



LUNDS
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen
Box 199, 221 00 Lund

Kurs: PED 440
Kandidatuppsats, 10 poäng
41-60 poäng
Datum: 2002-01-17

LÄRANDE FÖRETAGSKULTUR

Organisations- och företagskultur som
förutsättning för individuellt lärande?

Martin Lundgren

Handledare:
Bosse Bergstedt

Lunds Universitet
Pedagogiska institutionen

ABSTRACT

- Arbetets art: 41-60 poängsuppsats
- Sidantal: 35
- Titel: LÄRANDE FÖRETAGSKULTUR - Organisations- och företagskultur som förutsättning för individuellt lärande?
- Författare: Martin Lundgren
- Handledare: Bosse Bergstedt
- Datum: 2002-01-17
- Bakgrund: Begreppet företagskultur är ett erkänt men mångfacetterat begrepp som använts och fortfarande används inom många områden. Ofta utgår dock författare från ett företagsekonomiskt perspektiv eller åtminstone ett organisatoriskt perspektiv där individens behov tillgodoses främst i förhållande till organisationens behov. Perspektiv av företagskultur som utan förbehåll utgår från individen är mindre vanligt förekommande.
- Syfte: Syftet består huvudsakligen i att försöka påvisa åtminstone tendenser till kopplingar mellan å ena sidan hur företagskultur är utformad och å andra sidan hur väl individens lärande och utveckling på arbetsplatsen fungerar.
- Metod: Försök till en kvalitativ intervju med fem respondenter och visst intervjuande av företagsledningen ledde snarare till en kvalitativ enkät med öppna svarsalternativ. Individuella upplevelseperspektiv har fokuserats.
- Resultat: Studien resulterade i ett bekräftande av företagskultur som intressant och användbart begrepp. De empiriska fynden gjorde, föga förvånande, gällande att vissa individer på företaget upplevde ett att deras behov, vad gällde de undersökta omständigheterna, var tillgodosedda medan andra inte gjorde det. Omständigheterna gällde för företagskulturbegreppet intressanta behov som tex. utmaningar, feedback, handlingsutrymme, misstagstolerans och kompetensvärdering.
- Nyckelord: Företagskultur, organisationskultur, organisation, lärande, utveckling, handlingsutrymme, individuellt lärande

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
2. FRÅGESTÄLLNING OCH SYFTE	2
2.1 Frågeställningar	2
2.2 Syfte	2
2.3 Pedagogisk relevans	3
3. METOD OCH TEORI	5
3.1 Studiens perspektiv	5
3.2 Kvalitativ metod	6
3.3 Begränsningar	7
3.4 Litteratur	7
3.5 Empirisk studie	8
3.5.1 Urval	8
3.5.2 Intervju	9
3.5.3 Utfall av intervjumetod	10
4. TEORETISK GRUND OCH BEGREPPSDISKUSSION	12
4.1 Företagskultur	12
4.1.1 Möjliga tolkningar	12
4.2 Organisationsidentitet	14
4.3 Autonomi, lärande och utveckling	15
4.4 Faktorer för och emot lärande på arbetsplatsen	17
4.4.1 Personlighetsmässiga faktorer	17
4.4.2 Mellanmänskliga relationer	18
4.4.3 Förhållande i organisationens struktur	18
5. RESULTAT	20
5.1 Öresundskonsortiet	20
5.1.1 Kort historik	20

5.1.2 Verksamhet	20
5.1.3 Organisation	20
5.1.4 Arbetsituationen	21
5.1.4.1 Trafikassistentarbetet	21
5.1.4.2 Trafikledararbetet	22
5.2 Analys och Diskussion	22
5.2.1 Företagskulturen i helhetsperspektiv	23
5.2.2 Tematiserad svarsanalys	24
5.2.3 Individbakgrund	25
5.2.4 Unik förmåga och kunskap	25
5.2.5 Rutin eller handlingsutrymme	26
5.2.6 Trygghet eller utveckling	28
5.2.7 Feedback	29
5.2.8 Misstagstolerans	31
5.3 Sammanfattning av intervjusvar	32
6. SLUTSATSER	34
6.1 Idéer för framtida undersökningar	35
7. REFERENSLITTERATUR	36
7.1 Böcker och artiklar:	36
7.2 Webbdokument:	37
7.3 Övrigt:	37
8.1 BILAGA 1	0
8.2 BILAGA 2	0

1. Inledning

Utifrån svenska förhållanden är arbetsplatsen en stor och viktig del i de flesta människors liv. Här spenderar vi mycket av vår vakna tid. Det är också här vi i många fall har chans att utvecklas och känna att vi spelar en roll och har en funktion i samhället. Eller åtminstone inbillar jag mig att många människor anser att det borde vara så. Det är dock inte ett givet samband mellan att ha ett arbete och att känna att man fyller en funktion. Å andra sidan är det väl i avsaknaden av ett arbete som bristen på funktionsfyllande och utveckling blir som allra tydligast. Mitt speciella intresse som ligger till grund för denna uppsats handlar i stor utsträckning om huruvida man kan definiera en miljö som "lärande" på ett sätt som gör att medarbetarna känner att de utvecklas och fyller en funktion, hur den i så fall ser ut och om man medvetet kan använda denna kunskap på ett konstruktivt sätt.

För att närma mig dessa frågor har jag valt att se på organisations- och företagskultur (vidare i uppsatsen låter jag för enkelhets skull de båda begreppen samlas under begreppet 'företagskultur') som den samlande definition som inbegriper allt det som kan påverka hur, när och varför vi lär och utvecklas på en arbetsplats. Alvesson (1992) anser att företagskultur lätt blir ett allt för volymiöst begrepp och får otympliga ramar om man inte begränsar det till "(...) *betydelser, innebörder och meningar – inte om yttre objektiva ting*" (s. 20). Jag har på min sida valt företagskultur som nyckelbegrepp av den enkla anledning att det är ett ganska öppet och brett begrepp som inte begränsar på ett för studien hämmande sätt. Jag är väl medveten om att ju bredare begrepp man väljer desto svårare är det att hitta in i kärnan av ett problem men det just mångfalden av faktorer av påverkan som är min poäng. Alvesson och Berg (1988) framhåller vikten av att inte använda kulturen som ytterligare en organisationsvariabel då det är just i helhetssynen som perspektivet har sin styrka. Närmare diskussionen om innebörden av företagskultur återkommer längre fram.

Så här i inledningen av mitt uppsatsarbete är det min förhoppning att jag skall kunna dra någon eller några slutsatser eller åtminstone se någon antydning till samband mellan å ena sidan hur företagskultur är utformad och å andra sidan vilken upplevelse anställda i ett företag har av lärande eller möjligheten till lärande och utveckling. Det är min bestämda uppfattning att både individen och företaget är betjänta av att de anställda undviker både den emotionella (subjektiva) upplevelsen och den faktiska (objektiva) situationen av stagnation. Det sagt, det verkar vettigt att undersöka om det inte finns viktigt vetande att hämta om den helhetsmiljö för lärande på arbetsplatsen som jag väljer att kalla företagskultur.

2. Frågeställning och syfte

2.1 Frågeställningar

I ett försök att renodla och strukturera min studie har jag försökt kondensera min frågeställning till följande två frågestrukturer:

- Vad inom ramen för lärande och utveckling på arbetsplatsen kan antas vara intressanta delar av företagskultur? Företagskultur är som bekant ett brett och svårdefinierat begrepp som använts på olika sätt. Särskilt förändringar över tid och skilda motiv och bakgrunder hos författare har varit orsaker till denna begreppsambivalens. Att besvara frågan är således något av ett undersökande arbete utan givna svar.
- Är delarna av företagskulturen som på ett eller annat sätt kan anses vara kopplat till lärande och utveckling något som möjligen kan ses som viktiga förutsättningar för detta lärande? Och i så fall - hur ger de identifierade delarna av företagskultur en fingervisning om hur de kan tänkas utformas för att ge önskvärda resultat? Jag inbillar mig givetvis inte att jag kan producera några självskrivna och generella svar härvidlag (för detta ändamål krävs både större kunskapsbas och större resurser), min förhoppning är jag kan diskutera några tänkbara idéer.

2.2 Syfte

Varför väljer jag då att inrikta mig på organisations- och företagskultur? Det är ett uppenbart faktum att människan är en mycket komplex varelse som inte låter sig generaliseras lätt. Därmed kanske det är ännu mer uppenbart att varje organisation är en unik enhet då dess huvudsakliga beståndsdel är en samling var för sig unika människor. Dessa människor skapar gemensamt men var och en utifrån sina förutsättningar något självständigt och väldigt spännande. Detta svårdefinierade ”mervärde” som uppstår i interaktionen mellan människor fascinerar mig och jag har efter moget övervägande kommit fram till att just företagskultur kan vara en väg mot kunskap om detta område.

Det är mitt syfte med denna studie att försöka påvisa åtminstone tendenser till kopplingar mellan å ena sidan hur företagskultur är utformad och å andra sidan hur väl individens lärande och utveckling på arbetsplatsen fungerar.

Stora teorier med både bredd och djup innebär alltid en risk i form av bristande inre konsekvens. Att skapa en generellt legitim och fungerande modell för att tolka och optimera en grupp och alla delar av dess arbete och samexistens är helt enkelt svårt. Den typen av stora teorier bör med nödvändighet medföra en stor mängd faktorer vilket innebär risk för inbyggd ineffektivitet i form av självmotsägelser (mellan alla dessa faktorer) och ineffektiva försök att undvika dylika diskussioner. Det jag mer tror på och hoppas göra är att urskilja det som för en enskild situation är relevant ur en större teori eller begrepp och applicera det på ett givet ämne. Konkret blir det i mitt fall att försöka

urskilja vad i företagskultur som är relevant i förhållande till arbetsplatslärande och i det specifika fallet på ett företag som Öresundsbrokonsortiet.

Ellström (1992) skriver att det finns ett utbrett missförstånd som hävdar att allt lärande är positivt vilket i sig härstammar ur missförståndet att allt lärande är medvetet och avsiktligt. Han påpekar istället att en ansenlig del av vårt lärande kommer ur mer eller mindre omedvetna och oavsiktliga processer och att det ur dessa situationer inte är ovanligt att negativt lärande uppstår. Som exempel på negativt lärande nämner han passivisering, underordning och dequalificering. Även Schein talar om att mycket av lärandet i arbetet kommer från processer inom organisationens gränser och att påpekar att ett viktigt moment läroanstalterna har att lära sina studenter är att upptäcka och skydda sig mot socialiseringsprocesser som senare kan visa sig vara destruktiva (1978 s. 110).

Dessa för mig fullt rimliga antaganden väcker ytterligare anledning att ta tag i företagskultur som verktyg för lärande. Att ta ett helhetsgrepp runt en organisation för att identifiera vad i företagskulturen eller lärandemiljön om man så vill, som påverkar och hur det påverkar känns naturlig och förhoppningsvis fruktsamt.

2.3 Pedagogisk relevans

Pedagogikens territorium som ämne är omtvistat och bland annat finner man både paralleller och likheter med ämnen som psykologi och sociologi (Selander 1992). För min egen del upplever jag att jag i allra högsta grad rör mig fram och tillbaka inom detta gränsland. Jag behandlar teorier och empiri som berör explicit lärande men det behandlas i första hand med tanke på förutsättningarna för detta lärande. I reflektionerna om förutsättningar för lärandet är det individens upplevelser av de organisatoriska förutsättningarna som fokuseras. På så sätt kan man möjligen säga att den individuella upplevelsen i viss mån tangerar psykologins värld och att de organisatoriska förutsättningarna ganska tveklöst är resonemang som präglas av sociologiskt tänkande. Förhoppningsvis hamnar mitt arbete och denna uppsats genom dessa antagande och resonemang i ett någorlunda pedagogiskt tänkande.

Bent Madsen skriver i "Socialpedagogik" (2001) om att människan socialiseras (bl.a.) till deltagare i arbetsmarknaden. Jag anser att företagskulturer i allmänhet är en av dessa socialiseringsprocesser i det att de skapar de ramar människan som arbetstagare skall passa in i. I ansökningsskedet hoppas och försöker en förhoppningsfull arbetssökare passa in i den värld (läs företagskultur) som han eller hon förväntar sig att den framtida arbetsplatsen är. Madsen identifierar två aspekter av kvalifikationer som viktiga, nämligen de allmänna och de specifika. De specifika handlar om faktiska förmågor som är specifikt relevanta för ett givet arbete och är av mindre relevans för mitt vidkommande. Av större betydelse är de allmänna som handlar om att individen måste uppnå vissa krav som en "lyckad socialisering" skall borga för. Det handlar bland annat om samarbetsförmåga, flexibilitet, disciplinerade känslor och förmåga att förtränga personliga behov. Madsen trycker på att det gäller "(...) att vara i besittning av ansvarsfullhet och i synnerhet visa lojalitet mot arbetsplatsen och dess normer." (2001 s. 22) Det handlar kort sagt om sociala och psykologiska förmågor. Detta med

socialisering och dess förutsättningsgivande för lärande är alltså en del av pedagogiken och jag hoppas härmed att pedagogisk relevans är påvisad.

3. Metod och teori

Denna studie omfattar två väsentliga delar. Den första delen nedan, som går under beteckningen ”metod och teori”, består av metodologiska ställningstaganden och litteraturstudier som i huvudsak varit inriktade på begrepp och teorier som rör organisations- och företagskultur samt lärande i arbetsplatsmiljö. Den andra delen, kallad ”Resultat”, innefattar bland annat en av mig genomförd empirisk studie på Öresundsbrons driftcenter på Lernacken i Malmö. Där jag haft för avsikt att undersöka de där rådande omständigheterna som kan relateras till mitt syfte och min litteraturstudie.

