kunskapsspridning är en annan del som tekniken påverkat i stor utsträckning. E-post, intranät, videokonferens, chatprogram och andra gruppverktyg finns nu att utnyttja.

Med teknikens hjälp kan organisationer nu lättare se sammanhängande mönster som ligger dolda i komplicerade strukturer och foga samman dessa för att se helheten. Att som människa se denna helhet utan teknologiska hjälpmedel vore nästintill omöjlig. För att ta ett exempel kan vi diskutera Projektplatsen, som är ett Webbaserat projektmallssystem. Det innehåller färdigframställda projektstrukturer, metoder och processer för att organisationer inte skall behöva lägga ner tid och resurser på att framställa dessa. Via Projektplatsen kan sedan information och kunskap delas och projektledare kan se en övergripande helhet baserat på alla de specifika delar som projektet består av. På så sätt kan detta informationsteknologiskt baserade projektverktyg bidra till utvecklingen och lärandet för såväl individen som

organisationen. Även nyttjandet av E-learning för projektdeltagare och slutanvändare är något som skulle kunna bidra till lärandet eller affärssystem som t.ex. SAP för att söka efter lösningar på problem.

Genom att använda IT som hjälpmedel i projekt kan möjligheterna när det gäller att lära och förstå, utvecklas och effektiviseras. Man kan därigenom få fler valmöjligheter och få grenade strukturer istället för linjära, använda system som visar hur och vad man kan göra, öka användarens koncentration och närvarokänsla samt skapa konstruerade verkligheter för att testa sina idéer.

Projektdeltagare kan utbyta kunskap och erfarenheter genom att använda sig av virtuella, verklighetsservrar där användarna gemensamt kan interagera med varandra i samma virtuella rum. I det klientserverbaserade nätverksystemet kan flertalet användare synkronisera utförandet och skapandet av 3d scener, miljöer, animationer, skisser och former. Andra gruppbaseade verktyg som kan bidra till lärandet är fildelningssystem där användare kan spara, uppdatera och dela med sig av dokument samt andra grafiska dokumentdelningsverktyg som t.ex. "whiteboards".

IT strukturer, och hjälpsystem är något av en förutsättning för att projekt skall kunna fungera som förmedlare och brygga mellan individen och organisationen. Det är i samband med denna teknikutveckling som processtänkandet och systemtänkandet har börjat bli en faktisk verklighet.

- *Slutsatser angående undersökningsinstrumentet*

Under arbetets gång växte ett intresse fram för att skapa ett mätinstrument som man kunde mäta lärandet med. Vårt försök resulterade i framställning av ett grundinstrument som vi anser är användbar för mätning av hur ett visst faktum står i förhållande till lärandet.

Undersökningsinstrumentet har presenterats i form av en sammanfattande matris där teoretiska och empiriska studier förts samman. Den baseras även på vår undersökningsmodell i form av de tre stora enheterna Organisation, Projekt och Individ. Den innehåller vidare variablerna som valts ut från teorin, viktning av variabelegenskaperna som kommer både från teorin och empirin och resultat av viktningen, för att konkret se hur variablerna talade för och emot lärande och utveckling.

Det som är viktigast är variablerna. Genom att mäta just de variablerna anser vi kunnat ge ett generellt svar på frågan om ett projekt är lärande. Den ger även svar på hur individen och organisationen står i relation till projekt.

### 6.3 Sammanfattning

Efter att ha avslutat den teoretiska och empiriska undersökningen fick vi en god inblick i hur Gambro ser på lärande och hur det påverkar individerna, projekten och företaget. Vi redogjorde för hur lärandet förmedlas från individen till organisationen och från företaget till individen via projekt. I uppsatsen förde vi även en diskussion om varför lärande finns och hur

det inverkar på projekt processen. Vidare beskrev vi hur ett vanligt projekt skiljer sig från processtänkandet samt hur stress, tid, kostnad, lärandet och utveckling står i perspektiv till detta. Vi redogjorde för de centrala frågeställningarna vilket innebar att vi undersökt hur projekt kan gynna den individuella och organisatoriska inlärning och utveckling samt hur projektet knyter samman individen med organisationens utveckling och hur IT hjälpmedel kan bidra till utveckling och inlärningsprocessen.

Vi lyckades även skapa ett instrument för att mäta lärandet i projekt som baserades på det teoretiska ramverket, undersökningsmodellen, matrisen, det empiriska materialet och våra mätskalor. Vi har även bidragit till teoriutvecklingen kring begreppet lärande i organisationer och förhoppningsvis utökat läsarens förståelse kring fenomenet projekt och hur individer och organisation kan lära och utvecklas genom projektarbete.

Genom att se på projektet C2 på Gambro har vi även kunnat svara på frågan om hur och i vilken grad Gambro fokuserat på lärande i projektet, organisationen och för individerna. De har genom C2 förändrats som organisation då de nu insett vikten av att dokumentera, utvärdera och följa upp. De kommer förhoppningsvis att fortsätta att utföra projekt på liknande sätt. Har man en gång börjat utvecklas och lära som företag så inser man ganska snabbt att det lönar sig i längden. Effektiviteten ökar och företagets samanhållning blir bättre. Anställda på Gambro verkar trivas väldigt bra och de har alla möjligheter att utvecklas och höja den individuella kompetensen. De har lyckats skapa en företagsmiljö som i viss mån fokuserar på lärandet och utveckling och kombineras utbildning med fler inlärningsmetoder, uppföljning och utvärdering så kommer Gambro att utvecklas som företag. För att det skall kunna ske måste de från en företagsnivå skapa en mer lärande och utvecklande miljö och försäkra sig om att all inlärning som görs av individuella medarbetare, projektgrupper och arbetslag registreras och utnyttjas för hela företagets bästa. Inlärning och utveckling är saker som sakta men säkert skall fasas in i ett företag och vi anser nu, efter att ha utfört undersökningen, att Gambro är en bra bit på vägen mot att bli en lärande organisation.

Vi har även en förhoppning om att vårt teoretiska bidrag, samt det mätinstrument vi skapat, kan användas för fortsatt forskning och utveckling av metoder för lärandeprocesser knutna till projektverksamhet.

## 6.4 Reflektion

Under detta avsnitt ges en beskrivning om vad vi hade kunnat göra bättre under vår undersökning. Först reflekteras det över det teoretiska ramverket sedan undersökningsinstrumentet.

### 6.4.1 Reflektion över teoretiska studier

Vi anser att det teoretiska materialet vi samlat in är intressant och täcker ämnet som skulle behandlas väldigt bra. Visserligen kunde man förkorta det en aning. Uppsatsen ska handla om ett lärande projekt vilket den gör men det behandlas även lärande organisation i en ganska stor utsträckning. Det skulle vara en idé att lyfta fram Projektet lite mer.



## 6.4.2 Reflektion över undersökningsinstrumentet

Vi kan börja med att matrisen har varit en väldigt stor hjälp vid analys och bearbetning av data. Det finns däremot saker som vi nu i efterhand skulle vilja göra annorlunda. Det första vi skulle vilja ändra är antalet variabler i matrisen. Det borde vara runt antalet 5 eller 6 variabler per nivå. Arbetet har expanderat under undersökningens gång och vi fick arbeta med väldigt mycket material. Detta var även orsaken till varför matrisen blivit så stor.

I matrisen under fallet, dvs. kolumnen Gambro, har vi placerat in egenskaper till variablerna. Egenskaperna var uppdelade i två grupper fakta och attityd. Attityder var oftast citat och ett kursivt typsnitt har använts för att kunna skilja mellan fakta och attityd. Problemet var att citaten ibland innehöll fakta. Markering av vad som är attityd och faktum skulle ha kunnat bli bättre.

Det var även svårt att placera in resultat från matrisen till vårt Lärande skala eftersom vi inte har gjort någon viktning mellan variablerna. Man kunde exempelvis räkna ut hur stor andel projektkulturen var av lärandet. Det finns statistiska metoder för ordinalskalan så som rangkorrelation, median, percentil, kontingenskoeficient och summering av frekvenser för att nämna några som gör att kvalitativa variabler kan omvandlas till kvantitativa. Men att göra detta skulle vara en alldeles för stor uppgift för detta arbete.

Om man kunde vikta variablerna mot varandra skulle man kunna sätta ut en summerande skala för Individ, Projekt och Organisationsnivån. Resultatet blir då tre skalor där man ser hur de olika nivåerna står i förhållande till Lärandet. Man kunde sedan kanske till och med sätta resultatet av de tre skalorna till en skala där man återkommer hur hela organisationen står i förhållande till lärandet. Detta är dock inte en "vetenskaplig" idé eftersom vi inte är beivrade i statistikens värld.

Den viktigaste faktorn i vårt mätinstrument är variablerna. Vi ville visa att man, med hjälp av dessa variabler, kan framställa ett instrument som kan vara stöd för mätning av Lärandet. Vi tycker att validiteten i undersökningen är relativt god, med andra ord har vi kunnat mäta det vi planerat från början.

## 6.5 Etiska aspekter

Etik är någonting som människor i allmänhet ser som viktigt men som är ganska svår att definiera. Miles & Huberman definierar olika synsätt, utilitarisk, deontologisk, relationsmässigt samt ekologiskt.<sup>386</sup> Wallén nämner pliktetik som behandlar grundläggande regler och värden för alla människor samt konsekvensetik som innebär att en handlings följd är avgörande för om den skall genomföras.

Vårt mål här inte är att beskriva olika synsätt av etik utan vilka av dem vi tänker använda som hjälp till vår studie.

Vi har varit väldigt försiktiga med presentationen av vårt resultat eftersom vårt mål inte var att presentera någon typ av material som på något sätt kan skada människor. Vi tänkte därför ta ett utilitaristiskt synsätt kombinerat med konsekvensetik. Tanken bakom detta är att undvika att skada personer och att garantera dem anonymitet om de kräver det. Det var också

---

<sup>386</sup> Matthew B., Miles H., M., "Qualitative Data Analysis", 1994

av stor vikt att försökspersoner skall ge ett ”informerat samtycke” och ska vara fria att dra sig ur experimentet vid vilken tidpunkt som helst.

Om konsekvenserna med studien visar sig vara skadliga utan att vi har kunnat förutse det så är det bra att känna till sinneslagsetiken<sup>387</sup> som säger att om man hade goda avsikter med det man gjorde, kan man inte lastas om det blir negativa konsekvenser. Problemet är att den som berörs av negativa konsekvenser inte ser det på samma sätt.

Den utilitaristiska synen ger en viss frihet eftersom avsikten är att tjäna det syfte som gör den större delen av mänskligheten lyckligare<sup>388</sup>. Detta innebär att om fler blir lyckliga av ett beslut som är negativt för några få, kan vi som forskare bli tvingade till att göra det ändå. Vi hade det i baktanke under hela undersökningens gång.

Olika etikregler kan vara svåra att tillämpa i enskilda fall och bör bedömas av andra personer. Därför finns etiska nämnder eller kommittéer som t.ex. Ansvarsnämnden i Sverige som gör dessa bedömningar.

Själva forskningsarbetet skall också följa vetenskapliga regler. Vi redovisade vad som varit våra egna tankar och vad som varit andras åsikter.

## 6.6 Förslag till vidare forskning

Den studie vi gjort är endast en liten del av något mycket större. Utveckling och lärande är ett område som är väldigt stort och att få med alla aspekter och synvinklar är självfallet omöjligt. Några frågor som vi däremot anser att man kan forska vidare på är:

### *Variabel mätning*

Att föra en diskussion kring viktning av de variabler vi tagit fram för att konkret kunna mäta lärandet i projekt och organisationer. Att mäta och komma fram till hur de olika variablerna står gentemot lärande och utveckling är något vi inte kunnat fokusera på eftersom det hade varit en alltför tidskrävande process. Variablerna kan viktas och dess betydelse, i mätningen av lärande och utveckling, kan på så sätt fastställas. Vår fokus har snarare hamnat på att ta fram ett grundinstrument som mäter lärande mer generellt.

### *Teknologi för individen och organisationen*

En annan forskningsfråga vi inte hunnit med, eftersom det hade varit alltför stort för det här arbetet, är att föra ett resonemang angående hur och på vilket sätt IT och teknologi kan användas som hjälpmedel för utveckling av individer samt hela organisationer. Det vi inriktat oss på är att se hur IT och teknologi kan förbättra de läroprocesser som uppstår vid projektarbete, eftersom vår fokus ligger på lärande i projekt.

### *Gambro*

Den här studien behandlar endast ett projekt som i sin tur är en liten del av ett komplext globalt projekt. Det skulle naturligtvis vara intressant att se hur projektets lärdomar från pilotföretaget i Lund förs vidare till den globala nivån. Vi är nyfikna på att se enligt vilka standarder (som ex. projektmallar) de andra länderna kommer att följa vid implementeringen av den nya plattformen Windows 2000. Det primära målet med C2 pilotprojektet var att implementera en ny standard klient plattform i Lund som sedan kunde rullas ut till minst 90 %

<sup>387</sup> Wallén G., ”*Vetenskapsteori och forskningsmetodik*”, 1993

<sup>388</sup> Matthew B., Miles H., M., ”*Qualitative Data Analysis*”, 1994

av klienterna på GRP avdelningen. Mjukvaran som användes vid inventariet som skulle ge en tydlig bild över vilka applikationer som används, fungerade inte korrekt vilket orsakade stora förseningar. Det primära målet kunde inte hållas och utrullningen skedde endast på 25 % av klienterna. Resultatet av C2 projektet blev ett annat projekt där resten av klienterna skulle uppdateras. Det vore även intressant att följa upp och jämföra det här andra projektet med projektet C2, för att se vilka lärdomar de tar till sig från det tidigare projektet och för att se vilken roll lärande och utveckling får. En annan fråga som vi blev nyfikna på var, hur den externa projektledarens företag (konsultföretaget HP) tar till sig lärdomar från sina konsulter? Till sist faller det naturligt att även pröva andra fall under liknande förutsättningar där det rör sig om projektarbete och där man är nyfiken på om projektarbeten inkluderar ett tydligt mål, att lära och höja organisationens kompetens på en högre nivå.

## 7 Bilagor

Här presenteras bilagor som intervjumallar för lednings, struktur och medarbetarnivå.

