



LUNDS
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen
Box 199, 221 00 Lund

Ped 440
Kandidatuppsats, 10 poäng
41-60 poäng
2001-06-05

INDIVID, ORGANISATION OCH UTVECKLING

en teoretisk referensram, för empiriska studier av samverkan mellan individ
och organisation för utvecklandet av långsiktigt organisationslärande

Mikael Bergström
Johanna Fredriksson

Handledare:
Glen Helmstad

ABSTRAKT

Arbetets art: C-uppsats (41-60p)

Sidantal: 30 sidor

Titel: Individ, organisation och utveckling: *En teoretisk referensram, för empiriska studier av samverkan mellan individ och organisation för utvecklandet av långsiktigt organisationslärande.*

Författare: Mikael Bergström & Johanna Fredriksson

Handledare: Glen Helmstad

Datum: 010605

Bakgrund: *Utgångspunkten för studien var ett behov av en teoretisk referensram som stöd för empiriska studier av samverkan för långsiktigt organisationslärande.*

Syfte: Syftet med uppsatsen var att genomföra *en explorativ studie över de faktorer som påverkar hur organisation och individ kan samverka för utvecklandet av ett långsiktigt organisationslärande.* Vår teoretiska utgångspunkt grundades på human resource perspektivet.

Metod: Uppsatsen är en litteraturstudie av explorativ karaktär. De källor som användes var litteratur angående organisationsteori, organisationsutveckling, kommunikation, lärande och kompetensutveckling. Tolkningen byggde på analytisk induktiv metod.

Resultat: Vi kom fram till att de faktorer som var mest relevanta utifrån vårt syfte är: samverkan mellan individ och organisation med avseende på:

- A) Organisationens kapacitet att tillvarata kompetens.
- B) Organisationens kapacitet att stödja kompetensutveckling.
- C) Individuellt lärande.
- D) Individens förmåga att delge sin kompetens till organisationen.

Utöver dessa faktorer är samverkan mellan organisationslärande och kompetensutveckling av stor vikt för långsiktigt organisationslärande.

Nyckelord: Organisationslärande, kompetensutveckling, organisationsutveckling och personalutveckling.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

ABSTRAKT

1. INTRODUKTION	2
1.1. SYFTE	2
1.1.1. Avgränsningar	3
1.2. TEORETISK UTGÅNGSPUNKT	3
1.2.1. De fyra perspektiven	3
1.2.1.1. Det strukturella perspektivet	3
1.2.1.2. Det politiska perspektivet	3
1.2.1.3. Det symboliska perspektivet	4
1.2.1.4. Human Resource perspektivet (HR)	4
1.2.2. Med fokus på HR perspektivet	5
1.3. METOD	5
1.3.1. En explorativ undersökning	6
1.3.2. Den kvalitativa metoden	6
1.3.2.1. Val av litteratur	6
1.3.3. Tolkningsprocessen	7
1.3.4. Uppsatsens disposition	8
2. UTVECKLING AV REFERENS RAM	9
2.1. ORGANISATIONEN	9
2.1.1. Organisationens former	10
2.1.1.1. Maskinmetaforen	10
2.1.1.2. Organismmetaforen	11
2.2. INDIVIDUELL KOMPETENSUTVECKLING	12
2.2.1 Kompetens	12
2.2.2 Lärande	13
2.2.2.1. Motivation och feedback	16
2.3. LÅNGSIKTIGT ORGANISATIONS LÄRANDE	16
2.3.1. Vad krävs för att individen ska delge sin kompetens till organisationen?	17
2.3.2. Organisationens kapacitet att tillvarata och stödja utvecklandet av kompetens	20
2.3.3. Samverkan för organisationslärande	24
2.3.4. Samverkan för kompetensutveckling	25
3. DISKUSSION	28
3.1. AVSLUTANDE RESONEMANG	28
3.1.1. Kritik av arbetet	29
3.2. TILLÄMPNING AV REFERENS RAMEN	29
REFERENSER	32

1. INTRODUKTION

Den nya tidens ekonomi ställer allt högre krav på såväl organisationers och individers förmåga att utvecklas. Produktionen av tjänster har fått allt större betydelse för ekonomin, vilket har medfört att utvecklandet av humankapital i organisationer har kommit att bli allt viktigare (Ekstedt 1988, s. 31f).

Det stora inslaget av humankapital kommer också att påverka företagets förmåga till anpassning och förnyelse. Inte minst kunskapsuppbyggnadens organisation och kunskapens inriktning kommer att få en allt större betydelse för förnyelseprocessen. (Ekstedt 1988, s. 32)

Ovanstående skrevs för mer än tio år sedan, men det är troligen först nu som denna utveckling slagit igenom på bred front. För att en organisation idag ska vara konkurrenskraftig krävs det en kontinuerlig utveckling av den kompetens som organisationen förfogar över. Kompetensen inom en organisation måste utvecklas på såväl individ- som på organisationsnivå. Den kontinuerliga utvecklingen kräver att ledningen för organisationen tillämpar ett långsiktigt tänkande.

Mot denna bakgrund är det av intresse att studera hur organisationer tacklar behovet av kontinuerlig utveckling. Då vi tidigare studerat ämnen som human resource management och pedagogik finns det även ett personligt intresse av problemområdet. När vi närmade oss detta problem slog det oss att litteraturen inom detta område främst antingen behandlar organisationsutveckling *eller* kompetensutveckling. Utgångspunkten för vårt intresseområde hamnade således någonstans mittemellan dessa perspektiv. Utifrån vår förförståelse för problemområdet, ansåg vi att det krävdes en sammanslagning av dessa två perspektiv för att ge oss den djupare förståelse för problemet som vi sökte. Med denna utgångspunkt bestämde vi oss för att genomföra en explorativ studie.

Målet med vår uppsats är att skapa en teoretisk referensram för studier av organisationens möjligheter till långsiktigt organisationslärande. Studien behandlar dels organisationens möjligheter att tillvarata utvecklingsmöjligheter hos medlemmarna, dels hur medlemmarna i sin tur kan bidra till organisatoriskt lärande och utveckling. Tyngdpunkten i vår studie kommer dock att läggas vid att identifiera de faktorer som påverkar en organisations förutsättningar för långsiktigt organisationslärande. Idéen med referensramen är att den ska fungera som ett teoretiskt stöd för framtida empiriska studier av hur samverkan mellan organisation och individ kan bidra till långsiktigt organisationslärande.

1.1 Syfte

Syftet med vår uppsats är att göra en *explorativ studie över de faktorer som påverkar hur organisation och individ kan samverka för utvecklandet av ett långsiktigt organisationslärande.*

1.1.1. Avgränsningar

Det finns flera former av organisations- och personalutveckling. Vi har inriktat oss på att endast behandla organisations- och personalutveckling ur ett pedagogiskt perspektiv, med fokus på organisationslärande och kompetensutveckling. Vi kommer ej heller att behandla under vilka praktiska former som lärandet och kompetensutvecklingen sker. Det är själva lärandet i organisationer som vi har intresserat oss för inte av direkta utbildnings situationer.

1.2. TEORETISK UTGÅNGSPUNKT

Hur man studerar och betraktar organisationer utifrån deras problem och möjligheter, och vilka strategier man senare vill använda för att utveckla dem, beror till stor del på vilken/vilka perspektiv man väljer. Därför har det utvecklats en rad olika organisationsperspektiv med skilda teorier och modeller. Det ena perspektivet utesluter inte det andra, utan kan verka gemensamt. Detta kan i sin tur ses som ett komplement och därmed ge en ökad förståelse för hur organisationen fungerar.

1.2.1. De fyra perspektiven

Bolman och Deal (Wolvén, 2000, s. 18), hävdar att organisationer kan betraktas från följande fyra perspektiv:

1.2.1.1. Det strukturella perspektivet

Inom detta sätt att studera organisationer läggs fokus vid att utveckla den organisationsform som gör att organisationen på det effektivaste sättet kan uppnå sina mål. Detta sker genom att organisationen har en viss struktur med speciella egenskaper som t.ex. strategi, miljö eller människor och att man därigenom kan garantera att människor koncentrerar sig på arbetet. Om det uppstår problem i organisationen löses det genom omstruktureringar och nya system.

1.2.1.2. Det politiska perspektivet

Enligt detta perspektiv betraktas organisationer som politiska arenor, där olika enskilda intressen dels ställs mot varandra och dels mot andra gruppers intressen. Centralt blir därför vilka meningsskiljaktigheter som finns mellan olika individer och grupper, olika typer av koalitioner, hur fördelningen av resurser behandlas inom organisationen, hur konflikter uppstår och löses och vilka som har den största makten.

1.2.1.3. Det symboliska perspektivet

Inom ramen för det symboliska perspektivet försöker man tolka och förstå organisationer utifrån vad olika handlingar innebär och vilken betydelse de har. Enligt detta synsätt är inte det som faktiskt händer det centrala utan vad dessa händelser innebär och betyder för individerna. En viss känsla av osäkerhet och tvetydighet kan infinna sig då en och samma händelse kan betyda olika för människor.

1.2.1.4. Human resource-perspektivet (HR)

HR perspektivet för fram en möjlighet där organisationer kan skapa produktivitet, mobilisera energi och fungera på ett sätt som alla tjänar på. I takt med globaliseringen och moderna institutioners allt större makt och storlek är det lätt att förbise individen. Det krävs alltså enligt Bolman och Deal (1995), en mer ingående förståelse av människor och deras symbiotiska förhållande till organisationer. Bolman och Deal anser att man inom HR perspektivet kan urskilja ett antal grundläggande förutsättningar som sätter förhållandet mellan individ och organisation i fokus.

- Organisationer finns till för att uppfylla människornas behov, inte tvärtom.
- Människor och organisationer är beroende av varandra. Organisationerna behöver idéer, energi, kunskaper och färdigheter; människor behöver karriär, lön och utvecklingsmöjligheter.
- Om denna passform mellan individ och systemet är dålig, kommer båda parter att drabbas. Individerna utnyttjas av organisationen eller tvärtom.
- Är passformen av god karaktär, då gynnar det båda parter. Individen känner att han har ett meningsfullt och tillfredsställande arbete; organisationen får den kunskap och energi som krävs för att lyckas. (Bolman och Deal 1995, s.126f)

Det mest framträdande i HR-perspektivet är betoningen av samspelet mellan människa och organisation. Det är ett ömsesidigt förhållande då människor behöver organisationer t.ex. för att få lön och göra karriär medan organisationer bl.a. behöver människors idéer och begåvning. Om förhållandet mellan individ och organisation är av en dålig karaktär blir båda parterna lidande. Då föreligger risken att parterna försöker utnyttja varandra, istället för att dra nytta av varandra i ett samspel som gynnar båda parter. Är förhållandet istället av en god karaktär kan samspelet upplevas som positivt och därigenom kan medarbetarna uppleva arbetet som meningsfullt och utvecklande. Organisationen får därigenom god tillgång till den mänskliga begåvning, energi och motivation som de behöver (Wolvén, 2000, s. 19).

