

Kurs: PED 622
Kandidatuppsats, 10 poäng
41-60 poäng
Datum: 2003-06-05

Kompetensutveckling och dess konsekvenser för den psykiska hälsan

- ur ett medarbetarperspektiv

Sigrid Gustafsson & Regina Karlsson

Handledare:
Agneta Wångdahl Flinck

Abstract

Arbetets art: C-uppsats, 41-60 poäng, inom Programmet för personal och arbetsliv med inriktning på personalutveckling.

Sidantal: 31

Titel: Kompetensutveckling och dess konsekvenser för medarbetares psykiska hälsa.

Författare: Sigrid Gustafsson och Regina Karlsson

Handledare: Agneta Wångdahl Flinck

Datum: 2003-06-05

Sammanfattning: Med tanke på den ohälsa som idag råder på våra svenska arbetsplatser såg vi det relevant att studera hur man med pedagogiska medel kan påverka hälsan i positiv riktning.

Vårt huvudsakliga syfte med uppsatsen har varit att analysera vilka konsekvenser kompetensutvecklingen haft för hälsan hos medarbetarna i en organisation. Ett delsyfte har vidare varit att utifrån en teoretisk referensram identifiera sådana omständigheter som påverkat resultatet av kompetensutvecklingen. För att uppnå vårt syfte valde vi ett kvalitativt angreppssätt i vår empiriska studie. Intervjuer genomfördes med medarbetare på Fresh AB varefter det insamlade materialet bearbetades utifrån vald teori.

Kompetensutvecklingen har enligt vårt resultat haft övervägande positiva konsekvenser för hälsan hos medarbetarna. Konsekvenserna består delvis i upplevelse av kompetens, ökad självkänsla, trygghet inför arbetet samt upplevelse av kontroll och meningsfullhet i arbetet. Medarbetarna har även tillägnats ökad hälsa genom det ansvarstagande och inflytande kompetensutvecklingen möjliggjort. Vidare har kompetensutvecklingen gjort det möjligt för medarbetarna att arbeta med mer avancerande och utvecklande arbetsuppgifter, vilket påverkat välbefinnandet. Vårt resultat har betydelse för vetenskapen genom att vi identifierat hälsorelevanta faktorer som bör tas i beaktande vid utformningen av kompetensutveckling.

Nyckelord: Kompetensutveckling, hälsa, motivation, arbetstillfredsställelse, välbefinnande, lärande, kontroll, ansvar, delaktighet, organisationsutveckling, teamproduktion.

Innehållsförteckning

FÖRORD	1
1 INLEDNING	2
1.1 Problemområde.....	2
1.2 Syfte.....	3
2 TEORI	3
2.1 Litteratururval.....	3
2.2 Arbetsförhållanden och hälsa.....	4
2.3 Kompetensutveckling och hälsa.....	7
2.4 Sammanfattning.....	11
3 METOD	13
3.1 Utgångspunkter.....	13
3.2 Genomförande.....	13
3.3 Metodkvalité.....	15
4 EMPIRI	17
4.1 Presentation av undersökningsobjektet.....	17
4.2 Resultatredovisning.....	17
4.2.1 Organisationsutvecklingen på Fresh AB.....	18
4.2.2 Kompetensutvecklingen på Fresh AB.....	19
4.2.3 Hälsan på Fresh AB.....	22
4.2.4 Våra observationer och intryck.....	25
5 ANALYS OCH DISKUSSION	26
5.1 Inledning.....	26
5.2 Arbetsförhållanden och hälsa.....	26
5.3 Kompetensutveckling och hälsa.....	29
6 AVSLUTANDE DISKUSSION	31
6.1 Metoddiskussion.....	32
7 Referenser	33
BILAGA 1	I
BILAGA 2	II
BILAGA 3	III
BILAGA 4	IIII

Förord

*Så här i uppsatsens slutskede
är det skönt att andas ut
och tänka framåt...*

*men vi tänker även tillbaks, på Er
medarbetare på Fresh AB
som med er blotta närvaro
fick vår vistelse i Småland att
blomstra!*

*Tack för att ni gjorde vårt uppsatsarbete
spännande...*

*Stort tack även till vår handledare, Agneta Wångdahl Flinck,
som inspirerade och motiverade
oss i vårt arbete!*

Tack även till:

*Hangaren
Torghandlarna
Kaffeautomaten
Datorexperten, Anders Sjö
Bibliotekspersonalen på Universitetsbiblioteken
Regina, för att du är den du är och alltid sprider glädje och skratt
Sigrid, för att du är rolig och snackar skit*

Sigrid och Regina, Lund i maj 2003

1 Inledning

Under en diskussion kring arbetslivets ohälsa i dagens Sverige väcktes en olust inom oss inför det stundande livet som yrkesverksamma. Känslan blev påtaglig för oss att det arbetsliv vi haft som mål att genom våra studier kunna erövra inte längre kändes särskilt lockande. Vi upplever det oroväckande att det finns organisationer vars system är oförenliga med människans mest grundläggande behov, som trygghet, uppskattning och utveckling etc. Från att människan i gårdagens samhälle varit en påtagligt undervärderad resurs i organisationer har dagens starka tro på individen lett till en många gånger överskattad tro på hennes förmåga att möta de krav som ställs. Vi har erfarit att det på många håll råder obalans mellan de krav individen möter och dennes förmåga att hantera dessa krav. Eftersom vi efter vår diskussion insåg att det trots allt blir oundvikligt att en dag beträda arbetslivets mark bestämde vi oss för att anta utmaningen och använda de pedagogiska kunskaper vi har för att försöka åstadkomma ökat välbefinnande för människor på deras arbetsplatser. Vi vill även passa på att genom denna uppsats utveckla våra kunskaper ytterligare för att bli väl rustade att klara utmaningen. Och med lite eftertanke väcker till och med uppgiften inspiration och förväntan hos oss. Vi vill tro att man med pedagogiska medel, i detta fall kompetensutveckling, kan stärka människor inför de krav som möter dem och göra det roligare att vistas på arbetet!

1.1 Problemområde

Det intryck vi har fått under vår utbildning är att det finns en uppsjö av litteratur som behandlar kompetensutveckling, hur den bör planeras och genomföras samt vilka läroprocesser som är involverade. Vi tycker oss däremot sakna litteratur som förmedlar en djupare förståelse för de psykologiska processer som är involverade i kompetensutveckling samt vilka konsekvenser kompetensutveckling kan ha för individen. Vi är detta sammanhang intresserade av kompetensutvecklingens konsekvenser för individens psykiska hälsa. Vi har genom diskussioner i vår utbildning blivit medvetna om att allt större krav på människans kompetens kan skapa ohälsa i form av stress och känslor av otillräcklighet. Normerna i dagens arbetsliv har skapat en förväntan på människan, att hon ständigt ska utvecklas och avancera i sin yrkesroll vilket kan upplevas som krävande. Trots medvetenheten om detta dilemma har vi under vår utbildning samtidigt tillägnats en föreställning om att kompetensutveckling är något som stärker människan. Det faktum att det både finns en negativ och positiv sida av myntet gör att vi vill försöka identifiera på vilket sätt och under vilka förutsättningar kompetensutveckling kan bidra till hälsa. Bland annat Angelöw (2001) har en positiv syn på vad kompetensutveckling kan åstadkomma för hälsan i en organisation. Han menar att man för att skapa friskare arbetsplatser bör investera i olika former av lärande samt tillåta och uppmuntra anställda att använda sin kompetens. Kompetensutveckling gör enligt Angelöw att "arbetsjaget" växer och att "privatjaget" därmed förändras, vilket leder till ökad glädje och ökat självförtroende i såväl yrkeslivet som privatlivet. Även Westlander (1976) pekar i sin avhandling på samband mellan utrymme för kompetensutveckling och psykiskt välbefinnande och Björklund (2001) presenterar i sin avhandling samband mellan upplevelse av kompetens och motivation. För att få svar på hur man med kompetensutveckling kan gynna hälsan vände vi oss till en uttalad "hälsosam" organisation för att kunna urskilja vilken roll kompetensutveckling eventuellt haft för medarbetarnas välmående i denna organisation. Eftersom det i litteraturen råder relativt stor brist på direkta kopplingar mellan kompetensutveckling och hälsa blev vår möjlighet att fördjupa oss i området för "hälsa på arbetet" för att sedan kunna identifiera faktorer inom detta område som skulle kunna vara involverade i kompetensutveckling. I litteraturen kring kompetensutveckling har vi dock funnit vissa kopplingar till hälsa, vilka vi givetvis redovisat i vårt teoriavsnitt.

1.2 Syfte

Vårt huvudsakliga syfte med uppsatsen är att analysera vilka konsekvenser kompetensutvecklingen har haft för hälsan hos medarbetarna i en organisation. Vårt delsyfte är vidare att utifrån en teoretisk referensram identifiera sådana omständigheter som påverkat resultatet av kompetensutvecklingen.

2 Teori

2.1 Litteratururval

Nedan inleder vi med en redovisning av vårt urvalsförfarande vid insamling av litteratur till teoriavsnittet, de urvalskriterier vi utgått från samt hur vi bearbetat litteraturen. Vi avslutar med en läsanvisning för att förenkla läsningen för läsaren.

2.1.1 Litteratursökning

För att finna den litteratur som utgör basen i vårt teorikapitel har vi dels använt oss av ett par av Lunds Universitetsbiblioteks databaser, LOVISA och LIBRIS samt artikeldatabaserna ELIN och EMERALD. Dock stämde innehållet i de artiklar vi fann och läste inte överens med de förväntningar vi hade på lämplig litteratur i förhållandet till vårt syfte. Samtlig litteratur har vi därför hämtat på Lunds Universitetsbibliotek. De sökord vi använt har varit *kompetensutveckling*, *lärande*, *kompetens*, *hälsa*, *motivation*, *arbetstillfredsställelse*, *”lärande – hälsa”*, *”kompetensutveckling – hälsa”* samt *organisationsförändring*. Vi har även sökt direkt på olika författare som refererats i översiktslitteratur och som framstått som viktiga inom de olika forskningsområdena.

2.1.2 Urval

Första steget i vår urvalsprocess har varit att välja litteratur utifrån titelns relevans i förhållande till vårt syfte. Därefter har vi utifrån innehållsförteckningen bedömt huruvida innehållet varit relevant i förhållande till syftet. Nästa steg har varit att utifrån insamlad data göra fortsatta litteratursökningar för att kunna analysera våra data. Vårt tillvägagångssätt har därmed varit abduktivt (se 3.1.2). Forskarens namn har även haft betydelse för vårt urval då vi varit angelägna om att namnet ska ha varit vedertaget inom forskningen och återkommande i nyare litteratur. Det viktigaste i urvalsprocessen har dock för oss varit att bedöma källans vetenskaplighet utifrån direkt synliga aspekter såsom innehållsförteckning, referenslista och syftet med boken samt utifrån faktorer som berörs nedan under rubriken ”källkritik”

2.1.3 Bearbetning av litteraturen

Vi började med att utifrån vald litteratur och syfte sortera ut relevanta delar och begreppsdefinitioner som sedan sammanfattades, varje bok för sig. Utifrån de olika sammanfattningarna försökte vi finna gemensamma drag och teman för att kunna göra en tematisering som var lämplig utifrån studiens syfte. Under varje tema integrerades och jämfördes olika teorier och synsätt med varandra för att slutligen bilda vår teoretiska referensram.

2.1.4 Källkritik

När vi granskat vår litteratur har vi utgått från de saklighetskrav och objektivitetskrav som Ejvegård (1993) ställt upp. Saklighetskravet innebär att de uppgifter som står att finna ska vara sanna och riktiga. Detta krav uppfylls bäst genom att man vänder sig till primärkällor eftersom sekundärkällor kan innebära omtolkningar av primärkällor. Dessa omtolkningar eller resuméer kan riskera att vara medvetet eller omedvetet förvanskade. Därför bör man enligt

Ejvegård (1993) ha som huvudregel att ta den viktigaste faktan man behöver från primärkällor. Även doktorsavhandlingar bör enligt Ejvegård vara tillförlitliga eftersom de genomgått offentlig granskning där riktighetskravet tagits i beaktning. Vi har i största möjliga utsträckning använt oss av primärkällor och doktorsavhandlingar men där inte primärkällan stått att finna har vi fått använda sekundärkällan. Exempel på sekundärkälla vi tvingats använda då primärkällan inte varit tillgänglig är French och Bells Organization Development, från vilken vi hämtat definitioner av organisationsutvecklingsbegreppet.

Objektivitetskravet innebär, enligt Ejvegård (1993), att litteraturen ska vara opartisk, att den inte drivs av en viss tes eller att författaren för egen räkning kan dra ekonomisk eller reklamässig nytta av det han/ hon säger. Vi har med hänsyn till detta krav försökt se till att inte använda litteratur som finansierats av någon uppdragsgivare eller skrivits med syfte att föra propaganda eller sprida värderingar. Samtidigt är vi medvetna om att en forskare aldrig kan vara helt objektiv utan alltid utgår från sina förkunskaper och paradig. Det viktiga är att man gör sig medveten om det perspektiv eller paradig en bok är skriven utifrån. Vi har även försökt hitta olika källor som stärker varandras uppgifter för att öka sannolikheten att informationen som ges är sanningsenlig. Däremot har vi upplevt det svårt att finna teorier som strider mot de vi presenterat. Denna avsaknad tolkar vi som att forskningen är vedertagen och föga bestridd.

2.1.5 Läsanvisning

Vårt teoriavsnitt är uppdelat i två mindre avsnitt där det första främst behandlar relationen arbetsförhållanden och hälsa medan det andra behandlar relationen kompetensutveckling och hälsa. I avsnittet för arbetsförhållanden och hälsa avser vi belysa faktorer och omständigheter i arbetet som kan påverka medarbetares allmänna välbefinnande. Utifrån teorigenomgången i avsnitt ett blir vår avsikt längre fram i uppsatsen att sätta de identifierade hälsorelevanta faktorerna i relation till kompetensutvecklingen hos vårt undersökningsobjekt. Syftet med avsnittet kring kompetensutveckling och hälsa är att visa på de samband mellan kompetensutveckling och hälsa som vi identifierat i litteraturen för att vidare kunna analysera våra empiriska data. Teoriavsnittet mynnar slutligen ut i en sammanfattning där ett antal slutsatser lyfts fram.

2.2 Arbetsförhållanden och hälsa

Vi inleder avsnittet med en avgränsning av hälsobegreppet för att klargöra vad vi menar med hälsa i denna uppsats. Vidare belyser vi hälsorelevanta aspekter såsom motivationsfaktorer, kontroll och beslutsinflytande samt inlärld hjälplöshet och alienativ anpassning.

2.2.1 Hälsobegreppet – en avgränsning

Då vi i denna uppsats talar om hälsa avser vi den psykiska hälsan. I detta avseende handlar det om den psykiska hälsan hos medarbetare i en arbetssituation varför vi kommer att använda begrepp som går att relatera till just denna kontext. De begrepp som återkommer i vår uppsats och som utgör aspekter av hälsan är arbetstillfredsställelse, arbetsengagemang, motivation, självkänsla och upplevelse av kontroll etc. Innebörden av dessa begrepp påverkar enligt den teori vi tillägnat oss det allmänna psykiska välbefinnandet.

För att få en helhetsbild av hälsan kommer vi även i uppsatsen att behandla ohälsa. Detta eftersom vi anser att man genom att redogöra för motsatsen till hälsa kan ge en mer nyanserad bild av vad hälsa verkligen innebär. Då vi talar om ohälsa gör vi det i termer av inlärld

hjälploshet och alienativ anpassning. I dessa tillstånd råder det nämligen enligt teorin innehållsmässig avsaknad av de begrepp som enligt ovan utgör hälsa.