3.1 Studiens perspektiv

Min synvinkel och det perspektiv jag kommer att anta i denna studie är utan omsvep ett som sympatiserar med den enskilde medarbetaren på företaget – individen. Omedelbart känns det som ett aningen naivt perspektiv då moderna strategier för företags- och kompetensutveckling knappast, i första hand, baseras på ett för företagen altruistiskt behov att tillgodose de anställdas bästa. Det är naturligtvis produktions- och effektivitetshöjande effekter som primärt eftersträvas. Moxnes säger tex. om företagsledningar ”*I sina ögon har de förpliktelser gentemot aktieägarna, inte mot arbetstagarna*” (1984 s.166-167). Detta är inte uppseendeväckande och ligger i sin förlängning även i den enskilde medarbetarens intresse då arbetsplatsens existens och överlevnad givetvis är en förutsättning för dennes arbete.

Det borde således vara mer naturligt att anta ett kollektivt eller organisationsmässigt perspektiv på lärande och utveckling i en organisation. Det har dock flera nackdelar som gör att jag ändå undviker det till förmån för den mer individrelaterade synvinkeln. Mina tyngst vägande skäl hämtar jag ur personlig ledarerfarenhet (främst som ungdomsledare inom idrotten) som vid upprepade tillfällen visat att ”gruppens bästa” kan fungera som tillfällig motivationshöjare. Dock säger mig samma erfarenheter att en grupp aldrig fungerar så bra som när alla individer var och en för sig känner sig uppmärksammade, uppskattade och behövda. Detta senare förhållande uppstår inte gärna utan en grundlig individuell behovs- och lägesanalys (lite rakare – det gäller att veta vad var och en behöver för att må bra, då tillför han eller hon mest till gruppen). Det är också min erfarenhet att det är under dessa förutsättningar gruppen blir mest harmonisk och kan skapa mer än summan av sina delar.

Vidare finns det i Ellström (1992 s. 68) anledning att vara försiktig i användandet av begrepp som ”lärande organisationer”. Ellström hänvisar till Phillips (1977) och jag tolkar det som att han förlitar sig på ett resonemang av Phillips som bygger på en icke underkännande men kritisk hållning till systemteori. Phillips särskiljer fyra huvudpunkter i sin kritik som jag förenklat och i korthet refererar. För det första kan systemteorin inte konsekvent upprätthålla sin metodologiska kritik av den analytisk metoden då den vidhåller att delar inte kan studeras separerade från sin helhet. Phillips låter förstå att det är en förenklad syn att påstå att man inte kan veta något om en del utan att förstå helheten. Systemet kan s.a.s. inte bortses ifrån men detta innebär inte att

man behöver undvika att studera en del för att förstå just denna bättre. Det är också svårt att förstå *allting* utan att först veta något om *något*. För det andra kritiserar Phillips systemteoretikerna i att de misslyckas med att specificera exakt vad ett system är och vidare för att de är vaga i sin förklaring om vad som faktiskt ingår i systemteorin. Slutligen uttrycks ett missnöje över teorins oförmåga som vetenskapligt verktyg. Phillips pekar på att systemteorin inte uppfyller vetenskapens kanske viktigaste ändamål – att förutspå framtida observerbara händelser.

Detta är alltså några av de tankar som föranleder mig att föredra individperspektivet framför det kollektiva allt emedan jag inte bortser från systemets (organisationens) betydelse. Faktum är ju att jag vill se på just individens upplevelse av systemet.

Ytterligare en fördel som jag anser komma ur att acceptera Phillips argumentation är att jag kan avgränsa de delar av företagskultur som jag anser vara direkt relevanta för lärande och utveckling på arbetsplatsen. Möjligen öppnar det vägen för ett godtyckligt begränsande av vad företagskultur, i förhållande till lärande, faktiskt innebär men då jag inte funnit något i litteraturen som direkt avgränsar företagskultur i förhållande till lärande så ser jag ingen annan väg. Jag kommer att försöka argumentera efter bästa förmåga varför och hur de olika inlärningsperspektiven kan kopplas till företagskulturens inverkan.

3.2 Kvalitativ metod

Vidare kommer jag i studien även anta en kvalitativ ansats som ur metodologiskt hänseende närmast kan betraktas som vad Starrin & Svensson (1994) kallar ett upplevelseperspektiv. Resonemanget som jag alltså ansluter mig till är att även om en upplevelse inte är direkt kvantifierbar så är den inte desto mindre verklig för den som upplever den. Starrin och Svensson (1994 s.57) uttrycker det enligt:

”Det kvalitativa anses vara det som är möjligt att uppleva men som inte är kvantifierbart och mätbart. Det kvalitativa kan vara objektivt i kunskapsteoretisk mening (...) men kan inte existera oberoende av ett subjekt som upplever det”.

Detta innebär att jag inte har för avsikt att finna empiriska fakta som kan göra anspråk på att anta formen av objektiva sanningar i någon egentlig mening. Det är ju som sagt också omdebatterat huruvida det i vissa vetenskapliga problemområden kan skapas någon sådan sanning eller fakta som kan definieras som obestriddig. Då är det bättre att s.a.s. erkänna underlagets subjektiva karaktär och låta läsaren ta ställning till både materialets och tolkningens giltighet och innebörd.

Jag har genomgående haft för avsikt att låta de empiriska fynden få karaktären av att vara individuella upplevelseperspektiv. Det har dock vid ett antal tillfällen uppstått situationer där jag har känt mig tvungen att diskutera empiri på ett mera allmänt plan. Detta är inte gjort i syfte att göra anspråk på några allmängiltiga konklusioner om förhållandena på Öresundsbron utan endast i avsikt att otvunget reflektera på resultaten i förhållande till den teori jag använt.

3.3 Begränsningar

Om man sammanfattar mina begränsningar, eller ”valt perspektiv” om man så vill, så kan man uttrycka det som att jag väljer att titta på ett organisationsbegrepp ur ett individperspektiv. I klartext betyder det att jag väljer den enskilda medarbetarens upplevelseperspektiv och tittar på hur dennes lärande påverkas av organisationsbegreppet företagskultur. I brist på en tydlig begreppskonsensus är jag tvungen att begränsa mitt studiespektra. Exempelvis finns det i litteraturen ofta förekommande teorier och resonemang som involverar ett större samhällsperspektiv (Arvonen 1989, Moxnes 1984 m.fl.). Man ser då ofta tre påverkansnivåer – människan, organisationen och samhället – och ibland ser man även tankar som särskilt tar hänsyn till familjen. Jag begränsar mig som sagt till att titta på relationen mellan organisation och individ. Därmed inte sagt att jag tror att det finns någon egentlig vinst med detta. Begränsningen motiveras uteslutande med hänsyn till utrymme och tid.

I det empiriska undersökandet av relationen mellan organisation och individ hoppas jag att hitta likheter och drag av teoristudiernas fynd när det gäller det så svårfångade begreppet företagskultur. På så viss hoppas jag kunna avgränsa begreppet på ett sätt som gör det mer begripligt och användbart. När jag sedan ställer fynden (dvs. sammansmältningen av teori och empiri rörandes företagskultur) mot teorier om lärande och utveckling på arbetsplatsen hoppas jag att ytterligare en, och för arbetets vidkommande viktigare, dimension av begreppet uppstår. Att förstå och testa vad företagskultur är och betyder för individen i förhållande till organisationen är nog den tydligaste avgränsningen jag förmår att formulera. Jag är mindre intresserad av hur företagskultur kan effektivisera ett företag. Detta gäller såväl effektiviseringen i produktion som de företagsekonomiska effekterna av arbetsplatsinlärning och utveckling.

3.4 Litteratur

Den litteratur jag har haft tillgång till är till största delen varit titlar funnen via Lunds Universitetsbiblioteks sökmotor ”Lovisa”. Något kommer även ur kurslitteratur från tidigare studier (tex. från ”Educational planning and human resource management”, Lunds universitet, 1994) och en del titlar är funna ur andra titlars referenslistor. Artiklar har använts i begränsad omfattning för inspiration och referenser och har sökts via ELIN (Electronic library information navigator, Lunds universitet). Problemet med artiklarna är att de oftast har varit ganska smalt inriktade på ledarskap och diskussioner ur ledarskapsperspektiv.

De sökord som använts har varit företagskultur, organisationskultur, kompetensutveckling, kompetens, lärande och utveckling. Även kombinationer av orden och engelska motsvarigheter har utnyttjats i sökandet. Enstaka ord har oftast gett allt för stora träfflistor medan kombinationer av tre eller fler söksträngar har gett magert eller inget resultat alls. Kombinationer av två ord har alltså lett till flest användbara träffar.

Vad gäller referenser till litteratur har jag i största möjliga utsträckning försökt följa anvisningar i Backman (1998) men av praktiska skäl har vissa undantag varit nödvändiga. Det gäller i huvudsak publiceringsinformation som tex. upplaga och revideringsinformation som jag inte tillräckligt tidigt var medveten om. Dvs. att jag i några fall förlorat tillgången till titlar innan all dylik information säkrats. De årtal som refereras till är dock knutna till den upplaga eller revidering jag använt. (Detta är den typ av information jag i vissa fall har missat.)

3.5 Empirisk studie

Som tidigare nämnt har min avsikt varit att göra en kvalitativ empirisk studie i form av djupintervjuer som genomförts med målsättning att ta form av en dialog via epost. Motivet var bl.a. att de data jag sökte bäst lämpade sig för den metoden. Mitt syfte har varit att se på upplevelsen av lärande och förutsättningarna för lärande hos ett antal individer. Ganska tidigt drog jag slutsatsen att de mest användbara och för förståelsen berikande resultaten skulle komma ur någon form av dialog.

Dessvärre uppstod oväntade problem som medförde att intervjuerna som genomfördes med fem individer aldrig tog formen av en intervju i egentlig mening. För att man till fullo skall kunna anse att en sådan tagit form bör intervjuaren och respondenten givetvis föra en dialog där svar kan leda till fördjupade och förnyade tankar och frågor, gärna i flera led.

I två av fallen ledde mina följdfrågor till ytterligare respons. Detta ger anledning att fundera över om rubriceringen 'intervju' är den mest klagörande. Med tanke på utfallet kan insamlandet av empiri lika gärna beskrivas som en kvalitativ enkät med öppna svarsalternativ. Efter detta klagörande och med reservation för eventuella missförstånd väljer jag dock att låta mina ansträngningar kallas intervjuer. Ursprungstanken var inte att göra en enkätundersökning. Syftet har tveklöst varit att göra intervjuer på ett annorlunda sätt och utfallet har i några fall åtminstone tangerat vad som kan kallas intervju. Problemen och det egentliga metodologiska utfallet diskuteras närmare under rubrikerna 'Intervju' och 'Utfall av intervjumetod'.

3.5.1 Urval

Mitt urval har varit strategiskt ur flera synvinklar. För att begränsa mig har jag utgått från att ta in upplevelsen av mina intresseområden (tex företagskultur och lärande) från två typer av anställda. En grupp om tre trafikledare som vid direkt anblick har en större ansvarsbörda än den andra gruppen (två personer) vars yrkestitel är trafikassistenter. Grupperna arbetar nära varandra och deras uppgift är att få trafiken på Öresundsbron att flyta så lätt och säkert som möjligt. Trafikassistenterna skall dessutom ta emot betalning av trafikanterna.

Urvalet har som sagt gjorts ur strategiska motiv. Strategin har handlat om att få så fylliga och djuplodande svar som möjligt av respondenter som kunde tänkas vara mottagliga för min intervjumetod. Respondenterna har till antalet begränsats till tre ur varje grupp av den enkla anledning att färre hade gett ett för tunt material och fler hade

inneburit en risk för att empirin hade blivit så omfattande att jag inte kunnat penetrera allt på ett seriöst sätt. Som kriterier har jag strävat efter att försöka få båda kön representerade, få både yngre och äldre deltagare samt deltagare som har varit i organisationen olika länge (helst någon som varit med från starten i juli 2000 samt någon relativt nytillkommen). Det har också varit av intresse att undvika respondenter som kunnat misstänkas vara annat än välvilligt inställda till deltagande i en dylik studie. Det har inte varit mitt syfte att se särskilda samband knutna till de kriterier jag ställt upp (som tex kön, anställningstid och ålder), utan endast för att få en så god spridning bland typer av intervjuobjekt. Hela urvalsprocessen har gjorts i samråd med min kontaktperson på Öresundsbron.

Möjligen kunde urvalet ha skett på andra grunder och enligt andra kriterier än de jag valt. Exempelvis kunde jag lottat bland tillgängliga individer men då jag inte funnit att upplevelseperspektivet ger upphov till någon generellt giltig kunskap har jag nöjt mig med att få till stånd en spridning enligt det ovan nämnda.

3.5.2 Intervju

En tidig tanke var att jag ville skapa något av en dialog med mina respondenter snarare än en tidspressad intervju vid ett enstaka tillfälle. Jag föreställer mig att man ofta önskar kunna få klagöranden på de svar man fått och att bearbetningen ger upphov till nya ”spår” och tankar. Ett praktiskt problem har varit att alla mina respondenter arbetar skift och att det därför inte funnits en naturlig möjlighet att träffa flera individer åt gången. Som student är resurserna givetvis ganska begränsade. Således gäller det att hålla nere kostnaderna. Dessa tankar och förutsättningar ledde in mig på idén att utifrån en traditionell intervjuguide skapa en dialog via e-post. Jag visste sedan tidigare att medarbetarna på Öresundsbrokonsortiet alla hade tillgång till datorer och e-post. På så vis har tanken varit att ge respondenterna möjlighet att i större utsträckning själva välja när och hur de velat svara på mina frågor.