1.2.2. Med fokus på HR perspektivet

Genom att betrakta organisationer utifrån ett eller flera perspektiv erhålls en helhetssyn på organisationers problem och möjligheter (se ovan). Detta ger en mer mångfacetterad och bredare bild av hur organisationer fungerar. Med utgångspunkt från vårt syfte: att göra en *explorativ studie över de faktorer som påverkar hur organisation och individ kan samverka för utvecklandet av ett långsiktigt organisationslärande*, anser vi att HR perspektivet är det bäst lämpade för vår studie. HR perspektivet tar hänsyn till både organisationen och individerna och har sitt fokus på relationen dem emellan, vilket är det centrala i vår problemformulering. Vår studie innehåller även element från de övriga perspektiven, där vi anser att de bidrar till en ökad förståelse för problemet. ”*Varje teoretiskt perspektiv har en unik, komparativ fördel.*” (Bolman och Deal, 1995, s. 305) Enligt Bolman och Deal är de olika perspektiven relevanta för alla mänskliga system. Varje perspektiv har en uppsättning fenomen som är mer eller mindre framträdande beroende på omständigheterna (Bolman och Deal 1995, s. 305).

”Skickligheten i att analysera och tolka organisationer ligger därför i stor utsträckning i att inse vilket huvudperspektiv som är mest lämpligt och användbart för att utveckla en viss organisationstyp, eller t.o.m. en viss organisation i en speciell situation, men också i att vara öppen för vilka eventuella alternativa infallsvinklar som ytterligare kan befrukta analyserna”. (Wolvén, 2000, s. 16)

Anledningen till att vi inte fokuserar på det *strukturella perspektivet* är att det är för inriktat på organisationsstrukturen och tar inte tillräcklig hänsyn till individen. Det *politiska perspektivet* är intressant när man vill studera kommunikation och maktförhållanden i en organisation, men är i allmänhet för sociologiskt för att utgöra huvudperspektivet i vår studie. Enligt det *symboliska perspektivet* ligger tyngdvikten vid att studera subjektiva upplevelser hos individer, vilket vi anser är mer av psykologisk än pedagogisk karaktär.

1.3. METOD

I följande kapitel kommer vi att redogöra för de metodologiska utgångspunkter som ligger till grund för hur vi valt att ta oss an vår frågeställning. Avsikten med vår uppsats är att göra en studie över de faktorer som är avgörande för hur samverkan mellan organisation och individ kan bidra till långsiktigt organisationslärande. För att uppfylla vårt syfte ämnar vi att skapa en teoretisk referensram utifrån en explorativ studie. Referensramen är tänkt att kunna fungera ett stöd för vidare empiriska studier gällande för hur individ och organisation kan samverka för gemensam kompetensutveckling.

1.3.1. En explorativundersökning

För att uppfylla vårt syfte har vi valt att göra en explorativ studie. Denna studie innebär att man skapar en kunskapsbas. Kunskapsbasen ligger sedan till grund för bildandet av den teoretiska referensram, som är målet för vår studie. Patel & Davidson (1994) beskriver en explorativ studie som en studie med syftet att belysa ett problemområde allsidigt. Syftet är att få så mycket kunskap som möjligt om det bestämda problemområdet för att bygga en grund för vidare studier. Vid explorativa undersökningar tillämpas ofta flera olika tekniker för att samla in data (s. 11). Vi har dock sett det lämpligast att endast använda en metod för att uppfylla vårt syfte, nämligen en kvalitativ litteraturstudie.

1.3.2. Den kvalitativa metoden

Den kvalitativa metoden innebär att man söker en djupare kunskap och förståelse utifrån den frågeställning som valts, målet är att förstå och analysera helheten i materialet (Patel & Davidson 1994, s. 99) En kvalitativ metod används alltså lämpligast när problemformuleringen kräver förklaring av fenomen och deras samband. Bildandet av vår teoretiska referensram kräver en förståelse för sambandet mellan olika faktorer angående organisationslärande och kompetensutveckling. Förståelsen för sambandet är nödvändigt för att identifiera de faktorer som är av störst relevans samt vilken roll de spelar. I vår studie kommer denna analys att bygga på en litteratur studie.

1.3.2.1. Val av litteratur

Vi har inledningsvis valt att i huvudsak söka litteratur inom områdena organisationsutveckling och personalutveckling. Sökningen har skett via Lunds Universitets bibliotek där vi använde oss av sökbaserna LOLITA och LIBRIS. Förslag på relevanta titlar har vi fått via ämnesordssökning och referenser i annan litteratur. Värdefulla litteraturtips har även hämtats ur litteraturförteckningar i C- och D- uppsatser. Ämnesord som tillämpats är *personalutveckling, organisationsutveckling, organisationsteori, organisationslärande, human-kapitalutveckling, ledarskap, lärande, kompetens, kompetensutveckling, arbetslivspedagogik, kommunikation och forskningsmetodik*. Dessa ämnesord har även använts vid sökningar i EBSCO, via Academic Search Elit samt ERIC. Detta gav dock inga träffar som var direkt relevanta för oss.

Vi har valt litteratur, som antingen behandlar organisation *och* personalutveckling eller litteratur, som varit särskilt intressant med inriktning på de olika specifika delområdena. I och med att vi har en explorativ ansats i vår metod, har vi ansett det lämpligt att även använda litteratur, som ur andra aspekter berör vårt syfte.

De kriterier som vi utgick ifrån utöver det ämne som böckerna behandlar var: att de haft en vetenskaplig ansats, att de är relevanta med hänseende till vår teoretiska utgångspunkt, samt att de är aktuella inom området. Vi har i första hand valt den

senaste utgåva, som varit tillgänglig. Beroende av tillgängligheten har två tryckningar eller utgåvor av samma bok använts, tex. Ellström 1992/1994.

Vi har i möjligaste mån använt oss av primärkällor. När så inte är fallet är detta markerat i texten och refererat till det verk vi hämtat refererat eller citatet från. Den huvudsakliga anledningen till att använda primärkällor är att komma informationslämnaren så nära som möjligt (Patel & Davidson 1994, s. 56). Referat i sekundärkällor kan vara vinklade för att passa återgivarens syfte. Risker att utgå ifrån van- eller feltolkningar minskar vid användandet av primärkällor. Detta är viktigt för att upprätthålla kvaliteten i den vetenskapliga metoden.

Insamlandet av litteratur skedde inte bara i inledningsfasen. Allt eftersom vi fick en djupare förståelse, i ämnet har vi kompletterat med relevant litteratur. Detta skedde kontinuerligt under så gott som hela arbetets gång.

1.3.3. Tolkningsprocessen

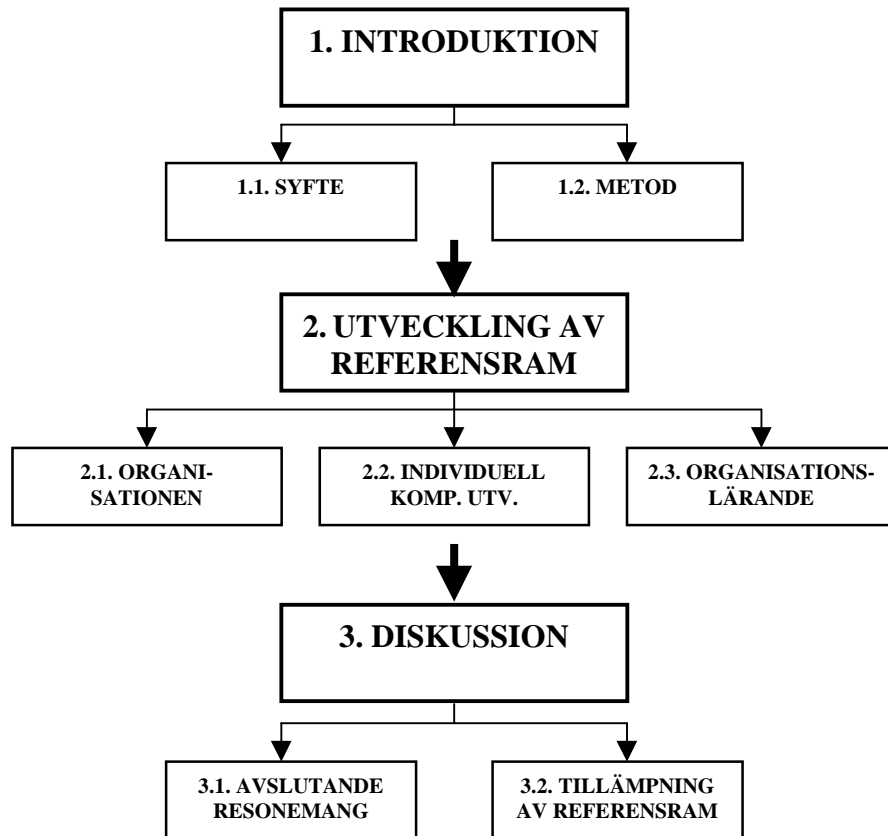
Vi har valt att bygga vår tolkning på *analytisk induktion*. Vi anser att den analytiska induktionen bäst stämmer överens med förutsättningarna för den explorativa studien. Utifrån en bred datamassa har vi identifierat relevanta kunskapsområden som sedan har utgjort grunden för vår tolkning. Enligt Lundahl och Skärvad (1999) kan den analytiska induktiva processen delas in i sex punkter:

1. Formulera och avgränsa problemet.
2. Låta undersökningen styras av problemställningen, men avstå från hypotesformulering.
3. Identifiera relevanta och tillförlitliga kunskapskällor.
4. Välj de individer, fall och händelser etc.
5. Samla successivt in data så att kunskap av relevans för den styrande problemställningen ackumuleras.
6. Analysera data i två steg, kodning och tolkning (s.104).

Vi började med att formulera och avgränsa vårt problemområde för att arbeta fram ett syfte. Vi undvek att formulera syftet som en testbar hypotes då vi genomförde en explorativ studie. Därefter började arbetet med att samla in litteratur. Utifrån litteraturen kunde vi sedan identifiera relevanta problemområden så som lärande, ledarskap o.s.v. Sedan inleddes en fas då vi successivt fördjupade oss i dessa problemområden. Avslutningsvis analyserade vi datan utifrån dess relation till varandra och betydelse för syftet. Detta utgjorde sedan stommen i det avslutande resonemanget.

1.3.4. Uppsatsens disposition

För att förenkla läsandet av uppsatsen har vi sammanställt en schematisk figur över uppsatsens disposition (figur 1.).



Figur 1. Schematisk figur över studiens disposition.

2. UTVECKLING AV REFERENS RAM

Målet med det här kapitlet är att formulera *en referensram över de faktorer som påverkar hur organisation och individ kan samverka för utvecklandet av långsiktigt organisationslärande*. Organisationen utgör ramen för vår studie. Vi kommer därför inleda med en redovisning över vad en organisation är och hur den kan betraktas. Det sätt som vi betraktar individen på är i hänseende till de kompetensaspekter som är relaterade till organisationen. Det resonemang som vi för kring organisationslärande, bygger till stora delar på Jay Halls ”Kompetens i organisationen” (1997), där han behandlar kompetensprocessen i organisationer. Slutligen kommer vi att i avsnitt 2.3. resonera kring samverkans betydelse för långsiktigt organisationslärande.