### 7.1 Bilaga 1

I denna bilaga kan ni läsa alla de frågorna som vi har skickat ut före intervjuerna till projektmedlemmarna på de olika nivåerna.

#### Utskick för ledningsnivån

Vi vill med detta meddelande visa vilka ämnesområden vi tänkt diskutera under intervjuerna och ge dig några frågor att fundera kring. Under intervjun kommer vi även att ställa andra frågor. Det här utskicket är mest till för att du ska bli insatt i ämnet.

- **Projektkulturen**
  - Har företaget en tydligt uttryckt och förmedlad inställning till lärandet?
  - Ser ledningen till att ny kunskap registreras och återanvänds vid nästa projekt?
  
- **Lärandekulturen**
  - Har företaget en långsiktig plan för hur organisationen skall utvecklas?
  - Finns det ett engagemang från företagets sida att individer och projektgrupper ständigt skall lära sig nya kunskaper och färdigheter?
  
- **Templates och mallar för projekt**
  - Finns det ett klart o tydligt uttryckt sätt att arbeta på i projekt eller arbetsgrupper?
  - Har företaget templates eller mallar för olika sorters projekt?
  
- **Intern och extern konkurrens**
  - Har företaget en pålitlig process för att uppfatta de externa trender som påverkar dess verksamhet?
  - Mäter företaget individuella eller grupp prestationer efter varje projekt?
  
- **Kunskapsdelning**
  - Har företaget processer för att samla kunskaper i databaser som är tillgängliga för alla anställda?
  - Ordnar företaget arrangemang där anställda har möjlighet att tillsammans lära in ny kompetens?
  
- **Belöning och bestraffningsinstrument**
  - Anser företaget att inläring och utveckling är en prestation som bör belönas eller bestraffas?
  - Mäts chefer och ledares insatser?

- **Uppföljning och utvärdering**
  - Sker regelbundna utfrågningar av de anställda för att ta reda på inställningar och förändringar?
  - Hur ser företaget på utvärdering och uppföljning, som kontrollerande eller utvecklande?"

## Utskick för Styrgruppen

Vi vill med detta meddelande visa vilka ämnesområden vi tänkt diskutera under intervjuerna och ge dig några frågor att fundera kring. Under intervjun kommer vi även att ställa andra frågor. Det här utskicket är mest till för att du ska bli insatt i ämnet.

- **Projektkulturen**
  - Har du från företaget fått ett/flera dokument som innehåller konkreta kännetecken för hur ett projekt ska bli lärande?
  - Kan du nämna några av de kännetecknen som enligt dig står i koppling med ett lärande projekt?
- **Lärandekulturen**
  - Finns lärande och utveckling med som ett mål i projektet?
  - Är lärandeprocessen förmedlad till projektgruppen?
- **Templates och mallar för projekt**
  - Uppfattar projektgruppen mallar och templates som en del i en lärande process?
  - Hur ser projektgruppen på mallar? Som styrning eller ledning?
  - Kan projektgruppen påverka mallen efter att ha funnit brister eller utvecklings - möjligheter?
- **Intern och extern konkurrens**
  - Hur påverkar konkurrensen från andra företag organisationens projekt - verksamhet?
  - Tänker gruppmedlemmarna i ett konkurrens perspektiv? Att t.ex. utveckla projekt tänkandet för att klara av konkurrerande verksamheter.
- **Kunskapsdelning**
  - Uppmuntrar du folk att dela och föra fram idéer?
  - Får ni från företaget tydliga riktlinjer om vilka kommunikationsverktyg ni måste använda?
  - Får ni tydliga instruktioner om hur kommunikationen ska gå till?
  - Har alla tillgång till en sorts kunskapsdatabas?
- **Belöning och bestraffningsinstrument**
  - Hur ser projektgruppen på belönings och bestraffnings system?
  - Anser projektgruppen att inlärning och utveckling är en prestation som bör belönas eller bestraffas?

- **Uppföljning och utvärdering**
  - Hur ser projektgruppen på utvärdering och uppföljning, som kontrollerande eller utvecklande?
  - Vilka instrument använder du för utvärdering av projektgruppen?

## Utskick för Medarbetarnivån

Vi vill med detta meddelande visa vilka ämnesområden vi tänkt diskutera under intervjuerna och ge dig några frågor att fundera kring. Under intervjun kommer vi även att ställa andra frågor. Det här utskicket är mest till för att du ska bli insatt i ämnet.

- **Projektkulturen**
  - Har du från företaget fått ett/flera dokument som innehåller konkreta kännetecken för hur ett projekt ska bli lärande?
  - Kan du nämna några av de kännetecken som enligt dig står i koppling med ett lärande projekt?
- **Lärandekulturen**
  - Finns lärande och utveckling med som ett mål i projektet?
  - Är lärandeprocessen förmedlad till projektgruppen?
- **Templates och mallar för projekt**
  - Uppfattar projektgruppen mallar och templates som en del i en lärande process?
  - Hur ser projektgruppen på mallar? Som styrning eller ledning?
  - Kan projektgruppen påverka mallen efter att ha funnit brister eller utvecklings - möjligheter?
- **Intern och extern konkurrens**
  - Hur påverkar konkurrensen från andra företag organisationens projekt verksamhet?
  - Tänker gruppmedlemmarna i ett konkurrens perspektiv? Att t.ex. utveckla projekt tänkandet för att klara av konkurrerande verksamheter.
- **Kunskapsdelning**
  - Uppmuntrar du folk att dela och föra fram idéer?
  - Får ni från företaget tydliga riktlinjer om vilka kommunikationsverktyg ni måste använda?
  - Får ni tydliga instruktioner om hur kommunikationen ska gå till?
  - Har alla tillgång till en sorts kunskapsdatabas?
- **Belöning och bestraffningsinstrument**
  - Hur ser projektgruppen på belönings och bestraffnings system?
  - Anser projektgruppen att inläring och utveckling är en prestation som bör belönas eller bestraffas?
- **Uppföljning och utvärdering**
  - Hur ser projektgruppen på utvärdering och uppföljning, som kontrollerande eller utvecklande?

- Vilka instrument använder du för utvärdering av projektgruppen?
- Vad har Du lärt dig under detta projekt?"

## 7.2 Bilaga 2

I denna bilaga kan ni läsa alla de frågorna som vi har utgått ifrån under intervjuerna.

### Intervjumall för ledningsnivå

- **Inledning**

*Vad är ditt bakgrund?*

*Hur länge har du arbetat hos Gambro i Lund?*

*Vad var dina arbetsuppgifter, ansvarsområde i detta projekt?*

*Vilka var dina närmaste medarbetare?*

*Vad är en lärande projekt enligt dig?*

- **Projektkulturen**

1. Har företaget en tydligt uttryckt och förmedlad inställning till lärandet?
2. Ser ledningen till att ny kunskap registreras och återanvänds vid nästa projekt?
3. Finns det engagemang från ledningen att projekt ska bli ständigt lärande?
4. Föregår du med gått exempel genom att ständigt registrera och meddela andra vad de lärt sig av olika erfarenheter?

- **Lärandekulturen**

1. Har företaget en långsiktig plan för hur organisationen skall utvecklas?
  - Vilka konkreta ramar och mål finns?
  - Är lärandet och utveckling ett av målen?
2. Finns det ett engagemang från företaget sida att individer och projektgrupper ständigt skall lära sig nya kunskaper och färdigheter?
3. Har företaget en tydligt uttryckt och förmedlad inställning till lärande och utveckling?
4. Tänker företaget på att ny kunskap och erfarenhet skall spridas vidare genom företaget?

- **Templates och mallar för projekt**

1. Finns det ett klart o tydligt uttryckt sätt att arbeta på i projekt eller arbetsgrupper?
2. Har företaget templates eller mallar för olika sorters projekt?
3. Kan mallarna förändras och utvecklas så att företaget lär sig?
4. Är företaget strukturerat för att ta hand om brister och fel som uppkommer under projektets gång?
5. Har företaget metoder för att lär sig nya förfaranden?

- **Intern och extern konkurrens**

1. Har företaget en pålitlig process för att uppfatta de externa trender som påverkar dess verksamhet?
2. Mäter företaget individuella eller grupp prestationer efter varje projekt?
3. Kan du nämna några viktiga aspekter avseende lärande i projekt ?
4. Finns det en mekanism för att meddela de trenderna till nyckelpersoner och för att meddela alla medarbetare vilka förändringar de kräver?
5. Genomförs företagets strategisk planering som en kollektiv inlärningsprocess?
6. Är projektens struktur utformad så att den maximerar gensvaret till kunderna, innovationsbenägenhet och inläring?
7. Bedömer företaget periodiskt sin personal på ett systematiskt sätt för att förhindra att anställda blir till belastning?
8. Mäter företaget individuella eller grupp prestationer efter varje projekt?
9. Visar företaget tydligt att det uppfattar sina anställda som tillgångar och vinnligger sig om att deras värde hela tiden stiger och inte sjunker?

- **Kunskapsdelning**

1. Har företaget processer för att samla kunskaper i databaser som är tillgängliga för alla anställda?
2. Ordnar företaget arrangemang där anställda har möjlighet att tillsammans lära in ny kompetens?
3. Har företaget ett antal olika mekanismer för förmedling av "best practice"?
4. Har ni något verktyg för att mäta om ni verkligen utnyttjar vad ni vet till full potential?
5. Utnyttjar företaget informationsteknologi till att underlätta inhämtning och meddelande av kunskaper tvärsöver interna uppdelningar och gränser?
6. Kan företagets färdighetsdatabas även registrera inlärnings- och utbildningsbehov?
7. Har företaget en färdighetsdatabas med uppgifter om de anställdas kunskaper och färdigheter?
8. Är färdighetsdatabasen effektiv när det gäller att samla anställda från olika delar av företaget i arbets- och projektgrupper?
9. Uppmuntrar ni folk att dela och föra fram idéer?
10. Söker företaget tillfällen då kollektivt problemlösande kan ske?
11. Är det de flesta chefers och andra anställdas åsikt att företagets kultur underlättar öppen feedback?
12. Ordnar företaget arrangemang där anställda har möjlighet att tillsammans lära in ny kompetens?
13. Är processen för utvärdering och diskussion av arbetsprestationer sådan att den uppmuntrar till input av data från alla relevanta källor för att underlätta personalens utveckling?

- **Belöning och bestraffningsinstrument**

1. Anser företaget att inläring och utveckling är en prestation som bör belönas eller bestraffas?
2. Mäts chefer och ledares insatser?
3. Hur belönas eller bestraffas chefers och ledares utveckling?



4. Har företaget något belöning och bestraffningssystem för inläring?
5. Finns det vanliga belöningsystem för t.ex. goda prestationer?

- **Uppföljning och utvärdering**

1. Sker regelbundna utfrågningar av de anställda för att ta reda på inställningar och förändringar?
2. Innehåller sådana undersökningar frågor som leder till att företaget blir bättre när det gäller lärande och utveckling?
3. Hur ser företaget på utvärdering och uppföljning, som kontrollerande eller utvecklande?
4. Har företaget uppföljnings och utvärderingsinstrument på alla nivåer?
5. Mäter företaget individer och projektgruppers ökade värde?
6. Hur ser företaget på utvärdering och uppföljning, som kontrollerande eller utvecklande?
7. Utvärderas kärnkompetenser och större verksamhetsområden
8. Är utvärderingen kopplad till ett belöning eller bestraffningssystem?
9. Används resultatet av utvärderingen av kärnkompetenser vid strategiska planering?
10. Hur gör företaget sin utvärdering och uppföljning?
11. Görs utvärderingen med syftet att utveckla företaget?

- **Buget**

1. Har ni ett skriftligt dokument om budgetanslag för inläring?
2. I svåra tider och när det råder ekonomiskt tryck, är då fortfarande budgetanslagen för inläring trygga?
3. Försöker företagsledningen anpassa kostnadsnivån för och resursallokeringen till inläring så att den blir effektivare än konkurrenternas?
4. Bygger ledarna in element som rör inlärningsprestationer i sina målsättnings- och belöningsprogram?
5. Vilka verktyg använder ni för att uppskatta vad ett projekt kostar?
6. Om ett projekt inte lyckades genomföras inom den bestämda budgetramen, utför ni en analys, varför det blev så?

## Intervjumall för strukturnivå

- **Inledning**

Vad är ditt bakgrund?

Hur länge har du arbetat hos Gambro i Lund?

Vad var dina arbetsuppgifter, ansvarsområde i detta projekt?

Vilka var dina närmaste medarbetare?

Vad är en lärande projekt enligt dig?

- **Projektkulturen**

1. Har du fått från företaget ett/fler dokument som innehåller konkreta kännetecken för hur ett projekt ska bli lärande?
2. Kan du nämna några av de kännetecken som enligt dig står i koppling med ett lärande projekt?
3. Känner du till en ram och plan för de praktiska åtgärder som ska vidtas för att få de kännetecken?
4. Får du kontinuerligt stöd och uppmuntran från ledningen för att ta egna initiativ?
5. Har du fått någon sorts beröm eller belöning från ledningen för en insats du gjorde under projektet?
6. Fanns det några saker som kunde ha gjorts bättre under projektet? (Nämn några exempel.)
7. Upplevde du någon gång att du har blivit bestraffad på något sätt för ett misslyckande under projektets gång?
8. Känner du till en gemensam kunskapsbas i företaget därifrån alla kan hämta nya kunskaper?
9. Finns det någon ansvarig som ser till att efter projektavslut alla nyinskaffade kunskaper blir införda i den här gemensamma kunskapsbasen och att alla tar del av den?

- **Lärandekulturen**

1. Finns lärande och utveckling med som ett mål i projektet?
2. Är lärandeprocessen förmedlad till projektgruppen?
3. Har projektgruppen frihet, inom ramar, att ta egna beslut om hur de kommer att arbeta?
4. Är gruppen utformad så att medlemmarna lär av varandra?
5. Engagerar sig projektgruppen för att lära och utvecklas?
6. Registreras vilka lärdomar som erhållits under projektarbetet?
7. Lär sig gruppen för stunden eller lär de sig för framtida projekt?
8. Är det möjligt för projektgruppen att ge feedback uppåt i organisationen?