Argumenten för den här typen av intervjumetod har alltså varit att respondenterna kunnat välja att svara i princip så mycket eller så lite de själva har önskat, att de har haft tid att noga välja sina formuleringar, att det har varit ett billigt och praktiskt sätt, att jag har haft möjlighet att återkomma med följdfrågor och slutligen, vilket var en bonus, så har allt material redan från början funnits i dokument som låtit sig analyseras.

Några riskmoment har legat i att metoden varit (mig veterligen) oprövad. Det skulle kunna innebära oväntade problem, vilket det också kom att göra. Utförlig beskrivning av detta finns att läsa under ”Utfall av intervjumetod” nedan. Även ett av de argument som tidigare nämnts som tilltalande kan möjligen ses som ett riskmoment. Jag tänker på det faktum att respondenterna haft ett i princip obegränsat tidsutrymme att tänka efter och formulera sig ”helt rätt”. Det kan tänkas att vissa svar därmed anpassats av olika skäl. Det skulle innebära en förlust i form av spontanitet. Icke verbala reaktioner (så som betänketid, kroppsspråk, attityd osv.) har givetvis också gått förlorade. Jag vågar dock påstå att denna senare typ av fakta är något som jag ändå i liten eller obefintlig utsträckning hade gett mig på att analysera (helt enkelt pga. mina relativt begränsade erfarenhet på området).

3.5.3 Utfall av intervjumetod

Hur gick då det avsedda arbetet med intervjumetoden i form av e-postintervjuer? Det verkade ju lovande att med ett snabbt medium kunna skapa en från min sida sett multipel dialog med alla respondenter samtidigt. Och till en början verkade det lovande. Visserligen uppstod vissa praktiska problem i urvalsförfarandet då min kontaktperson åkte på en, för mig oväntad, semester just då jag var i fas att inleda urvalet (något som ju givetvis låg på mitt ansvar att hålla reda på) men så fort intervjupersonerna var utvalda fick jag ganska snabbt respons från samtliga att de gladeligen ville ställa upp. Jag informerade dem ingående om studien, syftet och frågornas karaktär. Alla verkade tycka att det var spännande så jag skickade ut min intervjuguide (d.v.s. de 10 frågor som jag tänkt inleda dialogen med).

Här förändrades dock situationen abrupt. Jag hade förväntat mig att de flesta skulle kunna svara på frågorna inom tre till fyra dagar och räknade inte med att någon skulle dröja mer än högst en vecka. Efter en del påtryckningar och fjorton dagar senare dök det första svaret upp! Tiden för att skapa en dialog var i princip eliminerad och då jag fortfarande saknade svar efter drygt tre veckor blev situationen givetvis prekär. I ett läge av allvarlig tidkris fick jag slutligen ge upp en sista intervju trots ihärdiga försök. Jag inser att det inte är tillfredsställande att utgå från vissa premisser och att ha en viss målsättning för att sedan inte kunna fullfölja dessa i sin helhet. Jag anser ändå att trots den uteblivna intervjun och trots brister i alternativa planer, att jag slutligen fick in tillräcklig mycket material för att kunna bilda mig en rimlig bild av mina respondenters upplevelser i sina respektive arbetssituationer. I själva verket så är ju sammanvägningarna och diskussioner om arbetsplatsmiljön i allmänhet bara av sekundär betydelse då syftet går ut på att förstå individernas upplevelse. Sålunda kan man argumentera att bara en intervju egentligen hade varit lika giltig oavsett hur många andra intervjuer som genomförts. De bygger så att säga inte på varandra även om det är spännande att i viss mån även hålla ett öga öppet för tendenser, likheter och skillnader.

Svaren jag faktiskt fick var genomgående bra i den meningen att jag oftast fick svar på det jag hade för avsikt att ta reda på något om. Vissa frågor engagerade givetvis mer än andra men ingen fråga lämnades oberörd. I några fall lyckades jag även att få igång en viss dialog, om än ganska begränsad. I själva verket får man väl snarast karaktärisera dialogen som klargöranden, men detta var inte desto mindre viktigt. En allvarlig metodologisk invändning kan sägas vara att utfallet av mina ansträngningar att skapa en intervju med var och en av mina respondenter åtminstone delvis misslyckats. Jag har de facto fått användbara svar men bara i två fall har mina önskemål om fördjupade svar och klagörande inneburit ytterligare medverkan. Sådillvida kan man möjligen få större klarhet i att formulera om det som faktiskt kommit ur ansträngningarna som att det handlat om en kvalitativ enkät med öppna svarsalternativ. Det har dock, som tidigare nämnt, inte varit min avsikt och jag anser att utfallet i mångt och mycket blev ganska likt det jag hade kunnat förvänta mig av att göra en regelrätt intervju (på plats eller per telefon). Det är dock av största vikt att läsaren inte förleds att tro att metoden varit mer framgångsrik än den varit. Därmed är reservationerna ovan ett viktigt klagörande.

Jag tror att respondenterna tagit sig ordentligt med tid och noga funderat igenom vad de faktiskt velat säga. Svaren har nämligen genomgående varit både välformulerade och ganska precisa. I något fall förstod jag att respondenten inte riktigt förstått några formuleringar men vederbörande hade då valt att ta hjälp vilket ledde till relevanta svar.

Formatet svaren kom i var en oerhörd fördel i skrivandet. Ingen egentlig tid har tagits i anspråk för att organisera materialet. Min insats härvidlag har begränsat sig till att formatera dokumenten i likartad stil varpå jag gjort märkta utskrifter som sedan studerats som helheter för att slutligen analyseras svar för svar utifrån en ganska vid tolkning av teoriramen. Dvs. att jag visserligen har haft klara hänvisningar mellan fråga och litteratur men att jag inte känt mig tvungen att ordagrant följa dessa hänvisningar. Kopplingar som uppstått under arbetets gång men som inte förutsetts vid formuleringarna av frågorna har infogats i diskussionen.

Allt som allt får man säga att den aningen experimentella intervjumetoden varit oförutsett svåränvänd men att resultatet i slutändan blev fullt acceptabel. Jag skulle mycket väl kunna tänka mig att prova arbetssättet vid ytterligare tillfällen men med en annan initiering. Förmodligen bör man på ett mer personligt sätt iscensätta hela processen och försäkra sig ytterligare om att intervjupersonerna förstår vad man hoppas få ut av dem i form av tid, kraft och intresse.

Slutligen vill jag bara kommentera något om intervjupersonernas identitet och anledningen till att jag inte på något sätt valt att identitetsmärka refererade uttalande och citat. Jag ville i det längsta undvika att någon kunde bli igenkänd genom sina svar. Eftersom de svarande kommer ur två yrkesgrupper och eftersom det totala antalet svar är relativt lågt (ur dessa två grupper är det tal om fem personer) så ville jag inte ens skapa någon sorts pseudonym, allt med respondenternas integritet i åtanke. Detta var också något jag informerade om tidigt och orsaken var givetvis att få så sanningsnära svar som möjligt. Den enda egentliga särskiljningen jag gör då jag refererar är huruvida det handlar om en trafikledare eller en trafikassistent (vilket jag dock utelämnat i de fall då jag inte ansett att informationen har tillfört förståelsen något). Jag har haft för avsikt att inte röja könstillhörighet då jag refererar. Likaså har jag undvikit att röja respondenternas nationalitet genom att konsekvent översätta svar på danska till svenska. Jag är väl förtrogen med danska och anser därför inte att det finns orsak att oroas över svarens innehållsmässiga korrekthet av den anledningen.

4. Teoretisk grund och begreppsdiskussion

I detta avsnitt har jag för avsikt att göra en grov skiss av vad företagskultur på ett teoretiskt plan *kan* vara i förhållande till lärande och utveckling på arbetsplatsen. Det finns ingen absolut garanti för att det är en fullständig eller ens i alla delar definitivt given koppling mellan begreppen. Jag vågar dock påstå att alla de begrepp och teorier jag nedan diskuterar i grova drag antyder *att* det finns en koppling mellan lärande och företagskultur. Teoriredovisningen påvisar var jag har uppfattat att de definierande gränserna för begreppens gemensamma användande går.

4.1 Företagskultur

Företagskultur har funnits som självständigt begrepp åtminstone sedan 1940-talet men fick uppmärksamhet och genomslag på allvar först i början av åttiotalet. Inledningsvis var området mestadels av akademiskt intresse (inom psykologi, sociologi och antropologi) men för drygt 20 år sen fick managementforskarna och således praktikerna upp ögonen för begreppet. Managementgrenen har varit en aktiv del av teoriutvecklingen. Olika faser har genomlevts och exempelvis lånades det friskt från antropologin då man beskrev företagsorganisationer i termer som tex. klan, stam, hövding, ceremoni och ritual. En del av publikationerna har till tider setts som oseriösa populärvetenskapliga inslag och begreppsförvirringen har från och till varit uppenbar. Det är dock så att begreppen än idag inte är alldeles klara, sannolikt pga. den nämnda ostrukturerade korsbefruktningen mellan flera vetenskapsdiscipliner. Däremot har långt det mesta av forskningen runt organisations- och företagskultur bedrivits inom ramen för seriös vetenskap (Alvesson & Berg 1988).

Som tidigare nämnt låter jag både organisations- och företagskultur gå under den gemensamma benämningen företagskultur. Anledningen till detta är att den enda egentliga skillnad jag kunnat uppfatta ligger i val av studieobjekt (dvs. företag eller alla andra typer av organisationer) och att det för övrigt verkar bygga på samma tankar om vilka kulturella faktorer som skapar en gemensam enhet av en grupp människor som har någon form av övergripande och gemensamt mål.

4.1.1 Möjliga tolkningar

En alldeles rak definition låter sig inte göras. Uppenbarligen har ett antal erkända författare producerat sina respektive tolkningar vilket medfört att det finns en uppsjö av definitioner. Att av den anledningen förkasta hela tankesystemet skulle dock innebära en omotiverad förlust. Man får helt enkelt skapa sig en överblick och försöka urskilja det essentiella som inte inbördes är självmotsägande. Den mest raka definitionen jag har mött i litteraturen förklarar att företagskultur (eller i just det här fallet organisationskultur) handlar om "(...) *basic assumptions and beliefs shared by members of a group or organization.*" (Schein 1992 s. 354) I Schein låter man vidare förstå att det möjligen är ett gravt underskattat faktum att ledarskap i första hand handlar om att skapa "rätt" kultur i företaget. Han säger att "(...) *the only thing of real importance that*

leaders do is to create and manage culture and that the unique talent of leaders is their ability to work with culture." (1986 s. 2). Schein förklarar närmare om begreppet när han komprimerar det till "(...) *deeper level of basic assumptions groups view of the world and their place in it, the nature of time and space, human nature, and human relationships.*" (1986 s. 6) Man kan alltså tidigt ana att begreppet är både brett och lite svårfångat.

Neuhauser m.fl. (2000) är inne på en definition av företagskultur som är snarlik Yukls men där man gör analysen av kulturen som en enhet i tre lager (jämför med figur 1, min illustration). Det yttersta lagret (3) är det mest synliga och enkla. Det består främst av symboler och språk. Det näst innersta (2) beskriver handlingar och vanor; "*the way we do things around here*" (Neuhauser m.fl. 2000 s. 4). Lager två och tre är de delar av kulturen som är relativt enkla att påverka medan det är svårare att ändra kärnan, det lager som är det som måste påverkas för att skapa en varaktig och egentlig förändring. Kärnan (1) är den del av kulturen som omfattar gemensamma och underliggande värderingar. Jag drar en parallell till det som Sveiby & Risling (1986) kallar "lökens osynlig skal" (de vänder alltså på metaforen och låter de djupa värderingarna få omsluta helheten). Ett känt svenskt typexempel är "IKEA-andan" som vid en första anblick kan te sig svårfångad men som med Neuhausers och Sveiby & Rislings analys blir mer begripligt.



Figur 1

Neuhauser, Sveiby & Risling (och flera med dem) har sannolikt sina tankemässiga rötter hos Schein som talar om tre nivåer av kulturstrukturer i form av (a) grundläggande antaganden, (b) värderingar och (c) artefakter. Alvesson och Berg (1988) sammanfattar Scheins tankar till att artefakterna är materialiseringar av grundantagandena och värderingarna. Grundantagandena kan ses som i princip ett omedvetet arv av kumulerade värderingar hos organisationens medlemmar. Detta sammantaget skapar ett "system av värderingar och trossatser" (Alvesson och Berg 1988 s. 63).

För att bringa klarhet i och nytta av ett begrepp kan det vara klokt att tala om vad som faller utanför. För kulturbegreppets vidkommande möter man ibland resonemang som går ut på att allt som inte ligger inom ramen för vad som är formellt och / eller "objektivt" tillhör kulturen. Närmast någon form av användbar begränsning tycker jag Alvesson (1992) når i sitt uttalande (som jag delvis tidigare nämnt) "*Kultur handlar om betydelser, innebörder, meningar – inte om yttre, objektiva ting*". Jag är dock delvis av en annan uppfattning då jag anser att mycket av det som är formellt har uppstått ur informella processer som kan höras ur företagskulturen. Likaså är objektiva och mer handfasta symboler (tex. klädkoder, företagssymboler eller internt språkbruk) något som härstammar ur och definierar kulturen. Det är dock självklart så att allt som inte är formellt inte med nödvändighet bör kategoriseras som kultur. Det gäller helt enkelt att sälla mellan det som utvecklar förståelsen av de icke formella strukturerna och det som inte gör det.