2.1. ORGANISATIONEN

Ett sätt att betrakta organisationer på är att utgå från behovet av arbetsfördelning, där de enskilda medlemmarnas specialkunskaper tillsammans utgör helheten för att organisationen skall uppnå vissa uppsatta mål (Granberg, 1999 s. 509). Flaa, Hofoss, Holmer-Hoven, Medhus och Rønning (1998) utgår från en liknande syn på vad en organisation är. En organisation innebär någon form av strukturering av relationerna mellan människor. Fördelning av arbete, makt och ansvar och olika aktiviteter koordineras vanligtvis på ett sätt som inte är godtyckligt eller traditionsbestämt, detta är medvetet gjort för att lösa vissa uppgifter och för att nå vissa mål. Hur denna koordinering av aktiviteter ser ut varierar från organisation till organisation. Målen är också av olika art beroende på t.ex. storlek och stabilitet. Bruzelius (1995) menar att en organisation förutsätter individer som deltar i organisationens arbete. Den kan därmed ses som ett socialt system som består av ett visst antal aktörer. Samspelet mellan organisationen och dess aktörer är viktigt för att resultat skall uppnås (s. 20). Flaa et al. (1998) utvecklar sitt resonemang om organisationer genom att påpeka individens betydelse för organisationen. En organisation består först och främst av människor. Människorna utgör den grund som utformar en organisation. Andra komponenter som tekniska och elektroniska system är också viktiga, men det är framförallt individerna och förhållandet dem emellan som är utmärkande för en organisation. En organisation kan således betraktas som ett levande system där människor utgör en central komponent i organisationen (s. 55). Denna fokusering på människan i organisationen stämmer bra överens med HR-perspektivet som vi utgår ifrån.

Vi anser att det går att urskilja två aspekter när man betraktar organisationer. En organisation består å ena sidan av *komponenter* såsom individer, grupper, avdelningar, teknologi, information etc. Å andra sidan av den *struktur* som sammanbinder dessa komponenter. Komponenterna tillsammans med strukturen är det som bildar en organisation.

2.1.1. Organisationens former

Vid studier av hur organisationer är uppbyggda och fungerar kan det vara lämpligt att tillämpa metaforer. Syftet med metaforer är att med hjälp av en bild eller liknelse lyfta fram vissa aspekter för att på så sätt kunna se det aktuella fenomenet från olika perspektiv. För att en metafor ska kunna tillämpas på ett lämpligt sätt, krävs det att den ur de aspekter som den ska belysa har klara likheter med det aktuella fenomenet. Samtidigt måste den vara tillräckligt olik för att kunna lyfta fenomenet ur sin omedelbara kontext (Alvesson 1989, s.51ff).

Organisationsmetaforer är ett lämpligt verktyg att tillämpa vid resonemang kring organisationsstruktur. Eftersom vi anser att organisationsstrukturen har en avgörande betydelse för utvecklandet av organisationslärande, har vi valt att utifrån Morgans (1997) bok "Images of organizations" ta upp två metaforer: *maskin* och *organism*. Dessa två metaforer anser vi vara de mest relevanta för vårt arbete samtidigt som de på ett enkelt sätt tar upp två kontrasterande perspektiv.

2.1.1.1 Maskinmetaforen

Maskinmetaforen går ut på att betrakta organisationer ur ett mekaniskt perspektiv. Mycket av det mekaniska organisationstänkandet återfinns inom scientific management, vars grund till stora delar lades av den amerikanska ingenjören Frederick Taylor. Organisationer som är uppbyggda enligt den mekaniska principen är oftast byråkratiska. Den mekaniska metaforen har haft en stor genomslagskraft inom moderna organisationsformer. Därav är flertalet organisationer behäftade med mer eller mindre byråkratiska och mekaniska drag. Den bygger primärt på en hierarkisk organisationsstruktur. Den styrs uppifrån och ner. Ansvarsområden och arbetsuppgifter är väldefinierade och smala. Ökad flexibilitet genomförs genom decentralisering i underavdelningar. Dessa underavdelningar åtnjuter en begränsad handlingsfrihet. Människorna i mekaniska organisationer betraktas som förlängningar av den mekaniska helheten (Morgan 1997, 11ff).

Kärnan i det mekaniska perspektivet kan uttryckas i fem tayloristiska grundpelare:

1. *Shift all responsibility for the organisation of work from the worker to the manager.* Managers should do all the thinking relating to the planing and design of work, leaving the workers with the task of implementation.
2. *Use scientific methods* to determine the most effective way of doing work. Design the worker's task accordingly, specifying the *precise* way in which the work is to be done.
3. *Select* the best person to perform the job thus designed.
4. *Train* the worker to do the work efficiently.
5. *Monitor* worker performance to ensure that appropriate work procedures are followed and that appropriate results are achieved (s. 23)

Det mekaniska tänkandet så som det uttrycker sig genom tayloristiskt management bidrar till att öka produktiviteten, framförallt inom tillverkningsindustrin. Samtidigt sänks kvalifikationskraven och övervakandet av arbetet förenklas för ledningen. Arbetsituationen är oftast både fysiskt och mentalt påfrestande. Detta bidrar till en relativt hög personalomsättning som i sin tur inte motverkas av de låga kvalifikationskraven. En annan central aspekt inom taylorismen är särskiljandet på ansvaret för "workdesign" (utformandet av arbetsrutiner o.s.v.) och det praktiska arbetet. Detta innebär att den som utför arbetet har små möjligheter att påverka eller bidra till utformandet av sin arbetsituation (Morgan 1997, s. 24f).

Organisationer som är strukturerade i enlighet med maskinmetaforen fungerar väl, som Morgan (1997) träffande uttrycker det, "…/under conditions where machines work well /…/" (s. 27). Det vill säga för att behandla enkla uppgifter i en stabil förutsägbar miljö, samt att med precision reproducera en viss produkt (s. 27).

2.1.1.2. Organismmetaforen

Att betrakta organisationer som organismer, det vill säga att utgå ifrån organismmetaforen ges möjligheten att beakta ett flertal perspektiv. Enligt organismmetaforen dras paralleller till biologiska organismer med deras uppbyggnad i molekyler, celler o.s.v. samt uppdelning i arter och ekologiska hänsynstaganden. Organisationer kan ses som helheter i större helheter eller som en helhet med delar som i sig utgör nya helheter. Enligt det organiska perspektivet handlar därför mycket av struktureringen av organisationen om att skapa funktionella relationer mellan dessa komponenter. Så länge som relationerna mellan komponenterna i en organisation är fungerande, så kan de var för sig vara strukturerade enligt olika organisations modeller. Det primära är att hänsyn tas till vad som är lämpligast i förhållande till miljön (Morgan 1997, s. 33ff).

Organisationen ska t.ex. ses i förhållande till den miljö den existerar i. Hänsynen till miljön gör i sin tur att det inte går att definiera en alltigenom överlägsen organisation. Den organisation som är bäst anpassad till miljön och har störst möjligheter att förändras *med* den, är den organisation som är mest livskraftig. Flexibla organisationer är t.ex. att föredra i en omväxlande miljö. Enligt det organiska synsättet är effektivitet underordnat livskraft (Morgan 1997, s. 34).

Det organiska synsättet kräver att hänsyn inte bara tas till organisatoriska behov utan även till mänskliga behov. Arbetarna ses som mänskliga, inte som delar i ett maskineri. Förekomsten av oplanerade skeenden och avsteg från den formella organisationsplanen är förväntade och inte betraktade som enbart störningar. Medarbetarnas sociala behov är erkända och beaktade i organisations utformningen, motivation handlar t.ex. inte bara om ekonomisk ersättning. Inom det organiska perspektivet eftersträvas en högre behovstillfredsställelse, primärt

med utgångspunkt i Maslows behovstrappa. Idealet är att organisationsmålen och medarbetarnas personliga utveckling ska gå hand i hand samtidigt som kvaliteten på produktionen ökar utan att lönerna behöver höjas (s. 34f).

Morgan tar upp fem punkter i organismmetaforen som är centrala för hur organisationer ska upprätthålla en lämplig relation till sin omvärld.

- “Organizations are open systems that need careful management to satisfy and balance internal needs and adopt to environmental circumstance.”
- “There is no one best way of organizing. The appropriate form depends on the kind of task or environment with which one is dealing.”
- “Management must be concerned, above all else, with achieving alignments and ‘good fits’.”
- “Different approaches to management may be necessary to perform different tasks within the same organisation.”
- “Different types or ‘species’ of organisations are needed in different types of environments.” (s. 44)

Beroende av vilken typ av metafor organisationen är uppbyggd efter, så påverkar det organisationens utvecklingsmöjligheter samt vilka aspekter man väljer att fokusera på.

2.2. INDIVIDUELL KOMPETENSUTVECKLING

Den aspekt av individen som är av störst relevans för vårt syfte är: individen som innehavare och utvecklare av kompetens. I följande kapitel kommer vi att gå igenom utvecklandet av individuell kompetens utifrån organisationsperspektiv. För att kunna föra detta resonemang krävs för det första en förståelse för vad kompetens innebär, för det andra en grundläggande förståelse för lärande. Kompetens och lärande kommer att behandlas utifrån organisationskontext.

2.2.1. Kompetens

Innan vi närmare går in på diskussionen om individuell kompetensutveckling är det viktigt att definiera vad kompetens är. Ellström (1992) föreslår följande definition:

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

Ellström (1992) skiljer på formell respektive faktisk kompetens och menar att dessa två former av kompetens som regel skiljer sig åt hos individen. Den formella kompetensen är den som finns dokumenterad och är därför nödvändigtvis förvärvad genom formell utbildning. Den faktiska kompetensen är egenskaper som individen har men som inte finns dokumenterade i ett formellt utbildningssammanhang. Detta betyder att beroende på vilka utvecklingsmöjligheter som individen har erbjudits samt tillvaratagit påverkar huruvida den faktiska kompetensen är högre eller lägre än den formella. Har individen haft stora möjligheter att utveckla sitt kunnande o.s.v. är det troligt att den formella kompetensen är lägre än den faktiska. Situationen är den omvända för individer som erbjudits små utvecklingsmöjligheter. Å andra sidan menar Ellström att formell respektive faktisk kompetens kanske inte bör jämföras ur ett kvantitativt utan snarare ur ett kvalitativt perspektiv, detta då de inte kan sägas representera kunskap av samma karaktär (s. 38f).

Vi har valt att lägga särskild vikt vid Halls (1997) definition av kompetens då resonemanget i avsnittet om organisationslärande till stora delar bygger på Hall (1997). Hall (1997) menar att kompetens är en ”/.../grundläggande förmåga att göra vad som behövs göras och att lära av erfarenhet” (s. 35). Denna förmåga ser Hall som en anpassningsförmåga, dvs. ett beteende som hjälper oss att möta omgivningens krav (s. 37). ”Ju mer kompetenta vi är, desto större förmåga har vi till effektiv samverkan med vår sociala och fysiska miljö, desto lättare har vi att reagera produktivt på de krav som miljön ställer på oss” (s. 36).