2.2.2 Motivationsfaktorer

Herzberg (1959) konstaterar utifrån sin tvåfaktorteori att det finns olika slags faktorer som å ena sidan gör människor missnöjda med sina arbetsförhållanden och å andra sidan leder till arbetsglädje och motivation. Den första typen av faktorer kallas för ”hygienfaktorer” eller ”otillfredsställare”. Dessa utgörs av olika ”omgivningsförhållanden” som till exempel den fysiska miljön, administration, ledning eller personalpolitik, lönesummans storlek, trygghetsförhållanden etc. När dessa inte motsvarar den arbetandes krav och förväntningar leder detta till missnöje. Om dessa faktorer förbättras försvinner missnöjet men det blir inte automatiskt en positiv effekt. Argyris (1964) kritiserar de organisationer som, i sin strävan att uppnå arbetsglädje och motivation prioriterar just de hygieniska faktorerna genom att belöna de anställda med materiella ting. Han menar att man istället bör prioritera att låta de anställda få tillfälle att utveckla sina inneboende resurser och kompetens för att öka självkänsla och förbättra den psykiska hälsan.

Den andra faktorn som ingår i Herzbergs (1959) tvåfaktorteori är motivatorer eller ”tillfredsställare”. Dessa utgörs av de förhållanden som är mer direkt relaterade till arbetet, till exempel att man lyckas med en intressant och ansvarsfull uppgift, vilket får väsentliga konsekvenser för arbetsmotivationen. Ett motiverande arbete är sålunda ett som ger tillfälle till meningsfulla prestationer och utrymme för utveckling, erkänsla, uppskattning, framgång med arbetsuppgiften, upplevelse och möjlighet till eget ansvarstagande, själva arbetsuppgiften i sig etc. Herzberg konstaterar även i sin forskning betydelsen av ett tillräckligt kvalificerat arbetsinnehåll och möjligheter till utveckling i arbetet. Brister det i dessa två faktorer leder det till sänkt välbefinnande, lägre arbetsengagemang och även tecken på ohälsa. Att det mänskliga behovet av att utvecklas och lära tillfredsställs utgör även en förutsättning för välbefinnande och psykisk hälsa enligt Maslows behovshierarki. Genom utveckling kan en individ enligt Maslow få ökad respekt och beundran vilket påverkar självrespekten och i sin tur den psykiska hälsan. Förutsättningen för att kunna tillfredsställa detta behov är dock att det först skett ett tillfredsställande av de lägre behoven, där de primära behovet är det fysiska i form av till exempel hunger och törst. Efter det fysiska behovet kommer behovet av trygghet, därefter det sociala och sedan följer behovet av uppskattning. Högst upp i behovshierarkin hamnar slutligen behovet av självförverkligande och utveckling (Maslow, 1970).

Herzbergs (1959) studie visar slutligen att de inre faktorerna ofta återfinns då individen upplever hög arbetstillfredsställelse medan de yttre dominerar vid upplevelse av vantrivsel. Studien visar även att de yttre faktorerna endast kan höja arbetstillfredsställelsen till en viss nivå. För att uppleva hög arbetstillfredsställelse krävs det enligt Herzberg stark kompetensupplevelse och uppskattning för arbetsinsatsen i form av erkännande från andra eller ökat ansvar eller befordran.

2.2.3 Kontroll och beslutsinflytande

Ett flertal av de teorier vi bearbetat lyfter fram kontroll över arbetssituationen och beslutsinflytande i arbetet som avgörande för de anställdas psykiska hälsa i form av välbefinnande, arbetstillfredsställelse och egenvärde (Gardell 1971, Marking 1992, Karasek, 1990, Söderström 1990). Karasek (1990) har utvecklat en modell, som går under namnet krav/kontroll modell, där han genom att studera arbetets mentala krav i kombination med arbetstagarens beslutsutrymme finner starka effekter på såväl fysisk som psykisk ohälsa. Kontroll står för ”utrymme för utnyttjande av färdigheter” samt ”beslutanderätt” medan krav står för de ”psykiska krav” arbetet ställer. Grundidén i denna modell är att om den anställda ges möjligheter att bemästra höga krav i arbetet kan dessa krav få karaktären av utmaningar

snarare än av påfrestningar. Ett arbete som ställer höga mentala krav, men som samtidigt medger stort beslutsutrymme betraktas alltså som aktivt och positivt. Kombinerat istället de höga kraven med lite beslutsutrymme ökar risken för att individen reagerar med stress och ohälsa (Karasek, 1990). För att dra en parallell till Karaseks modell, vill vi lyfta fram resultatet från en av Gardells (1971) undersökningar där han kom fram till att arbetets psykologiskt relevanta innehåll består av följande:

- Grad av frihet individen ges att själv bestämma över arbetets uppläggning, arbetsmetoden, arbetstakt, kontakttagande och att utöva ett flertal olika prestationer, förbättra sina prestationer och utveckla ytterligare eventuella anlagsresurser.
- De kvalifikationskrav som arbetsuppgiften ställer på individens skapande förmåga, det vill säga på kunnande, initiativ, självständighet och kontaktförmåga för att arbetsuppgiften ska bli tillfredsställande genomförd.

Likheten mellan Gardells ovannämnda punkter och Karaseks ”krav/kontroll” modell är att den första punkten kan sägas jämföras med hur Karasek definierar individens kontroll över arbetet medan den andra punkten motsvarar de krav som ställs i arbetet. Skillnaden är dock att Gardell inte diskuterar vikten av balansen mellan kontroll och krav och att författarna eventuellt ger begreppen krav och kontroll olika innebörd.

Som vi nämnde ovan relaterar även Ellström (1996) och Söderström (1990) kontroll med hälsa (se 2.2.4). Deras resonemang utvecklas även i en diskussion kring relationen mellan egenkontroll och kompetens. Egenkontroll innebär enligt Ellström (1996) möjligheten att påverka vad som sker i ens omgivning. Han menar vidare att förmågan till egenkontroll kan ses som en central aspekt av en individs kompetens. Individens objektiva och subjektiva möjligheter till egenkontroll har nämligen avgörande betydelse för möjligheterna till kompetensutveckling och lärande. Ellström (1969) menar vidare att om det finns brister vad gäller individens möjligheter till egenkontroll och handlingskontroll innebär det helt enkelt bristande möjligheter att omsätta formulerade intentioner och handlingsplaner i konkret handling. Detta menar han är en effektiv spärr mot lärandet. Även Söderström (1990) diskuterar konsekvenserna av bristande kontroll för en anställds kunskap och kompetens. Det har enligt författaren visat sig att människan kan känna ett större egenvärde och psykologisk trygghet om man, istället för att känna sig otillräcklig, upplever kontroll över sin omgivning och egenkontroll. Enligt Söderström är det uppenbart att kunskap eller kompetens med relevant innehåll har betydelse för upplevelsen av sådan egenkontroll. Sammanfattningsvis menar alltså Söderström att avsaknaden av tillräcklig kompetens har betydelse för människans hälsa och välbefinnande i arbetslivet.

2.2.4 Inlärning hjälplöshet och Alienativ anpassning

För att komma fram till vad som leder till hälsa hos de anställda i en organisation, ansåg vi, som vi tidigare nämnt, det viktigt att även belysa dess motsats, alltså vad som kan leda till ohälsa. Några som diskuterar just den här problematiken är Jarvis (1992), Ellström (1992) och Gardell (1971). Den gemensamma nämnaren hos dessa författare är att de samtliga belyser de psykologiska konsekvenserna av bristande kontroll och inflytande över arbetssituationen. Jarvis (1992) och Ellström (1992) tar sin utgångspunkt i lärandet och menar att människor i en arbetssituation som utgörs av bristande kontroll och inflytande bland annat lär sig, genom sin erfarenhet, att man inte kan påverka sin omgivning. Jarvis talar i detta avseende om det informella lärandet som sker på arbetsplatsen och det lärande som kallas negativt lärande, vilket innebär att lärandet resulterar i negativa beteendemönster. Detta lärande sker oavsiktligt och till följd av den erfarenhet som inträffar i arbetssituationen. Jarvis menar att lärande i arbetet alltid börjar i den typ av arbete en person är anställd att utföra samt

i dennes position inom den byråkratiska hierarkin. Han menar att trots att man i en situation saknar kontroll över arbetets hastighet och sitt eget beteende kan man fortfarande reflektera över sina erfarenheter. I denna typ av erfarenhet lär man sig att man är maktlös eftersom man ej kan påverka sitt arbete, lär sig att produktionen är värdefull för organisationen men inte för sig själv samt lär sig att det inte är någon idé att tänka eller att kreativt lösa problem. Detta leder enligt Jarvis till avhumanisering och motverkar individens utveckling.

Ellström (2002) i sin tur talar om vilka konsekvenser som kan uppstå om en individ har bristande utfallskontroll. Med utfallskontroll menar Ellström individens möjligheter att genom sitt handlande påverka omgivningen på avsett sätt, det vill säga förmågan att påverka konsekvenserna eller utfallet av det egna handlandet. Bristande utfallskontroll är enligt Ellström en effektiv spärr mot lärandet. En väldigt uppmärksam konsekvens av bristande utfallskontroll är ett fenomen som kommit att kallas ”inlärda hjälplöshet”. Detta inträffar när en individ saknar faktisk utfallskontroll och som konsekvens lär sig en förväntan också om framtida brist på möjligheter att påverka händelser i omvärlden. Detta kan få konsekvenser i form av passivisering, försämrad förmåga till lärande och problemlösning, nedstämdhet och försämrad självvärdering (Ellström, 2002).

Som vi nämnde ovan diskuterar även Gardell (1971) konsekvenserna för individen vid bristande kontroll och inflytande över situationen. Gardell menar att högrationaliserade produktionsformer i vissa fall innebär avsevärda inskränkningar i individens självbestämmande och möjlighet att utnyttja och vidareutveckla sin förmåga och sina kunskaper. Detta förhållande innebär enligt Gardell att konflikt uppstår mellan produktionssystemet och individens behov av inflytande och kontroll över sin egna arbetssituation, att uppleva arbetet som meningsfullt och socialt angeläget etc. Detta menar Gardell kan leda till frustration hos individen som tar sig uttryck i olika former av anpassningsbeteenden. Dessa anpassningsbeteenden kallar Gardell för alienativt beteende och syftar här på Marx alienationsbegrepp. Alienation enligt Gardells tolkning beskriver individens känslomässiga avståndstagande från arbetet i motsats till engagemang i arbetet. Vidare menar Gardell att självkänslan är starkt förankrad i arbetet i det västerländska samhället och självkänslan ser han som en central aspekt av den psykiska hälsan. Den alienativa anpassningsmodellen innebär kvarstående konflikter med självkänslan vilket innebär att arbetsförhållanden som ger begränsade möjligheter till inflytande, upplevd meningsfullhet och självförverkligande bidrar till lägre kompetens och anseende i samhället och till lägre arbetstillfredsställelse. Gardell kritiserar i detta avseende de företag som prioriterar hygieniska faktorer (se 2.2.2) för att undanröja belastningsfaktorer och missnöje och menar att detta förfarande upprätthåller ohälsa hos de anställda (Gardell, 1971).

2.3 Kompetensutveckling och Hälsa

Följande avsnitt inleds med definitioner av kompetens och kompetensutveckling för att klargöra vad som åsyftas med dessa begrepp i uppsatsen. Vidare belyser vi organisationsutveckling och teamorganisering som kompetensutveckling samt hur teamorganisering och individens lärande kan främja hälsan hos medarbetare.

2.3.1 Kompetensbegreppet

Ellström (2002) definierar kompetensbegreppet som en individs potentiella handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller kontext. Jämförbar med denna är Kocks (2002) definition eftersom han menar att kompetens ”är en potentiell förmåga hos en individ/ team att framgångsrikt kunna lösa uppgifter/ problem, inklusive förmågan att utnyttja och om möjligt utvidga det tolknings-, handlings-, och värderingsutrymme som arbetet följer.”

Likheten dem emellan ligger i att kompetens beskrivs som en relation till den uppgift man står inför. I vår uppsats utgår vi från dessa definitioner av kompetens men vi instämmer även med Sandbergs och Targamas (1998) definition som går ut på att den mänskliga kompetensen baseras på individens förståelse av sitt arbete.

2.3.2 Kompetensutvecklingsbegreppet

Kompetensutveckling har länge varit synonymt med utbildning av personal. På senare tid har dock begreppet vidgats. Kompetensutveckling är enligt Adler och Frössevi (1996) ett sätt att utveckla personalen och detta kan ske på många olika sätt till exempel genom utveckling inom ramen för det vardagliga arbetet genom arbetsrotation, arbete i projektgrupper och personligt engagemang samt att använda ny teknik, eller genom olika utbildningssatsningar i form av traditionella kurser eller teambuildingssatsningar (Adler, Frössevi, 1996). Ellström (1997) skriver att kompetensutveckling är de åtgärder som ett företag vidtar för att förändra eller höja kompetensen hos enskilda anställda, grupper av anställda eller hela personalen. I SOU (1996: 34) beskrivs kompetensutveckling som sådan utbildning som bygger på tidigare kompetens hos individen men som behöver utvecklas ytterligare för att svara mot arbetets krav. Av dessa tre ovanstående definitioner kommer vi i huvudsak att utgå från den förstnämnda. Detta eftersom Adlers och Frössevis definition ger uttryck för att kompetensutveckling inte enbart är ett resultat av utbildning utan även är något som sker i det dagliga arbetet till följd av antingen planerade åtgärder i form av organisationsförändringar och utbildning eller genom den interaktion som sker i det sociala sammanhang man befinner sig i. Ellströms definition anser vi vara för snäv eftersom den utgår ifrån att kompetensutveckling endast är en följd av planerade åtgärder och SOU:s definition är än mer begränsad eftersom de menar att kompetensutveckling endast utgörs av utbildning.

Vi anser alltså att kompetensutveckling kan vara både avsiktlig som oavsiktlig, att den kan ske såväl genom planerade åtgärder som i det dagliga arbetet. Den kompetensutveckling som sker i det dagliga arbetet kan dock vara ett resultat av en planerad åtgärd såsom en organisationsutveckling eller teamorganisering. Utveckling av kompetens menar vi sker i olika stor grad beroende på det lärande som tillämpas i en utbildning, de omständigheter som råder samt det sätt varpå en organisation är organiserad.

2.3.3 Organisationsutveckling som kompetensutveckling

Eftersom vi anser att en organisationsutveckling kan innebära kompetensutveckling, vilket även styrks av Porras och Robertssons (1992) definition nedan, vill vi här definiera vad organisationsutveckling är enligt oss och vad man bör ta hänsyn till när man genomför en sådan. Det finns enligt French och Bell (1999) en mängd definitioner av organisationsutvecklingsbegreppet. Samtliga menar de dock är överens om att det rör sig om en planerad förändring genom tillämpning av beteendevetenskap. De är även överens om att hela organisationen och systemet ska omfattas av förändringen och att målet är att öka organisatorisk effektivitet och individers utveckling. Av de definitioner som French & Bell presenterar är det främst två som vi finner ha relevans för den organisationsutveckling som vårt undersökningsobjekt gått igenom:

” Organizational development is an effort (1) planned, (2) organization – wide, and (3) managed from the top, to (4) increase organization effectiveness and health through (5) planned interventions in the organization’s process, using behavioral – science knowledge ” (Bechard, 1969, citerad i French & Bell, 1999).

”...for the purpose of enhancing individual development and improving organizational performance, through the alteration of organizational members on – the – job behaviors ” (Porras & Robertsson, 1992, citerad ur French & Bell, 1999).

Det vi saknar i Bechards definition är en betoning av medarbetarnas roll i genomförandet av organisationsutvecklingen. Dock kan medarbetarnas roll vara inbegripen när de i slutet av definitionen skriver att organisationsutvecklingen bör genomföras utifrån beteendevetenskaplig lära.