Av nytta med tanke på lärande och därför för min studie är att begreppet kan tudelas i underliggande eller omedvetna värderingar och öppna eller uttalade värderingar (Yukl

1994 s. 354 ff). Dessa två sidor av begreppet är antingen med varandra överensstämmande eller inte. Det senare fallet ger ofta upphov till problem om tex. den underförstådda kulturen ger anvisningar om att kritik och missnöje är ett oönskat inslag medan den uttalade kulturen talar för öppenhet.

Huruvida en individ i en organisation känner sig trygg och respekterad är avgörande för individens förmåga till kreativitet och därmed utvecklingspotential (både personlig och som resurs i företaget). En förutsättning för känslan av trygghet är givetvis kulturens tolerans för oliktankande och misstag. Ylander & Löfstrand (1987) säger att i organisationer med stor likriktning (läs liten tolerans för överskridande av kulturens överenskomna handlingsutrymme; min kommentar) skapas inte mycket nytt. Individen måste vara accepterad som han eller hon är med fel och brister då detta leder till självförtroende vilket i sin tur ger förutsättningar för utveckling.

4.2 Organisationsidentitet

Om företagskultur är ett något svårfångat begrepp så är underavdelningen ”organisationsidentitet” något mera tydligt. Alvesson (1992 s. 29ff) beskriver det som ett begrepp som måste förstås som ett kollektivt fenomen och är kopplat till vad organisationen gör. Genom att organisationens medlemmar är överens om vad dess faktiska syfte är (dess centrala karaktär) så skapas en identitet. Begreppsmässigt härstammar identitet ur psykologin och appliceras på individen. Vid applikation på en organisation kvarstår dock betydelser som har med sammanhang, kontinuitet och ”egen stil” att göra. Det är det kollektiva handlandet som står i fokus och inte den sociala relationen till andra organisationer. Den praktiska nyttan med organisationsidentitet tycks vara att försöka analysera fram sin egen identitet (tex. utifrån kriterier som organisationens essens, särart och förmåga till kontinuitet [Albert och Whetten 1985 ur Alvesson 1992]) för att sedan kunna antingen påverka eller leva i enlighet med den. För ordningens skull är det bäst att klargöra att det förmodligen är missvisande att tala om *en* enskild organisationsidentitet. Det är snarare så att de flesta organisationer består av flera olika strukturer som skall ses som flera unika men som sammantaget utgör en större enhet. I min studie är tex. trafikledarna en gruppering, trafikassistenterna en annan och tillsammans utgör de en tredje. Hela företaget utgör en särskild identitet osv.

Företagskultur har en dimension av ”vi och dem tänkande” som faller inom identitetsdiskussionen. I det här fallet handlar det om att studera hur företaget överlever och anpassar sig till den externa miljön och de problem den medför genom sin interna integration. (Resonemanget är hämtat ur Yukl 1994 som bygger på Scheins tankar i ”Organizational culture and leadership” 1992). Grundtanken här är att externa mål (profilering och agerande i förhållande till andra företag och gentemot kunder) inte kan uppnås om det inte finns en rimlig nivå av intern stabilitet. Med intern integration menas att individen måste vara trygg i sin gruppstillhörighet och klar över sin relativa makt och status. Vidare handlar det om att veta vilket agerande som leder till straff respektive belöning och att ungefärligen veta hur man skall agera vid oförutsedda händelser (handlingsberedskap). Över tid och med erfarenhet blir grundantagandena (Yukl kallar det ”the assumptions”) gemensamma och ärvs av nya medlemmar. Så

småningom blir antagandena så naturliga och självklara att gruppmedlemmarna inte längre medvetet reflekterar över dem.

I syfte att upptäcka identiteter är det intressant att se på den särpräglade kraften i en given kultur. Den har förmåga att framhäva en viss kompetens eller typ av funktion i företaget och tona ner värdet av andra;

”One of the most important elements of culture in new organizations is the set of beliefs about the distinctive competence of the organization that differentiates it from other organizations” (Yukl 1994 s. 357)

Några uppenbara men ändå belysande exempel som nämns är att forskare har hög status i innovationsföretag och att produktionens förmåga framhålls i företag där man anstränger sig för att producera billiga varor. I unga företag är den här typen av krafter stark och framförallt tydlig då grundaren /-arna fortfarande finns kvar och kan förstärka kulturen medan företagskulturen inte är lika tydlig (men möjligen svårare att påverka) i äldre organisationer.

Den initierande kraften bakom en viss organisation har stor möjlighet att påverka utfallet av den kommande kulturen. Det är viktigt att fråga sig vem som stod bakom och när en organisation bildades för att komma till insikter om den företagskultur man tittar på. Trice & Beyer (1984) poängterar dock att medan många forskare fokuserar mycket av sin kraft på initiering och förändring då det är mest dramatiskt så är det i själva verket ”cultural maintenance” som är viktigast för att skapa en hållbart effektiv organisation.

Socialisation och internalisering kan sägas vara en form av informellt lärande som är intressant att observera i förhållande till identitet. Det verkar finnas ett ömsesidigt förhållande mellan å ena sidan internalisering av en organisations värderingar, normer och kulturella uttryck och å andra sidan gemensam identifikation. Känner man att man har möjlighet att identifiera sig med en grupp så internaliseras deras värderingar snabbare och omvänt om värderingarna känns ömsesidiga så går det snabbare att skapa en gemensam identitet. Hur pass stark en grupps identitet är beror på hur tydliga värderingarna är (ju tydligare desto starkare), vilken status gruppen har (ju högre desto starkare), hur tydliga andra grupper är som referensobjekt (ju tydligare, desto starkare vi/dom-känsla) och slutligen ju fler sociala förhållanden som är gynnsamma desto starkare identitet. (Alvesson 1992 s. 33-34.)

4.3 Autonomi, lärande och utveckling

Bland flera andra sätt att tolka lärande och utveckling på en arbetsplats hittar man i Ellström (1992 s.71ff) en användbar modell. Den bygger på att det i huvudsak finns två poler av lärande där man å ena sidan hittar det rent reproduktiva (lägre stående) lärandet och å andra sidan hittar det kreativa (högre stående) lärandet. Däremellan kan man tänka sig flera delsteg eller nivåer men Ellström presenterar en fyrdelad variant som tydligt argumenterar för att skapa en större handlingsfrihet för individen vad gäller möjligheten att identifiera, tolka och bedöma sin arbetsuppgift och sitt resultat. I mitt resonemang

om företagskultur i förhållande till individuell utveckling passar modellen in bra då jag upplever ett självklart samband mellan hur pass stor autonomi är och i vilken utsträckning företagskulturen tillåter den enskilde medarbetaren att urskilja, lösa och värdera sina uppgifter. Modellen beskrivs enligt figur 2 nedan. (Ellström 1992 s.71).

Aspekt av lärandesituationen	Reproduktivt lärande	Produktivt lärande regelstyrt	Produktivt lärande målstyrt	Kreativt lärande
Uppgift/mål	Given	Given	Given	Ej given
Metod	Given	Given	Ej given	Ej given
Resultat	Given	Ej given	Ej given	Ej given

Figur 2 (Ur Ellström 1992 s. 71)

Förutsatt att man önskar att utveckling och lärande skall ske på mer än ett reproduktivt sätt så gäller det alltså att skapa en situation där individen i största möjliga utsträckning får chans att definiera sin uppgift, välja metod att lösa den och slutligen själv skapa den mall utifrån vilken resultatet bedöms.

Resonemanget och modellen ger anledning att fundera över hur dessa handlingar (som ger lärande i varierande utsträckning) är organiserade. Två varianter, varav ingen utesluter den andra, är att se handlingar som antingen sekventiellt eller hierarkiskt organiserade. När man talar om att handlingar är sekventiellt organiserade syftar man på att samtidigt som individen försöker påverka och forma sin omgivning enligt vissa mål (kallat feed forward) så påverkas individen i sin tur av omgivningens begränsningar i form av handlingsutrymme, tolkningsrätt och resultatbedömning. Den kunskap som uppstår i det senare fallet består i observationer av konsekvenserna av individens "feed forward". Det skall dock sägas att handlande och därmed inläring inte sällan är mer opportunistisk än beräknande till sin natur. Valet av aktion grundas ofta på hur, var och när möjligheter och hinder uppstår.

Den hierarkiska organisationen av handlingar är relativt enkel och rak och påminner om det som tidigare sagts om högre respektive lägre inläring. En högre nivå kännetecknas helt enkelt av ett mer analytiskt och medvetet förhållningssätt till val av handlingar medan den lägre nivån är mer intuitiv och omedveten till sin natur. Även uppgiftens utformande har betydelse för lärandet i arbetet, detta har också med handlingsutrymme och i sin förlängning med företagskultur att göra (se tidigare resonemang). Vad jag förstår så är alltså valet av perspektiv (sekventiellt eller hierarkiskt) som sagt inte ömsesidigt uteslutande utan snarare två analyser som kompletterar varandra.

4.4 Faktorer för och emot lärande på arbetsplatsen

I Moxnes (1984) talas det om faktorer som hindrar eller underlättar lärande på arbetsplatsen. Han uppmärksammar tre typfaktorer som de huvudsakliga och mest avgörande faktorerna för lärande och utveckling. De spänner över ett brett område och mest betydelsefulla anser han att ”*de mellanmännsliga relationerna*” är, därefter ”*de personlighetsmässiga*” och slutligen ”*förhållanden i organisationens struktur*”. Han bygger sin tankar på forskare som tex. Schein och Vandenput (bland många andra). Dessutom verifierar han sina slutsatser i förhållande till en norsk studie med just syftet att se på faktorer som underlättar respektive försvårar inläring. Moxnes producerar en givande sammanställning runt dessa hämmande och underlättande faktorer som jag upplevt som mycket relevant för min studie men ett problem har legat i att han hänvisar till andras undersökningar och resonemang i en så stor omfattning att det inte varit möjligt att kolla var och en av dessa referenser. Jag får alltså reservera mig för att dessa sekundära uppgifter och istället fokusera mig på kärnan i Moxnes budskap. I de fall jag själv diskuterar faktaunderlag som är hämtat från andra författare omnämns dessa nedan (utan årtal då de inte ingår i min litteraturlista).

I min studie intresserar jag mig i huvudsak för aspekter som ligger inom kulturbegreppet. Det verkar sannolikt att de kulturella aspekterna till största delen faller inom det av Moxnes resonemang som har med organisationens struktur att göra och borde därför uppehålla mig mest vid dessa funderingar. Det finns dock inte, som jag ser det, några vattentäta skott mellan kultur å ena sidan och personlighetsmässiga och mellanmännsliga faktorer å andra sidan¹. Dessutom rangordnar Moxnes (1984) dessa båda senare som viktigare varför det känns orimligt att helt bortse från dem.

4.4.1 Personlighetsmässiga faktorer

Inom det personliga området finns en mängd, för lärande, påverkande faktorer. Jag tar upp dem som verkar mest relevanta för min studie. Självbild tillhör dessa. Jag misstänker att förhållandena har förändrats en aning sedan Moxnes skrev sin bok men fortfarande uppfattar nog många förvärvsarbetande vuxna sig som arbetstagare snarare än lärande individer på sitt arbete. Denna självbild hämmar givetvis inläring och skulle möjligen kunna påverkas genom ett medvetet val av företagskultur som uppmanar till en självbild som är mer lärande till sin natur. Det är vidare så att självbilden hämmar till utveckling av drastiska mått då det är någorlunda enkelt att lägga till eller förändra vissa delar av sitt jag medan det är avsevärt svårare att i grunden förändra sig själv och därmed sin självbild. (Detta resonemang hämtar Moxnes från Scheins tankar runt ”*commitment to self image*”.) Det är i själva verket så att ett hot om en förändrad självbild i värsta fall kan leda till ångest.

Vidare är det ur personlighetsmässig synpunkt intressant att hitta en arbetsmiljö som ligger i linje med individens behov av stabilitet kontra utveckling. Dessa två behov

¹ Organisatoriska, personlighetsmässiga och mellanmännsliga faktorer är rubriker som Moxnes gör bruk av.

finns i varierande grad hos de flesta individer men styrkeförhållandet dem emellan är det som avgör huruvida vi tar till oss utmaningar och utvecklas eller väljer att stagnera. Även motivation är givetvis en personligt knuten faktor som är starkt avgörande för om utveckling sker eller ej. Tvång i samband med inläring är sällan en i längden fungerande metod. Ett syfte och en målsättning underlättar givetvis motiveringen. Viktigt att notera i förhållande till motivation är att om arbetsuppgiften är så utformad att den upplevs som icke motiverande så uppstår en försvarsmässig och / eller likgiltig attityd som naturligtvis minskar chanserna för lärande och utveckling.

4.4.2 Mellanmännsliga relationer

Moxnes (1984) noterar (i enlighet med Vandenput) att de mest utvecklingshämmande faktorerna ligger på det mellanmännsliga planet. Det är ett ofta förekommande svar att relationen till den egna gruppen är det som mest hämmar användandet av ny kunskap. Gruppen skapar normer och informella strukturer som försvårar förändring då det finns en rädsla för social instabilitet. Moxnes argumenterar att bara frågan om och risken för analys av de sociala strukturerna ofta uppfattas som ett hot mot den sociala stabiliteten. Ytterligare ett problem ligger i att många arbetsplatser lever i den kulturella normen att fel och misstag är kostsamma vilket i sin tur leder till en så begränsad tolerans att inläring och utveckling knappt kan förekomma.