Hall menar alltså att kompetens är förmågan att reagera lämpligt på externa krav i en föränderlig miljö. För att kunna göra detta krävs främst att individen besitter två egenskaper. För det första förmågan att lära av erfarenheter. För det andra att skapa kreativa lösningar genom att se nya sammanhang. Kärnpunkterna i denna syn på kompetens är *kreativitet* och *engagemang* (s. 36f).

2.2.2. Lärande

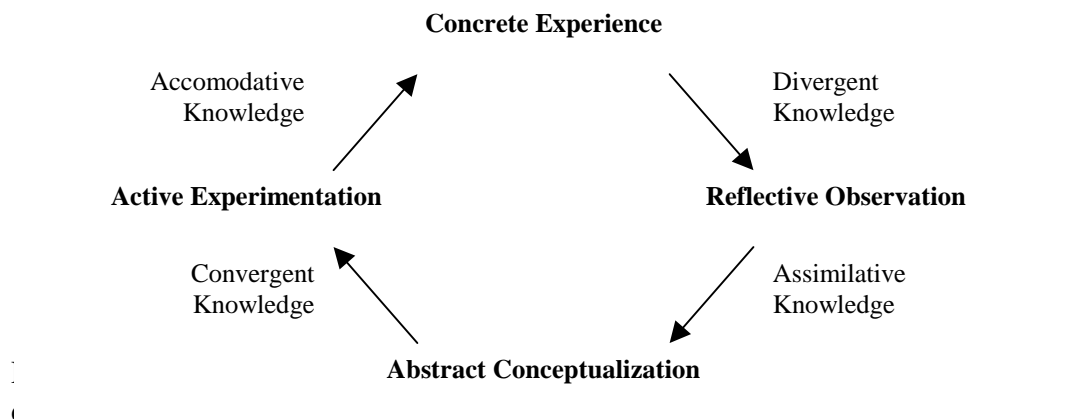
Hur man än väljer att se på kompetens så kräver utvecklandet av den någon form av lärande. Ellström (1992) hävdar att: ”Med lärande avses här relativt varaktiga förändringar hos en individ som ett resultat av individens samspel med sin omgivning” (s. 67). För att det ska röra sig om lärande i den mening som Ellström syftar på så ska förändringen hos individen påverka personens kompetens. Vilket betyder: ”/.../förändringar som kan avse såväl kunskaper, intellektuella och manuella färdigheter som attityder, sociala färdigheter och personlighetsrelaterade egenskaper /.../” (s. 68).

Kompetens inom företag kan utvecklas på två sätt: via formell utbildning eller via praktiskt arbete. I praktiken sker kompetens utveckling oftast som en kombination av de båda. Fördelningen varierar dock beroende på omständigheter och verksamhet. Det är dock troligt att den praktiska aspekten som inbegriper det dagliga lärandet är den som har den långsiktigt största effekten (Wolvén, 2000, s.146f).

De viktigaste lärdomarna en människa gör upplevs ofta vara de som görs utanför de formella utbildningssituationerna. Lärande som är förankrat i en inre motivation är också det lärande som blir mest varaktigt och användbart samt skapar den djupaste förståelsen. Det är det lärandet som sker i vardagen som är lättast för en person att tillgodogöra sig, på gott och ont. Domineras vardagen av negativa erfarenheter är det dessa som först och främst kommer att prägla lärandet (Moxnes, 1997, s 53ff). Ellström (1992) påpekar att lärande inte per definition behöver vara någonting positivt för individen. Han menar vidare att all mänsklig verksamhet är potentiellt lärande, d.v.s. antingen har en verksamhet en positiv eller negativ inverkan på individens lärande. Det negativa lärandet är dock vanligast förekommande på ett oavsiktligt och omedvetet plan, som s.k. metalärande (s. 68).

Att lära genom erfarenheter är en meningsskapande process. Lärdomar som görs utifrån erfarenheter är intimt förknippade med personen som gör dem. Kunskapen är personlig och pragmatisk och är förknippad inte bara med tankar utan även med känslor (Moxnes 1997, s 56ff).

Enligt Kolb (1984) så kan läroprocessen vid erfarenhetsbaserat lärande hos människan framställas som en cyklisk process (se figur 2). Denna kunskapsutveckling tar fasta på att ny kunskap utvecklas genom denna cykliska läroprocess. Han redovisar här den konkreta erfarenheten (**Concrete Experience**) vilket är det som sker här och nu. I detta stadium måste individen ha en förmåga att involvera sig i den nya situationen utan att ha förutfattade meningar. Individen måste också kunna reflektera och observera (**Reflective Observation**), över sina erfarenheter utifrån olika perspektiv. Detta reflekterande leder sedan till ett abstrakt tänkande (**Abstract Conceptualization**), vilket i sin tur skapar vissa föreställningar som samordnar individens observationer till logiska teorier. För att individen sedan ska kunna ta beslut och lösa problem så tillämpar han/hon dessa teorier genom ett aktivt experimenterande (**Active Experimentation**).



Figur 2. Läroprocessen vid erfarenhetsbaserad inläring enligt Kolbs teori (Kolb,1984, p 42).

en mening. Detta sker genom det divergenta tänkandet (Divergent Knowledge). Ett exempel på detta är t.ex. när en individ står inför en ny situation och måste tänka om och utveckla en ny metod att lösa ett problem på. Den nya kunskapen lagras med hjälp av ett assimilativt tänkande (Assimilative Knowledge) i redan befintliga kognitiva strukturer som redan finns hos individen. Det som lärs in får nu en mening. Ett assimilativt tänkande är tex. ett redan invant sätt att arbeta på där individen arbetar efter redan invanda rutiner. När sedan problemet eller uppgiften kräver en mer djupgående förståelse så krävs det att de redan existerande kognitiva strukturerna utökas. Individen får en djupare förståelse, vilket sker genom det konvergenta tänkandet (Convergent Knowledge). Genom det konvergenta tänkandet görs lärdomar utifrån tidigare misstag och på så sätt erhålles en utvidgad syn på vad som kan och inte kan göras. Slutligen sker det en rekonstruktion av de redan existerande kognitiva strukturerna, detta genom det ackomodativa tänkandet (Accomodative Knowledge). Detta sker om den nya kunskapen inte passar in i de redan befintliga strukturerna. Det gamla invanda sättet att arbeta på måste då förändras (s. 42).

I boken "Theory in practice" går Argyris och Schön (1974) igenom två olika former för lärande *single-loop* och *double-loop*. Single-loop lärande är en form av lärande som handlar om anpassning inom vissa givna premisser. Double-loop lärande är lärande som utvärderar och har förmågan att förändra de premisser under vilket lärandet sker. Double-loop lärandet är en förlängning av single-loop lärandet. När anpassningen till premisserna som single-loop lärandet verkar under inte längre är funktionellt verkar double-loop lärandet för att förändra dessa (s.18f). Loop-lärande är enligt Svedberg (2000) grunden för deuteroinläring eller förmågan till att lära sig att lära. När enkelt loop-lärande övergår i dubbelt loop-lärande betyder det att det inte längre endast är interneffektivt utan även blir externeffektivt, effektivt i förhållande till en yttre kontext (s. 253). Som Svedberg uttrycker det "*/.../att inte bara göra saker rätt utan att även göra rätt saker" (s. 254).

Enligt Ellström (1994) finns det också olika nivåer av lärande: *anpassningsinriktat lärande* och *utvecklingsinriktat lärande*. Anpassningsinriktat lärande, eller den lägre ordningens lärande, innebär att individen lär sig något med utgångspunkt i redan givna uppgifter, mål och förutsättningar. Individen ifrågasätter inte, utan arbetar efter de kriterier som redan är givna. Utvecklingsinriktat lärande, eller den högre ordningens lärande, innebär istället att uppgiften eller förutsättningarna inte är givna på förhand. Individen tar här istället eget ansvar när det gäller att identifiera, tolka och formulera uppgiften. Likaså, om uppgiften är given på förhand, så börjar individen att undersöka innebörden, bakgrunden och förutsättningarna för att på så sätt lösa uppgiften. Beroende på om man i en verksamhet väljer att bejaka ett anpassningsinriktat eller utvecklingsinriktat lärande, ställer detta olika krav på själva utformandet av lärandet. Utformningen av arbetet och organisationen är beroende på vilken typ av lärande man väljer att fokusera på (s.66f).

2.2.2.1. Motivation och feedback

Hall (1997) menar att den främsta inre motivationen till att utveckla kompetens är kompetensdriften. Kompetensdriften är behovet och viljan alla människor har för att utveckla sin kompetens. Engagemanget att utvecklas är något som följer individen genom hela livet. Han menar vidare att motivationen till att utvecklas, att bli mera kompetent, är utvecklingen i sig. ”Kompetensen är tillfredsställande i sig själv” (s. 39). En av ledningens och organisationens huvuduppgifter blir därför att undanröja hinder och flaskhalsar för denna inneboende drift, att tillämpa och utveckla sin kompetens. För att motivera individen att utveckla sin kompetens så krävs enligt Hall att inläringen stimuleras och förstärks från omvärlden. Den anpassning till externa krav som kompetensutveckling innebär måste uppmuntras och belönas av de som ställer kraven. Denna uppmuntran hjälper sedan till att stärka individens självrespekt. Upprätthållandet och stärkandet av självrespeken är enligt Hall den primära medlet för att motivera individen att tillämpa och utveckla sin kompetens. Om organisationens krav på kompetens inte svarar mot individens behov av självrespekt kommer den att ha svårt att tillvarata den individuella kompetensen (s. 39ff).

Feedback är ett centralt begrepp vad det gäller lärande. Moxnes (1997) menar att feedback utgör grunden för en individs eller grupps möjligheter att utvärdera sitt eget handlande i ett socialt sammanhang. Positiv, informativ och personlig feedback är att föredra i utbildningssituationer. Feedback påverkar lärande på två nivåer. Den ena nivån är via den *information* som förmedlas och den andra är den *uppmärksamhet* som handlandet får. Informationen som förmedlas påverkar vad som lärs in. Uppmärksamheten påverkar huruvida lärandet ses som relevant eller inte. Ju snabbare feedback delges ju större inverkan har det på lärandet (s.188).

2.3. LÅNGSIKTIGT ORGANISATIONS-LÄRANDE

Organisationslärande är beroende av individernas förmåga att utveckla kompetens på individnivå. Men även att denna kompetens kan kommuniceras till organisationsnivån. För att en organisation ska kunna utnyttja individuell kompetens för organisationslärande krävs det alltså två saker: Dels att individen är villig och har möjligheten att dela med sig av sin kompetens. Dels att organisationen har kapaciteten att tillvarata den.