För att individer ska vilja lära och förändra sitt beteende i till exempel en organisationsutveckling krävs det enligt Schein (1987) att det tas hänsyn till de psykologiska mekanismer som är involverade i en förändring enligt Lewins förändringsmodell som utgör en trestegsprocess. I steg ett, *unfreezing*, är det, enligt Schein, viktigt att individen upplever ett behov av förändring. Detta uppstår när en individ känner sig otillfredsställd och obekvämt i sitt beteende samt oro och ångest. Det är det som motiverar till förändring. Känner en person inte sig tillfredsställd med att släppa gamla beteenden och erövra nya kommer ingen förändring att äga rum. En person måste med andra ord utveckla en psykologisk trygghet för att kunna ersätta gamla beteenden med nya. I steg två, *moving*, går individen igenom en kognitiv rekonstruering. Här tillägnas individen information och bevis som visar på att en förändring är önskvärd och möjlig. Den primära uppgiften i steg tre, *refreezing*, är att integrera de nya beteendena med en individs personlighet och attityder. För att stabilisera förändringen krävs att man testat huruvida förändringen går att förena med individen och dennes sociala omgivning (Schein, 1987).

2.3.4 Teamorganisation som kompetensutveckling och hälsofrämjare

I det här avsnittet avser vi diskutera innebörden av teamorganisering och dess konsekvenser för kompetensutveckling och hälsa. Teamorganisering innebär enligt vår definition en form av kompetensutveckling eftersom man genom att ge en grupp individer ökat ansvar och befogenheter att planera, genomföra och utvärdera arbetsresultat samt ta beslut som tidigare var arbetsledarens uppgift ställer ökade krav på individernas kompetens (Kock, 2002). Denna kompetens kan utvecklas såväl genom att erfarenheter och kompetens sprids och utvecklas inom gruppen som genom planerade utbildningar (Kock, 2002, Thorsrud & Emery, 1969). Enligt Thorsrud och Emery är människors möjligheter att utnyttja och utveckla sin kompetens i arbetet av stor betydelse och i vissa fall till och med avgörande för grad av välbefinnande och hälsa men även för deras arbetsengagemang och möjlighet att kunna göra en aktiv och produktiv insats. Enligt författarna sker detta bäst i självstyrande grupper, alltså i team. Genom att skapa självstyrande grupper kan man även tillgodose de behov hos de anställda som Thorsrud och Emery menar bör uppfyllas för att uppnå trivsel på en arbetsplats. Dessa behov är följande:

- Tillräckligt varierande arbetsinnehåll
- Lärande
- Delaktighet vid beslutsfattande som berör den arbetande
- Respekt och förståelse hos kolleger
- Att kunna se samband mellan arbete och omvärld
- Att kunna se att arbetet kan förenas med framtidsförhoppningar.

Thorsrud och Emery (1969) talar om sociotekniken vilken förespråkar balans mellan det tekniska och sociala systemet. Då det råder obalans mellan dessa system, i till exempel i en hårt styrd organisation kan de anställdas behov av arbetstillfredsställelse inte uppfyllas, menar författarna. Om man däremot lyckas tillfredsställa ovanstående behov genom att skapa självstyrande grupper kan man åstadkomma balans mellan det tekniska och sociala systemet. Att arbeta i självstyrande grupper innebär en utvecklingsprocess för de inblandade samt ett omfattande lärande menar Thorsrud och Emery. Till följd av den arbetsvidgning som sker i samband med teamorganisering måste individerna, enligt författarna, lära sig fler arbeten eller

arbetsmoment för att gruppen ska fungera samt införskaffa kunskaper om varandras arbetsförhållanden, synsätt och drivkrafter (Thorsrud och Emery, 1969). Även Herzberg (1959) hävdar att man i ensidiga och fragmenterade arbeten kan skapa förbättrade förhållanden genom just arbetsvidgning. Detta innebär att ansvarsområdet ökar för den enskilde arbetaren. Men det räcker inte med en horisontell arbetsvidgning där de anställda enbart får fler uppgifter av ungefär samma karaktär som tidigare. Arbetsvidgningen måste innebära en arbetsberikning vilket innebär att de anställda får ta över mer kvalificerade uppgifter som kanske tidigare sköttes på högre hierarkiska nivåer. Detta kan till exempel innefatta planering, kontroll och utvecklingsfrågor. På detta sätt främjas lärande och utveckling, vilket i sin tur leder till arbetsglädje och arbetsengagemang, menar Herzberg.

Även Kock (2002) hävdar att arbete i självstyrande team innebär ett omfattande lärande. Det lärande som gynnas påverkas av det sätt varpå man hanterar problem i gruppen. Kock beskriver fyra olika nivåer att lösa problem på varav två av nivåerna gynnar anpassningsinriktat lärande, vilket enligt Ellström (2002) innebär den lägre graden av lärande, medan de andra två gynnar ett utvecklingsinriktat lärande, vilket enligt Ellström innebär den högre graden av lärande (se 2.3.4). Dessa nivåer består av följande:

1. *Icke-hantering eller undvikande.* Här hanteras problemen av utomstående och spridning av erfarenheter och kunskaper till teamet är mycket begränsad.
2. *Rutinbaserad och/eller privat hantering.* Operatörerna löser rutinmässigt återkommande problem med hjälp av föreskrivna instruktioner och rutiner. Här kan dock även förekomma privata initiativ för att identifiera problem och genomföra förbättringar. Här sprids erfarenheter och kunskaper med stöd av de hjälpmedel som förbättringssystemet erbjuder.
3. *Optimering av systemet.* Här tar operatörer ett större ansvar för identifieringen av problem, genomförande av åtgärder och uppföljning av resultat. Operatören har kunskap om och använder sig av förbättringsmetoder. Resultat sprids till andra individer.
4. *Innovativ utveckling av systemet.* Här deltar operatörer tillsammans med personal från andra avdelningar både med att optimera och om nödvändigt reorganisera systemet. Resultat följs upp och den större grad av samarbete som finns inom gruppen omfattar också organiserad erfarenhets- och kunskapspridning. (Kock, 2002)

2.3.5 Individens lärande och Hälsa

Enligt Ellström (1992) finns det ett samband mellan grad/ form av lärande och grad av psykisk hälsa. Den högre ordningens lärande som även enligt Ellström går under namnet utvecklingsinriktat lärande har visat sig ha positiva effekter för arbetstillfredsställelse medan den lägre ordningens lärande, kallat anpassningsinriktat lärande, leder till en instrumentell syn på arbetet och till begränsad kreativitet och lägre arbetstillfredsställelse (Ellström, 1992). Den lägre ordningens lärande innebär, enligt Ellström (1996), att individen lär sig något utifrån på förhand givna mål. Dessa mål ifrågasätts inte. Man försöker varken förändra uppgiften, målet eller förutsättningarna. Denna form av lärande kan i arbetslivet handla om att följa givna direktiv och instruktioner och utvecklar ej problemlösningsförmåga och kreativitet. Den högre ordningens lärande innebär istället att uppgiften, målen eller förutsättningarna inte är eller tas för givna. Individen tar själv ansvar för att identifiera, tolka och formulera uppgiften. Om uppgiften redan är given börjar man med att undersöka innebörden av, bakgrunden till och önskvärdenheten av uppgiften. Denna typ av lärande innebär istället att individen lär sig att formulera problem och inte endast att lösa givna problem. Förutsättningarna för denna typ av lärande är att både individen och gruppen lär sig att tänja på gränser och utnyttja de frihetsgrader och den autonomi som finns i situationen (Ellström, 1996). Av detta resonemang

drar vi slutsatsen att man bör främja ett utvecklingsinriktat lärande i den kompetensutveckling som sker på arbetsplatsen för att gynna arbetstillfredsställelse och hälsa.

Enligt vår tolkning gynnas ett utvecklingsinriktat lärande i den kontext som Karasek (1990) framställer som gynnsamt för ett effektivt lärande. Han menar att effektivt lärande uppstår i situationer som är tillräckligt utmanande för att vara intressanta men inte så krävande att det överstiger ens kapacitet. I sådana situationer utvecklas, enligt Karasek, nya färdigheter och motivationen att möta nya utmaningar ökar. I Karaseks modell inträffar således ökning av kompetens till störst del när utmaningen i situationen överensstämmer med individens kontroll över olika alternativ eller färdigheter för att kunna handskas med utmaningen. I en sådan situation där man står inför en utmaning med möjlighet att fritt utforma handling för att möta utmaningen gynnas ett utvecklingsinriktat lärande enligt vår tolkning (Ellström, 1996). Om däremot utmaningen i lärsituationen överstiger ens kapacitet kan det uppstå stress, vilket i sin tur minskar förmågan att möta utmaningen och hindrar nytt lärande menar Karasek. Tvärtom menar han att nytt lärande kan leda till minskad upplevelse av stress inför olika händelser och ökad förmåga att hantera pressade situationer. Vidare menar han att samlade erfarenheter av lärande stimulerar den långsiktiga utvecklingen av upplevelsen av kontroll och självförtroende (Karasek, 1990).

2.4 Sammanfattning

När vi har studerat forskning inom området för hälsa på arbetet har vi funnit ett antal faktorer som påverkar den psykiska hälsan. Vi kommer utifrån dessa faktorer genom vår empiriska undersökning identifiera förekomst eller avsaknad av dessa i den organisation vi studerat. Utifrån resultatet av undersökningen kommer vi sedan analysera hur faktorerna samspelar med kompetensutvecklingen i organisationen. Detta för att vidare kunna analysera hur kompetensutvecklingen påverkat hälsan. De faktorer vi funnit är följande:

- Meningsfullhet i arbetet
- Utrymme för utveckling och chans att förbättra sina prestationer
- Erkänsla, uppskattning
- Framgång
- Möjlighet till ansvarstagande
- Arbetsuppgiften i sig, varierande arbetsuppgifter
- Kvalificerat arbetsinnehåll
- Kompetensupplevelse
- Kontroll över arbetssituationen (egenkontroll, handlingskontroll och utfallskontroll)
- Utrymme för självbestämmande och inflytande i arbetet
- Balans mellan de krav arbetet ställer och kontroll av desamma

Ovannämnda faktorer leder till ökat välbefinnande och hälsa varpå man kan dra slutsatsen att avsaknaden av dessa kan leda till ohälsa. Vi har dock genom den teori vi tillägnat oss fått klart för oss att man främst tagit fasta på att följande faktorer leder till ohälsa:

- Bristande kontroll (bristande utfallskontroll)
- Bristande inflytande över arbetssituationen och inskränkningar i självbestämmandet
- Inskränkningar i individens möjlighet att utnyttja och vidareutveckla sin förmåga och sina kunskaper
- Bristande meningsfullhet
- Bristande självförverkligande

Vi har vidare i litteraturen kring kompetensutveckling funnit såväl indirekta som direkta kopplingar mellan kompetensutveckling och hälsa:

- Genom möjlighet att utnyttja och utveckla sin kompetens kan arbetsengagemang samt välbefinnande och hälsa öka
- Kompetensutveckling kan bidra till mer kvalificerade arbetsuppgifter vilket sägs leda till välbefinnande
- Kompetensutveckling kan leda till minskad upplevelse av stress genom ökad förmåga att möta pressande situationer
- Kompetensutveckling stimulerar utvecklingen av kontroll och självförtroende

Genom litteraturen vi tagit till oss har vi funnit vissa omständigheter under vilka kompetensutveckling enligt vår tolkning blir mest gynnsam för individens utveckling. Anledning till att vi lägger vikt vid dessa omständigheter är att vårt antagande är att ju mer gynnsam kompetensutvecklingen är för individen desto större inverkan får den på hälsan. Gynnsamma omständigheter är:

- Då det råder tillräcklig utmaning för att uppgiften ska kännas intressant och att de krav som ställs för att klara utmaningen stämmer överens med ens kapacitet
- När lärandet som sker är utvecklingsinriktat
- I teamorganiserad produktion

3 Metod

Metodkapitlet utgörs av tre avsnitt där det första berör de metodiska utgångspunkter vi haft inför vår undersökning. I det andra avsnittet redogör vi för vårt tillvägagångssätt vid planering och genomförande av undersökningen medan det tredje avsnittet består av de kvalitetsaspekter vi tagit i beaktande vid planeringen och genomförandet av undersökningen.

3.1 Utgångspunkt

3.1.1 Val av metod

Vårt huvudsakliga syfte har varit att analysera vilka konsekvenser kompetensutvecklingen haft för medarbetarnas hälsa i en organisation. För att kunna göra en så djupgående och nyanserad analys som möjligt har vi ansett det lämpligt att använda en kvalitativ datainsamlingsmetod. Detta eftersom man med hjälp av en kvalitativ datainsamlingsmetod bättre än med kvantitativ kan lyckas förstå och få insikt i individers upplevelser av olika begrepp och erfarenheter, vilket vi valt att göra genom att studera dessa individers sätt att resonera kring sina upplevelser av organisationsförändring, kompetensutveckling och hälsa på deras arbetsplats (Neuman, 1994).

3.1.2 Abduktion

I vår arbetsprocess har vi utgått från ett abduktivt förhållningssätt. Det sätt varpå vårt arbetssätt varit abduktivt har inneburit att vi alternerat mellan teori och empiri och att dessa bägge successivt fått omtolkas och förfinas i skenet av varandra (Olstedt, 2001). Utifrån en viss teoretisk referensram genomförde vi vår empiriska undersökning utifrån vilken vi fick inhämta ytterligare teori för att kunna analysera insamlad data. Efter vi genomfört vår empiriska studie insåg vi till exempel att den organisationsutveckling företaget genomdrivit haft betydelse för kompetensutvecklingen, varpå vi tillförde teorier kring organisationsutveckling. Abduktion utgår, enligt Olstedt, från empiriska fakta liksom induktionen, men avvisar inte tidigare teoretiska föreställningar och ligger därför på så sätt närmre deduktionen.

3.2 Genomförande

3.2.1 Urval av undersökningsobjekt

Vi var intresserade av att genomföra vår studie på ett företag som aktivt arbetade för hälsan hos medarbetarna. Detta för att vi önskade lära oss och andra något från ett framgångsrikt exempel. För att finna en sådan organisation vände vi oss till försäkringsbolaget Alecta, som vi fått reda på delade ut utmärkelser till företag för deras hälsofrämjande arbete. Vår önskan var att de skulle kunna leda oss till olika företag som tagit emot denna utmärkelse. Av de tre företag man nämnde och som därtills fått utmärkelsen fann vi ett som för oss låg mer geografiskt tillgängligt än de andra. Vi kontaktade därefter detta företag för att bedöma hur intressant det var i förhållande till vårt intresseområde. Vi upplevde företaget som spännande och blev positivt bemötta vilket resulterade i ett fortsatt samarbete. Företaget hette Fresh AB och var stationerat i Gransholm utanför Växjö i Småland.

3.2.2 Datainsamlingsmetod

Vår datainsamlingsmetod har bestått av kvalitativa intervjuer. För att få en djupare förståelse för deltagarnas upplevelser av organisationsutvecklingen, kompetensutvecklingen och hälsan i organisationen samt kunna bilda oss en uppfattning om hur kompetensutveckling påverkat hälsan har vi använt oss av semistrukturerade kvalitativa intervjuer (Denscombe, 2000). Vi

hade i enlighet med vad Denscombe skriver om semistrukturerade intervjuer en färdig lista med ämnen som skulle behandlas och frågor som skulle besvaras. Genom en sådan struktur avsåg vi att försäkra oss om att diskussionen skulle hamna inom det problemområde och de teman vi hade att förhålla oss till, vilket hade varit svårare i en ostrukturerad intervju. Vi var dock flexibla i förhållande till ämnenas ordningsföljd och lät den intervjuade utveckla sina idéer och tala mer utförligt om det ämne som vi tog upp (Denscombe, 2000). Som komplement till intervjuerna har vi kunnat använda de deltagande observationer vi gjorde under vårt besök på Fresh AB. Observationerna var inte planerade eller systematiserade utan var endast en samling intryck från vår rundvandring i företagets lokaler och från möten med människor. Dessa observationer har för oss bidragit till ökad känsla av trovärdighet av det insamlade intervjumaterialet varför vi anser det relevant att ventilera dem i resultatredovisningen.