- **Templates och mallar för projekt**

1. Uppfattar projektgruppen mallar och templates som en del i en lärande process?
2. Hur ser projektgruppen på mallar? Som styrning eller ledning?
3. Agerar projektgruppen efter mallarna eller uppmuntras egna initiativ och kreativa idéer?
4. Kan projektgruppen påverka mallen efter att ha funnit brister eller utvecklingsmöjligheter?

- **Intern och extern konkurrens**

1. Hur påverkar konkurrensen från andra företag organisationens projekt verksamhet?
2. Tänker gruppmedlemmarna i ett konkurrens perspektiv? Att t.ex. utveckla projekt tänkandet för att klara av konkurrerande verksamheter.
3. Konkurrerar och motarbetar projektgrupper varandra? Finns det motsättningar som har med tex. budget eller resurser att göra?

4. Skapas projektgrupper med syftet att utvecklas mer än konkurrerande företag?
5. Kan projektgruppen påverka företaget med innovationer och nytänkande, hur i så fall?

- **Kunskapsdelning**

1. Uppmuntrar du folk att dela och föra fram idéer?
2. Får ni från företaget tydliga riktlinjer om vilka kommunikationsverktyg ni måste använda?
3. Får ni tydliga instruktioner om hur kommunikationen ska gå till?
4. Har alla tillgång till en sorts kunskapsdatabas?
5. Hur upplevde du ledningens respons på lösningar?
6. Upplevde du kommunikationen som ärlig och öppen?
7. Kommer ni med förslag till förbättringar?
8. Registrerar ni nya erfarenheter i färdighetsdatabasen?

- **Belöning och bestraffningsinstrument**

1. Hur ser projektgruppen på belönings och bestraffnings system?
2. Anser projektgruppen att inläring och utveckling är en prestation som bör belönas eller bestraffas?
3. Skapar belöningsssystem som baseras på inläring och utveckling i projektgruppen en konkurrens mellan olika grupper?
4. Kan en projektgrupp straffas för dåliga prestationer?
5. Hur belönas eller bestraffas en projektgrupp och hur mäts sådana prestationer?

- **Uppföljning och utvärdering**

1. Ser projektgruppen på utvärdering och uppföljning som en slags kontroll av utfört arbete eller som ett tillfälle att utvecklas och lära?
2. Vilka instrument använder du för utvärdering av projektgruppen?
3. Hur utförs uppföljningen och utvärderingen av en projektgrupp?
4. Hur påverkas projektarbetet av utvärderingen och uppföljningen?
5. Sker utvärderingen under projektets gång?

- **Budget**

1. Ger företaget en detaljerat beskriven budgetplanering för projektet?
2. Är ledningen flexibel när det handlar om välmotiverad omplacering eller ökning av budget resp. tillförande av resurser?
3. Går ni genom efter projektavslut på varje moment och diskuterar om (ex; vilka misstag som har kostat mest, vad var det i projektet där ni kunnat spara på resurser)?

## Intervjumall för medarbetare

- **Inledning**

Vad är ditt bakgrund?  
Hur länge har du arbetat hos Gambro i Lund?  
Vad var dina arbetsuppgifter, ansvarsområde i detta projekt?  
Vilka var dina närmaste medarbetare?  
Vad är en lärande projekt enligt dig?

## • Projektkulturen

1. Vilka av de följande alternativen har varit typiska under projektet enligt dig?
  - a; Alla delade med sig av sina nya kunskaper.
  - b; Kunskapsspridning har inte alltid varit som du har önskat:
    - pga. tidsbrist
    - pga. Intressekonflikter
    - annat
2. Har ni en huvudansvarig som ser till att alla inom projektgruppen får in sina nyinkaffade kunskaper till kunskapsdatabasen eller är det ert eget ansvar?
3. Under projektet gjordes det några omstruktureringar i budget, i tid eller i form av ändrade arbetsuppgifter?
4. Vad var orsaken till ovannämnda ändringar?
5. Har Gambro, enligt dig, som en av sina målsättningar att erbjuda utmanande möjligheter att öka sina anställdas användbarhet i näringslivet på längre sikt?

## • Lärandekulturen

1. Hur ser den anställde på företagets inställning på lärande och utveckling?
2. Finns det en plan för personlig utveckling?
3. Har den anställde befogenheter att ta ett eget ansvar för sin lärande process?
4. Har individen friheten att ta egna beslut om hur den kommer att arbeta?
5. Uppmuntras experimenterande, kreativa samtal och innovativa idéer?
6. Främjas självständigt agerande och avisas beroende beteende?
7. Registreras differenser, hur hanteras dessa?
8. Lär den anställda sig för projektet eller för nästa projekt?
9. Finns det en möjlighet för individen att ge feedback uppåt i organisationen?
10. Vad har du lärt dig under projektets gång?
11. Kan du berätta om några tidigare erfarenheter som har varit till nytta för dig vid utförande av detta projekt?
12. Erbjuder Gambro sina anställda möjligheter att fastsälla vilken inlärningsstyp man är?
13. Erbjuder Gambro rätta metoder för inläring beroende på vilken inlärningsstyp man är?
14. Ligger Gambros fokus på inläring och dess koppling till ökad kompetens snarare än på utbildningsprogram?
15. Accepterar och uppmuntrar klimatet på Gambro att de anställda tar sig tid att tänka genom vad de har lärt sig?
16. Delar alla alltid med sig av nya läxor och kunskaper?
17. Har Gambro etablerat processer som stöder självstyrd inläring?
18. Uppfattar alla på Gambro att handledning och träning är en självklar del av arbetsuppgiften?

- **Templates och mallar för projekt**

1. Förstår den anställde hur och varför en mall skall användas?
2. Inser den anställde att bara genom att använda en mall så deltar den i en lärande process?
3. Uppmuntras innovativa idéer och självständigt agerande även om man arbetar utanför mallen?
4. Har den anställde en möjlighet att ge feedback uppåt i organisationen och på så sätt förbättra och utveckla mallen?

- **Intern och extern konkurrens**

1. Förstår den anställde att den utvecklas i arbetet på grund av konkurrenters påtryckningar?
2. Upplever medarbetaren stress och oro av att den måste bidra till att utveckla företaget effektivare än konkurrerande företag?
3. Påverkar konkurrenter medarbetarens arbetsförfarande?
4. Har den anställde i uppgift att delta i någon utvecklings grupp med syftet att stärka företagets ställning på marknaden?

- **Kunskapsdelning**

1. Är det tydligt förklarad till alla i projektgruppen vilka kommunikationsverktyg som kommer att användas i ett visst projekt?
2. Om det är ett helt nytt verktyg finns det då en möjlighet att ni kan lära den kollektivt?
3. Är det normalt att yngre anställda får äldre anställda till sina personliga lärare och handledare för att lära sig om företaget, hur det fungerar och hur de ska uppnå sina mål?
4. Uppfattar alla på företaget att handledning och träning är en självklar del av arbetsuppgiften?
5. Vilka verktyg har ni använt för kommunikation?
6. Finns det några verktyg som du vet att många använt men inte du?  
Ja/ nämna verktygets namn och ange anledningen till varför inte du utnyttjat den?  
Nej/ jag har arbetat med alla verktyg som stått till mitt förfogande.
7. Kan medarbetarna ta del av den kunskapen som sina chefer har lärt sig under projektets gång och tvärtom?
8. Ser alla medarbetare till att nya kunskaper dokumenteras i kunskapsdatabasen?
9. Hur upplevde du ledningens respons på lösningar?  
a; snabb respons med positiv kritik  
b; långsam respons med positiv kritik  
c; långsam respons utan feedback  
d; ingen respons alls  
e; annat
10. Upplevde du kommunikationen som ärlig och öppen?
11. Kommer ni med förslag till förbättringar?
12. Dokumenterar du dina nya erfarenheter i kunskapsdatabasen?
13. Har alla medarbetare i diskuterat och analyserat vad som har gått dåligt/bra under projektet?

14. Hur har samarbetet varit med applikation/administrationsgruppen?
15. Vart vänder du dig för att få hjälp, information?
16. Finns det en gemensam kunskapsbas där ni kan leta efter information?

- **Belöning och bestraffningsinstrument**

1. Anser den anställde att inläring och utveckling är en prestation som är värd att belöna eller bestraffa?
2. Hur ser medarbetaren på belöningsystem som baseras på goda prestationer?
3. Skapar belöning och bestraffningssystemet konkurrens och motsättningar mellan medarbetare?
4. Tänker den anställde på att dela med sig av sin kunskap eller hålls den hemlig eftersom andra då kan få belöning för detta?
5. Hur belönas eller bestraffas en anställd för sin utveckling och hur mäts sådana prestationer?

- **Uppföljning och utvärdering**

1. Vilka motsägelser har funnits?
2. Ser medarbetaren på utvärdering och uppföljning som en slags kontroll av utfört arbete eller som ett tillfälle att utvecklas och lära?
3. Påverkas den anställdes arbete av att ständigt utvärderas?
4. Upplever medarbetaren stress eller oro inför utvärdering och uppföljning?
5. Hur utförs en uppföljning och utvärdering av en anställd?
6. Vilka påföljder kan en utvärdering få?

- **Buget**

1. Känner du till om det har funnits några budgetrelaterade differenser?

## 7.3 Bilaga 3 Sammanfattande Matris

Organisationsnivå			
	Icke lärandeorienterad organisation	Lärandeorienterad organisation	Gambro
<b>Strategi</b>  <b>Plus: 3</b> <b>Minus: 3</b> <b>Noll: 0</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ingen styrning för inläring,</li> <li>snabba tillfälliga lösningar på problem</li> <li>målet är att öka org. samlade makt</li> <li>fokus på individuella mål</li> <li>utveckling och kunskapsinläring</li> <li>ingen gemensam vision</li> <li>tänker kortsiktigt ingen helhetssyn, ingen systemtänkande</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>styrd inläring med bra stödsystem</li> <li>kontinuerlig utveckling av nya kunskaper, mönster och verksamheter</li> <li>stimulering för individuell inläring</li> <li>söker problemets grundläggande orsaker snarare än att finna snabba tillfälliga lösningar</li> <li>undviker stabilitetsfallor</li> <li>tänker på långsikt, systemtänkande, helhetssyn</li> <li>gemensam vision</li> <li>ifrågasätter äldre tänkande, benägenhet att experimentera</li> <li>snabba svar till förändringar</li> <li>kund och processdrivna</li> <li>systematiskt sökande efter ett genomförande av bestpractices, som leder till överlägsna prestationer</li> <li>det är ledningens ansvar att lärandet ska bli en del av kulturen och att de avsätter resurs till detta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>den anställdes ständigt ökade nytta för arbetsgivare inte ett mål i sig men utveckling och kunskapsinläring finns i åtanke (-)</li> <li>ingen styrning för inläring (-)</li> <li>kund- och processdrivna (+)</li> <li>finns vision om en lärande org. (+)</li> <li>att tänka långsiktigt finns i åtanke (+)</li> <li>"...det tråkiga är att företaget ser väldigt kortsiktigt och inte tänker på hur man ska agera på längre sikt" (-)</li> </ul>
<b>Organisations miljö</b>  <b>Plus: 2</b> <b>Minus: 1</b> <b>Noll: 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>stödjet inte lärandet medvetet</li> <li>dålig samhörighet och otrygghet</li> <li>starka gränser till arbetsgemenskaper som motverkar lärande org.</li> <li>bygger på rationellt tänkande och logik där känslor betraktas som osunda och irrelevanta</li> <li>dålig förändringsförmåga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>stöd för lärandet</li> <li>omvandlar inlärningscirkeln till en uppåtgående spiral</li> <li>flexibel</li> <li>samhörighet, trygghet, tvärorganisatoriska arbetsgemenskaper</li> <li>bra förändringsförmåga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>flexibel (+)</li> <li>mål; anställda ska känna att de hör hemma för samhörigheten och för trygghetens skull (0)</li> <li>"Gambro är verkligen ett företag som tar hand om sin personal" (+)</li> <li>få tvärorganisatoriska arbetsgemenskaper (-)</li> </ul>

<p><b>Organisations kultur</b></p> <p><b>Plus: 7</b> <b>Minus: 2</b> <b>Noll: 4</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• centraliserad byråkrati</li> <li>• svårt att ändra, beroende av sin historia</li> <li>• inga lärande projektstrukturer</li> <li>• individcenterade</li> <li>• inget gemensamt agerande</li> <li>• ”kommando- kontroll”</li> <li>• chefer har ingen förmåga att bestämma gränser för makten att ta beslut</li> <li>• beroende av sin historia</li> <li>• formell förhållningssätt</li> <li>• chefers huvudroll är att kontrollera</li> <li>• chefer är inte införstådda med IT ’s framsteg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• förändringsförmåga</li> <li>• inte beroende av sin historia</li> <li>• effektiv mobilisering av kunskaper</li> <li>• entreprenörskapspräglade</li> <li>• skapande av lärande projektstrukturer</li> <li>• lärande projektgrupper är grundläggande prestationsenhet</li> <li>• chefer ser sina anställda som företagsresurser</li> <li>• chefer tar ansvar för den organisatoriska inlärningen</li> <li>• chefers huvudroll är förvaltning, formgivning och att lära</li> <li>• styrning för kulturförändring</li> <li>• chefer är införstådda med IT ’s framsteg</li> <li>• gränsöverskridande inlärning</li> <li>• genomskinliga gränser mellan avdelningar</li> <li>• arbetslag bildas kring arbetsflödet tvärsöver organisationen</li> <li>• chefer har förmågan att bestämma gränser för makten att ta beslut</li> <li>• samordning och hängivenhet</li> <li>• öppenhet</li> <li>• informell förhållningssätt</li> <li>• IS som ger snabba feedback på org. och dess komponenters förmåga</li> <li>• består av specialister, som styr och korrigerar sina egna arbetsprestationer via feedback från kollegor och kunder</li> <li>• väldefinierade roller och tydliga ansvarsområden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• förändringsförmåga, effektiv mobilisering av kunskaper (+)</li> <li>• entreprenörskapspräglade (0)</li> <li>• projektgrupper är grundläggande prestationsenhet (+)</li> <li>• chefer har förstått informationsteknologins betydelse och företagets behov av förändringar (0)</li> <li>• strävar efter gränsöverskridande inlärning mellan avdelningar dock svår när avdelningarna är oberoende av varandra (-)</li> <li>• ”...<i>det finns avdelningsmöte en gång per år där det pratas lite vad som har hänt och vad de gör nu</i>” (0)</li> <li>• arbetslag bildas kring arbetsflödet tvärsöver organisationen (+)</li> <li>• chefer har förmågan att bestämma gränser för makten att ta beslut (+)</li> <li>• innovativa idéer kreativa samtal och experimenterande uppmuntras (+)</li> <li>• informell förhållningssätt och öppenhet (+)</li> <li>• flexibel men beroende av sin historia (0)</li> <li>• ingen samordning inom avdelningar, (-)</li> <li>• hängivenhet (+)</li> </ul>
---	---	---	--