Moxnes (1997) definierar organisationslärande som den process i en organisation som skapar ett kollektivt kunnande. Det lärande som endast skapar individuell kunskap måste göras tillgänglig genom hela organisationen så att det på ett genomgripande sätt påverkar medlemmarnas beteende för att det ska kunna kallas organisationslärande. Uttryck för organisationslärande kan ses i utformandet av policys och andra formella riktlinjer rörande organisationens agerande. Utvecklandet av organisationslärande är i regel resultatet av ett behov för organisationen att förändras. ”Organisationslärande är den process som går ut på att avslöja och korrigera vetande eller kunskap som organisationen förfogar över, och som bromsar tillägnet av ny kunskap” (s. 62). Halls (1997) syn på hur organisations kompetens är snarlik Moxnes (1997) resonemang om organisationslärande i hänseende till betydelsen av individuell kompetens. Organisationens kompetens och anpassningsförmåga, är enligt Hall (1997)

beroende av ledningens förmåga att göra individuell kompetens allmänt tillgänglig genom organisationen. Om organisationen ska ha möjligheten att anpassa sig till framtida krav så krävs det att den ger individerna möjligheten att utnyttja sin kompetens i samverkan med organisationen, detta eftersom det är den individuella kompetensen som är grunden för organisationens anpassnings förmåga d.v.s. kompetens (s. 50).

Vi har valt att se utvecklandet av organisationslärande som en dialektisk process mellan individ och organisation. Denna process består av två delar. Individens vilja och möjligheter att delge sin kompetens till organisationen. Organisationens kapacitet att tillvarata och stödja utvecklandet av individuell kompetens. I följande avsnitt kommer vi att redogöra för hur organisationslärande utvecklas utifrån vårt perspektiv: organisationslärande som en dialektisk process.

Vi har utformat en referensram för studier av förutsättningarna för utvecklandet av långsiktigt organisationslärande. Vi menar att långsiktigt organisationslärande i huvudsak bygger på samverkan mellan två element: organisationslärande och kompetensutveckling. Organisationslärande och kompetensutveckling är i sin tur beroende av underliggande faktorer som är i samverkan med varandra. Det är den synergieffekt som skapas av samverkan mellan individuell kompetensutveckling och organisationslärande som bildar förutsättningarna för långsiktigt organisationslärande.

2.3.1. Vad krävs för att individen ska delge sin kompetens till organisationen?

För att individen ska kunna dela med sig av sin kompetens till organisationen, menar vi att det krävs en kommunikationsprocess, d.v.s. överföring från sändare till mottagare (Fiske 2000, s.24). Bruzelius och Skärvad (1995) menar att ledaren här har en betydande roll då han/hon ska upprätthålla och stimulera kommunikationen inom organisationen. *"Kommunikation är grunden för att åstadkomma samordnade aktiviteter"* (s. 24). Om det ligger i organisationens intresse att engagera individerna att dela med sig av sin kompetens är det enligt Alvesson (1989, s. 195) ledningens uppgift att påverka individerna att frivilligt medverka till detta. Det handlar alltså till stor del om hur ledningen utövar sitt ledarskap. Alvesson(1989) definierar ledarskap som: *".../det personbundna sätt på vilket en chef utövar sitt jobb såsom ledare i förhållande till sina underordnade"* (s.195). Ledarskap är en direktkontakt med de anställda och avser att påverka dem i en önskad riktning (s. 195). Yukl (1998) definierar också ledarskap som en social inflytandeprocess, där en person utövar ett visst inflytande över andra för att strukturera aktiviteter och relationer i en grupp eller organisation. Men han påpekar att konsekvensen av en ledares inflytande kan få så väl medvetna som omedvetna effekter (s.176). En ledares avsikter behöver därför inte sammanfalla med ledarskapets utfall.

Organisationsstrukturen påverkar också vilken tillgång organisationen har till individuell kompetens. Organisationer som är uppbyggda efter maskinmetaforen är ofta utformade på ett sätt som gör att individerna har små möjligheter att påverka organisationen (Morgan 1997, 11ff). Inom organisationer som fungerar utifrån ett organismsynsätt läggs det större vikt vid att skapa relationer mellan de olika komponenterna (Morgan 1997, s. 33ff). Vi anser att detta borde ge individerna större möjligheter att samverka med organisationen.

Samverkan är enligt Hall (1997) en av de tre centrala faktorer som bygger upp vad han benämner *kompetensprocessen*. Kompetensprocessen är den process som syftar till att tillvarata kompetensen inom organisationen. Denna process vilar förutom på samverkan, på faktorerna *engagemang* och *kreativitet*. (Engagemang och kreativitet kommer vi att gå djupare in på i avsnitt 2.3.2). Samverkan är i sig beroende på tre stödfaktorer: *ledningens värderingar*, *stödstruktur* och *ledningens trovärdighet* (s. 116ff).

Det är ledningens uppgift att stödja och skapa de förhållande som krävs för att individerna så effektivt så möjligt ska kunna samverka med organisationen. Det existerar dock ingen idealisk organisations typ för detta utan organisationstypen som bör tillämpas varierar utifrån den situation och miljö vari organisationen befinner sig. Med tanke på allt som ryms inom organisations begreppet kommer samverkan mellan komponenterna i organisation att täcka en mångfald olika relationer. Samverkan måste inbegripa sociala relationer, relationer mellan människa och teknologi, tillgång och utnyttjande av information, relationer till och gränsdragning mellan arbetsuppgifter o.s.v. Uppmuntras och stöds denna form av samverkan, mellan individ och organisation, ger det inte bara möjligheten att utnyttja tidigare outnyttjad kompetens utan även möjligheten för individen utveckla denna (Hall 1997, s. 68ff).

En organisations kultur och organisationsprinciper är grundade på *ledningens värderingar*. Ur kompetenssynpunkt är det primärt ledningens syn på medarbetarna som är av relevans. Olika värderingar leder till olika kulturer, sätt att organisera verksamheten och förhållningssätt till medarbetarna. För att ledningens värderingar ska kunna stödja samverkan krävs det att de erkänner det ömsesidiga beroendet mellan individ och organisation, samt att de erkänner medarbetarnas kompetens och kompetensdrift (behovet att tillämpas och utveckla sin kompetens). *Stödstrukturen* utgörs av de strukturella förhållanden som är till för att främja samverkan. Strukturen måste vara utformad på ett sätt som skapar funktionella relationer mellan de olika komponenterna i organisationen. För att samverkan ska fungera krävs också *trovärdighet för ledningen* från medarbetarnas sida. Det stora hotet mot trovärdigheten är inte avsaknad av förtroende från ledningens sida utan missbrukandet av den, att ledningen arbetar utifrån halvsanningar och baktankar (Hall 1997, s. 64ff).

Att uppmuntra individerna att samverka med organisationen och att dela med sig av sin kompetens kan i sig ses som en lärandeprocess. Det gäller för individerna att förstå att de kan bidra till utvecklandet av organisationen. Lärande sker i samspel med den omvärld individen befinner sig i (Dewey 1995, s. 15). Det krävs en gynnsam lärandemiljö för att lärandet ska få en positiv riktning.

Den enskildes kompetens kräver en stödjande miljö om den ska nå sitt fulla uttryck. I en organisation formar det arbete som ska utföras och ledningens regler och rutiner den miljö inom vars ramar kompetensen kommer till uttryck eller ej. (Hall 1997, s.115)

En kompetensfrämjande miljö är en miljö som är baserad på samverkan, engagemang och kreativitet. Denna miljö skapar en positiv inställning till arbetet och gynnar ett positivt förhållningssätt till medarbetarna (Hall 1997s. 115).

Eftersom organisationer är sociala system, kommer mycket av miljön i en organisation att vara beroende av sociala faktorer. Dessa kan ha både negativa och positiva effekter på lärandet. Detta gäller lärande i grupp. Grupper har t.ex. en tendens att föredra stabilitet och säkerhet framför förändring, med den attityden kan ha en grupp ha stor negativ inverkan på lärande. Förändringar som riskerar att påverka relationen mellan gruppmedlemmarna stöter ofta på motstånd. I en del fall kan medlemmar föredra att lämna gruppen framför att hantera den nya grupp situationen. Gruppen har dock inte enbart negativ inverkan på lärande, grupper kan t.ex. ge individerna möjligheten att lära av varandra. (Moxnes, 1997, s. 147ff).

Även utanför gruppnivån finns det många faktorer som kan vara negativa för lärandet. Bolman och Deal (1995) påpekar tex. att organisationer kan vara alienerande, inhumana och av frustrerande art, där de olika enheterna domineras av byråkratisk tröghet, egoistiska och okänsliga chefer som bara är ute efter makt och ekonomisk vinning. Den här typen av särdrag i en organisation innebär slöseri med talanger och kan ibland göra att individen känner sig pressad att göra motstånd mot systemet istället för att ägna sig åt sina egentliga arbetsuppgifter (s.125f). Vi menar att den här typen av miljö kan bidra till negativt metalärande.

Metalärande utgör det som den som skall utbildas lär sig utöver själva kursinnehållet. Metalärande har alltså med själva den pedagogiska utformningen att göra, de problem eleven möter under loppet av inlärandet, själva problemlösningsprocessen, sättet på vilket han samarbetar med instruktörerna, lärarna och sina medarbetare, etc. (Moxnes, 1997, s. 50.)

Metalärande är det som oavsiktligt lärs ut p.g.a. en inkonsekvens mellan de pedagogiska målen och medlen. De mål de ansvariga har med utbildningen och det lärande som deltagarna i praktiken gör står inte i direkt relation till varandra. De kan i en del fall vara direkt motsägelsefulla (Moxnes 1997, s. 50ff).

Som vi nämnde inledningsvis, handlar individens möjligheter att dela med sig av sin kompetens om en kommunikationsprocess. Det kan sägas att samverkan i det här avseendet handlar om en dialog mellan komponenterna i organisationen som förs via strukturen. För att upprätthålla en fungerande dialog krävs det feedback. Fiske (2000) diskuterar feedback ur ett kommunikationsperspektiv. Han definierar feedback som återkopplingen av mottagarens reaktion till sändaren. Denna återkoppling är helt avgörande vilken kvalitet som kommunikationen får. Kvalitén på dialogen förstärks vidare om sändaren är uppmärksam på mottagarens reaktioner (s. 36f). Som vi nämnt tidigare är positiv, informativ och personlig

feedback att föredra i utbildningssyfte. Enligt Moxnes (1997) tenderar dock personlig feedback ofta vara negativ vilket skapar en försvars attityd hos mottagaren och därigenom hindrar ett effektivt lärande. Öppen kommunikation är ett måste för att feedback ska fungera som ett stöd för lärande. Problemet är att öppen kommunikation är sällsynt i grupper och organisationer där medlemmarna eftersträvar individuella politiska målsättningar (s. 150ff).