3.2.3 Urval av intervjupersoner

Vårt urval av intervjupersoner gjordes i samarbete med vår kontaktperson på Fresh AB. Vår kontaktperson fick fria händer att utifrån av oss uppställda kriterier välja ut intervjupersoner dels till fem regelrätta intervjuerna och dels till den gruppintervju vi avsåg att hålla. Kriterierna för de regelrätta intervjuerna var att intervjupersonerna skulle ha jobbat en längre tid inom företaget, vara av båda könen samt jobba i produktionen medan kriterierna för gruppintervjupersonerna var att dessa skulle vara involverade i det arbete som vidtagits inför den utmärkelse organisationen fått för sitt hälsofrämjande arbete. Syftet med gruppintervjun var att den skulle utgöra en bakgrundsintervju genom vilken vi ämnade få insyn i organisationens hälsofrämjande arbete för att vara bättre rustade inför intervjuerna med medarbetarna. Enligt Merriam (1994) kan det finnas en risk med att låta en annan person få inflytande över urvalsprocessen. Riskerna består till exempel i att personer väljs utifrån kontaktpersonens intressen och behov. I vårt fall hade kontaktpersonen valt ut både personer med olika härkomst, ålder samt bakgrund och arbetsuppgifter. Vi tror att vår kontaktperson var angelägen om att ge oss ett så brett urval som möjligt. Kanske för att det just låg i dennes intresse att spegla organisationens mångfald. Det kanske även låg i kontaktpersonens intresse att välja ut personer som hon visste kunde framställa företaget i positiv dager. Detta inflytande är dock något man aldrig kan komma ifrån när man överläter urvalsförfarandet till någon annan. Huvudsaken menar vi är att vi har denna medvetenhet vid bearbetning och analys av datan.

3.2.4 Dokumentation av data

Båda av oss deltog vid samtliga intervjuer. Utförandet organiserade vi på så sätt att en av oss ställde frågorna medan den andra antecknade och hade koll på bandspelaren. Detta för att lättare lyckas åstadkomma ett förtroendefullt samtal mellan intervjuperson och intervjuare samt för att skriftligt lyckas fånga merparten av intervjun under intervjutillfället. På så sätt kunde vi spara tid vid bearbetning av data. Eftersom vissa människor kan uppleva det besvärande att bli inspelade på band lät vi respondenterna avgöra om det var ok. Samtliga godkände vårt tillvägagångssätt. Trots att en hade huvudansvaret för intervjun tillät vi oss att i vissa fall hjälpa varandra med följdfrågor för att inte gå miste om värdefull information. Vi upplevde dock inte att dessa följdfrågor störde respondenten. Eftersom vår intervjuguide bestod av många frågor varav vissa besvarades innan vi hann ställa dem hjälptes vi även åt att kontrollera att samtliga frågor till slut blev besvarade. Anledningen till att flertalet frågor besvarades innan vi ställt dem var att dessa mer eller mindre inrymdes under mer övergripande frågor. Totalt gjorde vi sex intervjuer vilket innebar att vi fick hålla huvudansvaret för intervjun tre gånger var. En av intervjuerna var som vi ovan nämnt en gruppintervju med tre intervjupersoner och tänkt som bakgrundsintervju. Dock blev innehållet i deras utsagor av samma karaktär som de andras vilket gjorde att vi förde samman samtliga intervjuer i resultatredovisningen. När vi bestämde oss för att hålla en bakgrundsintervju

trodde vi att de som sysslade med det hälsofrämjande arbetet i organisationen, alltså de som skulle delta i gruppintervjun, satt på ledande positioner. Så var dock inte fallet då denna grupp bestod av en sammansättning av individer från olika team i produktionen samt någon säljare. Därför hade de som deltog i gruppintervjun samma erfarenhet som de andra intervjupersonerna varpå intervjuerna kunde integreras.

Enligt Trost (1993) är det av stor betydelse för resultatet av intervjun att den äger rum i en så ostörd miljö som möjligt samt att den intervjuade känner sig trygg i miljön. Vi anser att vi vid majoriteten av intervjutillfällena befann oss i en idealisk miljö, i ett ostört samtalsrum med bekväma möbler och vacker utsikt. Vi upplevde att detta var ett rum där intervjupersonerna kände sig avslappnade och vana vid att prata. Vid ett intervjutillfälle blev vi dock hänvisade till ett arbetsrum vilket innebar mycket spring och hög ljudnivå. Vi upplevde att dessa omständigheter avspeglade sig i intervjun, som blev relativt splittrad och ofokuserad.

3.2.5 Bearbetning av data

Till en början skrev vi ut de anteckningar vi gjort under själva intervjutillfällena. Därefter lyssnade vi igenom banden och tillförde den information som gått oss förbi under intervjuerna. I dessa utskrifter nedtecknades inte intervjupersonernas utsagor ordagrant utan talspråk omvandlades till skriftspråk och vi gick in för att fånga essensen i det sagda. Vi har samtidigt försökt uttrycka oss på sådant sätt att det speglar respondenternas sätt att uttrycka sig utan att för den skull bli talspråk. Detta för att bibehålla de nyanser som fanns i berättelserna. Då vi hade slutfört utskrifterna identifierade vi olika teman som var återkommande och som var relevanta utifrån vårt syfte. Därefter behandlade vi varje intervju för sig och sorterade in all relevant data under våra valda teman. Denna arbetsmetod kan kallas kodning (Denscombe, 2000). Därefter jämförde vi intervjuerna med varandra och gjorde en sammanställning som nu utgörs av vår resultatredovisning.

3.3 Metodkvalité

För att säkerställa metodkvalitén har vi under processens gång varit medvetna om vikten av *tillförlitlighet* och *giltighet* i de data som samlats in och bearbetats. Nedan följer en beskrivning av på vilket sätt vi tagit dessa aspekter i beaktande.

3.3.1 Utformning av intervjuerna

För att få in så tillförlitliga svar som möjligt har vi vid utformandet av intervjufrågor i enlighet med Merriam (1994) varit noga med att inte formulera oss allt för abstrakt och ej heller utgå från våra begreppsliga förkunskaper. Vi har försökt använda ett språk som vi antog skulle spegla intervjupersonernas världsbild, vilket enligt Merriam skulle ge bättre kvalité på den information man samlar in. Om man inte är känslig inför hur den intervjuade kan uppfatta och tolka vissa ord kan svaren ofta sakna mening, menar Merriam. Svaren kan till och med utebli. För att försäkra oss om att veta vad intervjupersonen talade om inför olika begrepp såsom kompetensutveckling och hälsa hade vi inledande frågor om vad begreppen innebar för var och en. Detta innan vi började diskutera mer djupgående kring de upplevelser och erfarenheter intervjupersonerna hade inför begreppet.

Vi har vidare försökt undvika ”varförfrågor” eftersom dessa frågor hänger samman med att man anser det röra sig om ett orsaksförhållande, vilket inte alltid behöver vara fallet samt att de kan förknippas med ett ifrågasättande av en åsikt eller ett beteende. I en intervju bör man inte tillrättvisa eller ifrågasätta det som sägs (Merriam, 1994 och Trost, 1993). I stället för ”varför” har vi därför frågat ”hur” och ”på vilket sätt”. Vi har även försökt undvika att ställa frågor som bara kan ge ja- eller nejsvar eftersom de förmodligen är alldeles för enkla för att

vara av något värde. Vidare har vi försökt undvika ledande frågor eftersom de kunde fått respondenten att acceptera våra åsikter och värderingar (Merriam, 1994). Frågor som emellertid kan ha haft viss ledande karaktär i vår studie är av slaget ”Hur har kompetensutveckling påverkat din syn på dig själv?”. Denna fråga ger ett intryck av att vi förutsätter att kompetensutveckling påverkat deras syn på sig själva fast inte detta behöver vara fallet. Vi har dock i denna typ av fråga valt att hellre vara en aning ledande och få ett uttömmande svar än att riskera ett ja eller nej på frågan och därmed gå miste om värdefull information.

3.3.2 Bearbetning av data

Vi har vidare tagit tillförlitlighet och giltighet i beaktande vid bearbetning av den insamlade datan. Kvale (1997) diskuterar bland annat problematiken med översättning från muntligt samtal till skriven text. Kvale menar att varje gång man bearbetar sin data, till exempel från bandupptagning till skrift och från skrift till mer komprimerad skrift, sker bedömningar och avväganden. Dessa omskrivningar kan därför påverka tillförlitligheten. Varje gång datan skrivs om modifieras den och riskerar att hamna längre och längre från verkligheten. Utifrån denna medvetenhet har vi varit väldigt noga med att göra så autentiska omskrivningar som möjligt, att hålla oss till sanningen och inte göra några förvrängningar (se 3.2.3). Denna problematik återfinns även i behandlingen av teoretiska primärkällor och kan sällan undvikas.

3.3.3 Källkritik av empiriska källor

För att bedöma tillförlitligheten i informanternas utsagor kan man enligt Merriam (1994) jämföra de olika informanternas utsagor med varandra. Vi har genom våra sex intervjuer fått väldigt homogena svar vilket enligt Merriam skulle kunna ses som ett tecken på tillförlitlighet. Men enligt oss kan dessa homogena svar både vara en spegling av sanningen samt vara ett resultat av indoktrinering eller liknande. Våra informanter har uttryckt sig på väldigt likartat sätt genom att använda sig av samma uttryckssätt och begrepp på flera olika områden. Detta trots det breda och icke-homogena urval våra intervjupersoner utgjorde. Ett gemensamt språk behöver dock ej utesluta att det som sägs är sant utan kan vara ett uttryck för en tydlig och stark organisationskultur. Det vi fått uppleva har dock gett oss en stark känsla av att det är sanningen vi fått ta del av och inte en spegling av indoktrinering. Vi tror dock att det är lätt att bli hänförd av alla superlativ varför vi anser det viktigt att vara kritiska till allt vi sett och hört.

Resultatet av en intervju är väldigt avhängig relationen forskaren och respondenten emellan. Till exempel är det enligt Merriam (1994) viktigt att forskaren är neutral och ickebedömande under intervjun. Förbehållet att man alltid har en viss förförståelse och referensram har vi försökt ge ett neutralt intryck för att undvika att påverka svaren i viss riktning.

3.3.4 Etiska överväganden

För att skydda intervjupersonernas integritet har vi i vår resultatredovisning behandlat alla uppgifter som rör intervjupersonerna konfidentiellt. Vi har varit måna om att avlägsna all information som skulle kunna äventyra intervjupersonernas anonymitet. Viss information kan förvisso härledas till en särskild grupp men aldrig till en enskild individ. Enligt Kvale (1997) är det viktigt att få intervjupersonens samtycke inför en intervju. Samtliga informanter har därför, dels genom ett brev som utdelades ett par dagar före intervjutillfället samt muntligt före intervjun, blivit informerade om undersökningens generella syfte, hur undersökningen kommer att vara upplagd samt att deras uppgifter kommer att behandlas konfidentiellt. Vi har dock fått tillåtelse att använda företagets namn eftersom de menade att de inte hade något att dölja för omvärlden.

4 Empiri

För att ge en bild av den organisation vi studerat börjar vi med en beskrivning av företaget, dess historia och vad som lett organisationen fram till hur den ser ut idag. Efter denna beskrivning följer vår resultatredovisning varpå vi ger en kort beskrivning av våra observationer och intryck på Fresh AB.

4.1 Presentation av undersökningsobjektet

Den organisation som är i fokus för vår studie heter Fresh AB och är ett ventilationsföretag med 52 fast anställda medarbetare. Fresh är stationerat i Gransholm utanför Växjö. 1992 stod företaget inför en konkurs. Då blev Mats Birgersson tillfrågad om han kunde rädda företaget. En ny vision formulerades och ett förändringsarbete påbörjades. För att lyckas med detta krävdes att alla var övertygade om två saker. Dels att vi lever i en snabbt föränderlig värld och att det är de personer som befinner sig närmast källan till förändringen som är mest lämpade att både förutse och anpassa sig till de nya kraven. Det finns en vision i företaget som bygger på att alla medarbetare ska ha full insyn och inflytande i företaget och få samma information genom ständigt regelbundna möten. Det finns inga traditionella ledare eller chefer, utan alla anställda är med i någon utvecklingsgrupp. Det finns olika utvecklingsgrupper med ansvar för olika områden, logistik, produktutveckling, visioner och friskvård.

På Fresh AB har de anställda en grundlön på 80 procent. Utöver denna utgår tio procent för social kompetens. Denna utvärderas vid de utvecklingssamtal som genomförs två gånger per år. Dessutom får de anställda en bonus beroende på hur lönsam verksamheten är. Det ekonomiska målet för organisationen är att ägarna ska få avkastning, men först efter investering i personalen. Detta mål har man lyckats med och tillväxten har ökat med ca 20 procent per år, antalet medarbetare har fördubblats och sjukfrånvaron är endast två procent. Företaget har tidigare fått en rad utmärkelser för deras miljöarbete. På senare tid har de även fått två för deras hälsofrämjande arbete. Den mest prestigefyllda utmärkelse de fått är ”Sambandet” som utdelats av försäkringsbolaget Alecta, för att de lyckats förena ett friskt arbetsliv med lönsamhet. De har även fått en utmärkelse av tidningen Veckans affärer för att vara Sveriges hälsosammaste arbetsplats.

4.2 Resultatredovisning

Vi har delat upp vår resultatredovisning i tre teman som vi utformat utifrån vår syftesformulering. Dessa tre teman utgörs av Organisationsutvecklingen, Kompetensutvecklingen samt Hälsan på Fresh AB. Organisationsutvecklingen hamnar först i redovisningen eftersom den påverkat hur kompetensutvecklingen kommit att se ut på Fresh AB. Redovisningen nedan är ett resultat av sex intervjuer varav en var en gruppintervju med tre personer. Vi har dock som vi ovan nämnt (3.2.5) fört samman resultaten från samtliga intervjuer. Sammanlagt har vi alltså träffat åtta medarbetare på Fresh AB. Samtliga respondenter började sin karriär på Fresh AB som operatörer. Numera arbetar fem av dem fortfarande som operatörer medan tre av dem satsat på andra uppgifter i organisationen. Samtliga arbetar i team samt är medlemmar i olika utvecklingsgrupper. Samtliga utom en har jobbat på företaget sedan tiden före organisationsutvecklingen, som initierades 1994. Vi avslutar med att kort ventilera delar av de observationer och intryck som mötet med vårt undersökningsobjekt gav oss.

4.2.1 Organisationsutvecklingen på Fresh AB

4.2.1.1 Vad utlöste förändringen?

Eftersom företaget var konkursdrabbat krävdes en radikal förändring för att få företaget på fötter igen. Den enda resurs man hade att tillgå var personalen och det var den enda resurs man ville och kunde satsa på.

4.2.1.2 Hur gick förändringen till?

1994 tillträdde en ny VD med uppgiften att vända företaget från konkurs till framgång. Han fick tre år på sig för detta ändamål och hans krav var att få fria händer. För att lyckas implementera de genomgripande förändringar som förestod fanns det behov av kompetensutveckling av medarbetarna. Detta eftersom förändringen innebar nya arbetsätt och nya arbetsuppgifter vilket ställde ökade krav på de anställdas kompetens.

4.2.1.3 Vad förändrades?

Hela organisationsplanen förändrades för företaget. Tidigare var operatörerna uppdelade i två olika lokaler och indelade i två större arbetsgrupper och monteringen var samlad till ett enda ställe. Då hade varje lag en arbetsledare som delegerade uppgifter till dem och sa vad de skulle göra.

“ Man satt på ett enda ställe hela dagen. Ibland behövde vi inte ens lyfta på rumpan utan ledaren kom och satte grejerna bredvid en. Man satt och monterade samma sak i sex månader och blev jätteglad då man fick göra något annat.”

Den nya planen innebar att personalen organiserades i team som skulle vara kundstyrda. Man började öronmärka kunder och delade därefter upp teamen efter vilka kunder de skulle handha. Varje team skulle fungera som ett företag med ansvar för såväl inköp som fakturering och montering. Varje team fick även ingå i olika utvecklingsgrupper som skulle jobba mot olika områden, till exempel produktutveckling etc. Den nya organisationsformen medförde således helt nya uppgifter för operatörerna med ökat ansvar och delaktighet. En IP beskriver förändringen på ett talande sätt:

”Förr kom jag hit och stängde kartonger hela dagarna....jag kom hit och hängde upp hjärnan i omklädningsrummet och sedan gick jag och jobbade....i dag känner jag ett engagemang och ett ansvar för att produkterna ska komma fram till kunden med så bra kvalité som möjligt”

Planen innebar även att alla traditionella chefspositioner togs bort och ersattes av coacher, vilka skulle fungera som länk mellan ledning och medarbetare. Till en början hade man även teamledare men med avsikten att avvecklas i takt med att teamen blev allt mer självstyrande. Idag är teamen helt självstyrande. Man har alltså gått från att allt ansvar har legat hos ägaren och dennes släktingar till att ansvaret idag ligger på samtliga medarbetare.