<p><b>Organisationsstruktur</b></p> <p><b>Plus: 4</b> <b>Minus: 3</b> <b>Noll: 3</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vertikalt hierarkiskt strukturerade, spetsig pyramidstruktur, stränga gränser är svåra att överskåda</li> <li>• gamla hierarkiska modeller med många nivåer</li> <li>• långsamma beslutsprocesser</li> <li>• funktionsinriktad</li> <li>• dålig samordning</li> <li>• svag sammanhållning mellan nivåer</li> <li>• arbetslag bildas kring individuella uppgifter</li> <li>• varje anställd är direkt kopplade till slutresultat</li> <li>• täta omorganiseringar utan förändring av system eller kultur</li> <li>• överorganiserad, gammalmodig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• strävan efter planare organisationsstruktur, mer horisontella och tvärfunktionella, plattare pyramidstruktur</li> <li>• strukturen är flexibla, lätta att överskrida och flytta</li> <li>• organisationen är uppbyggd så att den använder sig av personalens samlade kompetens</li> <li>• effektiva beslutsprocesser</li> <li>• genomskinliga gränser; geografisk, tidsmässig, hierarkisk, avdelningsmässig och värdekedjan leverantör – företag - kund</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• försöker uppnå planare organisationsstruktur, mer horisontell och tvärfunktionell (+)</li> <li>• layering och empowerment (0)</li> <li>• strukturen är en aning flexibel inte så lätt att överskrida och flytta gränser (-)</li> <li>• traditionell organisation struktur (-)</li> <li>• organisationshierarkin har blivit plattare i senare tid (0)</li> <li>• uppbyggd så att den tillvaratar och använder sig av personalens samlade kompetens (+)</li> <li>• väldefinierade roller och tydliga ansvarsområden. (+)</li> <li>• ”Det finns beslutsprocesser om hur saker skall gå till och besluten har tagits en nivå upp. Det finns inte så många nivåer i organisationen så man tar väl ofta snabbare beslut.” (+)</li> <li>• ”Man kanske inte är rädd i mindre oviktiga projekt men gäller det stora pengar så har man självklart ett ansvar och dessa beslut tar man oftast inte helt själv. Man måste gå upp en bit i organisationen för att ta större beslut.” (0)</li> <li>• ”Beslutsfattande har varit ineffektiv och långsam, och svåra beslut har blivit uppskjutna.” (-)</li> </ul>
<p><b>Organisationspolicy</b></p> <p><b>Plus: 1</b> <b>Minus: 1</b> <b>Noll: 1</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inget explicit policy för lärande.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicit uttalad policy för lärande.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ”...ingen explicit uttalad policy för lärande men det genomsyrar hela organisationen...” (-)</li> <li>• det finns delar i policyn som undermedvetet behandlar lärandet t ex; mallar för dokumentation (+)</li> <li>• bättre dokumentering nu än tidigare (0)</li> </ul>
<p><b>Lärandekulturer</b></p> <p><b>Plus: 9</b> <b>Minus: 8</b> <b>Noll: 5</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lärande bara en naturlig process,</li> <li>• ej systematisk utnyttjande av tillgänglig potential</li> <li>• utbildningsfokuserad</li> <li>• ”single loop learning”</li> <li>• organisation uppmuntrar inte kunskapsdelningen, kunskapsöverföringen handledning och träningen av varandra</li> <li>• ingen mentorskap</li> <li>• inga formaliserade processer för kunskapsöverföring tvärsöver interna gränser</li> <li>• ingen kollektiv inläring</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uppmärksamhet åt människor och värderingar</li> <li>• uppmuntran till inskaffande av rätt utbildning</li> <li>• inlärningsfokuserad, träning och handledning är del av arbetsuppgifterna</li> <li>• inlärningsmetoder som passar bäst för varje anställd, erbjudande av olika inlärningsmetoder</li> <li>• organisatorisk inläring pga. att företaget uppmuntrar anställda att dela med sig sina kunskaper</li> <li>• ”double loop learning”</li> <li>• arrangering av kurser och</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ”företaget har inte en tydligt uttryckt och förmedlad inställning till lärande”, (-)</li> <li>• projektkultur (+)</li> <li>• utbildningskurser, handledning och träning, organisatorisk inläring pga. att företaget uppmuntrar sina anställda att dela med sig sina kunskaper (+)</li> <li>• ”...om flera hjärnor ägnar sig åt ett problem så löses det bättre.” (+)</li> <li>• arrangering av kurser och seminarier görs på ett sätt som drar nytta av all intellektuellt kapital (+)</li> <li>• visar mer uppmärksamhet åt människor och värderingar (+)</li> <li>• uppmuntran till inskaffande av rätt utbildning, inlärningsfokuserad (+)</li> </ul>

		<p>seminarier görs på ett sätt som drar nytta av all intellektuellt kapital</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• stöd att utveckla anställdas förmåga att ständigt lära sig och anpassa sig till nya förändringar,</li> <li>• bra organisatorisk inläring pga. att individerna lär av varandra</li> <li>• effektiv överföring av nya kunskaper och färdigheter</li> <li>• formaliserade processer för kunskapsöverföring tvärsöver interna gränser</li> <li>• actionlearning för chefsutveckling och för att utveckla anställdas förmåga till strategiskt tänkande</li> <li>• mentorskap</li> <li>• kollektiva beteendeförändringar kräver kollektiv inläring</li> <li>• chefer tar ansvar för organisatorisk inläring</li> <li>• individens personliga mästerskap och egenskaper är org. själ</li> <li>• förändra org. genom att fundamentalt förändra människan som arbetar i den</li> <li>• teamlärande</li> <li>• förvandla ytlig kunskap till djupa förståelse</li> <li>• ledningen bearbetar sina tankemodeller</li> <li>• system som belyser organisatorisk inläring och ideologier</li> <li>• verkställande direktören spelar den viktigaste rollen för stimulering av anställdas tänkande, bedömningar och förändringsarbete</li> <li>• slutsatser från org. historia läggs in i rutiner som guidar beteende</li> <li>• skapande av lärande org. modell</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• effektiv överföring av nya kunskaper och färdigheter mellan individerna inom en avdelning men inte mellan avdelningar (0)</li> <li>• ej formaliserade processer för kunskapsöverföring tvärsöver interna gränser (-)</li> <li>• mentorskap (+)</li> <li>• fokus på utbildningsprogram snarare än inläring och dess koppling till ökad kompetens (-)</li> <li>• företaget uppmuntrar anställda att ta sin tid för att begrunda och lära nya erfarenheter men skapar ingen tillfälle till det i praktiken (-)</li> <li>• inga etablerade processer för självstyrd inläring men en chefstyrd inlärnings process verkar finnas (0)</li> <li>• <i>"Men det är varje chefs ansvar att se till att dess personal utvecklas."</i> (0)</li> <li>• <i>"Varje anställd har eget ansvar för sitt lärande."</i> (0)</li> <li>• ledningen har ingen riktigt beslut om att företagets personal skall lära sig, det är mer en uttalad regel, det är inte styrt uppifrån (-)</li> <li>• <i>"det behövs ett kunskapslyft eftersom många inte använder t.ex. pc:n på rätt sätt"</i> (-)</li> <li>• ser inte på lärandet som en riktig investering, <i>"...driver inte utbildningsfrågor så hårt, de heller ser på kortsiktiga mål och att arbetet skall skötas för stunden. Tanken att kunskap skulle kunna vara en lika viktig investering som ett nytt standardssystem verkar inte existera."</i> (-)</li> <li>• <i>"... organisationen lär för framtiden..."</i> enligt vissa men enligt fakta så har de inte särskilt många utvecklingsprocesser som talar för en långsiktighet.(0)</li> <li>• <i>"...Gambro har bra inställning för kompetensutveckling."</i> (+)</li> <li>• positiv inställning till att sprida kunskap i syftet om någon skulle försvinna så ska inte kunskap falla bort (+)</li> <li>• mer "single-loop" learning (-)</li> </ul>
--	--	---	--

<p><b>Projektkultur</b></p> <p><b>Plus: 1</b> <b>Minus: 1</b> <b>Noll: 0</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tänker inte i projektform</li> <li>• arbetslag bildas kring individuella uppgifter</li> <li>• grupprestationer erkänns inte, chefen kan ta äran från underanställda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• projekt och process tänkande</li> <li>• grupper av olika slag är direkt livsviktiga för en lärande organisation</li> <li>• grupprestationer erkänns och offentliggörs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• projekttänkande, grupper av olika slag är direkt livsviktiga för Gambro ”... ledningen ser till att ny kunskap registreras och återanvänds vid nästa projekt men det finns inga metoder för det...” (+)</li> <li>• det finns intresse men ingen engagemang från ledningen att projekt ska vara lärande (-)</li> </ul>
<p><b>Kommunikation</b></p> <p><b>Plus: 3</b> <b>Minus: 1</b> <b>Noll: 1</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• byråkrati</li> <li>• olika sort nätverk inom org. stöds inte</li> <li>• fattas central informationskanal som gör att kunskapsöverföringen tvärsöver interna gränser uteblir</li> <li>• hindras av starka gränser och maktspel</li> <li>• informell förhållningssätt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• formella och informella nätverk, halvformaliserade nätverk som består av personer som har gemensamt intresse eller från den egna yrkesgruppen s.k. yrkesmässiga intressegrupper</li> <li>• nätverk är viktiga eftersom de går tvärsöver interna gränser, fungerar som en central informationskanal</li> <li>• att skapa effektiva företagssamtal där både erfarenheter och kunskaper delas.</li> <li>• informell förhållningssätt, öppenhet</li> <li>• gemensamma databaser</li> <li>• integrerad info. som kommer i tid till relevanta personer</li> <li>• info. över gränser</li> <li>• kollektiv tolkning av info.</li> <li>• ansvarsfulla åtgärder utifrån tolkningarna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• formella och informella nätverk, även halvformaliserade nätverk som består av personer som har gemensamt intresse, t ex. administrationsgrupp, applikationsgrupp, migrationsgrupp, styrgrupp (+)</li> <li>• nätverk går tvärsöver interna gränser och fungerar som central informationskanal (0)</li> <li>• mål är att skapa effektiva företagssamtal där erfarenheter och kunskaper delas. Genom telefon, mail genom Intranätet - Trafik och genom den interna tidningen - Glimten, medarbetarna deltar av chefernas kunskaper och tvärtom. (+)</li> <li>• kommunikation mellan avdelningar händer en gång per år och vid behov (-)</li> <li>• informell förhållningssätt, öppenhet (+)</li> </ul>

<p><b>Belöning &amp; bestraffning</b></p> <p><b>Plus: 3</b> <b>Minus: 1</b> <b>Noll: 1</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• baserade på individuella prestationer</li> <li>• fokus på personliga intressen för att förbättra maktpositioner</li> <li>• utformade så att anställda inte har lust att medge att misstag begåtts</li> <li>• kan skapa konkurrens och motsättningar mellan medarbetare.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• belöningsystem för anställda som bidrar till företagets kunskapsutveckling</li> <li>• kompensations system baserade på grupp prestationer vilket uppmuntrar anställda att dela med sig av sina kunskaper och arbeta tillsammans för att uppnå det gemensamma målet</li> <li>• prestationsbedömning och kompensation utformade så att de anställda inte är rädda för att medge att misstag begåtts</li> <li>• trygghet, misstag är ett tillfälle att lära sig ngt nytt</li> <li>• skapar inte konkurrens och motsättningar mellan medarbetare.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• inget uttalat belöningsystem för anställda som bidrar till företagets kunskapsutveckling (-)</li> <li>• anst. på lägre nivåer måste marknadsföra sitt eget arbete. anst. på högre nivåer är säkra på att om de har utfört ett bra arbete de belönas, i form av bonus, extra ledighet eller bättre arbetsuppgifter (0)</li> <li>• anställda är inte rädda för att medge att misstag begåtts, de känner sig trygga och vet att varje misstag är ett tillfälle att lära sig ngt nytt, (+)</li> <li>• skapar inte konkurrens och motsättningar mellan medarbetare. (+)</li> <li>• prestationer erkänns och offentliggörs (+)</li> </ul>
<p><b>Budget</b></p> <p><b>Plus: 1</b> <b>Minus: 1</b> <b>Noll: 0</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gynnsamma möjligheter går förlorade pga. brist på insikt om tillgänglig potential och systematisk utnyttjande av den</li> <li>• billigare att inte investera i lärande för att få en mer tillfällig effektiv org. därför anställda får inga nya kunskaper och de stagnerar i sin utveckling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bra insikt om den enorma potential som finns tillgänglig (hos individerna) och hur man systematiskt kan utnyttja den</li> <li>• det är dyrt men effektivt att investera i lärande för att få en mer effektiv organisation i längden</li> <li>• investerar i nätverk, vilket gör att anställda får nya kunskaper vilket leder till att anställda ständigt utvecklas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• svårigheter för investering som ger resultat bara senare (datakörkort) (-)</li> <li>• det finns fastställning av antal utbildningsdagar per anställd. (+)</li> </ul>
<p><b>Konkurrens</b></p> <p><b>Plus: 3</b> <b>Minus: 2</b> <b>Noll: 2</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dålig samverkan inom grupper av kollegor på samma nivå i företagshierarkin vilket påverkar negativt konkurrensfördelar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effektiv samverkan inom grupper av kollegor på samma nivå i företagshierarkin ger bra konkurrensfördelar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effektiv samverkan inom grupper av kollegor på samma nivå i företagshierarkin ger bra konkurrensfördelar. (+)</li> <li>• ”Företaget har konkurrensbevakning, det påverkar inte arbetsförfarandet hos anställda.”, “Det finns press, men problemet ligger latent och kommer upp en två gånger om året på möten. Då pratas det om outsourcing och pengar, “När konkurrenternas påtryckning ökar, måste man arbeta mer effektivt. (+)</li> <li>• ”finns obligatoriska möten med syftet att stärka företagets ställning på marknaden,” Ja han tror att det har funnits tidigare konkurrens då man på monitor divisionen hade tre avdelningar. Dessa konkurrerade då med varandra om budget. Nu finns det tre ben med specifika resurser så att inte bråk uppstår. Ledningen fick</li> </ul>