Om individens vilja att engagera sig får positiv uppmärksamhet från ledningen eller någon annan komponent i organisationen, så kommer individens vilja att samverka också att stärkas. Ledningen och andra berörda komponenter måste ge positiv feedback till individerna. Feedbacken påverkar individens förståelse för vad som organisationen definierar som relevant. Engagemanget skadas om det inte existerar samförstånd angående relevansen av att individen delar med sig av sin kompetens (Hall 1997, s. 87ff). Därigenom skadas också möjligheterna till samverkan mellan individ och organisation (Hall 1997, s. 72f).

2.3.2. Organisationens kapacitet att tillvarata och stödja utvecklandet av kompetens

Det räcker inte att individen är villig och har möjligheten att dela med sig av sin kompetens. Organisationen måste även ha kapaciteten att tillvarata denna, för att kunna utveckla organisationslärande. Utvecklandet av organisationslärandet underlättas om organisationen är kapabel att stödja individuell kompetensutveckling, då denna utgör råmaterialet för långsiktigt organisationslärande.

Som vi nämnt i avsnitt 2.3.1. handlar överföring av individuell kompetens till organisationsnivå om en kommunikationsprocess. Vi har även antagit att det är ledningens uppgift att denna process stimuleras i organisationen. Ledningens sätt att verka för detta är genom ett lämpligt ledarskap. Enligt Rubenowitz (1984) har det utifrån studier av ledarskap kunnat identifieras två olika ledarskapsdimensioner eller ledarskapsstilar, dessa är de *produktionsorienterade* och de *personalorienterade*. Tidigare traditionella organisationsprinciper som de byråkratiska teorierna, byggde på produktionsinriktat ledarskap vilket präglades av en auktoritär och hierarkisk grundsyn. Den typ av ledarskap som utövades här benämner Rubenowitz som *maktoriterat* eller *auktoritärt* ledarskap (s. 110). Det är främst denna typ av ledarskap som utövas i organisationer som är strukturerade enligt maskinmetaforen.

Om man istället utgår ifrån organismmetaforen är det svårt att fastslå en form av ledarskap som alltid är lämpligast. Rubenowitz (1984) påpekar att det i en föränderlig miljö krävs ett ledarskap och en ledare som har förmågan att anpassa sitt ledarskapsbeteende till den aktuella situationens krav, *situationsanpassat* ledarskap. Detta kräver att ledaren är flexibel och lyhörd (s. 112).

Situationsanpassat ledarskap är någonting som Yukl (1998) också behandlar. Yukl lägger dock tyngdpunkten på att ledarskapet skall anpassas till medarbetarnas mognadsnivå. Medarbetarnas mognadsnivå består av två komponenter: *uppgiftsrelaterade kunskaper och färdigheter* samt *självförtroende och självrespekt*. Medarbetare med låg mognadsgrad kräver främst hög grad av uppgiftsrelaterat ledarskap. Medarbetare med medelhög kräver främst hög grad av personligt orienterat ledarskap. Medarbetare med hög mognadsgrad leds bäst med relativt låg nivå av både uppgiftsrelaterat och personlighetsorienterat ledarskapet. (s. 270f)

Rubenowitz (1984, s. 109) och Yukl (1998, s. 234) menar att utöver ledarskapsstil så har även ledarens personlighetsegenskaper betydelse för ledarskapet. Rubenowitz (1984) menar att man kan finna vissa egenskaper och personlighetskaraktäristika som ofta visat sig stämma överens med ledarskicklighet. Bland dessa är följande utmärkande: god intelligens, social mognad och vidsynhet, prestationsmotivation samt en positiv tilltro till den mänskliga utvecklingspotentialen (s. 109f). Yukl (1998) understryker att vissa egenskaper kan vara effektiva i en situation medan samma karaktärsdrag kan vara ineffektiva i en annan situation (s. 236).

Det finns en mängd faktorer när det gäller ledarskap som direkt eller indirekt påverkar hur organisationen fungerar. Det är alltså ur såväl ledningens som anställdas synvinkel viktigt att ha en ledare som kan utöva sitt ledarskap på ett ändamålsenligt sätt (Rubenowitz, 1987, s. 109). Hall (1997) ser det primära problemet med organisationers bristande förmåga att tillvarata och utveckla kompetens som ett resultat av hur de styrs. Dessa organisationer leds på ett sätt som på ett eller annat vis inte tillåter individerna att agera kompetent. ”Enkelt uttryckt kommer kompetensen aldrig att *manifesteras* om man inte ser till det finns en lämplig miljö för den” (s. 51) Det handlar om organisationer som är utformade primärt att förhindra inkompetens, inte för att utnyttja eller skapa möjligheter för utvecklandet av befintlig kompetens. Problemet med att ledningen och organisationens utformning utgår ifrån inkompetensantagandet är att det blir en själuppfyllande profetia. Ledningens förväntningar sätter gränser för medarbetarnas möjligheter att utnyttja sin kompetens (s. 34ff).

För att en organisation ska ha kapaciteten att tillvarata och stödja utvecklandet av kompetens krävs alltså enligt Hall (1997), en fungerande kompetensprocess. Kompetensprocessen syftar till ett bättre tillvaratagande av medarbetarnas kompetens. Samverkan är, som vi nämnt tidigare beroende av: ledningens värderingar, stödstruktur och ledningens trovärdighet. Engagemang är beroende av *inflytande, relevans* och *samhörighet*. Kreativitet till sist är beroende av: *arbetsstyrning, social miljö* och *problemlösning* (s. 116ff).

Samverkan, engagemang och kreativitet är psykosociala dimensioner. Detta innebär att de påverkar hur individerna uppfattar organisationen och vad de tycker om sin roll i arbetet (Hall s. 157). För att kunna tillvarata och utveckla kompetensen i en organisation krävs alltså att individerna har möjligheten och förmågan att samverka med organisationen (s. 56ff).

Som vi nämnt i avsnitt 2.3.1. så är samverkan den grundläggande faktorn för att individen ska kunna dela med sig av sin kompetens till organisationens olika komponenter. Engagemang, den andra faktorn, är en förutsättning för att samverkan ska fungera. Engagemang uppstår när individers känslor omsätts i handling. Att individerna ges möjligheten att engagera sig är nödvändigt för en positiv arbetsattityd. Engagemang tillsammans med den ansvarskänsla det ger, gör att arbetet känns meningsfullt. Engagemang är alienationens motsatts. Existerar sedan engagemanget i samverkan med medarbetarna så stärks också grupp känslan. För att engagemanget ska kunna frodas krävs att individerna tillåts ha *inflytande* över sin arbetssituation. Om engagemang uppmuntras samtidigt som det saknas reella möjligheter till inflytande skadas ledningens trovärdighet vilket motverkar samverkan. För att ett genuint engagemang ska kunna uppstå krävs möjligheter för personligt inflytande.

Ofta skadas engagemanget p.g.a. att ledningen kräver att medarbetarna sysselsätter sig med arbetsuppgifter som upplevs som irrelevanta. För att stödja engagemanget krävs att ledningen istället uppmuntrar medarbetarna att prioritera de arbetsuppgifter som har *relevans* för verksamheten.

Samhörighet handlar om tillhörighet till och identifikation med organisationen och dess mål. Medarbetarna måste känna att det existerar ett ömsesidigt beroende och tillit inom organisationen. Ledningen kan främja samhörigheten i en organisation genom att betona vikten av individens engagemang och individuella arbetsinsats för de gemensamma målen (Hall 1997, s. 77ff).

Som Hall (1997) påpekar är det viktigt att organisationen stödjer det engagemang som krävs för att utveckla individuell kompetens. Kreativitet är den tredje viktiga faktorn som organisationen måste skapa en stödjande miljö för. Kreativiteten är nämligen inte bara avgörande för utvecklandet av kompetensen, utan även en central del av kompetensen i sig själv. Den typ av kreativitet som är av den största betydelsen för kompetensprocessen är den som frammanar nya insikter, innovationer, och nya användningsområden av gamla resurser. Hall menar att medarbetarna i allmänhet förfogar över en stor mängd kreativitet. Problemet är att de sällan uppmuntras att utveckla eller tillämpa den. Kreativiteten påverkas av tre faktorer: *arbetsstyrningen, den sociala miljön* samt *problemlösning* (s. 95ff).

Arbetsstyrningen i en organisation kan antingen främja eller hämma kreativiteten. Läggs det för stor vikt vid kontroller, rutiner och konformism så kommer arbetsstyrningen att hämma kreativiteten. Uppmuntras å andra sidan initiativ- och innovationsförmåga så kommer medarbetarnas kreativitet att spöras. Arbetsstyrningen bör var flexibel i förhållande till personen som utför arbetet, alternativa lösningar ska tillåtas och misslyckanden tolereras (Hall 1997, s 98ff).

När människor arbetar tillsammans med en uppgift når de oftast ett bättre resultat än om de skulle tagit sig an uppgiften på egen hand. Kreativiteten stöds av den *sociala miljön*. En positiv social miljö präglas av spontant, uppriktigt och ärligt samarbete där det finns tillgång till feedback. Produktiviteten påverkas av den sociala miljön genom de normer och prioriteringar som florerar i den och som ledningen ger uttryck för. För att kunna handla kompetent krävs enligt Hall att

individen kan se och förstå sammanhanget han eller hon ingår i. För att kunna reagera på ett lämpligt och kreativt sätt på externa krav måste kravens innebörd förstås. Om en individ inte får möjligheten att förstå innebörden av kraven som ställs på honom eller henne förhindras han eller hon också att reagera på dem på ett adekvat d.v.s. kompetent sätt (Hall 1997, s.36ff).

Två saker krävs för effektiv och kreativ *problemlösning*: relevanta resurser och en funktionell metod. Resursfrågan är i detta fallet den som i allmänhet prioriteras från ledningens sida. Hall menar att bristande problemlösningförmåga oftast *inte* beror på avsaknaden av resurser utan på att metoden som tillämpas inte kan utnyttja dem tillfullo. Bristande resurser kan däremot till viss del kompenseras av en funktionell och kreativ problemlösningmetod (Hall 1997, s. 106ff).

För att en organisation ska kunna utveckla en sund kompetensprocess krävs det för det första att det finns en balans mellan *samverkan*, *engagemang* och *kreativitet*. Denna balans benämner Hall för *isodynamisk balans*. Isodynamisk balans betyder att lika stort stöd skall ges åt de tre faktorerna i kompetensprocessen. Om en eller två av faktorerna är överprioriterade kommer systemet i obalans och kompetensprocessen att hämmas. Att det råder balans mellan samverkan, engagemang och kreativitet betyder inte i sig att det råder en *isodynamisk* balans och en positiv kompetensutveckling. Balansen kan nämligen häröra ur ett jämfördelat bristande stöd för de tre faktorerna. Detta benämner Hall *isostatisk* balans. Isostatisk balans är för kompetensen ett alltigenom hämmande tillstånd medan isodynamisk balans är ett tillstånd av kontinuerlig utveckling på kompetensområdet (Hall, 1997, s. 153ff).