Större potential för underlättande av lärande i förhållande till mellanmännsliga kontakter står att finna i feedback gruppmedlemmar emellan. Om den mestadels är konstruktiv och positiv skapas en gynnsam utveckling. Moxnes argumenterar på ett övertygande sätt vidare om att positiva och negativa förväntningar ger kraftigt utslag i resultat och att en gemensam attityd av positiva förväntningar skapar en konstruktiv social norm. Det skall dock sägas att en genomgående konstruktiv och positiv feedback samt positiv förväntansnorm är ganska ovanligt och att motsatsen med tillhörande hämmande effekter är mer vanligt förekommande. Typexempel på det senare är att misslyckande fokuseras, att det finns oskrivna regler om av vem och hur förslag och idéer för framföras samt att det finns en allmänt negativ norm gentemot nytänkande.

4.4.3 Förhållande i organisationens struktur

Graden av struktur är avgörande för möjligheterna till inläring. En organisation kan ses som överstrukturerad när medarbetarnas handlanden i stor utsträckning bestäms av regler, normer, instruktioner, rutiner och arbetsbeskrivningar. Här kan försök till inläring till och med vara kontraproduktivt då det kan skapa oro och frustration genom att antyda förändringar som har potential att förändra graden av stabilitet. En starkt understrukturerad organisation är också hämmande då bristen på riktlinjer också skapar oro som i sin tur leder till försiktighet i beteende och attityder. Starkt motiverade medarbetare är ett uppenbart undantag som bekräftar regeln. Det verkar alltså som att balans är ett återkommande nyckelord när det gäller struktur i organisationen. Samma resonemang om en gyllene medelväg gäller för centralisering (av tex. information, beslut och kontroll) och graden av fragmentering (hur pass uppsplittrad organisationen är i enheter) i organisationen.

Moxnes talar vidare om en polarisering mellan å ena sidan företag som är inriktade på organisationsmässiga behov och å andra sidan de som fokuserar individbehoven. Han anser att flertalet organisationer tillhör dem som fokuserar organisationens mål och att de är byråkratisk till sin natur. Dessa förhållanden leder till en hämmande miljö i fråga om känslö- och åsiktsyttringar som ”(...) ofta innebär att man förnekar demokratiska och humanistiska värderingar, leder till torftiga, ytliga och misstroendeväckande relationer (...)” (Moxnes 1984 s. 167). Det finns som jag tidigare nämnt anledning att fokusera om inte uteslutande så åtminstone mera på individens behov.

Jag anser att Moxnes i sitt resonemang, i enlighet med det ovan diskuterade, berör i mångt och mycket vad jag uppfattar vara kärnan i mina egna tankar runt företagskultur. Det är givetvis ingen heltäckande bild men diskussionen om självbild, stabilitet kontra utveckling, normer, feedback, förväntningar, struktur och grad av byråkrati allt är sådant som jag utan större svårighet kopplar till medvetna och omedvetna val som skapar en särskild företagskultur. Genom att dra ner analysen på ett så pass konkret plan öppnas vägen för att arbeta med begreppet på ett fruktsamt sätt.

5. Resultat

Detta kapitel består av två huvudsakliga delar. Den första innefattar en del fakta om Öresundsbrokonsortiet och den arbetsplatssituation vari mina respondenter befinner sig. I den andra delen återfinns en analys och diskussion av det empiriska material jag har haft till mitt förfogande.

5.1 Öresundskonsortiet

5.1.1 Kort historik

I mars 1991 tecknade de danska och svenska regeringarna ett avtal om att bygga en fast förbindelse som den svenska riksdagen och det danska folketinget godkände under sommaren samma år. I början av 1992 bildades Öresundskonsortiet som till lika stora delar ägs av danska respektive svenska staten. I september 1993 inleddes bygget med de symboliska första spadtagen. Det sista arbetet med konstruktionen avslutades i slutet av 1999 och den första juli 2000 invigdes förbindelsen. (Konsortiets officiella hemsida 2001-10-29.)

5.1.2 Verksamhet

I korthet är det Öresundskonsortiets ambition att erbjuda det bästa transportalternativet för företags- och privatkunder både vad gäller motortrafik och järnvägstransport. Man tillkännager också att man betraktar sig själva som en viktig del av Öresundsregionens utveckling och har ambition att bidra till denna på ett för företaget lönsamt sätt.

I januari 2001 var man 117 anställda varav 51 var danska och 66 var svenska. Men har en huvudsaklig uppdelning på två enheter som dels är driftcentret på Lernacken i Malmö, dels är ett administrativt kontor i Danmark. (Konsortiets officiella hemsida 2001-10-29.)

5.1.3 Organisation

Nyligen (augusti -01) genomfördes en förändring av organisationsstrukturen för att

”(...) möjliggöra bättre struktur, sammanhang och samverkan i vårt daglig arbete och därmed säkra ett bättre resultat i vår verksamhet och en mera tillfredsställande arbetsituation för alla våra anställda.” (Interninfo från 2001-10-04 s.1)

Målstyrning, delegerat ansvar, samarbetsförmåga och ett fungerande informationsflöde är nyckelområden som framhålls som särskilt viktiga. Även en ständig kontroll och eventuellt omarbete av organisationen anses som viktigt för undvikandet av att eventuella svagheter kompenseras i form av att informella strukturer vid sidan av den formella.

Jag har ett förflutet på Öresundbrons driftavdelning i form av en anställning som konsult via bemanningsföretaget Proffice. Min förhandskunskap om företaget har varit behjälplig. Min förhoppning är dock att den inte har färgat min förståelse i allt för stor utsträckning. Mina intervjuobjekt är alla anställda av Öresundskonsortiet och arbetar alltså under andra förutsättningar än jag själv gjort. Detta gäller särskilt i hänseenden som är viktiga för studien, så som tex. företagskultur, lärande och utveckling.

5.1.4 Arbetssituationen

För att tydliggöra och öka förståelsen kommer jag i korthet beskriva den arbetssituation vari mina intervjuobjekt befinner sig. Det är alltså trafikassistenterna samt trafikledarna som ingår i studien på Öresundsbron. Tillsammans ansvarar de för den kundrelaterade driften av trafiken (personbil, motorcyklar och lastbilstransporter). Arbetet är naturligtvis av skiftarbete karaktär då bron är öppen för trafik 24 timmar om dygnet, året runt. Trafikledarna och trafikassistenterna ingår formellt sett i tre huvudsakliga grupperingar; två grupper så som yrkeskategorier (trafikassistenter och –ledare) men även i så kallade ”team” där det ingår fem trafikassistenter och två trafikledare. Teamen följs åt i skiften och vad jag förstår förekommer inga frekventa byten inom dessa team.

5.1.4.1 Trafikassistentarbetet

Trafikassistenterna har två huvudsysslor. Den ena går ut på att ta emot betalning från passerande trafik. Detta arbete är förlagt till ett av elva bås i vardera riktningen (mot Sverige eller mot Danmark). Man arbetar med alla europeiska valutor, amerikanska dollar, kreditkort, rekvisitioner och förbetalda biljetter. Den andra sysslan utförs i ungefär lika stor omfattning och kallas att arbeta ”flygande”. Som flygande trafikassistent är man behjälplig för kunder som av olika anledningar inte kommer igenom betalstationen problemfritt. Det kan tex. handla om misslyckade betalningar i automatiserade kreditkortfiler eller abonnemangskunder vars elektroniska passagekontroll inte fungera som den skall.

I båda sysslorna förekommer mycket kundkontakt och arbete av problemlösande karaktär. Många problem är givetvis återkommande men det är ingalunda ovanligt med problem som kräver både tid och särskilda ansträngningar för att lösas.

5.1.4.2 Trafikledararbetet

Det finns två huvudvarianter av arbetsuppgifter som trafikledare. Antingen arbetar man på "betal" eller på "väg". Alla har kompetens för betalsidan som innebär mycket kontakt och problemlösande tillsammans med trafikassistenterna via telefon från en upphöjd lokal med utsikt över hela betalstationen. De flesta är även utbildade på den så kallade "vägsidan". Härifrån sköts översikten av hela förbindelsen via ett antal dator- och tv-monitorer som utgör ett avancerat kontroll- och varningssystem. Vägsidan är av betydligt mer teknisk karaktär och innebär mindre mänsklig kontakt.

Trafikledningscentralen är alltid bemannad av minst två trafikledare och de har alltid möjlighet att stötta varandra.

5.2 Analys och Diskussion

I min analys och diskussion nedan utgår jag från ett antal antaganden. Några har jag tidigare berört bland annat under "metod" och "studiens perspektiv" och andra reflekterar jag över här.

Ett viktigt antagande tar jag från Alvesson & Bergs (1988) diskussion om att det är oerhört svårt att i grunden påverka företagskultur. De säger *"Det är naivt att tro att man med hjälp av ett organisationsutvecklingsprogram i grunden skall kunna ändra ett företags kanske över årtionden framvuxna kultur."* (1988 s.107). Nu har Öresundsbrokonsortiet inte på långa när funnits i årtionden men jag misstänker att problemet ganska snabbt uppstår i de flesta företag. Vad jag däremot hoppats på är, som jag tidigare nämnt, att företagskulturen på ett ungt företag är resultat av tankar som fortfarande på ett eller annat sätt lever och frodas. Min tanke har alltså varit att respondenterna förhoppningsvis kunnat återknyta *"the way we do things around here"* (Neuhauser m.fl. 2000 s.4) till medvetna val eller slumpartade händelser. Det anser jag dessutom att jag åtminstone i viss mån har lyckats med. Vid ett flertal tillfällen har respondenterna svarat i termer av "i början var allt så eller så p.g.a. det och det men sen..." (av mig uppdyktat exempel för illustration). Svaren indikerar att respondenterna varit förmögna att se på sin situation i ett större perspektiv och över tid vilket måste ses som en fördel om man funderar i termer av företagskultur.

Alvesson & Bergs diskuterar också vidare om kulturbegreppet som lidandes av ett som de kallar det "omnipotenssyndrom". Det vill säga att begreppet i allt för stor utsträckning har tillskrivits en normativ förmåga det inte besitter. Däremot är det enligt författarna ett utmärkt verktyg i deskriptiv bemärkelse. Det hela är ett resonemang som jag bekänner mig till. Jag tror i och för sig att kulturbegreppet i viss mån också kan användas i normativ mening men då måste det spjälkas upp i sina beståndsdelar och förlorar därmed ett för begreppet viktigt karaktärsdrag, nämligen att vara en helhetssyn. Därför föreslår jag att tänkbar lösning för användningsmetoden är tvådelad. I ett första steg bör man göra en översikt och genomgång av företagskulturen som helhet (deskriptivt tillvägagångssätt). Därefter är det lämpligt att fokusera de delar man anser

bör förändras och förbättras och då gärna ur ett givet perspektiv som tex. kompetens- eller utvecklingsfrågor (normativt tillvägagångssätt).

Naturligtvis kan det även vara så att själva översikten, dvs. det deskriptiva angreppssättet i sig kan vara nog ansträngning beroende på behov och syfte. En grundlig genomgång av företagskulturen borde i de flesta fall ge upphov till en sådan självinsikt och bättre förståelse av de interna och externa relationerna att åtminstone vissa av de eventuella missförhållanden antingen ”löser sig själva” eller ger upphov till självklara lösningar.

5.2.1 Företagskulturen i helhetsperspektiv

Jag har under rubrikerna 5.1 till 5.1.4.2 diskuterat företagets allmänna läge i ett ganska översiktligt perspektiv men vill under denna rubrik ytterligare något tydligare knyta helhetsperspektivet till begreppet företagskultur, så som jag själv förordat att man bör gå till väga. Efter det följer en mer detalj- och delfokuserad diskussion med tydlig anknytning till olika teoretiska inlärningsbegrepp som jag ansett vara relevanta i förhållande till företagskultur. Även detta i enlighet med mitt eget förslag om lämpligt angreppssätt vid försök att analysera inlärningsituationen i ett företag med hjälp av begreppet företagskultur.

Om man börjar i en mycket rak och enkel definitionen av företagskultur som tex. ”(...) *basic assumptions and beliefs shared by members of a group or organization.*” (Schein 1992 s. 354) så tror jag definitivt att man kan upptäcka en stark sådan känsla på Öresundsbrons drift. Jag drar dessa slutsatser mer utifrån mina egna erfarenheter som externanställd konsult som arbetat relativt mycket på företaget. Som kommandes utifrån är det tydligt att de fast anställda har koder och gemensamma föreställningar om sig själva och utomstående som omisskännliga. Vidare har man åtminstone delvis ärvt ett visst transport- och servicetänkande då många medarbetare kommer ur denna kultur (inte minst finns en relativt ansenlig grupp från färjebranschen). Ofta har jag sett antydning till en ambivalent attityd gentemot sina kunder. Man har ett grundmurat intresse av och en skicklig förmåga att vara tillmötesgående mot bilisterna men även en något irriterad (men väl dold) attityd mot dem som av någon anledning inte förstår hur man bäst hanterar systemet. Man anser sig givetvis vara proffs på hanteringen men uppvisar nästan uteslutande en ödmjuk stil mot dem som inte är det. Kunskapen och den sociala gemenskapen mellan dem som delar den är stark och tydlig.