			<p>gå in och lösa problemet genom att helt enkelt bestämma.” (+)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• ”det finns inte någon konkurrens med yttre konsultbolag osv., finns däremot fakta som talar mot detta. Han anser det som att man endast hyr in resurser som de inte har själv. (-)</li><li>• Det kan finnas viss konkurrens mellan olika konsultbolag”. ”De driver sin egen verksamhet och försöker effektivisera den så mycket som möjligt. De påverkas inte något särskilt av yttre konkurrens “,(0)</li><li>• ” det nya systemet kommer att påverka hela organisationens arbetssätt och utveckling. Detta kommer i sin tur göra Gambro till en mer effektiv organisation vilket leder till att konkurrenter påverkas, “,” tycker inte att det är typiskt i detta projekt eftersom det är ett projekt som ger service till en organisation och för att stödja användarna. (0)</li><li>• Ett annorlunda fall om de skulle göra ett utvecklingsprojekt och om någon annan konkurrent skulle göra liknande produkt. Då påverkas projektverksamheten eftersom då blir det tidspress.”, projektarbetet konkurrerade med det vanliga arbetet. (-)</li></ul>
--	--	--	--

<b>Projektnivå</b>			
	<b>Icke lärande orienterad organisation</b>	<b>Lärande orienterad organisation</b>	<b>Gambro</b>
<b>Före projekt</b>			
<b>Projektmiljö</b>  <b>Plus: 3</b> <b>Minus: 1</b> <b>Noll: 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• motverkar lärandet pga. dålig sammanhållning mellan de starkt strukturerade enheterna inom projektgruppen</li> <li>• multikulturell men har ingen förståelse för kulturskillnader och för skillnader i personlig stil</li> <li>• ger ej stöd för kunskapsöverföring, ej tid för att begrunda och lära</li> <li>• stödjer inte grupprocesser</li> <li>• kännetecknas av kontroll, konflikt och handlingsförlamning</li> <li>• hämmar innovationsbenegenhet och engagemang hos projektdeltagarna</li> <li>• kortsiktig kostnadsjakt på bekostnad av långsiktig utveckling</li> <li>• strukturfunktionalistiska perspektiv på projekt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stödjer lärandet</li> <li>• multikulturell och man har förståelse för kulturskillnader och för skillnader i personlig stil</li> <li>• kännetecknas av kreativitet, smidighet och handlingskraft</li> <li>• stimulerar experimentering och innovation</li> <li>• anställda uppmuntras att ta tid för att begrunda och lära</li> <li>• bra anpassningsförmåga</li> <li>• mikrosociologiska perspektiv på projekt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stödjer lärandet (+)</li> <li>• multikulturell och man har förståelse för kulturskillnader och för skillnader i personlig stil (+)</li> <li>• dynamisk miljö (+)</li> <li>• "stressigt" (-)</li> <li>• Klimatet på Gambro accepterar och uppmuntrar de anställda att ta sig tid att tänka genom vad de har lärt sig, men det var svårt under C2 projektet pga. "tidspress" och för att det var väldigt "strikt styrt" (0)</li> </ul>
<b>Projektkultur</b>  <b>Plus: 5</b> <b>Minus: 5</b> <b>Noll: 6</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• individer är kraftfulla verktyg</li> <li>• inget ständigt inläring från gruppmedlemmar</li> <li>• inget mål att göra sina grupper mer effektiva</li> <li>• processinläring uteblir och tyngden läggs mer på ett visst arbetsutförande</li> <li>• undervisa och handleda är inget krav från företaget</li> <li>• ständig utveckling och förbättring av grupprocesser lämnas åt slumpen</li> <li>• beslutsprocessen upplevs som en sorts kamp och individer försöker dominera och vinna diskussioner och inte finna gemensamt det bästa lösningen sk. (advocacy)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kundkraven ligger till grund för gruppbyggande</li> <li>• grupper är kraftfulla verktyg</li> <li>• flödande och dynamiska processer</li> <li>• valet av personer som ska ingå i en projektgrupp bestäms enbart efter färdigheter och kunskaper som arbetsuppgifterna kräver</li> <li>• en ständig inläring sker från gruppmedlemmar när de arbetar på att göra sina grupper mer effektiva dvs. en processinläring snarare än ett visst arbetsutförande</li> <li>• vilja att undervisa och handleda är ett krav från företaget</li> <li>• ständig utveckling och förbättring av grupprocesser</li> <li>• beslutsprocessen är sådan att man ska tillsammans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kundkraven ligger till grund för gruppbyggandet (+)</li> <li>• grupper är kraftfulla verktyg (0)</li> <li>• personer som ska ingå i en projektgrupp bestäms enbart efter vilka färdigheter och kunskaper som arbetsuppgifterna kräver, "De kommer även att ta in en vakant där urvalet kommer att baseras på personliga egenskaper och teknisk kompetens". (0)</li> <li>• ett visst arbetsutförande snarare än processinläring (-)</li> <li>• att undervisa och handleda är ett krav från företaget (+)</li> <li>• ständig utveckling och förbättring av grupprocesser finns i åtanken men finns inte metoder för det (-)</li> <li>• mindre beslutsprocesser är sådan att man ska tillsammans finna det bästa lösningen på problemen, "frihet under ansvar så länge man levererar" (+)</li> <li>• större beslutsprocesser kommer in i bilden då man vill utveckla framtida</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• projekt är ordning och reda</li> <li>• projekt är detaljstyrda, rigorös planering</li> <li>• ingen riktig projektarbete bedrivs, ordet ”projekt” används bara för att legitimera org. gentemot viktiga intressegrupper</li> <li>• betraktar projektet som en plan</li> <li>• tyngdpunkten ligger på beslutsperspektivet</li> <li>• företaget strävar efter en välsammanhängande system vilket gör att frikoppling mellan diskurs och basförhållanden blir nästan omöjlig</li> <li>• projektets mål är inte föränderliga</li> <li>• hur projektet utförs beror på beslut uppifrån</li> <li>• projekt är framgångsrika om de är välplanerade</li> <li>• formell förhållningssätt till projekt</li> <li>• inga projektöverskridande strukturer skapas</li> <li>• projektarbete sker vid sidan av de byråkratiska strukturerna vilket gör att det blir svårt att införliva projektarbetets resultat i den löpande verksamheten</li> <li>• projektarbetet kalkyleras och planeras i förväg</li> </ul>	<p>finna det bästa lösningen på problemen sk. (enquiry)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• projekt är en upptäcktsfärd</li> <li>• projektarbetets erfarenheter integreras i moderorganisationen</li> <li>• projekt snarare styrs av handling än beslut</li> <li>• driva stora projekt framåt handlar om att engagera och förankra för att skapa förutsättningar för handling</li> <li>• beslutstagandet kommer in i bilden då man vill utveckla framtida handlingsvägar</li> <li>• viktigt att tyda stora projekt som extraordinära eftersom det hjälper då man ska frånga de vanliga beslutsordningarna</li> <li>• projektet är i relation till den övriga verksamheten</li> <li>• betraktar projektet som en tillfällig org. inte som en plan</li> <li>• tyngdpunkten ligger på handlingsperspektivet inte på beslutsperspektivet</li> <li>• ser på projekt som en mångtydigt begrepp</li> <li>• diskurs och basförhållanden (bas) är löst kopplade till varandra och kan se olika ut beroende på intressenters strategier och olika lokala och kulturella sammanhang</li> <li>• tankefigurer ändras och anpassas</li> <li>• tankefigurer skapar förmedlande länk mellan diskurs och bas</li> <li>• projektets mål kan förändras</li> <li>• hur projektet utförs beror på maktprocesser, snarare än på rationella beslutsprocesser</li> <li>• framgångsrika projekt är inte välplanerade</li> <li>• informell förhållningssätt till projekt</li> <li>• kontinuitet både inom och mellan projekt</li> <li>• projektarbetet kalkyleras och planeras löpande och delvis i efterhand</li> <li>• använder projekt som en konkret instrument för lärande</li> </ul>	<p>handlingsvägar (0)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• projektarbetets erfarenheter integreras i moderorganisationen i form av ändrad rutin för inköpsprocessen (inköp av mjukvara) (+)</li> <li>• projektet kallades för unik och extraordinär för att engagera och skapa handlingskraft och för att underlätta att frånga de vanliga beslutsordningarna (se första strategin s. 65) (0)</li> <li>• projektarbetet kalkylerades och planerades löpande och delvis i efterhand (+)</li> <li>• ett utvecklingsprojekt med alldeles för klara gränser och mål som de i slutändan var tvungna att ändra (0)</li> <li>• det är inte uttalad att projekt ska användas som ett konkret verktyg för att lära (-)</li> <li>• strävar efter att diskurs och basförhållanden ska vara löst kopplade (0)</li> <li>• informell förhållningssätt till projekt (0)</li> <li>• för strikt styrning för en utvecklingsprojekt (-)</li> <li>• ingen lös koppling mellan diskurs och bas (-)</li> </ul>
--	---	---	---

<p><b>Projektstruktur</b></p> <p><b>Plus: 2</b> <b>Minus: 1</b> <b>Noll: 2</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>extrem strukturering och långsamma procedurer</li> <li>projekt är välavgränsad från övrig verksamhet</li> <li>projektets gränser är inte föränderliga</li> <li>inga projektöverskridande strukturer skapas</li> <li>hierarkiskt ordnade enheter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>mindre strukturering och snabbare procedurer</li> <li>projektets gränser är flytande och föränderliga</li> <li>möjlighet för projekt att expandera</li> <li>projektöverskridande strukturer skapas</li> <li>plan struktur för snabb beslutsfattning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>mindre strukturering och snabbare procedurer (+)</li> <li>"... projektens struktur är inte utformad så att den maximerar gensvaret till kunderna, innovationsbenägenhet och inläring..." (-)</li> <li>folk har bytt arbetsuppgifter med varandra och även gått från en arbetsgrupp till en annan och det har skett mindre ändringar av tillfälliga uppgifter och andra små förändringar (0)</li> <li>"... omstruktureringarna kändes naturliga och det var bra beslut eftersom vissa grupper hade mer arbete än andra grupper." (0)</li> <li>snabba omstruktureringar för att uppnå bästa resultat (+)</li> </ul>
<p><b>Mallar</b></p> <p><b>Plus: 3</b> <b>Minus: 2</b> <b>Noll: 3</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>strikt och detaljerade mallar för hur ett projekt ska utföras.</li> <li>svåra att påverka.</li> <li>ses inte som ett nytt tillfälle för inläring</li> <li>anpassas inte efter projektprocessen, utan snarare efter beslut.</li> <li>strikt utvärderingsmallar, mallar för riskanalys.</li> <li>företaget utvecklar allt mer omfattande projektmodeller.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>det finns mallar för hur ett projekt ska bedrivas men mallarna är anpassningsbara för olika projekt.</li> <li>mallar ger nytt tillfälle till inläring</li> <li>används mest som en checklista och för att lära, inte för styrning.</li> <li>är inte detaljstyrda.</li> <li>avgör inte projektets framgång utan i vilket syfte de tas fram och hur de används</li> <li>används på ett mer symboliskt vis, främsta må är att tillfredsställa krav från omgivningen, att fylla ideologiska, affärsmässiga och ekonomiska syften.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>det finns mallar för hur ett projekt ska bedrivas (+)</li> <li>det finns beskrivning för hur saker ska dokumenteras och hur kommunikationen skall ske (0)</li> <li>överenskommelse om vilka mallar som ska användas, mallarna är anpassade för projektet (0)</li> <li>mallar ses inte alltid som en del av en lärande process men "...en lärdom om hur och varför mallen används förstår han." (-)</li> <li>mallar kan påverkas om bra motivation ges, " Gambro har olika sorts mallar som kan delas upp och kombineras med externa konsulter mallar." (0)</li> <li>felhanteringsprocesser är en del av mallarna, (+)</li> <li>finns mallar för uppföljning och utvärdering för projekt, "...det finns policy för Gambro hur de ska bedriva ett projekt men mallen måste anpassas till varje projekt" (+)</li> <li>projektgruppen ser på mallar mest som styrande och inte som lärande. (-)</li> </ul>
<p><b>Under projekt</b></p>			