För att skapa en isodynamisk kompetensprocess krävs det att hänsyn tas till polaritetsprincipen. Polaritetsprincipen betyder att krafter som inte stödjer kompetensprocessen motarbetar den. När denna process i en organisation ska balanseras i syfte att skapa isodynamik, krävs det att stödet för de tre faktorerna inte bara ses som mer eller mindre positiva, utan att även de negativa faktorerna för kompetensprocessen beaktas. Hall infogar också att faktorer som ofta uppfattas som svagt positiva i själva verket är negativa. Traditionellt sett har ledningar för organisationer haft en tendens att föredra icke genomgripande kompetenssatsningar. Detta agerande ger just detta tillsynes svaga, men i realiteten negativa effekterna för kompetensprocessen. (Hall 1997, s. 160ff)

Det är viktigt att påpeka att kompetensprocessen som Hall definierar den handlar om att utveckla kompetens i organisationer. Att utveckla kompetens på organisationsnivå handlar om organisationslärande. Organisationslärandet bygger på organisationens förmåga att tillvarata individuell kompetens. Förbättrandet av organisationens kompetens kräver alltså två saker: dels att organisationen tillvaratar tidigare outnyttjad individuell kompetens, dels att den kan stödja individuell kompetensutveckling.

2.3.3. Samverkan för organisationslärande

Vi har valt att se *samverkan* för organisationslärande som en dialektisk process. Då *organisationslärande* bygger på *individuell kompetens*, kräver utvecklandet av organisationslärande samverkan mellan individ och organisation. Organisationens roll är att stödja och tillvarata individens vilja och möjligheter att dela med sig av sin kompetens. Individens roll i organisationslärandet är att tillhandahålla kompetens som kan tillvaratas av organisationen.

Organisationslärande består i att individuell kompetens kan göras tillgänglig för andra komponenter i organisationen. För att denna överföring av kompetens ska fungera så krävs det att *strukturen* är utformad på ett sätt som främjar detta. Vi menar att en organisationsstruktur som lägger vikt vid relationerna mellan individen och organisationen, som organismmetaforen, därför är att föredra. Enligt organism perspektivet är det viktigt att skapa funktionella relationer mellan organisationens olika komponenter, samt att göra detta med hänsyn till den miljö organisationen existerar i. Detta ställer även stora krav på hur *ledarskapet* utövas. Inom organismmetaforen är ett situationsanpassat ledarskap att föredra. Förändringar i den såväl externa som den interna miljön måste mötas med både en flexibel struktur och ett flexibelt ledarskap. För att kunna ta till vara på de möjligheter som den förändring som organisationslärandet innebär, krävs det ledarskap som kan anpassa relationerna mellan komponenterna till den nya situationen.

Det är ledningens ansvar att skapa en organisationsstruktur som gynnar *kommunikationen* mellan de olika komponenterna. Denna interaktion är medlet för utvecklandet av organisationslärande. För att individen ska ha viljan och möjligheten att delge sin kompetens till organisationen, krävs det att organisationsstrukturen och ledningen stödjer denna kommunikationsprocess.

Som vi nämnt i avsnitt 2.3.1. handlar det om en lärande process att uppmuntra individerna att samverka med organisationen. Denna lärandeprocess anser vi huvudsakligen vara grundad i de vardagliga erfarenheter som individen gör i sin arbetssituation. Vi menar därför att detta situationsrelaterade lärande ofta är oplanerat och således bör klassas som *metalärande*. Detta kan skapa en konflikt mellan de pedagogiska målsättningar som ledningen har och den faktiska situation som individen befinner sig i. Ett klassiskt exempel på detta är när ledningen predikar för engagemang och medbestämmande, samtidigt som de utövar ett auktoritärt ledarskap.

För att individerna ska bidra så mycket möjligt till organisationslärandet krävs det att deras *engagemang* stöds av organisationen. *Lärandemiljön* är en organisations främsta medel för att påverka individernas attityder och beteende till samverkan. Organisationsstruktur och ledarskap som gynnar en positiv lärandemiljö, är det som på bästa sätt kan stödja individens engagemang. Stöd för engagemang skapas genom att individen ges *inflytande* över sin arbetssituation. En organisation som är organiserad enligt maskinmetaforen ger individen få möjligheter att påverka sin arbetssituation (inflytande). Detta gör att organisationen kan få svårigheter att tillgodogöra sig individernas engagemang.

Stöd för engagemang kräver vidare att individen uppmuntras att prioritera de arbetsuppgifter som är av *relevans* för verksamheten. Det krävs även en känsla av *samhörighet*. Samhörigheten bygger på att individerna kan identifiera sig med organisationen och dess mål. Enligt organismmetaforen ses förhållandet mellan organisation och individ som symbiotiskt. Erkännandet av ett ömsesidigt beroende gör att större hänsyn tas till skapandet av samhörighet inom organisationen.

En annan viktig aspekt är att ledningen är uppmärksam på den kompetens som redan finns i organisationen. Undervärderar ledningen individernas kompetens är det svårt för organisationen att tillvarata den. Får inte individerna möjligheten att visa upp sin kompetens är risken att de antas vara inkompetenta. En viktig ledaregenskap är i det här fallet att ledaren har en god tilltro till den mänskliga utvecklingspotentialen. Individerna bör bli medvetna om att ledningen uppmärksammar deras kompetens. Den *feedback* som ledningen ger är avgörande för hur individerna uppfattar att deras engagemang bemöts. Har inte feedbacken konstruktiv karaktär påverkas lärandemiljön negativt. Individernas möjligheter till positiv utveckling hämmas och organisationens kapacitet som mottagare begränsas. Detta begränsar utvecklandet av organisationslärandet.

2.3.4. Samverkan för kompetensutveckling

Samverkan för kompetensutveckling ser vi precis som organisationslärande som en dialektisk process. Kompetensutveckling kräver lärande och detta lärande är beroende av den lärandemiljö som organisationen tillhandahåller. Kompetensutvecklingen sker ofta både genom den vardagliga arbetsituationen och formella utbildningssammanhang. Vi menar att det är viktigt att *ledarskapet* uppmärksammar den individuella kompetensen som produceras. För det första måste det lärande som görs i vardagen uppmuntras av ledningen. Ledningen måste här ge medarbetarna *feedback* så att individen blir motiverad att engagera sig i sitt eget lärande. Ledarskapet måste grundas på värderingar som erkänner, samt har förtroende för individens utvecklingspotential. För det andra är det viktigt att individen ges möjlighet att praktiskt utnyttja kompetensen som förvärvats genom formell utbildning på ett sätt så att den blir tillämpbar i den faktiska arbetsituationen.

Lärandemiljön är en organisations främsta medel för att stödja individuell kompetensutveckling. *Organisationsstrukturen* och *ledarskapet* är viktiga delar i lärandemiljön. Ledningen måste ha förtroende för individens förmåga att lära och utvecklas. Som Hall (1997, s. 95ff. [se även 2.3.2.]) påpekar är kompetensprocessen till stor del beroende av stödet för individens kreativitet. Stödet för *kreativiteten* bygger på att *arbetsstyrningen* i organisationen inte hämmar individens vilja att utnyttja sin kreativitet. I en organisation som är organiserad efter maskinmetaforen läggs stor vikt vid att följa redan bestämda procedurer, vilket i vår mening begränsar individens möjligheter att utnyttja sin kreativitet. Den *sociala miljön* ska präglas av ett ärligt och uppriktigt samarbete mellan individerna samt att det finns tillgång till *feedback*. Individerna ska ges tillgång till relevanta resurser och funktionella metoder för att lösa problem

(*problemlösning*). Organismmetaforens relativa flexibilitet gör att det blir lättare att utnyttja alternativa problemlösningar, detta anser vi stimulera kreativiteten.

Vi menar att det är organisationens roll att skapa en gynnsam lärandemiljö. I och med att organisationer organiserade efter organismmetaforer beaktar personlig utveckling i sina organisationsmål, finns där bättre förutsättningar för en gynnsam lärandemiljö.

En gynnsam lärandemiljö bidrar till en positiv kompetensutveckling. Beroende på vilken situation lärandet sker i, främst med tanke på lärandemiljön, så påverkas också individens förmåga till en djupare förståelse. Detta betyder att lärandet kan ske på olika nivåer: det kan vara anpassningsinriktat eller utvecklingsinriktat. Är det anpassningsinriktat lärande så kommer kompetensutveckling att begränsas inom de ramar som organisationen satt upp. Är det utvecklingsinriktat kan individerna utveckla förmågan att ifrågasätta de ramar som organisationen satt upp för lärande, double-loop lärande.

Enligt Kolb (1984, p. 42. [se även 2.2.2.]) är denna övergång från anpassningsinriktat lärande till utvecklingsinriktat lärande en process i sig. För att individen ska kunna utveckla ett utvecklingsinriktat lärande krävs det att han eller hon blir medveten om att de redan existerande kognitiva strukturerna är bristfälliga. När individen uppmärksammar detta blir nästa steg att utveckla ett nytt sätt att tänka. Det är denna lärandeprocess som leder till utvecklingsinriktat lärande. Vi menar att det är viktigt att ledarskapet och organisationsstrukturen är utformat på ett sådant sätt som stödjer denna lärandeprocess. Det blir då enklare för organisationen att stödja en kompetensutveckling som kan utgöra grunden för ett långsiktigt organisationslärande.

Har organisationen kapaciteten att tillvarata den kompetens som utvecklingsinriktat lärande skapar, så skapas också förutsättningar för en bättre lärandemiljö. Double-loop lärande är också grunden för deuteroinläring. Deuterolärandet är ett lärande som är effektivt i förhållande till den kontext som lärandet sker i. Detta menar vi ger individen en ökad förmåga att effektivt samverka med organisationen. Arbetsuppgifterna i en tayloristisk organisation är smala och ledarskapet har en hierarkisk prägel, detta erbjuder individen relativt små möjligheter att sätta sitt lärande i relation till organisationens verksamhet som helhet. Vi menar därför att individer som arbetar i en tayloristisk organisation framförallt har begränsade möjligheter till att utveckla sin kompetens för samverkan. Detta medför i sin tur att det kan vara svårt för individerna att bidra till organisationslärande.

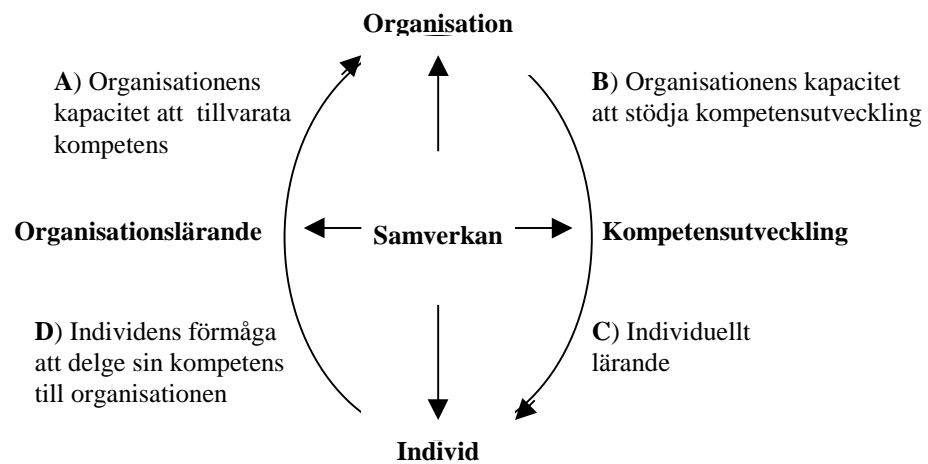
Organisationens kapacitet att stödja utvecklandet av kompetens är beroende av ledningens förmåga att stimulera en balanserad kompetensprocess. För att stödja en balanserad kompetensprocess krävs det att det finns lika stort stöd för samverkan, engagemang och kreativitet. Det måste finnas en *isodynamisk balans* i stödet för dessa tre faktorer. Det är särskilt viktigt att vara uppmärksam på faktorer som kan ha en negativ inverkan på kompetensprocessen för att upprätthålla balansen. Ensidiga kompetenssatsningar kan skapa obalans i

kompetensprocessen. Bristande uppföljning kan även göra att kompetensen i praktiken blir svår att utnyttja.