Bland trafikassistenter finns en gemenskap och tydlig skiljelinje gentemot överordnade men gentemot trafikledarna är den trots allt ganska kollegial. I denna relation är det tydligt att man har en hierarkisk ordning men att de som delar upplevelsen av att vara dem som faktiskt driver bron i skiftarbetet är de sociala banden och vänskapen oftast viktigare än vem som är överordnad vem. Skämt och allvar blandas friskt beroende på arbetssituationen.

Förhållandet mellan å ena sidan trafikledare samt trafikassistenter och å andra sidan företagets ledning är mera skarpt avdelat. Förutom att arbetsuppgifterna är skilda skapar

de olika dygnrytmerna som 'teamen' (skiftarbetsgrupperna) ytterligare en särskiljande faktor.

Det sista förhållandet som är intressant för min studie och för helhetssynen på företagets kultur är det mellan trafikledarna och ledningen. Här är min insyn sämre men av svaren på mina frågor att döma (till trafikledarna) så är det ett förhållande som ur trafikledarnas synpunkt sett till ungefär lika delar består av en yrkesmässig respekt och en önskan om bättre förståelse för deras behov. Det finns vissa drag av rädsla för att föra fram kritik men den är inte genomgående i de svar jag fått. Mer om detta i diskussionen längre fram.

Om man fortsätter helhetssynen med Neuhauser (2000) och dennes tolkning av kulturen som bestående av tre huvudsakliga lager (sen 4.1.1. 'Möjliga tolkningar') så kan först notera att ett gemensamt språk och gemensamma symboler finns det gott om. Terminologin är solklar för de insatta men mindre klar för utomstående. Det handlar tex. om fordonsklassificeringar, mätsystem, kommunikationsapparatur och redovisningstermer. För trafikledarna finns särskilt mycket tekniskt språk som rör trafiksäkerhetskontrollen på förbindelsen. Symboler finns inte minst i form av logotypen, gemensam klädsel och anläggnings inredning och arkitektur. Därefter handlar det om "the way we do things around here", detta lager är liksom det första ett som enligt Neuhauser är relativt enkelt att påverka. Även här finns omisskännliga drag, ett tydligt exempel som sakta förändrats över tid gäller trafikassistenternas sätt att gå på ett pass. Ursprungligen var det självklart så att man utnyttjade ett tidutrymme i arbetspassets inledning (som egentligen finns för informationssyften) att ge det tidigare passet en chans att komma hem tidigare. Numera är detta inte lika självklart. Rökare ställer sig gärna på en särskild plats för att röka och prata en stund, andra kanske äter eller kollar på tv eller Internet. Andra särskilda sätt att göra saker finns givetvis. Det gäller tex. hur man tar raster, vad man gör på dessa raster, hur man lämnar sin arbetsplats (här skiljer sig uppfattningarna åt och är upphov till vissa meningsskiljaktigheter) mm. Slutligen talar Neuhauser om kärnan i företagskultur – det lager som är svårast att påverka och handlar om underliggande gemensamma värderingar. Även sådan finns men är lite svårare att beskriva och säkert fastställa. Ett sådant drag skulle kunna vara att man ser på bron och sin eget värde som ansvariga för driften av bron som en väldigt viktig del av regionens ekonomi. Även tankar som att Öresundsbron är en för Skandinavien och norra Europa viktig del av en kommande integration bör vara gemensamma värderingar som är starkt förenande i företagets kultur.

5.2.2 Tematiserad svarsanalys

Jag har valt att tematisera min svarsanalys i ett antal rubriker som i princip följer de tankar och idéer som legat till grund för mina frågor. En sammanfattning försöker skapa en helhetsbild av resultaten. Tanken med helhetsbilden har inte varit att drag några långtgående slutsatser, åtminstone inte i den meningen att de skall ses som några generaliserande sanningar då detta aldrig varit del av mitt syfte. I vart och ett av mina teman refererar jag kort till den tidigare nämnda teorin för att läsaren lätt skall kunna återkoppla min diskussion till relevant teoriparti. Vidare diskuterar jag dels de

empiriska resultaten (dvs. respondenternas uppgivna upplevelser), dels min egen tolkning av desamma.

5.2.3 Individbakgrund

Under denna rubrik gör jag en kort reflektion över respondenternas bakgrunder. Jag berättar lite om vad som varit genomgående och vad som skiljt sig från mängden. Detta dock inte för att koppla deras bakgrunder till några slutsatser utan endast för min egen och läsarens allmänna förståelse. Det fanns ingen annan särskild anledning eller baktanke med att ställa frågan.

Flera av respondenterna har ganska gedigna utbildningsgrunder, flera med universitetsutbildning i bagaget. Till en början förvånade detta mig då det inte vid en första anblick verkar absolut nödvändigt vare sig som trafikledare eller (kanske ännu mindre) som trafikassistent. Det visar sig dock vid en närmare anblick att den akademiska utbildningen av olika anledningar aldrig egentligen har kommit till explicit användning i karriärsvägen. Man kan säga att just dessa respondenter lite oplanerat hamnat i branscher med anknytning till transport och service.

Även arbetslivserfarenheten är i de flesta fall väldigt gedigen och dessutom relevant. De som är litet äldre har erfarenheter som är, vad jag kan se, mycket relevanta och flera har många års erfarenhet. Flera kommer från gamla färjelinjer och man kan väl tänka sig att dessa är utvalda under anställningsprocessen på just de erfarenheterna. Båtar och broar är ju givetvis väldigt olika men kontakten med människor under viss stress och med ungefär samma behov (transport) är ju snarlikt.

Samtliga har fått internutbildning av Öresundsbron. Trafikassistenterna som varit med från bronns invigning gick en särskild kurs under en dryg månad medan de som anslutit senare har "gått bredvid" under ett antal dagar. Trafikledarna har genomgått längre och mer avancerade kurser av den enkla anledningen att det finns betydligt mer att lära för den positionen. Trafikledarutbildningen för vägdelen var som en respondent uttryckte det både omfattande och väldigt teknisk medan betalsidan upplevts som något man fått "gratis" via gamla erfarenheter med kundkontakt och biljettförsäljning.

5.2.4 Unik förmåga och kunskap

En organisations kultur kan ibland särskiljas från andra om man kan hitta den särpräglade kraft eller identitet som har särskild status. Tidigare har jag diskuterat hur Yukl (1994) ser på kulturell identitet med syftet att hitta en distinkt kompetens som särskiljer organisationen från andra och att de i företaget som är tydligast knutna till den särskilda kompetensen värderas högt (som i exemplet med forskaren i innovationsföretaget). I en fråga till mina respondenter försökte jag undersöka saken genom att ta reda på om de upplevde att de hade en unik kunskap eller förmåga som

gjorde dem trygga i jobbet². Min tanke var att om jag fick positiva svar därigenom skulle identifiera om någon upplevde att just deras position var internt framhävd och högt rankad.

Ingen av de intervjuade uttryckte i klartext att de vare sig besatt en särskild kompetens som gjorde dem unika eller att de upplevde sig vara i en position som var särskilt högt värderad³. Istället svarade man i allmänna ordalag om vilken kompetens och vilka förmågor man faktiskt var i besittning av (men aldrig på ett sätt som visade att respondenten upplevde sig vara på något sätt outhärlig). I viss mån besvarade man även vilka personliga egenskaper man hade som gjorde att man var effektiv i yrkesrollen⁴. Jag vågar dock påstå att det vore direkt fel att därmed säga att ingen av dem faktiskt upplever sig som en av dem som sysslar med just det som särskilt ger företaget sin särprägel, eller kulturella identitet om man så vill. Faktum är ju att de båda yrkeskategorierna sysslar med en av de funktioner som syns mest för utomstående och därmed är företagens ansikte utåt. Det är nog snarare så att man inte vill sticka ut ur mängden och att jag alltså trots mina (naiva?) försök inte lyckats hitta ett sätt att formulera frågan på ett sånt sätt att min egentliga undran besvarades.

Den uppriktiga slutsatsen är alltså att jag inte kan påstå att jag lyckats ta reda på i vilken utsträckning (om ens någon) det finns en framstående yrkeskategori genom vilken man skulle kunna precisera företagskulturen. Hade jag lyckats med det hade jag kanske kunnat gå vidare för att se om detta i sin tur ledde till att företagskulturen i just detta hänseende var utformad på ett sådant sätt att det skapade särskilda förutsättningar för lärande (eller icke lärande) i arbetsplatsmiljön.

5.2.5 Rutin eller handlingsutrymme

I teoridelen skriver jag under rubriken ”Autonomi, lärande och utveckling” om Ellströms (1992) modell som genom analys (av *uppgifter / mål, metod* och *resultat* i termer av *given* eller *inte given*) ger vid handen om ett arbete innebär reproduktivt lärande, kreativt lärande eller någon av nivåerna däremellan.

Bland mina respondenter är det genomgående så att man upplever sig veta vad som förväntas av dem. Upplevelsen varierar från att det över huvud inte finns något utrymme

² Jag valde ordet *trygg* för att det föreföll mig osannolikt att någon skulle svara jakande på frågan om de upplevde sig värda mer än någon annan. Jag funderade även på att använda mig av *mindre utbytbar än någon annan* men även det verkade klumpigt. Huruvida formuleringen med *trygg* träffar avsett mål låter jag vara osagt, se vidare i diskussionen.

³ En av de tillfrågade uttryckte i och för sig som att vederbörande hade just *unika kunskaper* men inte på ett sätt som gjorde att slutsatsen att det skapade en tryggare anställningssituation vilket ju var förutsättningen för att jag skulle kunna göra en koppling till Yukls (1994) tankar.

⁴ Några exempel: ”(...) bra människokänedom.”, ”Väldigt bra stresstålighet, simultankapacitet och ett bra sunt förnuft!”, ”(...) har jag över [x] års erfarenhet med kunder och resor.”, ”Tex servicetänkande och lätt att kunna samarbeta med människor.”

för tolkningar till att man anser sig veta vad som gäller men att det ändå finns utmaningar. Uppgiften är med andra ord given och utesluter således att någon av de tillfrågade kan klassificeras som en som har ett regelrätt kreativt lärande i arbetsuppgiften. En trafikledare säger tex. *"Jag kan säga att jag definitivt vet vad som förväntas av mej. X [överordnads namn, min redigering] är en rak, rättvis och stentuff chef som verkligen ger klara besked."* En annan trafikledare fokuserar mer av sitt svar på att det finns gott om utmaningar inom ramen för arbetet – *"Det finns många utmaningar i det [arbetet, mitt förtydligande] och det är hela tiden utvecklande. Det är inte alltid ett tryggt jobb, men det gör heller inget."*

När det gäller metod är svaren dock mer varierade. Ett svar från en trafikledare (TL) står ut i mängden i tydlighet (jag bortser från det som rör tekniska fel):

"Vår roll som TL är ganska klar. Vår uppgift består av att kunder skall bli nöjda, och att tekniska fel skall loggas och rapporteras. Två kunder fungerar inte på samma sätt, lika lite som de tekniska systemen. Detta gör att arbetet oftast inte blir långtråkigt. Vi följer givna instruktioner när det gäller att lösa problem, men inte allt står i dem, framför allt inte när man står 'öga mot öga' med en uppretad kund."

Här ett det svårt att tala om en given metod. Målet är visserligen klart, det handlar om att få kunden nöjd. Man har en manual som anger vilka möjligheter som står till buds för att tillfredsställa kundens behov men affektiva kunders beteende är naturligtvis svårt att förutse, liksom metoden som lugnar och återskapar ett förtroende.

Överlag verkar alla vara på det klara med de rutiner som gäller men även att det ofta uppstår situationer som kräver egna lösningar. Det senare gäller i större utsträckning för trafikledarna än för trafikassistenterna. Trafikassistenterna har tydligen fått instruktioner om att alltid kontakta trafikledarna om det *"uppstår en situation"* men det finns också svar som antyder att en viss autonomi finns inom ramen för instruktionerna. Ett exempel på detta är en trafikassistent som säger *"Väl ute på plazan sköter jag mig själv, naturligtvis i samarbete med mina arbetskamrater."*⁵ Så med Ellströms ord (1992) får man väl säga att metoden för att lösa uppgifter är semi-given om än med mer drag mot det givna än det icke givna.

När då problemformuleringen och metodvalet är genomfört så handlar det slutligen om möjligheten att själv bedöma resultatet av utfört arbete. Jag ställde en ganska rak fråga i ämnet som löd *"Enligt vems normer bedöms resultatet av en utförd uppgift?"* och här var det genomgående så att trafikassistenterna upplevde att deras insatser bedömdes av trafikledaren medan trafikledarna å sin sida i huvudsak kände att det var en kombination av egen bedömning och den som överordnad stod för.

⁵ "Plazan" syftar på det område i markplan där betalbås och betalfiler finns. Det är sannolikt att trafikassistenten syftar på både arbetet i båsen och arbetet som "flygande trafikassistent" dvs. att vara behjälplig för kunder med olika problem tex. i de automatiserade betalningsbanorna.

Det fanns trafikledare som, lite överraskande men inte ologiskt, även blandade in andra parter i bedömningen. Exempel på sådana parter var kunder, myndigheter, konsulter, tekniker och entreprenörer. Det försvårar tolkningen en aning men det känns inte osökt som att tillfredsställandet av dessa övriga ingår i uppgiftsformuleringen. Dvs. att man i detta fall ser det som sin uppgift att se till att dessa parter upplever att de får det bemötande de hoppats på och att det egentligen ligger utanför bedömningen av vem som ställer upp normerna för hur uppgiften genomförts. Själva faktumet att dessa trafikledare gör denna bedömning talar för att dessa själva upplever åtminstone ett visst utrymme för resultatbedömning.