<p><b>Aktiviteter</b></p> <p><b>Plus: 3</b> <b>Minus: 0</b> <b>Noll: 1</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• individerna i projektgrupp lär inte av varandra.</li> <li>• det är viktigast att alla gör sin egen uppgift klar.</li> <li>• medlemmar söker sig inte till kollektiv inläring.</li> <li>• får inte ändras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• individerna i projektgrupp lär av varandra genom träning och handledning, kollektiva inläringstillfällen, projektmöten, andra tillfälliga möten, seminarier och andra gemensamma aktiviteter.</li> <li>• förändras löpande ofta pga. att folk har tänkt om snarare än att följa nya rutiner.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individerna i projektgrupp lär av varandra genom träning och handledning, genom andra kollektiva inläringstillfällen som projektmöten, andra tillfälliga möten, seminarier och andra gemensamma aktiviteter (+)</li> <li>• "...utvecklande av FAQ där användarna kan leta upp information..."(+)</li> <li>• "... workshops." (+)</li> <li>• "Tisdagsmötena" för uppföljning, utvärdering och koordinering av arbetsuppgifter (0)</li> </ul>
<p><b>Målsättning</b></p> <p><b>Plus: 2</b> <b>Minus: 1</b> <b>Noll: 0</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• individuell inläring</li> <li>• individuella mål</li> <li>• problemlösning ska ske genom att man ska hitta snabba och tillfälliga lösningar istället för att tillbakablicka hela tiden och försöka hitta den grundläggande orsaken till problemet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gemensam målsättning</li> <li>• den individuella inläringen ska gå över till att vara organisatorisk</li> <li>• problemlösning ska ske genom att man ska tillbakablicka hela tiden och försöka hitta den grundläggande orsaken till problemet hellre än att hitta snabba och tillfälliga lösningar</li> <li>• projektorganiseringens mål är uthållighet, kontinuitet och gradvis förnyelse av människors kunskaper, fysiska förmågor och materiella tillgångar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gemensam målsättning (+)</li> <li>• den individuella inläringen ska gå över till att vara organisatorisk (+)</li> <li>• problemlösning ska ske genom att man ska hitta snabba och tillfälliga lösningar istället för att tillbakablicka hela tiden och försöka hitta den grundläggande orsaken till problemet (-)</li> </ul>
<p><b>Kommunikation</b></p> <p><b>Plus: 2</b> <b>Minus: 3</b> <b>Noll: 4</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• formella och informella nätverk stöds inte</li> <li>• kommunikationen ej tvärsöver de interna gränserna.</li> <li>• inga gränsöverskridande människor som förmedlar informationen över gränser och underlättar förståelse av den på både sidor</li> <li>• en vägs kommunikation uppifrån nedåt</li> <li>• formell.</li> <li>• hämmad av misstro, kontroll och öppen konflikt.</li> <li>• nätverket av aktörer samordnas på en diskursiv medveten, explicit och synlig nivå</li> <li>• responslös</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• öppen, formella och informella nätverk stöds</li> <li>• facilitators för att underlätta gruppens kommunikationer, tvärsöver de interna gränserna.</li> <li>• gränsöverskridande människor</li> <li>• informell och öppen</li> <li>• högt responsiv</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• öppen och informell (+)</li> <li>• formella och informella nätverk för informationsdelning (+)</li> <li>• nätverket av aktörer samordnas av en delvis omedveten och personlig ömsesidig uppskattning (0)</li> <li>• kunskapsöverföring tvärsöver interna gränser sker väldigt sällan om alls. (-)</li> <li>• gränsöverskridande människor t ex SA (Solution Arkitekt) (0)</li> <li>• gemensamt språk som används i Projektplatsen (0)</li> <li>• " I projektet finns det tydliga riktlinjer för vem man skall kontakta och vad man skall göra. Sen är det självklart att man har andra kanaler för det dagliga arbetet." (0)</li> <li>• "... det borde ha funnits fler och tätare möten, mer dokumentering bättre beskrivna kommunikationskanaler och bättre styrning i projektet" (-)</li> <li>• responsiv men tar lång tid vid större beslutsfattande (-)</li> </ul>

<p><b>Kunskapsöverföring</b></p> <p><b>Plus: 4</b> <b>Minus: 3</b> <b>Noll: 6</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• inga databaser med gemensam kunskaper</li> <li>• inget nätverk för informationsdelning</li> <li>• individerna i projektgrupp lär inte av varandra medvetet.</li> <li>• det finns utbildning men träning och handledning är inte en självklar del av arbetsuppgifterna.</li> <li>• dålig kunskapsdelning, det handlar om individuella prestationer inte om grupprestationer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kunskapsdatabaser som är tillgängliga för alla</li> <li>• formella och informella nätverk för informationsdelning som hjälper till kunskapsöverföring tvärsöver interna gränser</li> <li>• individerna i projektgrupp lär av varandra, träning och handledning är en självklar del av arbetsuppgifterna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• en sorts kunskapsdatabas var Projektplatsen. 25 pers. har tillgång till den, av de 10 pers från projektgruppen, resterande på den globala nivån, anställda utanför projektet kan få access (0)</li> <li>• informella nätverk (+)</li> <li>• individerna i projektgrupp lär av varandra mer på ett omedveten nivå, träning och handledning är inte en självklar del av arbetsuppgifterna, “<i>De har försökt se till att alla på företaget vet vad som händer och info. sprids via avdelningsmöten, Webben</i>” (0)</li> <li>• “<i>avdelningarna kommer inte till varandra och delar med sig av sina erfarenheter..</i>” (+)</li> <li>• “<i>Har företaget en kunskapsdatabas med uppgifter om de anställdas kunskaper och färdigheter?</i>” - <i>Ja, de registrerar mycket i lönesystemet Agda. AG DATA LÖN. Där kan man även söka efter anställda färdigheter och kunskaper. Det finns både lokala och globala varianter. Alla har inte access till systemet utan det är personalavdelningar och chefer som har det.</i>”, (+)</li> <li>• “<i>saknas en bra Webbased lösning där alla avd. kunde ta ut det mest relevanta informationen</i>” (-)</li> <li>• “<i>E-learning för slutanvändarna skulle också vara bra. SAP ett annat affärssystem för att söka efter lösningar.</i>” (0)</li> <li>• “<i>på IT- avdelningen brukar man åka iväg en- två gånger om året där man diskuterar hur man ska arbeta nästa år. man delar med sig information som annars antagligen skulle inte komma fram.</i>” (0)</li> <li>• <i>lärandeprocessen förmedlad till projektgruppen,</i>” <i>Nej. Det var inte uttalad formellt men det var ändå bra under projektet i form av kunskapsöverföring.</i>” (-)</li> <li>• <i>det finns beskrivning för hur saker ska dokumenteras och hur kommunikationen skall ske</i> (+)</li> <li>• <i>det finns presentationer på Webben</i> (0)</li> <li>• <i>undersökning om hur de ska få användarna att lära sig</i> (0)</li> <li>• “<i>... utbildning och kunskapsdelning var uttalad men inte formellt.</i>” (-)</li> </ul>
<p><b>Efter projekt</b></p>			
<p><b>Belöning och bestraffning</b></p> <p><b>Plus: 1</b> <b>Minus: 0</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• finns inget belöningsinstrument för grupp- prestationer bara för individer</li> <li>• individer som bidrar till företagets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• projektgruppers prestationer belönas, även individer som bidrar till företagets kunskapsutveckling lyfts ut.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• projektgrupper belönas för bra prestation, om de presterar dåligt kan de granska projektledaren och cheferna, “<i>... när man har gjort någonting bra så brukar det komma positiv feedback</i>” “<i>Jag mäter inte</i></li> </ul>

<p><b>Noll: 1</b></p>	<p>kunskapsutveckling belönas inte</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• avvikelser från de återkommande mönstren dvs. agerande som bryter med de uppfattat givna strukturerna ses som dysfunktionellt, onaturligt, sjukligt eller ineffektivt och de måste åtgärdas.</li> </ul>		<p><i>själv gruppens prestation men jag har gett spontan feedback och positiv kritik för enskilda och för gruppen.” (+)</i></p>
<p><b>Uppföljning och utvärdering</b></p> <p><b>Plus: 7</b> <b>Minus: 1</b> <b>Noll: 6</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• finns ingen analys för hur man undviker att inte göra om samma misstag och för de bra och dåliga arbetsförfarandena</li> <li>• ingen granskning av vad som har lärts in efter projektet.</li> <li>• det finns utvärdering av resultaten men inte utvärdering av processer som gav dem</li> <li>• granskar inte arbetssätt och processers effektivitet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• analys för hur man undviker att inte göra om samma misstag .</li> <li>• analys för de bra och dåliga arbetsförfarandena</li> <li>• analys för orsaker, granskning av vad som har lärts in efter projektet</li> <li>• granskar kontinuerligt arbetssätt och processers effektivitet</li> <li>• det viktigaste momentet i lärandet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kontinuerlig utvärdering av projektarbetet (+)</li> <li>• uppföljning ses som en slags kontroll av utfört arbete men även som ett tillfälle att utvecklas och lära. (+)</li> <li>• <i>”Uppföljning är något vi är jätte dåliga på. Vi har kanske ett möte sen går alla därifrån utan att tänka mer på innehållet. Det sker ingen uppföljning av vad som sagt. Jag tycker det är mycket viktigt med uppföljning.”, (-)</i></li> <li>• <i>“En kvalitets säkring gjordes även utifrån. Styrgruppen tar hand om differenserna.” (0)</i></li> <li>• <i>”Vi har vidare haft möten där vi diskuterade vad som gjorts bra eller dåligt” (0)</i></li> <li>• <i>”...styrgruppen har utvärderingar under projektets gång, ungefär en gång i månaden, för att se att allting går åt rätt håll” (+)</i></li> <li>• De gör riksanalyser och utvärderingar, som anses vara en form av uppföljning. (+)</li> <li>• <i>”Även budgeten följs så att den hålls”</i></li> <li>• <i>”...förändringar som sker på grund av utvärderingsresultaten.”</i></li> <li>• <i>” Jag kände lite oro inför kvalitetssäkringen eftersom vi kommit långt i projektet. Jag oroade mig över vad som egentligen skulle hända, skulle allt förändras, vad händer om allt blivit fel, kommer vi att bli utslängda och ersatta av en extern grupp.” (0)</i></li> <li>• <i>”.. arbetsklimatestvärdering” (0)</i></li> <li>• utvärdering finns på alla nivåer i företaget (+)</li> <li>• kärnkompetenser och större verksamhets områden utvärderas (+)</li> <li>• <i>”Det finns två instrument, det är enkäter som skickas ut till användare. En som är Global och en som är Lokal och dessa skickas ut till alla användare på GRP t.ex. vad de anser om IT avdelningen. Även frågor som vad som förväntas av IT avdelningen tas upp.” (0)</i></li> <li>• finns utvärdering av chefer i en månatlig rapport (0)</li> <li>• <i>” Det sker kontinuerliga</i></li> </ul>

			<i>utvärderingar, det kan t.ex. finnas kompetensbrist eller annat som måste lösas.” (+)</i>
<p><b>Dokumentering</b></p> <p><b>Plus: 3</b> <b>Minus: 2</b> <b>Noll: 1</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• systematisk dokumentering av analys och orsaker är inte så viktiga, det som är viktigt är dokumentering av resultaten men inte hur man har kommit fram till dem.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• analys för orsaker och registrering av dessa, mallar för hur man ska dokumentera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• finns analys för orsaker och registrering av dessa, det finns mallar för hur man ska dokumentera, projektledarens huvudansvar i Projektplatsen, (+)</li> <li>• ”Allt som dokumenteras är på engelska så att alla andra sajter runt om i världen då kan gå in och kolla vad man gjort i Sverige. På det sättet blir verkligen projektet lärande eftersom man i Sverige gör själva pilotprojektet för att sedan föra kunskapen vidare till Tyskland, Italien och Frankrike.” (+)</li> <li>• ” Under projekt C2 så har de i varje fall dokumenterat ordentligt så denna information inte försvinner med en anställd.” (-)</li> <li>• ”Vi dokumenterar i form av protokoll efter varje möte och skriver ner saker som gått fel, men det finns inget speciellt dokument som är en felhanteringsprocess. Däremot så har vi gjort en pilot som då i sig är en del i en felhanteringsprocess. I piloten kommer man fram till vad som gjorts fel och hur det skall lösas innan man gör det riktiga projektet.” (0)</li> <li>• dokumentering och inläring är något alla måste se till att ta i tu med själv. Verkar som avsaknaden av beslut på en högre nivå finns. (-)</li> <li>• ” ..på Projektplatsen sparas hela mallen för framtida projekt” (+)</li> </ul>
<p><b>Budget</b></p> <p><b>Plus: 0</b> <b>Minus: 0</b> <b>Noll: 3</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• inga budget undansatta för att ett projekt ska bli lärande</li> <li>• strikta projektbudget</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• budget undansatt för att ett projekt ska bli lärande i form av kollektiva inläringstillfällen, kompetenshöjning vid behov</li> <li>• tid undansatt för att begrunda och lära</li> <li>• framgångsrika projekt håller sällan budget</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ”... företaget satsar mer i början av ett projekt på att kanske effektivisera och verkligen lära av sina misstag och följa upp så kanske man i slutet av projektet tjänar in dom pengarna man i början satsat på just dessa saker. Tråkiga är bara att företag ser väldigt kortsiktigt och inte tänker på hur man skall agera på längre sikt.” (0)</li> <li>• de anpassar inte budgeten för lärandet efter externa hot och påtryckningar, de ser mer inifrån och ut genom att börja från Gambros förväntningar och behov och sedan utföra och lösa dessa saker (0)</li> <li>• budget överskridning ” resurs problem infunnit sig då personalens arbetsuppgifter krockat” , ” inventerings problem när man skulle köra inventeringen på Helpdesk”, ” Microsofts uppdatering som är försenad alldeles för länge.” (0)</li> </ul>