Med förändringen infördes även utvecklingssamtal och det blev på så sätt lättare för medarbetarna att utvecklas i organisationen. Man införde även flexitid vilket inneburit ökad frihet att utföra arbetet då det passar individen bäst. Flexitidsystemet förutsätter dock att man rättar sig efter kundens behov och de order som finns vilket kan innebära att man under vissa perioder arbetar mer och under andra har chans att vara ledig.

4.2.1.4 Hur upplevdes förändringen av medarbetarna?

Majoriteten av våra respondenter upplevde förändringen som en väldigt jobbig och orolig period. Omorganiseringen fick de anställda att känna sig osäkra och otrygga och de undrade hur framtiden skulle se ut. Man uttryckte sig olika starkt angående upplevelserna av förändringen. Här följer några exempel på hur man uttryckte sig:

”Vi flög i taket och klarade inte av att Mats kom in och skulle förändra allt!”

”Det var fruktansvärt både för oss och Mats!”

”Det blev ramaskri och vi vände alla taggar utåt!”

Dock var inte alla negativt inställda till förändringen. Men en av dessa anställdes först efter att förändringen initierats och den andre hade helt enkelt varit positivt inställd till förändringen från början.

Som ett led i förändringen skulle de anställda gå en ”startagetkurs” vilket fick flertalet att tro att de skulle bli avskedade och ersättas av annan mer kompetent personal. Man trodde även att man skulle bli sparkad för att man var emot förändringen. Mats försökte dock förklara att utbildningen syftade till att öka deras förståelse för hur ett företag fungerar eftersom teamen skulle fungera som små företag. Denna information vände dock medarbetarna ryggen och hörde bara det de ville höra. Den IP som sa sig ha reagerat starkast mot förändringen menade att man innan förändringen hade haft en bra gemenskap och jätte roligt tillsammans. Mats entre sågs därför som något negativt. Man hade vidare svårt att se meningen med förändringen och vad den skulle leda till.

4.2.1.5 Hur ser man på förändringen med facit i hand?

Idag ser samtliga positivt på det som ägt rum fast någon betonar att denne inte skulle vilja uppleva samma process en gång till. En av IP känner sig stolt över att ha varit med under förändringen och ser det som stimulerande och jätte roligt medan en annan menar att om inte förändringen ägt rum hade denne inte stannat kvar inom företaget. Något som lyfts fram som väldigt stärkande med förändringen är att den inneburit en utmaning och att man nu klarar av mer avancerade uppgifter. Slutligen sammanfattar en IP förändringen så här:

”Förändringen har långt ifrån varit en dans på rosor...det har varit blod, svett och tårar men med allt ont kommer något gott.”

4.2.2 Kompetensutvecklingen på Fresh

4.2.2.1 Vad är kompetensutveckling enligt medarbetarna?

Våra respondenter beskriver olika utförligt vad kompetensutveckling innebär för dem men samtliga lägger tyngdpunkt på att det innebär lärande och utveckling. Samtliga betonar att kompetensutveckling inte enbart äger rum i planerade utbildningssammanhang utan kan även ske i andra situationer i det vardagliga arbetet och i sociala sammanhang. Majoriteten av våra respondenter är på så vis enhetliga i sina beskrivningar av kompetensutveckling men de ger samtidigt mångfacetterade beskrivningar av begreppet. De nämner att kompetensutveckling både innebär att man tillägnar sig kunskap samt delar med sig av den. De nämner även att organisering i team är en kompetensutveckling eftersom man i teamet drar lärdom av varandras kunskaper. För en IP kan kompetensutveckling till och med vara ”glada människor som gör att man öppnar ögonen och påverkar ens attityder.”

4.2.2.2 Vilken kompetensutveckling förde förändringen med sig?

För att förändringen skulle bli framgångsrik och medarbetarna skulle kunna hantera den nya organisationen fick de delta i olika kurser. Den första kurs man fick gå var en startaeketkurs som syftade till att ge en helhetsbild av organisationen och förståelse för hur ett företag fungerar. De fick även gå en kurs i företagsekonomi, där man genom ett företagsspel fick kunskaper i hur man driver ett företag. Detta eftersom teamen skulle fungera som miniatyrföretag med ansvar för fakturering etc. Eftersom teamen även skulle ta över ansvaret för inköp fick de gå en säljkurs. Vidare förde förändringen med sig två kurser som kallades "linjalfabriken" och "klockfabriken" som syftade till att ge en bild av hur produktionsflödet går till i ett företag samt för att öka helhetsförståelsen för företaget. De fick även gå på teambuilding för att svetsa samman teamen samt gå kurs i stress-, och konflikthantering för att kunna hantera "det elände" och de konflikter som dök upp under förändringsarbetet. Man hade även en kurs för männen om hur kvinnor tänker och fungerar då det endast var 20 procent män på den tiden. Idag är det lika många män som kvinnor på företaget.

Den kompetensutveckling vi nämnt ovan representerar endast de planerade åtgärderna. Förändringen har dock även inneburit en hel del oplanerad kompetensutveckling för medarbetarna. Den nya organiseringen i team har till exempel inneburit ökat kunskapsutbyte och ökat kompetensutnyttjande. De utmärkelser man fått för sitt hälsofrämjande arbete, till följd av förändringen, har lockat många besökare till företaget. Dessa besök har också fungerat som kompetensutveckling enligt medarbetarna eftersom man genom dessa dels lärt sig prata inför folk samt fått reflektera över det man gått igenom och på så vis få nya idéer och tankar. För vissa av våra respondenter, som är av utländsk härkomst, har förändringen även bidragit till deras språkutveckling. Före förändringen ställdes det föga krav på deras språkkunskaper då de endast satt och monterade men nu krävs det ökade kunskaper eftersom kommunikationen har ökat. Ovanstående är endast en del av den kompetensutveckling direkt kan förknippas med förändringen.

4.2.2.3 Hur fungerar kompetensutvecklingen idag?

Idag styrs mycket av kompetensutvecklingen utifrån individens behov. Dessa identifieras på utvecklingssamtalen som hålls två gånger om året. Här får individen chans att lägga fram förslag på vad man vill utveckla hos sig själv och vart man vill nå i organisationen. Därefter ställer man tillsammans med ledningen upp delmål för hur man ska nå sina högre mål. Detta görs givetvis även utifrån företagets behov. Men enligt våra respondenter finns det stora möjligheter för samtliga i organisationen att påverka sin utveckling och utöva inflytande över kompetensutvecklingen. Om man inte vill vänta till utvecklingssamtalet med sina önskemål kan man ta dessa direkt med sin coach som sedan för vidare önskemålen till ledningen. Ledningen uppmuntrar samtliga att utvecklas men låter samtidigt medarbetarna avgöra i vilken takt utvecklingen ska ske:

"Ledningen ger oss verktyg att utvecklas så långt vi vill och kan. Det är medarbetarna själva som sätter gränser."

Varje individ disponerar över 12-15000 kronor i ett utbildningskonto. Hur dessa pengar ska fördelas diskuteras dels i teamen men även i samråd med ledningen. Kompetensutvecklingen sker såväl intern som externt. Den interna kompetensutvecklingen kan till exempel ske vid en tillverkningsorder inför vilken vissa saknar kunskaper. Då sätter man sig ner och lär upp varandra. Ett annat exempel på intern kompetensutveckling är "Pajandet", vilket innebär att man provar andras jobb fem dagar om året. Detta för att ge medarbetarna ökad insikt i företaget och ökad helhetssyn. Mycket av den interna kompetensutvecklingen sker även enligt respondenterna i den sociala interaktionen. Den externa kompetensutvecklingen innebär ofta

tillägnet av ny kunskap som krävs för den förestående arbetsuppgiften men har även inneburit kompetensutveckling i form av teambuilding och inspirationseminarier.

4.2.2.4 Hur har kompetensutvecklingen påverkat medarbetarna enligt dem själva?

Samtliga respondenter anser att kompetensutvecklingen haft positiv inverkan på dem. Flera av de tillfrågade anser sig blivit starkare som människor till följd av kompetensutvecklingen samt att de förändrats och utvecklats, någon nämner ökat självförtroende medan en annan anser sig blivit rikare som människa. En IP känner ökad trygghet till följd av kompetensutveckling.

Något som nämns av flera är även att kompetensutvecklingen och teamorganiseringen lett till ökad förståelse av arbetet och ökad helhetsbild av det organisationen sysslar med samt fått bättre problemlösningsförmåga. Den kompetensutveckling som kommit till följd av besök utifrån på företaget har av flertalet upplevts som väldigt utvecklande. Man har till exempel börjat våga prata mer och stå inför grupper och berätta om sina erfarenheter. En IP menar att detta fått denne att känna sig som en specialist eftersom någon annan är intresserad av vad denne har erfarenhet av. Denne IP betonar även vikten av att genom besöken blivit sedd som människa, fått en identitet och utvecklats. Stärkande upplevs det även att kunna svara på de flesta frågor som rör företaget. Den kunskap som krävs för att svara på frågorna har de fått genom utbildningar av allsidig karaktär.

Kompetensutvecklingen har slutligen öppnat dörrarna för många i företaget. Från att ha suttit och packat hela dagarna har man nu fått kundkontakt, sköter inköp och fakturering. Detta upplevs som mycket positivt och har lett till större arbetsengagemang hos medarbetarna.

4.2.2.5 Vilka attityder finns gentemot kompetensutveckling hos medarbetarna och organisationen?

Samtliga respondenter har idag en positiv inställning till kompetensutveckling men majoriteten är överens om att det inte alltid varit så. I början av förändringen ”gjorde man inget annat än utbildade sig” och man oroade sig över att kompetensutvecklingen skulle gå ut över produktionen samt oroade sig över vem som skulle sköta jobbet när man var iväg:

”Motståndet mot utbildningarna berodde på att vi skulle hantera produktionen samtidigt och att man tänkte på kunden och dennes behov...man blir andfådd bara man tänker på det idag!”

Enligt en respondent finns det dock inom dennes yrkeskategori fortfarande en viss oro kvar för att produktionen ska bli lidande när personalen är på utbildning. (Anledningen till denna yrkeskategoris oro är deras särskilda intresse av att man håller leveranstider etc.) Trots det finns det dock förståelse och acceptans för kompetensutveckling, menar den samme, eftersom man vet att det för med sig något gott. I övrigt upplever respondenterna att det enbart finns en positiv attityd till att tid tas från produktion till kompetensutveckling. Förutom att man idag ser ett värde med kompetensutveckling beror den positiva attityden på att man, till följd av ökad kompetens hos samtliga, kan täcka upp för varandra då någon är iväg på utbildning. Så länge produktionen flyter är det ingen som opponerar sig mot att kompetensutveckling tar tid.

Enligt de respondenter som tidigare var negativt inställda till kompetensutveckling vände attityderna då de insåg att de faktiskt fick ut något av att delta och att den nya kunskapen kunde tillämpas i deras yrke. En IP uttrycker sig så här om dennes förändrade inställning:

”I början sparkade jag bakut och vände taggarna utåt men detta vände då jag fick förståelse för vad det var vi gjorde. Denna vändning kom då vi skulle gå en kurs som hette linjalfabriken...nu förstod jag meningen med det hela.”

Idag tycker man kompetensutveckling en naturlig del i arbetet och man upplever behov av utveckling och förnyelse.

4.2.3 Hälsan på Fresh AB

4.2.3.1 Vad är hälsa enligt medarbetarna?

Utan påverkan från vår sida lägger samtliga respondenter tyngdpunkt på den psykiska hälsan när de ska förklara vad hälsa är för dem. Det är tydligt att den psykiska hälsan prioriteras hos våra respondenter. De menar till exempel att hälsa är välbefinnande, välmående samt tillfredsställelse. De menar vidare att ett psykiskt välmående är en förutsättning för att man ska trivas på arbetet

4.2.3.2 Hur ser hälsan ut i organisationen enligt medarbetarna?

För att beskriva hälsan i organisationen hänvisar flertalet av respondenterna till de låga sjukskrivningstalen. Man hävdar att sjukskrivningstalen har minskat efter förändringen och trivseln och engagemanget har ökat. Sjukskrivningstalen ligger på 7-8 dagar per person och år men endast ett fåtal individer står för 80 procent av sjukskrivningarna. För att beskriva hälsan hänvisar även ett par respondenter till trivseln på företaget och menar att trivseln gör att folk mår psykiskt bra. En IP menar att man har bra koll på hälsan i organisationen genom att deras massör fungerar som terapeut som i sin tur förmedlar hälsans status till ledningen och resten av organisationen. All information behandlas dock konfidentiellt. Man kan även vända sig till sin coach som tar sig an de problem man uppgett sig ha.

4.2.3.3 Övriga tecken på hälsa

Ett första tecken på hälsa i organisationen är att samtliga utom en har för avsikt att stanna i företaget. Den som avser att sluta gör det med anledning av att denne har som mål att kunna syssla med ett av dennes stora intresse, alltså inte på grund av otillfredsställelse med arbetet. De som avser stanna gör det med anledning av att de trivs så bra med arbetet, sättet de arbetar på och den gemenskap som råder. En av våra respondenter avser att stanna så länge det finns möjligheter att avancera och nå sina mål inom företaget och just nu finns dessa möjligheter.

Ett annat tecken på hälsa är att samtliga har positiva känslor inför Fresh. De positiva känslorna uttrycks på olika sätt. Någon menar att denne brinner för organisationen ”riktigt mycket”, en annan känner sig stolt över att få jobba på Fresh medan en säger att ”företaget ligger mig varmt om hjärtat”. Andra säger sig ha bra och positiva känslor inför Fresh och att det är en trygg och pålitlig organisation. Något att uppmärksamma som tecken på hälsa i organisationen är även att de anställda menar att de hellre söker sig till företaget när de mår psykiskt dåligt än stannar hemma.

Ytterligare tecken på hälsa är att flertalet upplever sig ha en viktig roll i organisationen och därmed känner sig betydelsefulla:

”Jag känner mig betydelsefull på arbetet och mår därför bra inombords!”

Vidare känner man sig generellt uppskattad och omtyckt av övriga kollegor samt upplever sin kompetens som bra och efterfrågad. Den ökade kompetensen har lett till ökad grad av

tillfredsställelse på arbetet. Samtliga uppger sig även vara engagerade och motiverade, somliga ”vansinnigt” motiverade, att arbeta, vilket kan ses som ytterligare ett tecken på välmående.

4.2.3.4 Hur har kompetensutveckling påverkat hälsan hos medarbetarna?

I detta avsnitt kommer vi dels ta upp de konsekvenser som medarbetarna själva anser att kompetensutveckling haft för deras hälsa samt andra utsagor som vi anser ytterligare bekräftar sambandet mellan kompetensutveckling och hälsa. Vissa av de konsekvenser kompetensutveckling haft för medarbetarna och som vi diskuterat ovan (4.2.2.4) handlar till viss del om hälsan men i detta avsnitt diskuterar vi hälsoaspekten mer ingående.

För det första har hälsan påverkats av kompetensutvecklingen genom att man blivit starkare som människa. Detta till följd av att man fått ökade kunskaper och därmed klarar mer avancerade arbetsuppgifter. Vissa har utvecklats och gör saker idag som de trodde var omöjliga för ett antal år sedan.