Så för att sammanfatta⁶ och med reservation för individuella avvikelser så gör jag följande bedömning av medarbetarnas upplevelse av sitt lärande i förhållande till Ellströms modell:

- Trafikassistenternas lärande är, bedömt utifrån deras angivna upplevelser, i huvudsak reproduktivt då uppgift, metod och resultat alla är givna på förhand. Möjligen finns det i viss mån tendenser mot produktivt lärande (regelstyrt) i att metoden inte i alla lägen är given.⁷
- Trafikledarnas lärande pendlar mellan regelstyrt och målstyrt produktivt lärande i det att deras metoder finns nedtecknade men inte är heltäckande och i att deras resultatbedömning åtminstone delvis inte är given.
- Renodlat reproduktivt eller kreativt lärande verkar inte existera men det är nog också relativt ovanligt på en arbetsplats av den typ jag undersökt.

5.2.6 Trygghet eller utveckling

Moxnes (1984) skriver om att det är önskvärt att individens behov av stabilitet kontra utmaningar ligger i linje med arbetsplatsituationen. Det vore med andra ord klokt att skapa en situation där individen kan styra stabilitet och utmaningar. Det är givetvis svårt men om man finner att kulturen är så konstruerad att situationen är avsevärt skild från individens behov kan det vara en idé att fundera på möjligheterna inom detta område. Även Moxnes tankar runt hur en balans mellan över- och understrukturering känns relevanta i förhållande till individens upplevelse av trygghet kontra utveckling.

Jag valde inte att fråga om medarbetarna tyckte att arbetsplatsens utformning var enhetlig med deras behov men helt enkelt om de tyckte att de befann sig i en trygg och eller utmanande miljö och hur de trivdes med det.

⁶ Observera att detta är en sammanfattning som mer eller mindre bör ses som kuriosa då det annars kan uppfattas som att jag försöker skapa någon form av generaliserad sanning, något som känns lockande men inte låter sig göras utifrån vare sig mitt material eller mitt syfte.

⁷ Denna senare bedömning är inte helt förenlig med modellen då den inte redogör för en situation då just metoden inte är given medan uppgift och resultatbedömning är det. Anledningen till att jag väljer att kalla det ”regelstyrt produktivt lärande” är att det är den enda kategori som har en avvikande variabel. Jämför med figur 2.

Föga förvånande svarade trafikassistenterna i större utsträckning än trafikledarna att de upplevde situationen som stabil och utan större utmaningar. En av dem svarade *”Vi har bestämda rutiner som vi jobbar efter och vi vet vad som förväntas av oss. Arbetet saknar utmaningar och är inte speciellt utvecklande.”* Vederbörande upplevde dock sin arbetsplats som positiv då en allmän arbetsplatstrivsel kompenserade för bristerna i utmaningar.

Bland trafikledarna fanns förmodligen ett större överensstämmande mellan arbetsuppgiften och behovet av stabilitet och utmaningar. De uppmärksammar också i högre grad en bredare syn på sina uppgifter. Utöver de självklara uppgifterna i att få trafiken att flyta så diskuterar de i termer av att man har ansvar för kundrelaterade problem och för relationerna med kollegor och trafikassistenter. Jag vågar påstå att de finner sina utmaningar som både bredare (fler) och djupare (mer innehållsrika) än trafikassistenterna. Vad man däremot inte med säkerhet kan säga är att det därför är så att det finns en problematisk obalans mellan å ena sidan trafikassistenternas behov kontra den verklighet de upplever. Även om jag fick uppfattningen att det bland trafikassistenterna saknades utmaningar så kan det mycket väl vara så att andra behov uppfattas som viktigare (som allmän trivsel i exemplet ovan).

Frågan blir då om man kan återkoppla dessa fynd till något som har med företagskultur att göra och det tror jag att man kan. Minns tex. mitt misslyckade försök att hitta konkreta svar som antydde en unik förmåga eller kompetens som skulle kunna identifiera en högt rankad yrkeskategori som i sin tur kunde ge ledtrådar om rådande företagskultur. Här talar vi inte om en särskild kompetens men om ett sätt att se på sin uppgift som kvalitativt mer givande. Möjligen skulle man kunna sluta sig till att företagskulturen framhäver en de mera kvalificerade rollerna framför de enklare. I min mening leder det också till å ena sidan att trafikassistenterna blir understimulerade och å andra sidan i sin förlängning att de får tillgång till ett ganska enkelt lärande, kanske onödigt enkelt. Det ligger utanför min förmåga och mitt utrymme att på ett seriöst sätt fundera över vilka praktiska åtgärder som skulle kunna öka kvalitén i lärandet för trafikassistenterna (och som sagt, huruvida de faktiskt önskar det) men ett större handlingsutrymme i oförutsedda situationer skulle sannolikt öka autonomi. En ökad autonomi skulle i sin tur leda till en minskad stabilitet och ökad individuell utveckling.

5.2.7 Feedback

Som tidigare nämnt argumenterar Moxnes (1984) för den positiva potential som ligger i konstruktiv kritik och feedback. Även positiva förväntningar skapar en utvecklande miljö och genererar ett produktivt klimat. På min raka fråga om hur medarbetarna på bron upplevde att de fick feedback varierar visserligen svaren men ett uppenbart drag var att flera började sina svar i ordalag som började i den negativa änden. Man talar om att det inte kritiserats så värst mycket men att fel tas upp *”utan att någon blir hängd”*. Det skall sägas att jag senare i intervjun tog upp misstagstolerans men inte hade berört fel och missöden tidigare i intervjun. Någon poängterade att varken positiv eller negativ kritik framfördes.

Vid ett flertal tillfällen uppmärksammas den interna relationen mellan svenska och danska medarbetare. I ett sammanhang är det en individ som reflekterar över feedback men egentligen passar på att vädra sitt missnöje med den dansk / svenska integrationen. Svaret hamnar därför utanför den tänkta ramen vad gäller feedback men då jag anser att det är ett mycket intressant ”problem” för företagskultur så vill jag presentera svaret i sin helhet nedan.

”Det är inte så ofta man får direkt feedback... det är gärna något man får höra på omvägar... och det är inte bra. Jag tror att kollegor har svårt att värdera konstruktivt på ett professionellt plan och istället tittar för mycket på om man gillar personen... dansk/svensk, man/kvinna osv. det finns många olika fördomar här på bron. och det kniper ordentligt med integrationen inom bron.”

Ett för sammanhanget intressant och relevant problem, är att trafikledarna nyligen tillfogats ytterligare ett ansvar i att genomföra utvecklingssamtal med trafikassistenterna. Visserligen har de sedan tidigare en form av arbetsledarroll men det är, enligt min uppfattning, inte deras huvudsakliga uppgift. Den består i att *tillsammans med trafikassistenterna* se till att trafiken smidigast möjligt flyter på. Å andra sidan har givetvis trafikledarna i respektive team i särklass bäst chans att kontinuerligt se och bilda sig en uppfattning om trafikassistenternas behov. Så tillvida är de ju bäst lämpade men då gäller det givetvis att ge dem verktygen för att hantera feedback och den individuella utvecklingssituationen, det är mycket möjligt att detta har skett (eller skall ske), det är mer än jag lyckats få svar på.

Ytterligare en typ av svar angående feedback berör ett annat av Moxnes (1984) resonemang som handlar om intern feedback mellan medarbetare. Jag ställde frågan om feedback så att både aspekten feedback från chefer och feedback från kollegor skulle framgå. Ovan redovisades en upplevelse av att den interna feedbacken kollegor emellan inte fungerade så särskilt väl.

En annan medarbetare uttryckte tydligt att *”intern kritik inte uttalades högt”* (vilket syftade på kollegor). Detta kan möjligen tolkas som en något hämmande situation och det omvända där kritik (särskilt positiv) mellan individer med samma ansvarssituation är något Moxnes talar sig varm för. Det fanns dock en trafikassistent som svarade *”Vad det gäller kollegor så finns det en rak och öppen kommunikation eftersom vi jobbar så mycket och nära ihop.”* vilket naturligtvis borgar för att denna person upplever situationen annorlunda än den tidigare nämnde individen. Jag tolkar det som att individernas upplevelse av feedback *mer* har med deras person och attityd att göra än ett typiskt uttryck för en rådande företagskultur. Det kan naturligtvis också vara så att de olika teamen har utvecklat egna subkulturer och att vissa har en mer öppen kommunikation än andra. (Det skall i ärlighetens namn sägas att jag inte vet om de två ovan nämnda ingår i samma team eller inte.)

5.2.8 Misstagstolerans

Jag har tidigare berört en diskussion om trygghet kontra utveckling och sagt att en relativt balanserad situation och en möjlighet för individen att själv konstruera en situation som ligger i linje med de egna behoven är produktivt. Trygghet i sig är en förutsättning för att våga ta ett steg ut i det okända, att våga utvecklas. För mycket trygghet är å andra sidan hämmande då det skapar utmaningar i för liten skala. Ylander & Löfstrand (1987) påpekade att det måste finnas ett visst mått av tolerans för överskridande av det gemensamt erkända handlingsutrymmet för att undvika stagnation. Fel och brister måste få finnas och vara en accepterad del av vardagen för att utveckling skall kunna ske. Jag tyckte därför att det var intressant att undersöka om man kunde utröna något om hur företagskulturen på Öresundsbron reglerade fel och misstag. Jag ställde frågan ganska rakt ut och fick genomgående ganska positiva svar. Misstag var, enligt mina respondenters upplevelse, som huvudregel tillåtna.

Den höga misstagstoleransen är en upplevelse som både trafikassistenter och trafikledare delar och i den utsträckning de nämner någon skillnad i toleransen hos kollegor respektive chefer så verkar det också som att det gäller både kollegor sinsemellan och i förhållande till överordnade. Minns dock att vi tidigare sett exempel som tyder på att det inte "talas högt" om kritik kollegor sinsemellan. Det skulle alltså kunna tyda på att toleransen kanske, i vissa fall, inte är fullt så djup som svaren omedelbart tycks ange.

Trafikassistenternas svar bekräftar en tidigare diskussion om att deras arbetsituation möjligen innehåller för få utmanande moment⁸. Det är nämligen så att de i sina svar visserligen inte upplever att det skulle innebära några långtgående konsekvenser av att begå ett misstag men på olika sätt indikerar de att risken för misstag är minimal. Det är helt enkelt så att arbetsrutinerna är så klart definierade (och som sagt möjligen med aningen kort hållet handlingsutrymme) att misstag inte kan uppstå till följd av ansatser att uppnå någon form av utveckling. De kan i princip bara uppstå som obetydliga småfel eller ur oaktsamhet eller avsiktlig nonchalans.

Andra ämnen fokuseras när trafikledarna beskriver sina upplevelser av konsekvenserna av fel och misstag. Här verkar det vara möjligt att fundera i termer av att man har ett sådant handlingsutrymme och ansvar att kreativa lösningar är en möjlighet. Således är det intressant att fundera på vad som sker vid ett eventuellt misstag och det gör trafikledarna också. Ett belysande exempel lyder:

"Skulle man begå ett misstag blir jag aldrig rädd för att möta X [överordnads namn, min redigering] eller någon annan. X [överordnad, min redigering] är otroligt förstående. Kan du bara ge en bra förklaring till varför du tog det beslutet som du gjorde så är det inga problem. Jag känner mig trygg i mitt arbete."

⁸ Observera! Som tidigare nämnt så gäller slutsatser av detta slag inte företaget som helhet utan endast de berörda intervjupersonerna. I just det här fallet är dock svaren genomgående lika bland dem som svarat.

Av detta svar att döma så verkar det råda en utvecklande lärsituation och en kreativ företagskultur även om den i större omfattning gäller för trafikledarna än för trafikassistenterna. Nu skall det ju dock sägas att jag har ett smalt urnsnitt av ett fåtal respondenter och att svaren ju endast gäller deras upplevelse.

Endast i ett svar var hållningen i klartext något avvikande där man ansåg att misstagstoleransen inte alltid var positiv. I det här svaret ansåg respondenten att

”Man är snabb att döma och man utvärderar inte på ett mänskligt sätt. [ej klart vem ’man’ är, min kommentar] dvs. alla kan begå misstag eftersom det finns så många osäkerhetsmoment och olika situationer blir också lösningen många gånger olika och det den ena gör skulle inte en annan göra.”

Här är det för det första osäkert vem som åsyftas som bedömare men klart är att denna individ är den som tydligast upplever att det finns anledning att åtminstone ta en konsekvensanalys i beaktning då ett problem skall lösas. Det verkar dock som att respondenten upplever att det är rimligt att olika typer av lösningar bör finnas. Vidare verkar vederbörande känna det som sin rätt att få hitta sina lösningar även om de inte alltid gillas av omgivningen. Förutsatt att det är så (vilket ju är mina egna spekulationer) så kan man argumentera att den nödvändiga tryggheten för inläring ändå finns. Diskussionen hamnar på ett plan som antyder att individen tar med sig personliga värderingar in i företagskulturen (så som denne upplever den). Respondenten väljer att agera utifrån sitt eget resonemang med kulturen som påverkande motargument.

5.3 Sammanfattning av intervjusvar

Överlag varierade svaren på ett ganska väntat sätt. Trafikassistenterna har visserligen ett visst ansvar inbyggt i sitt arbete men inte på ett sätt som ger anledning till några radikala lyft i deras personliga utveckling. Trafikledarnas svar gav större anledning till slutsatser om att de upplevde att de hade ett handlingsutrymme stort nog och med lagom ’heliga’ gränser att de kunde utveckla sig själva och sättet arbetet bedrivs på.