Individnivån			
	Icke lärandeorienterad organisation	Lärandeorienterad organisation	Gambro
<b>Aktiviteter</b>  <b>Plus: 4</b> <b>Minus: 1</b> <b>Noll: 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• enbart utbildning, inga andra aktiviteter för inläring</li> <li>• anställda tränar och handleder inte varandra pga. att det eget intresse ligger högst upp på listan</li> <li>• en rädsla att dela med sig av sina kunskaper eftersom kunskap är makt. konkreta defensiva rutiner som spelar ut individerna mot varandra, vilket leder till minskad effektivitet</li> <li>• stressfyllda aktiviteter som leder till att samma misstag görs om igen</li> <li>• single loop tänkande</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• varje aktivitet ses som en möjlighet till inläring</li> <li>• inlärningscenterade aktiviteter, inlärningsjournaler, självutvecklingsgrupper eller deltagande i en annan sund inlärningsprocess</li> <li>• träning och handledning är en självklar del av arbetsuppgifterna</li> <li>• det hålls kurser, seminarier, projektmöten och andra tillfälliga möten</li> <li>• medarbetarsamtal där den enskildes utveckling diskuteras</li> <li>• mentorskap</li> <li>• mer öppenhet och ärlighet så att defensiva rutiner och försvarsmekanismer inte infinner sig, ökad effektivitet med mer ärlighet</li> <li>• aktiviteter som innefattar sökning och uppdatering av datoriserade informationskanaler och utvecklingssystem, som alla anställda har tillgång till</li> <li>• double loop aktiviteter där man går på djupet med problemen</li> <li>• mindre stress leder till mer utveckling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kurser, seminarier, projektmöten och andra tillfälliga möten hålls (+)</li> <li>• träning och handledning finns, "Vi har årliga utvecklingssamtal och planerar tillsammans med chefen och vi har en person som är ansvarig för utbildning på personalavdelningen som man kan vända sig till om man tycker att det fattas kompetens". (+)</li> <li>• mentorskap som gäller för cheferna och anställda (+)</li> <li>• "Företaget har interna utbildningar där man ser till att man kan täcka varandras kompetenser." (0)</li> <li>• de har en FAQ där anställda själva kan hitta information (+)</li> <li>• stressfyllda aktiviteter och inte mycket tid över till double loop tänkande (-)</li> </ul>
<b>Målsättning</b>  <b>Plus: 3</b> <b>Minus: 2</b> <b>Noll: 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• individuella mål istället för grupp mål</li> <li>• individernas mål är att lösa problem själva, snabbt och för tillfället så att de kan bli belönade och för att de ska kunna stärka sin maktposition inom företaget</li> <li>• single loop learning målsättning</li> <li>• inläring ska ske på individnivå</li> <li>• defensiv och försvarsinriktad inställning hos individen</li> <li>• ingen frihet att planera sin egna mål eller utveckling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• att lösa problem i grupp för att uppnå det gemensamma målet</li> <li>• bra grupprestationer</li> <li>• individer ska lära sig så mycket som möjligt av varandra</li> <li>• grundläggande Double loop learning målsättning</li> <li>• inläring ska ske på gruppnivå</li> <li>• frihet för planering av egen utveckling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• att lösa problem i grupp för att uppnå det gemensamma målet och för bra grupprestationer (+)</li> <li>• individer lär sig så mycket som möjligt av varandra. (0)</li> <li>• inläring sker på både individ och gruppnivå (+)</li> <li>• frihet för planering av egen utveckling, " - Allt man lär sig under ett projekt kan man återanvända vid nästa tillfälle." (0)</li> <li>• individen har tid att planera sin egen utveckling (+)</li> <li>• har som målsättning att komma fram till de djupliggande orsakerna på problemen. Fungerar dock inte i det dagliga arbetet eftersom det vore tidsödande (-)</li> </ul>

<p><b>Individ</b></p> <p><b>Plus: 3</b> <b>Minus: 2</b> <b>Noll: 2</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• passiva undervisningskonsumenter</li> <li>• inga inlärningsmetoder</li> <li>• tänker inte på sin inlärnning</li> <li>• lär för stunden eller lär inte alls</li> <li>• single loop learning</li> <li>• varje anställd är indirekt kopplad till slutresultatet</li> <li>• individuellt lärande</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• inlärningsförmågan beror på motivation för att förnya kunskaper och färdigheter</li> <li>• engagemang och medverkan från varje enskilda i projektet</li> <li>• tro på vikten av ständig inlärnning och ha förmåga att klara av det, har klart för sig vad inlärnning egentligen är</li> <li>• tar över styrningen av sin egen inlärnning och utveckling</li> <li>• lär för lärandets skull</li> <li>• double loop learning</li> <li>• lär för framtiden</li> <li>• varje anställd är direkt kopplad till slutresultatet</li> <li>• team lärande</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tar över styrningen av sin egen inlärnning och utveckling (+)</li> <li>• använder inlärningsmetod som är anpassad till individen för att lära effektivt (-)</li> <li>• en del double loop learning, lär för framtiden. Men i det dagliga arbetet är det mycket single loop (-)</li> <li>• anställda är inte direkt kopplade till slutresultatet (+)</li> <li>• ” - Varje anställd har eget ansvar för sitt lärande. Vill man utvecklas så ger företaget den anställde möjligheten till det.” (+)</li> <li>• ”- Man ska helst arbeta självständigt, men har man ett problem så kan man alltid vända sig till en kollega för rådgivning.” (0)</li> <li>• blandning av team och individuellt lärande (0)</li> </ul>
<p><b>Problemlösning</b></p> <p><b>Plus: 1</b> <b>Minus: 2</b> <b>Noll: 0</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hitta snabba tillfälliga lösningar utan att söka efter grundläggande problemsorsaken, (single loop)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sökning efter grundläggande problemsorsaken hellre än snabba tillfälliga lösningar, (double loop)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sökning efter grundläggande problemsorsaken hellre än snabba tillfälliga lösningar men i det vardagliga arbetet är det mer trail &amp; error lösningar på problemen (-)</li> <li>• går inte tillbaka och ser på andra lösningar först istället för att bara sätta igång och lösa problemen snabbt (-)</li> <li>• ” - Det är ett nära samarbete och alla hjälper och lär alla”, ” Vi har haft möten där vi diskuterade vad som gjorts bra eller dåligt.” (+)</li> </ul>
<p><b>Kommunikation</b></p> <p><b>Plus: 3</b> <b>Minus: 2</b> <b>Noll: 2</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• inte effektivt, formella eller informella nätverk uppmuntras inte av företaget</li> <li>• individer uppmuntras inte att dela med sig av sina kunskaper och nya erfarenheter eller att hjälpa varandra under arbetet</li> <li>• oftast envägs kommunikation från cheferna till anställda</li> <li>• inga effektiva kommunikationsvägar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• flervägs kommunikation</li> <li>• öppen feedback från anställda till cheferna</li> <li>• skapande av informella och formella nätverk</li> <li>• öppen och ärlig kommunikation inom projektgrupper för att uppnå bäst resultat</li> <li>• effektiva IT-baserade kommunikationsvägar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• för den mesta öppen och ärlig, anställda är nöjda med den kommunikationen de har men de externa konsulterna delade inte samma opinion (-)</li> <li>• flervägs kommunikation i vissa fall, men enligt projektledaren var det svårt att föra en diskussion med högre chefer, envägs (-)</li> <li>• formella och informella nätverk (+)</li> <li>• ” - Tekniker har sin egen plats att dokumentera på. De dokumenterar på en helpdesk-databas och den har även projektledaren åtkomst till så att de i sin tur kan föra vidare uppstådda problem till nästa nivå.” (+)</li> <li>• bra möjligheter till feedback uppåt i organisationen, men det fungerar inte alltid (0)</li> <li>• ” - Det finns intressekonflikter och man måste säga vad som</li> </ul>

			<p><i>bekymrar en.” (0)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>IT- baserade kommunikationsvägar så som, Mail grupper, newsgroups, och Projektplatsen (+)</li> </ul>
<p><b>Kunskapsöverföring</b></p> <p><b>Plus: 7</b> <b>Minus: 2</b> <b>Noll: 1</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>den anställda delar inte med sig av sin kunskap medvetet till en annan</li> <li>träning och handledning ingår inte i arbetsuppgifterna</li> <li>inga effektiva IT-baserade kunskapssystem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>den anställda delar med sig av sin kunskap till en annan genom träning och handledning</li> <li>gemensamma kunskapsdatabaser, FAQs, färdighetsdatabaser, templates, som är tillgängliga för alla individer, som uppdateras kontinuerligt</li> <li>kunskapsspridning via formella och informella nätverk</li> <li>utveckling genom mentorskap</li> <li>inläring genom dokumentering och vidareföring av information</li> <li>andra effektiva IT-baserade kunskapssystem så som e-mail, videokonferens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>den anställda delar med sig av sin kunskap, träning och handledning, genom Indiko, File share servern, Projektplatsen- den gemensamma kunskapsdatabasen som har mall även för processer, POP- SOP som är ett system där man kan se själva processen för hur man har kommit fram till ett visst resultat (+)</li> <li>kunskapsdelning genom mentorer, dokumentering och vidareföring av information (+)</li> <li>andra effektiva IT-baserade system som Intranät, Internet videokonferens, men även telefon och informella och formella nätverk (+)</li> <li>” - <i>En global spridning har skett av de nya kunskaper och inlärdasaker som infunnit sig under projektet och detta har skett via Projektplatsen.”</i>, (+)</li> <li>” - <i>Det är i form av kunskapsöverföringen som är en del av koncepten. Eftersom vi är konsulter som skall fasa ut efter ett tag, Gambro skall ju sedan kunna ta över projektet vilket gör att en gedigen dokumentation och mallar måste finnas.”</i> (-)</li> <li>projektmöten som involverar brainstorming och nya tankar förs fram (+)</li> <li>upplärning och mentorskap av t.ex. tekniker (+)</li> <li>placering av personalen så att gruppmedlemmar sitter på ett bra sätt för direkt kontakt med varandra (0)</li> <li>alla på Gambro uppfattade att handledning och träning som en självklar del av arbetsuppgiften (+)</li> <li>externa konsulter har svårt att komma med förslag till förbättringar (-)</li> </ul>
<p><b>Dokumentering</b></p> <p><b>Plus: 2</b> <b>Minus: 0</b> <b>Noll: 1</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ingen systematiskt dokumentering av nya erfarenheter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>systematisk dokumentation av nya erfarenheter i en gemensam kunskapsdatabas som alla inom organisationen har tillgång.</li> <li>mallar och templates för hur man ska dokumentera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>en grund till lärandet, C2 projektet är väldokumenterad, det finns tydliga mallar för hur man ska dokumentera, det var projektledarens ansvar att information hamnar på rätt ställe och vid rätt tidpunkt (0)</li> <li>alla differenser dokumenteras, allt sparas på cd för framtida projekt(+)</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• mallar och templates finns för</li> <li>• dokumentering (+)</li> </ul>
<p><b>Belöning &amp; Bestraffning</b></p> <p><b>Plus: 5</b> <b>Minus: 2</b> <b>Noll: 0</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• individuell, den enskildes bidrag till företagets kunskapsutveckling belönas inte</li> <li>• inga IT-baserade färdighets och kunskapssystem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gruppvis men även enskilda anställda som bidrar till företagets kunskapsutveckling belönas. Ingen bestraffningssystem</li> <li>• effektiva IT-baserade färdighets och kunskapssystem för de anställda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sker gruppvis, men den som tar mest ansvar brukar få mest belöning i form av bonus, ledighet eller bättre arbetsuppgifter (+)</li> <li>• belöning även för anställd som bidrar till företaget (+)</li> <li>• kunskapsutveckling belönas inte direkt. "Belöning är att om jag får mer kunskaper och utvecklas så kommer jag kunna få mer i lön" (-)</li> <li>• Belöningen är även att han utvecklas personligt och får fler färdigheter och kunskaper vilket gör honom mer attraktiv på arbetsmarknaden (+)</li> <li>• anställda anser att "Lär man sig inte så blir man ju bestraffad" eftersom man inte hänger med i utvecklingen och ens lön kanske stagnerar." (+)</li> <li>• belöning för insats i ett projekt "- Nej, det kan jag inte komma ihåg. Ibland var det svårt att resonera med ledningen samt det har varit problem med tillgänglighet." (-)</li> <li>• har IT-baserade färdighetssystem vilket gör det möjligt för företaget att dokumentera anställdas färdigheter och kunskaper (+)</li> </ul>
<p><b>Uppföljning &amp; Utvärdering</b></p> <p><b>Plus: 3</b> <b>Minus: 5</b> <b>Noll: 2</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ses som kontroll av den enskildes arbete, vilket leder till defensiva reaktioner av både individen och organisationen</li> <li>• ingen uppföljning av metoder, möten och informationsdelande processer</li> <li>• single loop tänkande, eftersom man endast följer upp</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ses som ett slags kontroll som behövs för att ta reda på vad som har gått bra och dåligt i ett utvecklings och inläringssyfte</li> <li>• pinsamheter och problem diskuteras öppet, inga defensiva reaktioner som försöker skylla över problemen</li> <li>• uppföljning av metoder, möten och informations - delande processer</li> <li>• double loop tänkande, eftersom man inte endast följer upp utan även utvecklar uppföljningen för effektivare uppföljning nästa gång</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uppföljning ses som en slags kontroll av utfört arbete men även som ett tillfälle att utvecklas och lära (+)</li> <li>• ingen uppföljning av möten, metoder och informationsdelande processer, lite av ett single loop tänkande, utveckling kan även ske på dessa områden (-)</li> <li>• "Utvärdering av enskild sker genom arbetskollegornas åsikter, " (0)</li> <li>• Individen har även en viss uppföljning eftersom de har en tasklist som måste följas och den kollas ständigt. " - Detta är till för att se så de inte halkar efter i projektarbetet." (+)</li> <li>• utvärdering genom möten, genomgångar individuella möten med gruppmedlemmar eller projektledaren (+)</li> <li>• under C2 gjordes en kvalitetskontroll, där fanns det en del som upplevde kontrollen som stressande, gjordes för att kostnaderna stack iväg och att tiden drog iväg, då var det dags att</li> </ul>



			<p>göra en koll om vad som gjorts fel, en extern kontrollant tog in, många fick då ändra sig och en del personer fick ta åt sig och göra om saker och förändra, ofta gör man det i stora projekt, ingen uttryckte något negativt, enligt utfärdaren, men under intervjuerna kom det fram oro, stress och andra negativa aspekter på kvalitetskontrollen. (-)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ”Ledningen kommer att ha en halv dag undansatt till det, där dem kommer att ta upp sin kalender och säga vad som var bra och dålig, vad man kunde lära sig, saker som har gjorts och återstår att göra. Ett arv lämnas över, så vi kommer tillsammans titta på hur det ser ut hittills i projektet.” (0)</li> <li>• ”- Externa konsulter utvärderas inte så ofta som en vanlig anställd.” (-)</li> <li>• pinsamheter och problem diskuteras inte så öppet som det först verkade (-)</li> <li>• en del defensiva reaktioner, eftersom en kvalitetskontroll krävdes, det visar på att problemen inte dykt upp förrän det var för sent (-)</li> </ul>
<p><b>Konkurrens</b></p> <p><b>Plus: 1</b> <b>Minus: 1</b> <b>Noll: 2</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• individernas inläring stämmer inte överens med vad branschen kräver därför har företaget ingen chans att få rätt människor med rätt färdigheter i rätt tid och i rätt plats</li> <li>• inläring saknas vilket gör att individerna tappar sin konkurrenskraft på arbetsmarknaden</li> <li>• intern konkurrens eftersom kunskap fungerar som makt</li> <li>• defensiva reaktioner som oeffektiverar organisationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• individernas inläring stämmer överens med vad branschen kräver därför har företaget en bra chans att få rätt människor med rätt färdigheter i rätt tid och i rätt plats</li> <li>• inläringen gör individerna mer konkurrenskraftiga på arbetsmarknaden</li> <li>• öppen kommunikation och pinsamheter diskuteras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• inläringen gör att individerna ökar i värde och blir mer konkurrenskraftiga på arbetsmarknaden. (0)</li> <li>• bra möjligheter att få rätt person på rätt plats eftersom de har ett färdighetsystem (+)</li> <li>• extern konkurrens eftersom avdelningar hotas av effektivare extern konsultverksamhet. Leder i sin tur till intern konkurrens eftersom hot om nedläggning existerar, då blir kunskap makt. Leder även till intern sammanhållning mot externa hoten (0)</li> <li>• öppen kommunikation mellan individer, inte samma öppna kommunikation uppåt i organisationen (-)</li> </ul>