”För tio år sedan trodde jag aldrig att jag skulle syssla med de arbetsuppgifter jag gör idag. Förr såg jag ner på mig själv men idag vågar jag till och med hålla egna föredrag”

Man har även i detta avseende tillägnats en ökad självkänsla genom att man idag upplever sin roll som viktig och att man känner sig säkrare i sin yrkesroll. Denna säkerhet är något som samtliga ger uttryck för. Vissa ser till exempel utmaningar som motiverande eftersom de upplever sig ha de verktyg som krävs för att bemästra dem. Andra menar att det är skönt att gå till jobbet eftersom man känner sig säker och kan sitt jobb. Vidare anser man sig blivit rikare och ha vuxit som människa samt upplever ökat välbefinnande till följd av sin personliga utveckling. Man upplever även ökad trygghet:

”Jag har fått ökat självförtroende och en trygg punkt i arbetslivet...jag känner att det här kan jag och det är ingen som kan slå mig på fingrarna...jag har blivit lugn och harmonisk och kan fokusera på det jag ska...i början när jag inte hade den kompetens jag har nu blev jag väldigt stressad...det har gett trygghet och framförallt välbefinnande!”

Flera av respondenterna uttrycker alltså ett samband mellan ökad kompetens och välbefinnande:

”Ju mer man kan och vet ju bättre mår man och ju bättre trivs man”

”Att få chans att utvecklas gör att man blir nöjd och glad och tycker att det är roligt att gå till jobbet.”

” Om vi inte hade haft någon utbildning skulle man känt sig osäker, nu är man säker på det man gör och det känns bara positivt. Man går hit med lätt hjärta istället för magknip.”

Något som även påverkat hälsan till följd av kompetensutvecklingen och organiseringen i team är att medarbetarna idag har en relativt jämn kompetens och kan därför täcka upp för varandra när man vill vara ledig. Alla kan idag ta allas arbete, menar en respondent och upplever detta som väldigt skönt och att det ger en känsla av frihet. En annan ser detta som en motivationsfaktor. Till följd av att alla har jämn kompetens är ingen oersättlig vilket upplevs som positivt. Förr höll alla hårt på sina ansvarsområden och var rädda för att dela med sig av sin kunskap men eftersom alla idag har jämbördig kompetens har man släppt sina ansvarsområden och delar dem med andra. En IP beskriver denna ansvarspridning så här:

”Ju mer man vågar släppa på sitt ansvarsområde ju skönare känns det och ju mer frihet känner man.”

Det faktum att arbetet i sig innebär kompetensutveckling gör att flera upplever sin arbetssituation som väldigt meningsfull. En IP menar att det faktum att det händer nya saker hela tiden i dennes arbetssituation och att det innebär utveckling och lärande gör att denne trivs. Menar vidare att utvecklingsmöjligheter är en förutsättning för att man ska trivas och fortsätta med sitt arbete.

Som vi redan nämnt tidigare har även den kompetensutveckling som besök utifrån inneburit påverkat människors hälsa. Detta eftersom de till följd av besöken känner sig sedda som människor samt fått ökat självförtroende genom att ha fått lära sig prata inför folk.

4.2.3.5 Övriga faktorer som påverkar hälsan

Det finns två faktorer som samtliga respondenter betonar som viktiga för deras välbefinnande. Dessa utgörs av delaktighet/ inflytande och socialt stöd. Samtliga respondenter upplever sig vara delaktiga i såväl vardagliga beslutsprocesser som när det gäller deras kompetensutveckling. Detta beskrivs som väldigt betydelsefullt för deras välmående, motivation och engagemang:

”Jag upplever delaktighet som väldigt viktigt för att motiveras att ro hem det man gör...det är också väldigt viktigt att folk lyssnar på en utan att man har full insikt i allting...det finns bitar man inte kan så mycket om men trots det beaktas ens synvinkel och det är viktigt”

”Jag blir motiverad genom att man kan ta egna initiativ och fatta egna beslut...”

Ytterligare en respondent hävdar att vem som helst kan ha en idé som tas på allvar. Man anser sig ha stort inflytande i frågor som rör ens eget arbete men även när det gäller mer omfattande beslut som rör organisationen i stort anser sig respondenterna kunna påverka, dock mer indirekt genom att det ges möjlighet för medarbetarna att lägga fram förslag till ledningen. Vidare upplevs det av respondenterna som väldigt viktigt att få vara delaktig i beslut kring deras egen utveckling. Detta stärks av en undersökning som gjorts på företaget där det framkom att utvecklingssamtalen kom på första plats bland motivationsfaktorerna medan lönen kom på nionde plats. Att lönen inte är väsentlig som motivationsfaktor stärks ytterligare av våra respondenter som menar att lönen bara kommer som en bonus.

Att få vara del i en social gemenskap tycks vara en väldigt väsentlig faktor för respondenternas välbefinnande. Organiseringen i team bidrar i stor utsträckning till det sociala stödet. Här backar man upp för varandra och har koll på varandras hälsa. Om någon verkar må dåligt är man genast där för varandra och när någon är sjukskriven är man mycket mån om att hålla kontakten med och uppdatera denne om vad som händer på företaget. Om det händer något festligt på företaget blir man bjuden trots att man är sjukskriven. Detta för att man aldrig ska hamna utanför gemenskapen. För att stärka gemenskapen mellan teamen har man infört ett roteringssystem på måndagsmötena i matsalen. På så sätt lär man känna människor som man kanske annars inte skulle prata med. Den avslappnade och vänskapliga atmosfären på Fresh och gemenskapen är alltså något som i mycket stor utsträckning bidrar till respondenternas hälsa.

Majoriteten av de tillfrågade anser sig motiveras av de utmaningar deras idag arbete erbjuder, jämfört med den tidigare förutsägbara arbetssituationen. I dag anser man sig genom kompetensutveckling ha tillägnats de verktyg som krävs för att bemästra utmaningarna. Detta upplevs som mycket stimulerande:

”Utmaningar motiverar! Då man stöter på ett problem är det inget negativt utan jag ser det som en utmaning. Man blir motiverad att lösa problemet och blir nöjd och glad efteråt!”

Hälften av respondenterna menar att det faktum att arbetet innebär mycket ansvar gör att de upplever större motivation och arbetsglädje samt gör att de känner sig friskare. En respondent menar att om man får ansvar utträttar man sitt arbete med glädje och att det skapar en positiv spiral med engagerade medarbetare och god stämning.

Övriga faktorer som respondenterna nämnt som betydelsefulla för deras hälsa och välbefinnande är upplevelsen av ekonomisk trygghet genom företagets framgång, den frihet man upplever i sitt arbete samt att man har varierande arbetsuppgifter. Det faktum att man har flexitid och på så vis kan styra över sitt arbete och sin fritid är slutligen något som nämns ha positiv inverkan på deras välmående.

När vi ställde frågor till respondenterna kring förekomsten av faktorer som påverkar deras hälsa negativt hade samtliga svårt att finna sådana faktorer. Vissa kom inte på några faktorer alls medan andra, efter mycket om och men, kom fram till ett fåtal faktorer. De faktorer som nämndes var dels att det ibland kan upplevas som stressigt att få en stororder eller en ny kund men att detta egentligen inte utgör något problem utan endast är av temporär karaktär. Av en annan respondent nämndes att de arbetsuppgifter som är rutinartade ibland kan kännas hämmande medan en annan upplevde det lite jobbigt när problem uppstod som han inte kunde lösa själv och det inte heller fanns någon av kollegorna att hämta hjälp hos.

4.2.4 Våra observationer och intryck

Vårt första intryck av Fresh AB var en, för att vara en industri, fin byggnad inbäddad i en vacker småländsk bruksmiljö, omgärdad av skog och vatten. När vi först steg in i receptionen möttes vi av en lugn och öppenhetlig atmosfär och vänliga människor som fick nervositeten att plötsligt kännas avlägsen. Våra samlade intryck under de två dagar vi genomförde intervjuer på Fresh AB gjorde vår vistelse till en helhetsupplevelse som med svårighet går att omvandla i ord. Det handlar om känslor och stämningar som måste självupplevas. Därför lämnar vi känslor och stämningar därhän och ägnar oss här åt att ge exempel på vad vi såg och hörde utanför intervjusituationen. Vid ett tillfälle stötte vi till exempel på den förre VD:n Mats Birgersson i korridoren, som vi passade på att byta några ord med. Det han berättade handlade om den delaktighet som råder på Fresh AB och de ramar inom vilka individerna fritt får utforma sina handlingar. Vi slogs även av den kamratanda som rådde mellan den förre VD:n och de medarbetare som under vårt samtal befann sig runt oss. Kamratandan är för övrigt något vi starkt uppfattade genomsyra hela organisationen under vår rundvandring, vilket också bekräftar av intervjupersonernas svar och agerande gentemot övriga kollegor. Även det intervjupersonerna berättade om flexitiden, vilket man kan läsa om ovan (4.2.2.3), bekräftades av ett samtal vi uppmärksammade mellan två kollegor där den ene uppmanade den andra att gå hem och ”ta det lite lugnt” med en försäkran om att det inte var några problem. Vi är medvetna om att denna korta redovisning av intryck inte nämnvärt styrker det material vi samlat in för dig som läsare. Men för oss har det vi sett utanför samtalsrummet ökat känslan av trovärdighet av respondenternas utsagor vilket vi anser vara viktigt att nämna trots att känslan är svår att sätta ord på.

5 Analys och diskussion

5.1 Inledning

Vårt samlade intryck efter genomförd undersökning är att vi haft en ”hälsosam” organisation i fokus för vår studie. Vi har genom vårt arbete lyckats identifiera en mängd faktorer som bidragit till den goda hälsan på Fresh. Av dessa faktorer har vissa varit direkt kopplade till kompetensutvecklingen i organisationen medan ett antal andra faktorer varit mer indirekt kopplade till kompetensutvecklingen. Vi anser det relevant att diskutera samtliga dessa faktorer utförligt för att skapa en förståelse för vad kompetensutveckling kan innebära för individen både direkt i form av utveckling etcetera samt indirekt genom möjlighet till ökat ansvarstagande och uppskattning och så vidare. Vi tar i vår analys utgångspunkt i teorin för att analysera det insamlade materialet. Vi håller även i princip samma struktur som i teoriavsnittet varpå det underlättas för läsaren att gå tillbaks och jämföra vår analys med berörda teorier.

5.2 Arbetsförhållanden och hälsa

5.2.1 Motivationsfaktorer

De faktorer våra respondenter menade bidrog till deras hälsa, genom vårt sätt att se på hälsa, och som kunde definieras som motivationsfaktorer var klart av de slag som Herzberg (1959) kallar ”motivatorer” eller ”tillfredsställare”. Herzberg menar att denna typ av faktorer ofta återfinns då individen upplever hög grad av arbetstillfredsställelse varpå vi dels utifrån detta drar slutsatsen att respondenterna upplever arbetstillfredsställelse. De faktorer som är av karaktären ”tillfredsställare” anser vi vara starkt förknippade med kompetensutvecklingen på Fresh AB och nedan diskuteras varje motivationsfaktor för sig och dess koppling till kompetensutveckling.

Tillfälle till meningsfulla prestationer

Respondenterna gav uttryck för att den mening som fanns före organisationsutvecklingen främst var förankrad i den gemenskap och kamratanda som rådde. Då fyllde arbetsuppgifterna föga mening medan man idag ger starkt uttryck för att själva sysselsättningen känns meningsfull. Idag får man chans att prestera något som känns meningsfullt för såväl sig själv som för organisationen. Utan kompetensutveckling, som bland annat sker i teamet, skulle det sätt varpå man presterar idag inte vara möjligt, menar vi.

Utrymme för utveckling

Idén kring kompetensutvecklingen på Fresh AB är att samtliga ska få tillgång till kompetensutveckling och att resurserna för detta fördelas jämt mellan de anställda. Respondenterna gav även uttryck för att det inte förekom några direkta begränsningar när det gällde deras möjlighet att utvecklas. Man nämnde även utvecklingsmöjligheter som väldigt väsentligt för deras välbefinnande.

Erkänsla

Denna faktor vill vi förknippa med att bli sedd och bekräftad som människa. Besök utifrån innebär, som en respondent själv uttryckte det, att man blir sedd som människa. Dessa besök uppfattar vi som en del av Fresh AB:s kompetensutvecklingsstrategi eftersom besöken utgör en del av verksamheten och syftar till kunskapsutbyte. Det faktum att man står i centrum för sin egen utveckling samt att man alltid upplevs som en viktig resurs i företaget bidrar även det till att man upplever sig bekräftad som människa menar vi.

Framgång med arbetsuppgiften

Respondenterna gav uttryck för upplevelse av självförtroende i förhållande till sina arbetsuppgifter. De såg utmaningar i arbetet som motiverande eftersom de visste att de var försedda med de verktyg som krävdes för att klara uppgifterna. Dessa verktyg hade de saknat utan kompetensutveckling.

Möjlighet till eget ansvarstagande

Möjlighet till ansvarstagande kom högt upp på listan, för flera, av faktorer som bidrog till trivsel och motivation. Den organisationsutveckling som ägt rum på Fresh AB och de nya arbetsuppgifter och arbetssätt som denna inneburit har ställt ökade krav på de anställdas kunskaper och färdigheter. Genom kompetensutveckling har dessa kunskaper och färdigheter förvärvats. Den nya kompetensen har i sin tur skapat möjlighet för individen att ta ökat ansvar i sin yrkesroll i organisationen och för sin egen utveckling. Det ansvar de tillägnats genom bland annat teamorganiseringen hade, enligt vår uppfattning, med svårighet kunnat förvaltas utan kompetensutveckling i till exempel företagande och försäljning, samt kunskaper i planering och genomförande.

Själva arbetsuppgiften i sig

Själva arbetsuppgifterna är något respondenterna nämner som väldigt inspirerande och motiverande. Det faktum att deras arbetsuppgifter låter dem vara involverade i helheten och rotera mellan olika uppgifter bidrar till ett intressant arbetsinnehåll och framstår för oss som en omöjlighet utan kompetensutveckling.

Stark kompetensupplevelse

Samtliga respondenter upplevde sig vara kompetenta och säkra inför sina uppgifter vilket har skapat trygghet i deras vardag. De gav uttryck för en stark tillfredsställelse i att vara rustade för att möta de utmaningar som arbetet dagligen innebär. När de ser tillbaka på sin utveckling tror de knappt det är sant att de står där de gör nu. De säger sig klara mer än de någonsin vågat tro. Detta leder till tillfredsställelse och sambandet med kompetensutveckling är i detta avseende uppenbar.

Vi kan utifrån ovanstående diskussion dra slutsatsen att samtliga faktorer som Herzberg (1959) omnämner som "tillfredsställare" är involverade i kompetensutvecklingen på Fresh AB. Kanske framstår detta som en självklarhet men utan det sätt varpå företaget är organiserat och utan den kultur som råder tror vi det kunnat se annorlunda ut. ex Man tycks även vara nöjd med de yttre förhållandena så som med lön, ledning, personalpolitik etcetera men det är inte dessa faktorer som dominerar bland de som, enligt respondenterna, leder till arbetstillfredsställelse.

Enligt Maslow (1970) är det en förutsättning att de lägre behoven i behovshierarkin är tillfredsställda före en individ kan känna och tillfredsställa behovet av utveckling och självförverkligande. Vi tyckte oss kunna identifiera stora behov av självförverkligande hos våra respondenter samt att det även fanns möjlighet att tillfredsställa dessa behov. Ett av de lägre behoven i behovshierarkin utgörs av trygghet och samtliga respondenter gav uttryck för känslor av trygghet i organisationen samt i sin yrkesroll. Kanske är tillfredsställelsen av behovet av trygghet en förutsättning för deras utvecklingsbenägenhet. Vi tror till exempel att den trygghet som kommer till följd av att man klarar mer avancerade uppgifter i stor utsträckning bidrar till att de vill lära sig ännu mer och klara ännu mer. Vi tror även att den trygghet som enligt respondenterna finns i organisationen, bland annat genom att alla blir respekterade för de är samt att utvecklingstakten är fri leder till att de känner att utvecklingsbehoven är deras egna snarare än någon annans vilket vi tror leder till välbefinnande.