3. DISKUSSION

3.1. AVSLUTANDE RESONEMANG

Syftet med vår uppsats var att göra en explorativ studie över de faktorer som påverkar hur organisation och individ kan samverka för utvecklandet av ett långsiktigt organisationslärande. Grunden för långsiktigt organisationslärande bygger på fyra element: **organisation**, **individ**, **kompetensutveckling** och **organisationslärande**. Dessa fyra element är förbundna med varandra genom **samverkan** (se figur 3.). Denna samverkan ser olika ut beroende på vilka olika element det är som samverkar. För att uppnå långsiktigt organisationslärande krävs att alla fyra elementen samverkar med varandra.



Figur 3. Modell för långsiktigt organisationslärande.

När det gäller organisationslärande mellan individ och organisation är samverkan beroende av två huvud faktorer: Individens förmåga att delge sin kompetens till organisationen samt organisationens kapacitet att tillvara ta denna. Dessa huvudfaktorer påverkas i sin tur av ett antal underliggande faktorer: stöd för samverkan (ledningens värderingar, stödstruktur och ledningens trovärdighet), organisationsstruktur, ledarskap, kommunikation, metalärande, stöd för engagemang (inflytande, relevans och samhörighet), lärandemiljö och feedback.

När det gäller kompetensutveckling är samverkan också beroende av två huvudfaktorer: organisationens kapacitet att stödja kompetensutveckling samt individens förmåga att lära. Precis som organisationslärandet påverkas även kompetensutvecklingen av ett antal underliggande faktorer: stöd för samverkan (ledningens värderingar, stödstruktur och ledningens trovärdighet), ledarskap, feedback, lärandemiljö, organisationsstruktur, stöd för kreativitet (arbetsstyrning, sociala miljön och problemlösning).

Det som möjliggör långsiktigt organisationslärande är att det existerar en samverkan mellan organisationslärande och kompetensutveckling. Organisationslärande bygger på individuell kompetens. Först och främst måste organisationen ha kapaciteten att tillvarata den redan existerande kompetensen. För att sedan organisationen ska kunna utveckla organisationslärandet i ett längre perspektiv krävs det även att den kan stödja individuell kompetensutveckling. Saknar organisationen denna kapacitet kommer den i förlängningen inte att ha någon ny intern kompetens att utveckla organisationslärandet utifrån, utan måste förvärva kompetens externt.

Vi anser att det finns ytterligare ett steg för att utveckla ett långsiktigt organisationslärande. Detta består i att organisationen har kapaciteten att tillvarata de lärdomar individen gjort angående sitt eget lärande och kompetensutveckling. Detta metalärande kan sedan utnyttjas för att förbättra lärandemiljön. Vi tror att detta är ett sätt som avsevärt kan öka stödet för samverkan mellan individ och organisation samt individens engagemang och kreativitet. Vi menar att det är viktigt att organisationen inte bara inkorporerar individens kompetens i organisationslärandet, utan att organisationen tillvaratar de lärdomar individen gjort vid förvärvandet av kompetensen.

3.1.1. Kritik av arbetet

Den främsta kritiken mot vår metod kan vara att valet av litteratur och vår tolkning av denna vilar för mycket på human-resource perspektivet. En del intressanta aspekter hade troligen uppenbarat sig om vi hade haft möjlighet att fördjupa oss i de andra perspektiven.

Intersubjektiviteten är ett annat problem som berör vår uppsats. Som i alla kvalitativa arbeten, finns problemet att ge den utomstående läsaren möjligheten att förstå varför viss data bedömts som relevant och hur den tolkats. För att underlätta för läsaren handlar det därför om att nogga redovisa för det teoretiska perspektiv som tillämpats samt att tydliggöra den relevanta datamassan. Det är också viktigt att beskriva hur de olika data behandlats i analysen (Eneroth, 1987, s.68f). Vi har i möjligaste mån redovisat för hur vi tänkt och arbetat för att på så sätt underlätta för läsaren att följa vårt resonemang.

3.2. TILLÄMPNING AV REFERENSRAMEN

Avsikten med det här kapitlet är att konkretisera vår frågeställning. Vi kommer att föra en diskussion kring en praktisk tillämpning av den teoretiska referensram vi har utvecklat.

Vår teoretiska referensram är ämnad som stöd för vidare empiriska studier angående långsiktigt organisationslärande. De faktorer som vi identifierat samt relationerna dem emellan, kan ses som en utgångspunkt för att undersöka en organisations förutsättningar för långsiktigt organisationslärande.

Vid utförandet av den empiriska undersökningen anser vi att den bäst lämpade undersökningsformen är att genomföra en deskriptiv studie. Vid denna typ av beskrivande undersökningar begränsar man sig till att undersöka några aspekter inom det problemområde man är intresserad av. Metoden för deskriptiva undersökningar kräver att det redan finns en mängd kunskap inom problemområdet (Patel & Davidson 1994, s. 11ff). Det är denna kunskapsbas som vår referensram är ämnad att tillhandahålla.

De faktorer som vi anser vara centrala för en empirisk studie angående samverkan mellan individ och organisation för utvecklandet av långsiktigt organisationslärande är: *Organisationens kapacitet att tillvarata kompetens (A)*, *organisationens kapacitet att stödja kompetensutveckling (B)*, *individuellt lärande (C)* samt *individens förmåga att delge sin kompetens till organisationen (D)*. Studien måste således behandla frågeställningar på såväl organisations som individ nivå.

	Organisations- lärande	Kompetens- utveckling
Organisationsperspektiv	A	B
Individperspektiv	D	C

Figur 4. Schema över forskningsfrågor för långsiktigt organisationslärande (egen källa).

Figur 4 ska ses som ett schema över de grundläggande forskningsfrågor (**A**, **B**, **C** & **D**) som måste besvaras för att kunna utvärdera en organisations möjligheterna för långsiktigt organisationslärande. För att kunna studera dessa fyra områden krävs en ingående studie av de underliggande faktorer som vi behandlat i vår referensram (se 2.4.). Studien av dessa faktorer måste anpassas till de förutsättningar som ges för varje enskilt fall. De olika faktorernas relevans kan även prioriteras olika beroende på studiens syfte, perspektiv, omfattning o.s.v. I det enskilda fallet kan vår referensram även behöva kompletteras med faktorer som vi inte tagit hänsyn till.

En särskilt viktig faktor när man studerar förutsättningar för kompetensutveckling är den isodynamiska balansen (Hall 1997). Det enskilda stödet för faktorerna måste ses i relation till varandra för att man på så sätt ska kunna undersöka om det råder balans i kompetensprocessen. Vid studien av den isodynamiska balansen måste hänsyn tas till polaritetsprincipen. Det är alltså viktigt att negativa faktorer beaktas samt att hänsyn tas till att många negativa faktorer vid första anblick kan förefalla vara positiva.

Vid utförandet av den empiriska studien anser vi att det bör läggas särskild vikt vid utvecklandet av metoden. Många av de underliggande faktorer som vi tar upp i vår referensram är inte direkt observerbara t.ex. metalärande och erfarenhetsbaserat lärande. Detta ställer höga krav på utformandet av metoden.

Behovet och förutsättningar för långsiktigt organisationslärande varierar beroende på bransch och verksamhet. Beroende på vilken typ av verksamhet eller bransch, som organisationen verkar inom, påverkar detta organisationslärandets karaktär. Det långsiktiga organisationslärandet kan i vissa fall primärt vara inriktat på organisationsorienterad kompetens (samarbetsförmåga o.s.v.). I andra fall är organisationslärandet inriktat på verksamhetsorienterad kompetens (konkreta arbetsuppgifter). Förutsättningarna för långsiktigt organisationslärande kommer alltså se olika ut beroende på verksamhet och bransch, vilket bör beaktas i den empiriska studien.

Referenser

- Alvesson, M. (1989). *Ledning av kunskapsföretag*. Stockholm: Nordstedt Förlag.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1974) *Theory in practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bolman, L. & Deal, T. E. (1995) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap: Artisteri, valmöjlighet och ledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Bruzelius, L. H & Skärvad, P-H. (1995) *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.
- Dewey, J. (1995) *Individ, skola och samhälle*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Ekstedt, E. (1988) *Humankapital i brytningstid: Kunskapsuppbyggnad och förnyelse för företag*. Stockholm: Allmänna förlaget.
- Ellström, P-E. (1994) *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*. Stockholm: CE Fritzes.
- Ellström, P-E. (1992) *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*. Stockholm: Publica.
- Eneroth, B. (1987) *Hur mäter man "vackert"? Grundbok i kvalitativ metod*. [ort okänd] : Natur & Kultur.
- Fiske, J. (2000) *Kommunikationsteorier: En introduktion*. Stockholm: Wahlström & Widstrand.
- Falkheimer, J. (2001) *Medier och kommunikation: En introduktion*. Lund: Studentlitteratur.
- Flaa, P., Hofoss, D., Holmer-Hoven, F., Medhus, T. & Rönning, R. (1998) *Introduktion till organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Granberg, O. (1999) *Personal - administration och organisationsutveckling*. Borås: Natur & Kultur.
- Hall, J. (1997) *Kompetens i organisationen*. Lund: Studentlitteratur.
- Kolb, D. A. (1984) *Experiential Learning*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och Ekonomer*. Lund: Studentlitteratur.
- Morgan, G. (1997) *Images of organization*. USA: SAGE Publications.
- Moxnes, P. (1997) *Att lära och utvecklas i arbetsmiljön*. Borås: Natur & Kultur.

Patel, R. & Davidson, B. (1994) *Forskningsmetodikens grunder, att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Rubenowitz, S. (1987) *Organisationspsykologi och ledarskap*. Göteborg: ESSELTE STADIUM.

Svedberg, L. (2000) *Gruppsykologi: Om grupper, organisationer och ledarskap*. Lund : Studentlitteratur.

Wolvén, L-E. (2000) *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer: om ledarskap, organisering, kultur och kompetens*. Lund: Studentlitteratur.

Yukl, G. (1998) *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.