<p><b>Tid &amp; Budget</b></p> <p><b>Plus: 1</b> <b>Minus: 3</b> <b>Noll: 1</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• företaget stödjer inte anställda att ta sin tid till inläring</li> <li>• finns inga resurser undansatta för att anställda ska kunna ta sig tid att tänka efter och begrunda nya erfarenheter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• individer uppmuntras till att ta sig tid till att begrunda och lära, att föra inlärningsjournaler gör att den anställde avsätter tid för tänkande</li> <li>• företaget ger resurser för att anställda ska kunna ta sig tid att tänka efter och begrunda nya erfarenheter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uppmuntras att ta sin tid att tänka efter och begrunda nya erfarenheter men det finns inte mycket utrymme för det pga. tidsbrist (-)</li> <li>• ”- Tillgängligheten har varit bra, han har alltid fått svar på sina frågor men han tyckte inte att alla delade med sig.” det var då pga. Tidsbrist (0)</li> <li>• fasta kostnader för antal utbildningsdagar per anställd (+)</li> <li>• ”Jag har fått en budget för projektet, då kontrollerade de hur mycket tid jag behövde för projektet. Jag skulle arbeta med projektet under femhundra timmar som ökade till det dubbla under projektet. Jag förstod den ganska tidigt eftersom projektet är väldigt komplex och han hade endast tio medarbetare.”, (-)</li> <li>• ledningen ville inte godkänna extra resurser (-)</li> </ul>
---	--	--	--

## 7.4 Bilaga 4

*Här ges en kort lista över vår metodik.*

- Insamling av data genom litteraturstudier.
- Första brainstorming för att ta fram de viktigaste sakerna rörande lärandet.
- Efter den första brainstormingen uppenbarades de tre nivåer Individ, Projekt och Organisation vilket blev vår konceptuella modell.
- Andra brainstorming en per nivå gjordes i nästa steg för att ta fram ytterligare faktorer om nivåer i förhållande till lärandet. Det uppenbarades två renodlade kategorier Icke lärandeorienterad organisation och Lärandeorienterad organisation.
- Gruppering av ord under de tre nivåerna.
- Borttagning av redundans.
- Ytterligare gruppering och sedan borttagning av grupper.
- Kvarvarande grupper namngavs och namnen kallats för variabler. Ex Lärandekultur
- Dessa variabler gav grunden till utformning av semistrukturerade intervjuer.
- Genomförande av intervjuer med hjälp av bandspelare och anteckningar.
- Överföring av intervju svaren till datorn.
- Kodning av variabler på de tre nivåer; Individ, Projekt och Organisation och efter de två renodlade kategorierna; Lärande eller Icke lärande. Ex på Lärandeorienterad organisation, Projektnivå och Projektkultur blev koden LPPK = Lärande Projekt Projektkultur
- Inplacering av de två renodlade kategorierna Icke lärandeorienterad organisation och Lärandeorienterad organisation i matrisen (kolumner).
- Inplacering av de tre nivåer Individ, Projekt och Organisation i matrisen (rader).
- Inplacering av variabler på de olika nivåerna.
- Urvalet av egenskaper till de olika variablerna på de tre nivåer från intervjuresultat.
- Egenskaper delas upp i två grupper; fakta och attityd.
- Första viktning av egenskaper genom inplacering av (+), (-) eller (0) bredvid egenskaperna. Fakta markerades med (+) eller (-) beroende på hur den står i relation till lärandet. På attityder sattes tecknet (0).
- Inplacering av den tredje kolumnen Gambro i matrisen.
- Inplacering av egenskaper till variabler i matrisen.
- Borttagning av redundans av egenskaper och variablerna (variabel Organisation och Hierarki på Org. nivå).
- Andra viktning av egenskaper görs. Laddningen bredvid fakta kan förändras beroende på tillhörande attityd
- (+), (-) och (0) räknas ihop och resultat placeras i matrisen under varje variabel på dem tre nivåer.
- En fjärde viktning görs då resultat placeras in, av varje variabeln på ordinalskala

## 8 Källförteckning

- Agyris C., "*On Organizational Learning*", 2:e upplagan, Blackwell Publisher Ltd, 1999
- Andersson Bengt-Erik, "*Som man frågar får man svar – en introduktion i intervju- och enkätteknik*", 2:e upplaga, 1994
- Andrew M., Elisabeth, L., "*Lärande i organisationen*", Liber- Hermods, 1:e upplaga, 1995
- Asplund J., "*Det sociala livets elementära former*", Göteborg, Korpen, 1987a
- Backman J., "*Rapporter och uppsatser*", Studentlitteratur, 1998
- Baxivanos A., Eliasson C., Håland H., Mauritzon J., "*Windows 2000 Standard Client Projekt Plan*", GRP Nordic, 2003
- Bendix R., "*Work and Authority in Industry*", New York, Harper and Row, 1956
- Berger P., & Luckmann T., "*The Social Construction of Reality*", Penguins Books, London, 1967
- Bergson H., "*Tiden och den fria viljan: en undersökning av de omedelbara medvetenhetsfakta*", Nora: Doxa, ([1887], 1992)
- Blomberg J., "*Myter om projekt*", Stockholm: Nerenius & Santéus, 1998
- Blomberg J., "*Ordning och Kaos i projektsamarbete – en socialfenomenologisk upplösning av en organisationsteoretisk paradox*", Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm, (EFI), 1995a
- Bowman E., "*Next Steps for Corporate Strategy*", Advances in Strategic Management, Shrivastava, P., Stubbart, C., Huff, A., Dutton, J., (eds), Greenwich, Conn.: JAI Press, Inc., 1994
- Burns T., & Stalker G. M., "*The Management of Innovation*", London: Tavistock Publications, 1961
- Campbell D., "*Variation and Selective Retention in Socio-Cultural Evolution*", General Systems, 16, 1969, s. 69-85
- Cook S. D., & Yanow N. D., "*Culture and Organisational Learning*", Journal of management Inquiry, Vol. 2 (4), 1993, s. 393-390.
- Denscombe M., "*Forskningshandboken för småsakliga forskningsprojekt inom samhällvetenskaperna*", Studentlitteratur, 2000
- Dixon N., "*The Organisational Learning Cycle*", Maidenhead McGraw-Hill, 1994
- Durkheim É., "*Suicide: A Study in Sociology*", New York: Free Press, ([1897 ], 1951)
- Durkheim É., "*The Division of Labor in Society*", New York, NY: Free Press, ([1897] 1969)
- Ekvall G., "*Idéer Organisationsklimat och Ledningsfilosofi*", Norstedts, 1990
- Engwall M., "*Jakten på det effektiva projektet*", Stockholm: Nerenius & Santéus, 1995
- Fiol C. M., Lyles M. A., "*Organizational Learning*", Academy of Management Review, 10, 1985, s. 803-13.
- Garfinkel H., "*Studies in Ethno methodology*", Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall, 1967
- Garvin D., "*Building a learning Organization*", The Harvard Business Review, July-August. 71, 4, s. 78-91.
- Hagman U., "*Projektarbete I Lärande Organisationer*", Liv & Ledarskap AB, 2002
- Hayes R. H., Wheelwright, S. C., Clark, K. B., "*Dynamic Manufacturing: Creating a Learning Organization*", New York, The Free Press, 1988

- Hirschman A., *“Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States”*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1970
- Honey P., Mumford A., *“A Manual of Learning Styles”*, Maidenhead, Honey, 1986
- Huber G. P., *“Organizational Learning: An Examination of the Contributing Processes and a Review of the Literature”*, prepared for the NSF-sponsored Conference on Organizational Learning, Carnegie-Mellon University, May 18-20, 1989
- International Federation for Information Processing, *“Technology Enhanced Learning”*, IFIP TC3 Workshop (TEL’04), August 22-27/2004, Toulouse France, Springer Science + Business Media Inc., New York, 2005
- John 8:32, *“The truth will set you free”*, Verbums förlag, Bibeln, 2003
- Jones A. M., Hendry C., *“The Learning Organization: A Review of Literature and Practise”*, Coventry, U.K., Warwick Business School, University of Warwick., 1992
- Katzenbach J., och Smith D., *“The Wisdom of Teams, Boston”*, Harvard Business School Press, 1993
- Kim D., *“Creating Learning Organizations: Understanding the Link Between Individual and Organizational Learning”*, OL&IL Paper v3.5, MIT Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge Mass., 1993
- Kline P., Saunders B., *“Tio Steg mot en Lärande Organisation”*, Brain Books AB, 1995
- Kunda G., *“Engineering Culture”*, Philadelphia, Temple University Press., 1992
- Leavitt B., and March J. G., *“Adaptive Coordination of a Learning Team”*, Management Science, 33, 1987, s. 107-23.
- Leavitt B., March J. G., *“Organizational Learning,” Annual Review of Sociology, 14, 1988, s. 319-340.*
- Lewin K., *“Field Theory in Social Science, Selected Theoretical papers”*, New York: Harper Row, 1951
- Lundahl, U. & Skärvad, P.H. *“Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer”*, Studentlitteratur, tredje upplagan, 1999
- Lundin R. A., Söderholm A., *“A theory of the temporary organisation”*, Scandinavian Journal of management, Vol. 11 (4), 1995, s. 437-455.
- March J. G., & Olsen J. P., *“Ambiguity and Choice in Organizations”*, Universitetsförlaget, Oslo, 1976
- Matthew B. Miles, Huberman M., *“Qualitative Data Analysis”*, 2:e upplagan, Sage Publications Inc., 1994
- Meyer J., Rowan B., *“Institutionalised Organizations: Formal Structures as Myth and Ceremony”*, American Journal of Sociology 83, 1997, s. 340-363.
- Mayo A., Lank E., *“Lärande i organisationen”*, Liber-Hermods AB, 1995
- Moursund, D et al., *“Effective Practice: Computer Technology in Education”*, International Society for Technology in Education, Oregon, 1995
- Norman R., *“The Moral Philosophers – An Introduction to Ethics”*, 2:e upplagan, Oxford University Press Inc., New York 1998
- Packendorff J., *“Projektorganisation och projektorganisering”*, Umeå: Handelshögskolan i Umeå, licentiatuppsats, 1993
- Packendorff J., *“Inquiring into the temporary organization: New directions for project management research”*, Scandinavian Journal of Management No 4, 1995
- Perrow C., *“Complex Organisations: A Critical Essay”*, New York: Random House, 1986

- Powell W., DiMaggio P., "*The new institutionalism in organisational analysis*", Chicago, University of Chicago Press, 1991
- Sahlin-Andersson K., "*Beslutsprocessens komplexitet*", Lund: Studentlitteratur, 1986
- Sahlin-Andersson K., "*I styrbarhetens utmarker*", Ur Shalin, Projektets paradoxer, Lund, Studentlitteratur, 1996a
- Schein E., "*Organizational Culture and Leadership*", San Francisco Jossey-Bass., 1985, 1992
- Schwarz M., & Thompson M., "*Divided We Stand: Refining Politics, technology and Social Choice*", London: Harvester Wheatsheaf, 1990
- Selin G., "*Att hantera projekt vid produktutveckling*", Stockholm: Sveriges Mekanförbund, 1990
- Senge P., "*The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation*", Doubleday, New York, 1990
- Senge, P., "*Den Femte Disciplinen, Den lärande Organisationens Konst*", 1995
- Svenning C., "*Metod boken*", Lorentz, 2: e upplaga, 1997
- Tönnies F., "*Community and Society (Gemeinschaft und Gesselschaft)*", New York, NY: Harper and Torchbook, ([1887] 1963)
- Ulrik D., Jick T., & Von Glinow M. A., "*High-Impact Learning: Building And Diffusing Learning Capability*", Organizational Dynamics, Autum, 1993, s. 52-66.
- Van Maanen J., "*Tales of the Field*", Chicago, University of Chicago Press, 1988
- Wallén G., "*Vetenskapsteori och forskningsmetodik*", Studentlitteratur, Lund, 1993
- Walsch N., D., "*Ett samtal med Gud*", Egmont Richter, 2002
- Weber M., "*The Theory of Social and Economic Organization*" New York: Free Press, 1922
- Yin R. K., "*Case study research: Design and methods*", Newbury Park, CA: Sage Publications, 2003

### Internet:

- <http://www.aftenposten.no/helse/article996455.ece>
- <http://www.designbyme.nu/psy/default.aspx?ord=FocusHol&id=2&nav=8>
- <http://hem.fyristorg.com/solhem/vteori2/ch2.html>
- <http://www.hjart-lungfonden.se>
- [www.ifip.or.at](http://www.ifip.or.at)
- <http://infovoice.se/fou/bok/10000014.htm>
- <http://www.labfuture.net>
- <http://www.projektplatsen.se>
- <http://www.skola.se/www/start.nsf/0/411e449a0cd40caac1256cd2002f0a70?OpenDocument>
- <http://www.stavangeravisen.com/art.asp?art=22188>
- <http://www.psy.umu.se/forskning/publikationer/inst-rapportserie/Forskningsrapport%20Nr%203.pdf>

**Papers:**

- Veronica Baudin, Martin Faust et al., “Lab@future project - Moving Towards the Future of E-Learning”, August 22-27/2004, IFIP se “*Technology Enhanced Learning*”