5.2.2 Kontroll och beslutsinflytande

Enligt Karasek (1990) påverkar den grad av krav en uppgift ställer i kombination med den kontroll individen besitter för att bemästra denna uppgift individens hälsa. Förut var de krav som ställdes på individen på Fresh AB när det gällde själva uppgiften inte särskilt stor och kanske anmärkningsvärt nog inte heller kontrollen. När det gällde utförandet av den enskilda uppgiften som till exempel var att montera var kontrollen självklart stor i den mening att man visste exakt hur man skulle utföra den. Men enligt Karasek innebär kontroll utrymme för utnyttjande av olika färdigheter samt beslutsinflytande och utifrån detta sätt att se på kontroll föreföll kontrollen vara låg. Förr i tiden sade sig respondenterna inte finna någon inspiration i arbetsuppgiften och sade sig även sakna självkänsla. Idag har kraven ökat i form av ökat ansvar och mer komplexa uppgifter. Samtidigt har kontrollen ökat genom att man tillägnats större mängd färdigheter och utrymme att utnyttja dessa färdigheter i önskad riktning samt tillägnats ökat beslutsutrymme för att kunna förvalta det ansvar man fått. Denna förflyttning från låga krav och låg kontroll till höga krav och hög kontroll framstår ha inneburit ökat välbefinnande i form av självförtroende och arbetstillfredsställelse etc. Denna förflyttning hade svårligen kunnat genomföras utan kompetensutveckling. Vi tror dock man bör vara vaksam på de risker som kan föreligga då ansvaret överstiger kontrollen över de uppgifter man ansvarar för. Till en viss nivå menar vi att ansvar gynnar hälsan eftersom man upplever sig betydelsefull genom tilldelat förtroende och blir tagen på allvar samt bli tillfredställd av förmågan att klara av ansvaret. Det kan dock föreligga en risk om man får ta för mycket ansvar utifrån sina förutsättningar.

Vi kan i detta avseende även dra en parallell till de obegränsade utvecklingsmöjligheter som uppfattas råda på Fresh AB. Vi ifrågasätter om detta eventuellt kan innebära en framtida risk för hälsan. Så länge individen upplever sig ha kontroll över den utveckling denne står inför anser vi utvecklingsmöjligheterna ha positiva effekter för hälsan. Men om individen däremot upplever att kraven på utveckling från omgivningen överstiger ens kontroll att bemästra dessa föreligger risk att individen upplever prestationsångest och stress. Detta är en fara som Fresh AB bör vara uppmärksam på. Så länge utvecklingsmöjligheterna inte ersätts av utvecklingskrav förefaller dock risken vara liten för att hälsan ska vändas till ohälsa.

Gardell (1970) identifierade i en av sina undersökningar att arbetets relevanta innehåll främst kan kategoriseras i två punkter. Den ena punkten handlade om individens frihet att själv bestämma över arbetets uppläggning, takt, kontakttagande samt att kunna utöva ett flertal olika prestationer och få chans till utveckling. Dessa faktorer uppger sig samtliga respondenter uppleva i sitt arbete. Den andra punkten handlar om de krav som ställs på individen för att lyckas genomföra sina arbetsuppgifter. Den uppfattning vi fått, och som vi ovan nämnt, är att respondenterna upplever sig ha kontroll över dessa krav. Och så fort man upplever sig sakna en viss kunskap inför ett visst moment, och med andra ord sakna viss kontroll, sätter man sig ner i teamet och förmedlar denna kunskap till vederbörande. Om inte kunskapen finns internt kan de anställda be om utbildning för att tillägna sig den önskade kunskapen. På så sätt lyckas man enligt vår uppfattning se till att det kontinuerligt råder balans mellan krav och kontroll.

Ellström (2002) menar att för att lärande och utveckling ska inträffa är det av stor vikt att individen i fråga upplever möjlighet att omsätta intentioner och handlingsplaner i konkret handling samt möjlighet att påverka det som sker i sin omgivning, alltså egenkontroll. Samtidigt menar Söderström (1990) att upplevelse av kompetens är en förutsättning för upplevelse av egenkontroll. Av detta drar vi slutsatsen att det som ska läras in bör läggas på den nivå som är möjlig för individen att genom sin kompetens kontrollera. Då tror vi att kompetensutveckling kan leda till välbefinnande och upplevelse av framgång istället för

känslor av stress och misslyckande. På Fresh AB har man idag en väldigt positiv attityd gentemot kompetensutveckling och man efterfrågar det i allt större utsträckning. Detta eftersom de märker vilken nytta samt mening kompetensutveckling fyller. Denna nytta och mening tror vi de omöjligt hade kunnat uppleva om det inlärd inte kunnat omsättas i handling. Respondenternas sätt att resonera kring kompetensutveckling tyder på att de upplever egenkontroll gentemot de uppgifter de står inför. Vi ser att det på Fresh AB skapats en positiv spiral där man succesivt tillägnats ökade kunskaper och kompetens för att kunna lösa nya problem och lära sig nytt både på egen hand samt i utbildningssammanhang. Vi tror nyckeln är att man hela tiden anpassat inlärningsnivån till de anställdas kompetens samt att det har fått ta tid.

5.2.3 Inlärd hjälplöshet och Alienation

Före organisationsutvecklingen saknade de anställda totalt inflytande över arbetsituationen och arbetsledaren ”matade” konstant de anställda med arbete. Vid denna tidpunkt upplevde sig respondenterna inte mentalt involverade i arbetet vilket illustreras av en respondents uttalande: ” Man hängde upp hjärnan i omklädningsrummet och gick och jobbade”. Detta beteende kan betraktas som alienativ anpassning som enligt Gardell (1971) innebär ett känslomässigt avståndstagande från arbete istället för engagemang. Ellström (2002) å sin sida skulle säkert ställt diagnosen inlärd hjälplöshet hos flertalet av de anställda eftersom man hade bristande utfallskontroll. Denna situation skulle enligt Jarvis (1992) ha motverkat individens utveckling och självförverkligande vilket vi förmodar var fallet. Man saknade även vid denna tidpunkt insyn i företagens finanser, beslutsprocesser och framtidsplaner vilket bidrog till att man, enligt vår tolkning, inte kunde känna sig delaktig i helheten. Trots detta menade sig vissa trivas men sa i samma mening att man nedvärderade sig själv och saknade självförtroende. Denna nedvärdering som skedde tror vi var en av anledningarna till att man protesterade när ledningen helt plötsligt ställde nya krav på deras arbetsinsatser och när de tvingades lära nytt. Man lyckades dock vända trenden och delvis med hjälp av kompetensutveckling kunde de anställda till slut ta sig an den nya arbetsformen och ansvaret och känner sig idag stärkta som människor samt reflekterar över sin kompetens och prioriterar sin utveckling. Vi har alltså tyckt oss se tecken på att avsaknad av alienativa känslor och inlärd hjälplöshet ökat välbefinnandet hos medarbetarna på Fresh AB.

5.3 Kompetensutveckling och hälsa

5.3.1 Organisationsutvecklingen

Vår uppfattning är att man vid initieringen av organisationsutvecklingen inte varit tillräckligt lyhörda för medarbetarnas behov och därmed förbisåg vikten av steg ett i Lewins förändringsmodell (Schein, 1987). I detta inledande steg – *unfreezing* - är det av vikt att skapa behov av förändring hos medarbetarna. Vi ser det uppenbart att det är en av de dominerande anledningarna till det kraftiga motståndet från medarbetarna i början av förändringen. Man kände vid den tidpunkten inte behov av att bryta upp från gemenskapen och inte heller behov av att gå en starta eget- kurs. Särskilt inte när anledningen framstod vara att de skulle bli uppsagda och tvungna att starta eget. Att ledningen försökte förklara hjälpte inte. Man skulle istället avsatt en period före initieringen där man lugnt och sansat ägnat sig åt att genom diskussioner framhäva och skapa behov, menar vi. På så sätt hade man troligen lyckats undvika åtminstone en del av det motstånd och den ohälsa som rådde. Nu lyckades man tillslut ändå genomföra organisationsutvecklingen på ett framgångsrikt sätt. En anledning till att man till slut lyckades tror vi var att individerna i enlighet med steget *moving*, i början av förändringen, trots allt tillägnades information och bevis på att förändringen var önskvärd och möjlig både för organisationen och dem själva. Bland annat insåg man värdet av de utbildningar man fick ta del av och började mer och mer inse att förändringen inte utgjorde något hot mot deras positioner. Förändringen samt de nya beteendena har integrerats med

medarbetarnas personligheter och attityder och förändringen har stabiliserats genom steg tre – *refreezing*.

5.3.2 Teamorganisation som kompetensutveckling och hälsofrämjare

Organiseringen i team har bidragit till ökad kompetensutnyttning samt kompetensutveckling hos medarbetarna. Detta eftersom de tillägnats ökat ansvar och befogenheter att planera, genomföra och utvärdera arbetsresultat. Enligt Thorsrud och Emery (1969) påverkar möjligheten att utnyttja och utveckla sin kompetens välbefinnande och arbetsengagemang samt möjligheten att kunna göra en aktiv och produktiv insats. Dessa möjligheter har förverkligats för individerna i teamen på Fresh AB. Teamorganiseringen och kompetensutvecklingen som är dess följd har bidragit till ökad helhetsförståelse av produktionsförlopp och organisation samt bidragit till att de anställda upplever sina yrkesroller som mer betydelsefulla samt känner att de utgör en viktigare del i helheten. Teamorganiseringen har även bidragit till att de behov som Thorsrud och Emery menar bör uppfyllas för att nå trivsel på arbetsplatsen nämligen; varierat arbetsinnehåll, lärande, delaktighet vid beslutsfattande samt att kunna se samband mellan arbete och omvärld tillfredsställts etc.

Teamorganiseringen har alltså inneburit arbetsvidgning i och med att de anställda tillägnats flera arbetsuppgifter och ökat ansvar. Denna arbetsvidgning har skett på ett sätt som Herzberg (1959) menar främjar lärande och utveckling, nämligen genom att man fått ta över mer kvalificerade uppgifter och alltså inte bara fler uppgifter av samma karaktär. Detta kan enligt Herzberg leda till arbetsglädje och arbetsengagemang och det är just vad vi sett tecken på Fresh AB. I teamen löser man problem på en nivå som enligt Kock (2002) gynnar utvecklingsinriktat lärande och utvecklingsinriktat lärande har enligt Ellström (1996) positiva effekter för arbetstillfredsställelsen. Dels löser man interna problem i teamet genom att operatörerna själva tar ansvar för identifieringen av problem, genomförande av åtgärder och uppföljning av resultat, precis som under Kocks tredje problemlösningsnivå, ”optimering av systemet”. Dessutom deltar samtliga på Fresh AB i någon utvecklingsgrupp som löser problem i enlighet med den fjärde problemlösningsnivån, ”innovativ utveckling av systemet”. Dessa typer av problemlösning ser vi som en väldigt effektiv typ av kompetensutveckling som skapar engagemang och arbetsglädje hos medarbetarna.

5.3.3 Individens lärande och hälsa

För att utvecklingsinriktat lärande ska gynnas hävdar vi att individen måste uppleva sig kompetent nog inför de problem hon står inför. Detta innebär att individen måste uppleva kontroll över de krav som ställs i en lärsituation. Samtidigt måste situationen enligt Karasek (1990) vara tillräckligt utmanande för att vara intressant och därmed få individen att vilja lära. På Fresh AB gav medarbetarna intrycket av att se utmaningar som motiverande eftersom de hade de verktyg som krävdes för att bemästra utmaningarna. Med andra ord upplevde respondenterna kontroll över de krav som ställdes. Vår tolkning är att ett utvecklingsinriktat lärande gynnas i det dagliga arbetet på Fresh AB eftersom man dels upplever kontroll över problemen man står inför samt att man fritt får utforma sina handlingar för att lösa problemen, vilket enligt Ellström är en förutsättning för att utvecklingsinriktat lärande ska äga rum. Denna dagliga kompetensutveckling som sker till följd av ständiga utmaningar och handlingsfrihet har enligt vår uppfattning stärkt individerna på Fresh AB och således påverkat deras hälsa i positiv riktning. Vi tror att en bidragande orsak till medarbetarnas välmående är att deras kontroll och handlingsfrihet är reell. Vi har tidigare hört talas om flera exempel på organisationer i vilka medarbetarnas kontroll och handlingsfrihet förefallit vara fiktiv i den mening att ledningen alltid utövat den slutgiltiga kontrollen över medarbetarnas handlingar. Självklart finns det även på Fresh AB ramar för individens handlande men inom dessa ramar

är handlingsutrymmet nästintill obegränsat. Utan dessa ramar tror vi dock det funnits risk för stress och känslor av otillräcklighet.

6 Avslutande diskussion

I detta avslutande avsnitt diskuterar vi vårt resultat i förhållande till vårt tillvägagångssätt, gör en kort sammanfattning av vårt resultat samt reflekterar över resultatets betydelse för vetenskapen och praktiker. Vi ger även förslag på framtida forskning som kan bedrivas med utgångspunkt från vårt resultat.

Vår uppfattning är att en forskningsfråga för att vara bra kräver att svaret inte är givet, man ska kunna få både ett ”ja” och ett ”nej”. Eftersom vi undersökte en organisation som uttryckts vara ”hälsosam” insåg vi att chansen var större att vi skulle få ett positivt svar på vår fråga än ett negativt. Samtidigt säger vår tidigare erfarenhet att kompetensutveckling kan påverka hälsan negativt vilket innebär att frågan kunnat få ett annorlunda svar om vi valt att undersöka en annorlunda organisation. Men nu var det så att det hos oss förelåg ett starkt intresse av att möta ett positivt exempel för att kunna lära oss och andra om ett framgångsrikt tillvägagångssätt. Detta beslut har för oss inneburit stora krav på vårt kritiska förhållningssätt till undersökningsobjektet. Vi har ständigt fått vara vaksamma på att inte ryckas med i respondenternas positiva berättelser och att inte helt hänföras åt det positiva i organisationen. Vi har till exempel försökt att se mer nyanserat på respondenternas utsagor och försökt förstå vad som ligger bakom dessa.

Vidare är resultatet av en intervju enligt Trost (1993) avhängigt relationen forskaren och respondenten emellan varför vi ansträngde oss att hålla en neutral profil under intervjuerna. I vissa fall under intervjuerna misstänker vi dock att vi eventuellt hade svårt att dölja vår entusiasm inför det sagda då respondenterna satte fingret på sådant som var intressant för vårt syfte. Ibland kändes det till och med som om respondenterna citerade utdrag ur vedertagna teorier vilket ytterligare bidrog till vår entusiasm. Om informanten kunde känna av vår entusiasm fanns risk för att dennes beteende förstärktes i och med vårt bemötande, vilket i så fall kan ha påverkat resultatet. Vi uttryckte dock aldrig vår entusiasm i ord utan det är i så fall vårt tonläge och ansiktsuttryck som skulle ha avslöjat oss.

Vi är så här i efterhand väldigt nöjda med att deltagarna i bakgrundsintervjun kunde tillföra information som kunde föras samman med datan från de andra intervjuerna. Eftersom vi sammantaget träffat åtta medarbetare på Fresh AB, vilket utgör cirka en niondel av den samlade personalstyrkan, och eftersom deras utsagor samtliga pekat i samma positiva riktning anser vi att vi fått en tillförlitlig bild av hur det ser ut på företaget. Att de som deltagit i utvecklingsarbetet på Fresh AB är vanliga medarbetare är även det ett tecken på att man tar sina medarbetare och deras kompetens på allvar. Att vi lät vår kontaktperson göra urvalet åt oss, dock utifrån vissa kriterier, innebar förstås en risk att endast de personer som kunde framställa företaget i positiv dager valdes ut. Vårt intryck var dock aldrig att respondenterna gick in för att säga positiva saker utan att de sakligt och omsorgsfullt svarade på de frågor vi ställde.

Sammanfattningsvis kan vi dra slutsatsen att kompetensutvecklingen på Fresh AB haft en mängd positiva konsekvenser för hälsan hos medarbetarna. Dock har vår intention aldrig varit att ge intrycket av kompetensutvecklingen som allena saliggörande för den goda hälsan. Det är en mångfald faktorer som har samverkat i åstadkommandet av hälsan på Fresh AB. Vår avsikt har varit att urskilja vilken roll kompetensutvecklingen haft bland dessa hälsofrämjande

faktorer samt hur kompetensutvecklingen samverkat med dessa faktorer. Vi hoppas att vi i vår analys lyckats illustrera den roll kompetensutvecklingen haft både indirekt och direkt för hälsan. Vi kan även här sammanfattningsvis sluta oss till att de direkta konsekvenser kompetensutvecklingen haft för hälsan bland annat är upplevelse av kompetens och ökad självkänsla hos medarbetarna samt trygghet inför och framgång med arbetet, upplevelse av kontroll samt upplevelse av meningsfullhet i arbetet. De indirekta konsekvenserna består dels av att kompetensutvecklingen möjliggjort ökat ansvarstagande och inflytande i det egna arbetet samt över sin egen utveckling, vilket enligt teorin påverkar hälsan positivt. Vidare har det faktum att man till följd av ökad kompetens känner sig erkänd och uppskattad samt att ökad kompetens gjort det möjligt att arbeta med mer avancerade och utvecklande arbetsuppgifter påverkat välbefinnandet. Vi tror även en starkt hälsobringande faktor är vetskapen om att vem som helst har möjlighet att utvecklas vidare inom organisationen samt att utvecklingstakten är fri. Denna känsla är enligt vår uppfattning förankrad hos medarbetarna genom den företagskultur och kompetensutvecklingsstrategi som råder på Fresh AB. Det faktum att kraven som ställs på de anställda både i arbetet och i utbildningssammanhang står i balans med den upplevda kontrollen, man till följd av kompetensutveckling upplever, är ytterligare något som påverkar hälsan positivt.

Vi har alltså erfårit att kompetensutveckling kan leda till hälsa genom de faktorer vi identifierat. Men under initieringen av organisationsutvecklingen och under den kompetensutveckling denna till en början förde med sig var hälsan inte lika självklar. Denna period upplevdes som psykiskt påfrestande och orolig för de flesta av våra respondenter. Flertalet menar att de inte mådde särskilt dåligt före organisationsutvecklingen, förutom att de saknade självförtroende, men under dessa omständigheter upplever vi att vi måste väga situationerna mot varandra. Hade man fortsatt i sina gamla rutiner skulle organisationen med all sannolikhet på sikt gått allt sämre. De anställda hade riskerat uppsägning vilket kunde väckt oro och ångest och därmed ohälsa. Visserligen var organisationsutvecklingen en svår period för de flesta men på sikt skapade den ett välbefinnande hos de anställda som sannolikt utgör en högre grad av välbefinnande än före organisationsutvecklingen. Det finns kanske en högre grad av hälsa som man kan nå men som man inte är medveten om men med mer insikt, kunskap och förståelse får individerna nya synsätt på saker och ting, nya referensramar och nya krav på vad som upplevs som tillfredställande. Vi tror att man med ökad kunskap blir mer krävande vad gäller den egna upplevelsen av arbetstillfredsställelse och välbefinnande.

Avslutningsvis tror vi att man med avstamp i vår genomförda studie kan gå vidare inom samma område, dock utifrån annan vinkling. Vi anser till exempel det vore intressant att studera hur en stark företagskultur kan påverka medarbetares hälsa. På Fresh AB finns det, enligt den förre VD:n, en outtalad regel som innebär att om man inte accepterar det arbetssätt som organisationen förespråkar kommer man på sikt inte höra hemma i organisationen. I detta avseende frågar vi oss huruvida strävandet att passa in i en organisationskultur kan påverka hälsan. Att ovanstående outtalade regel finns på Fresh AB har inte skapat anledning för oss att misstro den data vi samlat in eller den känsla av trovärdighet vi tillägnats. Tanken har dock slagit oss att den form av likriktning av tänkande som äger rum i organisationen kan skapa stress och konflikt då människor med avvikande åsikter blir berörda. Vi har som sagt inte stött på människor som gett uttryck för sådana känslor varför vi inte lagt tyngdpunkt vid diskussion av denna problematik i uppsatsen. Däremot anser vi det relevant att ägna framtida forskning åt konsekvenser av likriktning för både hälsa och lärande. Den nytta praktiker kan ha av vårt resultat består dels i den information uppsatsen ger i form av de faktorer man bör prioritera vid utformning och implementering av kompetensutveckling. Det vi genom uppsatsen tillför vetenskapen handlar främst om vår identifiering av hälsorelevanta faktorer att beakta vid utformning av kompetensutveckling.

7 Referenser

- Adler, N. & Frössevi, B. (1996): *Identifikation av organisatorisk kompetens*. Arbetslivsinstitutet.
- Angelöw, B. (2002): *Friskare arbetsplatser: Att utveckla en attraktiv, hälsosam och välfungerande arbetsplats*. Lund: Studentlitteratur.
- Argyris, C. (1964): *Integrating the individual and the organization*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Björklund, C. (2001): *Work Motivation – studies of its Determinants and Outcomes*. Stockholm: Elanders Gotab
- Denscombe, M. (2000): *Forskningshandboken*. Lund: Studentlitteratur.
- Ejvegård, R. (1996): *Vetenskaplig metod*. Lund : Studentlitteratur
- Ellström, PE. (1996): *Arbete och lärande*. Arbetslivsinstitutet
- Ellström, PE. (2002): *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*. Norstedts juridik.
- Ellström, PE. Nilsson, B (1997): *Kompetensutveckling i små och medelstora företag*. Linköping: Uni tryck.
- Gardell, B. (1971): *Produktionsteknik och arbetsglädje – en socialpsykologisk studie av industriellt arbete*. PA – rådet.
- Herzberg, F. (1959): *The motivation to work*. New York, Wiley, cop.
- Jarvis, P. (1992): *Paradoxes of learning, on becoming an individual in society*. San Francisco: Jossey – Bass, cop.
- Karasek, R. (1990): *Healthy work: stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York, Basic books.
- Kock, H. (2002). *Lärande i teamorganiserad produktion: en studie av tre industriföretag*. Linköping: Linköpings Universitet.
- Kvale, S. (1997): *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Maslow, A. (1970): *Motivation and personality*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Marking, C. (1992): *Kompetens I arbete – en antologi*. Göteborg: Grapic system.
- Merriam, S. (1994): *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Neuman, W. L (1994): *Social Research methods: Qualitative and quantitative approaches*. Boston: Allyn and Bacon

Olstedt, E. (2001). *Att tänka kritiskt. En studie om lärande, PBL och IT i ingengörsutbildningen*. Stockholms Universitet: Pedagogiska institutionen

Sandberg, J & Targama, A. (1998): *Ledning och förståelse*. Lund: Studentlitteratur.

Schein, E. (1987): *Process consultation: Lessons for managers and consultants, volym 2*. Adisson – Wesley: Reading Mass.

SOU 1996: 34: *Aktiv arbetsmarknadspolitik – betänkande*. Stockholm: Gotab

Söderström, M. (1990): *Det svårfångade kompetensbegreppet*. Uppsala: pedagogisk forskning.

Thorsrud, E. och Emery, F.E. (1969): *Medinflytande och engagemang i arbetet, norska försök med självstyrande grupper*. Stockholm: Utvecklingsrådet för samarbetsfrågor.

Trost, J. (1993): *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Wendell, L. French & Cecil, H, Bell, jr. (1999): *Organization Development*. New Jersey: Prentice Hall.

Westlander, G. (1976): *Arbete och livssituation – några ansatser för att empiriskt belysa arbetets psykologiska värde*. Stockholm: PA- rådet

Bilaga 1

Här följer det brev vi skickade inför vårt besök på Fresh AB till de personer som deltog i vår bakgrundsintervju.

Hej!

Vi heter Sigrid Gustafsson och Regina Karlsson och läser på Programmet för Personal och Arbetsliv vid Lunds Universitet. Vi håller just nu på att skriva en uppsats i arbetslivspedagogik som berör ämnet hälsa och kompetensutveckling. Vi har fått förmånen att genomföra en undersökning på ert företag som är tänkt att utgöra underlag för vår uppsats. Anledning till att vi valt att studera just ert företag är att vi hört att ni fått utmärkelser för ert hälsofrämjande arbete och att ni satsar aktivt på kompetensutveckling. Vår undersökning kommer utgöras av intervjuer med anställda på Fresh AB. Det är med anledning av detta som Du blivit ombedd att ställa upp på en av de intervjuer som vi ämnar genomföra. Under intervjun kommer vi i huvudsak att ställa frågor kring era kompetensutvecklingsåtgärder samt kring ert hälsofrämjande arbete. Vi kommer alltså i huvudsak intressera oss för de mål och medel som Ni arbetat efter i strävan mot att åstadkomma en hälsosam organisation. Intervjun beräknas ta mellan 45 och 60 minuter och kommer att hållas i ett avskilt rum i anslutning till Din arbetsplats. Dina uppgifter och yttranden kommer behandlas konfidentiellt i uppsatsen, vilket betyder att varken namn eller ålder kommer att nämnas.

Vi är väldigt tacksamma för att Du ställer upp och bidrar med dina upplevelser och erfarenheter så att vår uppsats blir genomförbar!

Vi ses!

Med vänliga hälsningar Regina och Sigrid

Bilaga 2

Här följer det brev vi skickade till fem medarbetare på Fresh AB inför deras deltagande i vår undersökning.

Hej!

Vi heter Sigrid Gustafsson och Regina Karlsson och läser på Programmet för Personal och Arbetsliv vid Lunds Universitet. Vi håller just nu på att skriva en uppsats i arbetslivspedagogik som berör ämnet hälsa och kompetensutveckling. Vi har fått förmånen att genomföra en undersökning på ert företag som är tänkt att utgöra underlag för vår uppsats. Anledning till att vi valt att studera just ert företag är att vi hört att ni fått utmärkelser för ert hälsofrämjande arbete och att ni satsar aktivt på kompetensutveckling. Vår undersökning kommer utgöras av intervjuer med anställda på Fresh AB. Det är med anledning av detta som Du blivit ombedd att ställa upp på en av de intervjuer som vi ämnar genomföra. Under intervjun kommer vi i huvudsak att ställa frågor kring den arbetsmiljö och arbetssituation Du befinner Dig i samt frågor kring kompetens- utvecklingen på Fresh. Vi kommer alltså i huvudsak intressera oss för Dina upplevelser kring det ovannämnda. Intervjun beräknas ta mellan 45 och 60 minuter och kommer att hållas i ett avskilt rum i anslutning till din arbetsplats. Dina uppgifter och yttranden kommer behandlas konfidentiellt i uppsatsen, vilket betyder att varken namn eller ålder kommer att nämnas. Vi är väldigt tacksamma för att Du ställer upp och bidrar med dina upplevelser så att vår uppsats blir genomförbar!

Vi ses!

Med vänliga hälsningar Regina och Sigrid

Bilaga 3

Intervjuguide till de som jobbat med det hälsofrämjande arbetet

Vad fick er att vilja börja arbeta för hälsan i organisationen? När började ni?

Vilka mål har legat till grund för ert arbete?

Vilka medel har ni använt för att nå era mål? Hur har ni gått tillväga?

Tycker ni att ni har uppnått era mål?

Hur viktig har satsning på kompetensutveckling varit för att åstadkomma en hälsosam organisation?

Vilka sorts kompetensutvecklingsåtgärder har ni använt er av?

Vilka mål har ni haft med era kompetensutvecklingsåtgärder?

Vilka har tillgång till kompetensutveckling på Fresh AB?

Hur har ni följt upp kompetensutvecklingsåtgärderna?

Vad är kompetensutveckling för er?

Hur motiveras de anställda att delta i kompetensutveckling?

Vad tror ni gör de anställda motiverade till att arbeta här?

Hur tror ni man kan påverka motivation och arbetsglädje med hjälp av kompetensutveckling?

Vad ser ni för skillnad hos era medarbetare jämfört med hur det är nu och hur det var före satsningen på hälsoarbetet?

Hur tror ni utmärkelsen och uppståndelsen kring er påverkat de anställda?
(att ni fungerar som föredöme för andra organisationer)

Hur tänker ni försöka upprätthålla den goda hälsan i organisationen?

Bilaga 4

Intervjuguide till medarbetarna på Fresh AB

1 Bakgrundsfrågor

Frågor kring anställningen

Arbetsuppgifter/ sysselsättning

Roll i organisationen

Sysselsättningsgrad

Anställningstid på Fresh AB

Framtiden inom Fresh AB för dig

Avser du stanna?

Vad håller dig kvar?

Hur ser du på dina utvecklingsmöjligheter

Hur viktigt är utvecklingsmöjligheter för dig?

Frågor om känslor kring organisationen och arbetet

Beskriv de förändringar som ägt rum på Fresh

Hur ser du på de förändringar Fresh AB gått igenom?

Vilka upplevelser och känslor har du inför organisationen?

Vad ger Organisationens dig förutom anställning och lön?

Hur känner du inför ditt arbete?

Vad är bra med ditt arbete?

Vad är mindre bra med ditt arbete?

När trivs du bäst?

Hur motiverad är du inför arbetet?

Vad gör dig motiverad på din arbetsplats?

Hur stor plats har arbetet i ditt liv?

Hur uppskattad/ prioriterad känner du dig?

Hur märks detta?

När märks detta?

Hur viktig anser du din roll vara i organisationen?

Hur delaktig känner du dig i beslutsprocesser som rör ditt arbete?

Hur ser du på dina möjligheter att påverka i allmänhet?

Hur upplever du dessa möjligheter?

Hur känner du inför uppmärksamheten kring Fresh AB?

2 Allmänt om Kompetens och Kompetensutveckling

Vad innebär kompetensutveckling för dig?
Vilken erfarenhet har du av kompetensutveckling?
Vad har du för inställning till kompetensutveckling?
Hur motiverad känner du dig inför att delta i KU?
Vilken tillgång till KU finns på Fresh AB?
Vilka behov tror du styr utformning av KU?
Vems behov tror du styr utformning av KU?
I vilken utsträckning har du inflytande över utformning av KU?
Hur upplever du detta inflytande?
Hur upplevs ansvaret över utbildningskontot?
Vilka attityder hos ledning och kollegor finns gentemot att tid tas från produktion till kompetensutveckling?
Hur upplever du din kompetens?
Är andra beroende av din kompetens? Hur upplever du det?
Hur upplever du att din kompetens värderas av dina kollegor?

3 Konsekvenser av kompetensutveckling

Allmänt om vad KU bidragit med på Fresh AB
Vad har KU gett dig personligen?
Hur har KU påverkat ditt förhållande till arbetet?
Hur har KU påverkat din kompetens?
Hur har KU påverkat din syn på dig själv?
Hur har KU påverkat din roll i organisationen?
Hur har KU påverkat din kunskap om organisationen/ ökad helhetssyn?
Hur har du kunnat praktisera det du lärt dig?
Vilka samband har du kunnat se mellan KU och arbetet under KU's gång?
Vilken/ vilka aktiviteter har varit mest givande anser du?
Varför var dessa speciellt givande?
Vilken form av KU- satsning föredrar du? varför?
Har du upplevt märkbara resultat av KU för org/ ind?
Hur upplevs det då samtliga anställda gått samma kurs?
Hur relevanta har dessa kurser känts för dig?
Hur har organisering i team påverkat dig?
Hur har kontakt med intresserade utifrån påverkat dig?

4 Frågor kring hälsan i organisationen

Vad är hälsa för dig?

Hur tycker du hälsan är generellt i organisationen.

Vilka tecken finns på hälsa i organisationen?

Vad tror du bidragit till era utmärkelser?

Hur är stämningen på arbetsplatsen?

Hur ser arbetsglädjen ut bland dina kollegor?

Hur ser motivationen ut bland dina kollegor?

Hur ser engagemanget ut bland dina kollegor?

5 Samband mellan kompetensutveckling och hälsa

Vilka samband kan du se mellan de KU- åtgärder som vidtagits på Fresh och den hälsa som råder i organisationen? Hur?

Hur har KU påverkat trivseln på Fresh?

Hur har KU påverkat din motivation till att arbeta?

Hur har KU påverkat din arbetsglädje?

Hur har KU påverkat dig i din yrkesroll?