Tyvärre lyckades jag inte få ett klart svar på vare sig huruvida det fanns eller inte fanns en framhövd roll eller position hos någon av yrkeskategorierna. Detta berodde dock sannolikt mer på mitt angreppssätt än att det inte fanns ett svar på just den frågan.

Mycket av arbetet är för båda yrkeskategorierna rutinartat vilket naturligtvis i huvudsak beror på att företagets produkt inte i så stor utsträckning kan ge upphov till en särskilt stor variation. Dock kan det tänkas att vissa mindre justeringar skulle kunna öka handlingsutrymmet.

Utifrån mina respondenters upplevelser kan man sluta sig till att det finns antydning om avsaknad på önskad feedback från åtminstone trafikassistenternas sida. Man kan också sluta sig till att det både finns en viss dialog men också en tveksamhet i öppenheten kollegor emellan. Båda dessa aspekter av feedback som Moxnes allvarligt poängterar som viktiga för lärande och utveckling innehåller alltså tveksamheter.

Vad gäller frågan om misstagstolerans som grund för individens förmåga att våga hitta nya vägar och lösningar anser jag att de flesta svar indikerade att den toleransen fanns. Däremot brast det möjligen så pass mycket i trafikassistenternas handlingsutrymme att chanserna till kreativa lösningar (och således risken för misstag) var minimal.

Mest intressant var väl dock att få svar egentligen i klartext uttryckte att det fanns någon större diskrepans mellan den rådande kulturen och den önskade. Undantag fanns men utgjorde den bekräftande regeln. Vad jag inte anser helt klargjort är främst om trafikassistenterna skulle vilja ha ett större ansvar och utvecklingspotential i sin yrkesroll. Utifrån svaren jag fått verkar det variera med individerna och har alltså inte klart med arbetsuppgifternas utformning att göra. Därmed inte sagt att mer inte skulle kunna göras härvidlag. Särskilt som jag håller det för osannolikt att man inom organisationen faktiskt har fakta i frågan.

6. Slutsatser

I detta arbete har jag gjort ett antal mer eller mindre explicita slutsatser, vissa har jag berört tidigare andra har jag inte uttryckligen diskuterat. Nedan vill jag för helhetens skull poängtera och i korthet kommentera de problemområden och resultat jag anser är viktigast och mest centrala. En koncentrerad beskrivning av vad jag upplever som, för mig, ny och givande kunskap är en passande beskrivning.

Det mest centrala i denna uppsats har handlat om företagskultur i förhållande till lärande. Det var min förhoppning att hitta svar runt vad i företagskulturen som kunde anses som viktigt för lärandet på arbetsplatsen, om vissa aspekter av företagskultur kan anses vara förutsättningar för lärande och hur tydliga mönstren i så fall är.

Först och främst kom jag fram till att företagskultur är lite svårfångat som begrepp. Orsaken är troligen att det till och från har förekommit en ostrukturerad vetenskaplig korsbefruktnings av begreppet. Jag slöt mig dock till att en begreppet inbegrep många intressanta och användbara delmoment och att man, under förutsättning att man var tydlig i sitt användande, åtminstone kunde skapa ett antal deskriptiva användningsområden. Den normativa kraften är osäker men själva analysen kan sannolikt ge upphov till konkreta åtgärdsförslag. Att företagskultur som begrepp är både intressant och användbart för många, både teoretiker och praktiker, verkar dock vara utom allt tvivel.

Förhållanden i företags organisation som kan kopplas till kulturella faktorer i samband med lärande och utveckling, och som jag funnit särskilt intressanta, är tex. områden som misstagstolerans, handlingsutrymme, olika sorters feedback och kompetensvärdering. Man kan inordna dessa under resonemang som har med personliga, organisatoriska och mellanmänniska faktorer. Oftast verkar det vara eftersträvansvärt att hitta en balans mellan ytterligheterna i dessa faktorer. Att tillfredsställa individens särskilda behov kan innebära positiva resultat för både individ och organisation. Exempelvis är det lika viktigt att hitta en för individens behov anpassad grad av utmaning i arbetsuppgifterna som att hitta ett balanserat företagskulturellt klimat där feedback fungerar på ett konstruktivt sätt.

Det har, som jag tidigare nämnt, aldrig varit min avsikt att generalisera fram några slutsatser ur mina intervjuvar. Det har handlat om individuella upplevelseperspektiv och inte någon heltäckande bild. Dock kan man med det i åtanke bilda sig en uppfattning om tendenser i just de svar jag fått. En intressant och tankeväckande tendens har ju varit trafikassistenternas snålt tilltagna handlingsutrymme som skapar små förutsättningar för utmaningar och i sin förlängning lärande och utveckling. Jag anser att det inte råder någon osäkerhet om att så är fallet. Däremot är det inte helt klart huruvida det är önskvärt att förändra detta förhållande för alla trafikassistenters vidkommande. Min personliga uppfattning är att vissa av dem skulle kunna må bra av ett större och mer varierat ansvar, gärna i form av återkommande och utmanande uppgifter, medan andra sannolikt är tillfreds med nuvarande förhållanden.

Ett annat område som gav upphov till eftertanke var på vilket sätt feedback fungerade. Flera klara besked gavs om att den formella feedbacken inte fungerade tillfredsställande, den saknades helt enkelt. Den informella fungerade i vissa fall bra men andra svar gjorde gällande att kritik inte framfördes kollegor sinsemellan. Ett lämpligt kulturellt klimat bör enligt tex. Moxnes tillåta en öppen dialog på arbetsplatsen då det ökar lärandet och därmed effektiviteten i personligt och organisatoriskt utvecklande. Möjligen har Öresundsbrokonsortiet potential att utveckla sig som organisation inom dessa områden.

Trafikassistenterna verkade sakna feedback från överordnad ort men indikerade samtidigt en stark kollegial gemenskap. Möjligen är det återigen det bristande handlingsutrymmet som skapar problem med feedback i tex. utvecklingssamtalen, det finns helt enkelt inte mycket att diskutera. Annorlunda var det med trafikledarnas handlingsutrymme som var desto större. Här var rädslan för misstag visserligen liten men sannolikt skapade intern konkurrens och den omtalade kritiken (som det hölls tyst om) hämmad utvecklingspotential.

En fråga som jag olyckligtvis inte lyckades hitta klara svar runt var det som gällde kompetensvärdering. Det framkom ur teorin att ett enkelt sätt att identifiera en företagskultur var se på vilken kompetens som värderades högt. Min ansats med att försöka hitta unika förmågor hos respondenterna ledde inte till att jag hittade några särskilt entydiga svar på frågan.

Den relativt nyskapade ordningen med 'team' har inte i särskilt stor omfattning kommit till tals. Jag kan inte säkert säga hurvida det är för att jag ställt fel frågor eller om det är för att team-strukturen tillför litet i upplevelsen av arbetet och företagskulturen. Ordningen med 'team' var annars något jag misstänkt skulle få en framskjuten plats i svaren.

Sett som helhet anser jag att arbetet med denna studie har gett insikter om att företagskultur, företagsorganisation och arbetsplatslärande är komplexa teoretiska och praktiska problem som för förståelse kräver betydande ansträngningar. Men jag anser också att jag avsevärt har breddat och fördjupat min förståelse för samma problematik.

6.1 Idéer för framtida undersökningar

Några problemområden som inte behandlats men som gett upphov till funderingar och skulle kunna vara möjliga framtida undersökningsområden är:

- Jag har inte kunnat skapa en heltäckande bild av vad begreppen företags- och organisationskultur kan innebära och hur de har utvecklats.
- Var och när är begreppet företagskultur mest användbart? Vilken typ av lärande- och andra organisationsproblem låter sig bäst analyseras med hjälp av begreppet och hur identifieras dessa bäst?
- Aspekterna av både medveten och omedveten socialisering verkar vara en mycket potent del av formandet av en företagskultur. Jag har berört ämnet men misstänker att det finns avsevärt mer att undersöka. Vad gäller tex. den medvetna delen finns det ett intressant etiskt dilemma i hur mycket man kan tillåta sig att påverka anställdas attityder och värderingar.

7. Referenslitteratur

7.1 Böcker och artiklar:

Alvesson, M. & Björkman I, (1992) Organisationsidentitet och organisationsbyggande. Lund: Studentlitteratur

Alvesson, M. & Berg, P. (1988) Företagskultur och organisationssymbolism utveckling, teoretiska perspektiv och aktuell debatt. Lund: Studentlitteratur

Arvonen, J (1989) Att leda via idéer. Lund: Studentlitteratur

Backman, J. (1998) Rapporter och uppsatser. Lund: Studentlitteratur

Edwardsson Stiwne, E. (1997) Förändringsprocesser i kommunal organisation – En studie av organisering och meningsskapande i två förvaltningar. Linköping: Linköpings universitet

Ellström, P-E, (1992) Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet. Stockholm: Publica

Engvall, Torbjörn (1980) Förutsättningar och hinder för småföretagsutbildning. Linköping: Linköpings Universitet

Madsen, B (2001) Socialpedagogik. Lund: Studentlitteratur

Mintzberg, Henry (1983) STRUCTURE IN FIVES: DESIGNING EFFECTIVE ORGANIZATIONS. Engelwood Cliffs: Prentice-Hall Inc.

Moxnes, P (1984) Att lära och utvecklas i arbetsmiljön. Stocholm: Natur och Kultur

Neuhauser, Bender & Stromberg (2000) Culture.com: building corporate culture in the connected workplace. Ontario: John Wiley and sons Canada Ltd

Phillips, D. C. (1977) Holistic thought in social science. London: Macmillan

Schein, Edgar H (1978) Career dynamics: matching individual and organizational needs. Reading, Massachussetts: Addison Wesley publishing company

Schein, Edgar H (1986) ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP. San Fransisco: Jossey-Bass Inc.

Selander, S (red.) (1992) Forskning om utbildning – En antologi. Stockholm / Skåne: Brutus Östlings Bokförlag Symposion

Starrin, B & Svensson P.G. (1994) Kvalitativ metod och vetenskapsteori Lund: Studentlitteratur

Sveiby, K-E & Risling, A (1986) Kunskapsföretaget – seklets viktigaste ledarutmaning? Malmö: Liber

Trice, H-M & Beyer, J Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonies, ”Academy of management review” 1984, 9, (4), 653-669.

Ylander, C & Löfstrand, S (1987) Svensk läsebok i ledarskap. Stockholm: Natur och Kultur

Yukl, Gary (1994) Leadership in organizations. Albany: Routledge

7.2 Webdokument:

www.oeresundsbron.com (2001-10-29)

7.3 Övrigt:

Interninfo daterad 2001-10-04

8.1 BILAGA 1

Intervjufrågor till trafikassistenter och trafikledare!

Du bestämmer själv hur utförligt du vill besvara frågorna men ju mer du svarar desto bättre är det för mig när jag skall bilda mig en uppfattning, så skriv, bara skriv!

Beskriv din utbildning och kompetens! (Allt som du upplever relevant; skola, arbetslivserfarenhet, arbetsplatsutbildning mm.)

Upplever du att du har unik kunskap / förmåga som ger dig trygghet i anställningen? Förklara!

Känner du att du får någon feedback (konstruktiv kritik) på hur du utför ditt arbete av kollegor och / eller chefer? (Exemplifiera gärna!) Hur tycker du att det fungerar?

Tycker du att du har ett tryggt arbete där du vet vad som förväntas av dig, ett arbete med utmaningar som är utvecklande eller något däremellan? Hur trivs du med detta? (Exemplifiera och förklara gärna!)

Om du begår ett misstag i ditt arbete, hur upplever du att du själv och omgivningen reagerar? Exemplifiera om möjligt!

Vad styr dina arbetsrutiner? Vilka möjligheter har du att själv bestämma vad du gör och hur du gör det under en arbetsdag?

Finns det situationer i ditt arbete där handlingsalternativen är så begränsade att du känner passivitet eller uppgivenhet inför uppgiften? Exempel?! Förklara!

Vilka möjligheter tycker du att du har att själv bestämma HUR du skall lösa en specifik arbetsuppgift? Exemplifiera gärna med olika typer av uppgifter!

Enligt vems normer bedöms resultatet av en utförd uppgift? Din bedömning, överordnads el kombination? Förklara!

Om du sammanfattar din situation på arbetet (lite med tanke på frågorna ovan) – har du några tankar om varför saker och ting är som de är, finns det något du skulle önska var annorlunda? Utveckla gärna!

8.2 BILAGA 2

Brev till personalchefen Bengt Anderberg och driftschefen Michael Nielsen

Hej Bengt och Michael!

Som del av min undersökning för min c-uppsats i pedagogik (kompetensutveckling) på personal- och arbetslivsprogrammet så skulle jag behöva er åsikter om frågorna nedan. Egentligen räcker det med att jag får svar från en av er men om båda har tid så berikar det nog.

Nederst har jag inkluderat mina frågor till TA och TL, för er information.

Tack på förhand!
/Martin Lundgren

1. I vilken utsträckning får TA och TL dels individuell, dels kollektiv feedback på utfört arbete? (Se även fråga 2 och 3.)
2. Finns utvecklingssamtal? Hur ofta? Hur fungerar de? Känns de givande?
3. Görs humankapitalmätningar? (Som jag förstår det fungerar det ofta så att medarbetarna skriver om sitt arbete, sina chefers arbete och verksamheten i stort vilket leder till en gruppdiskussion och en åtgärdsplan, om annorlunda hos er förklara gärna hur)? I så fall hur ofta och hur fungerar de?
4. Finns det situationer där du upplever att TA el TL agerar irrationellt eller med icke önskvärd passivitet? I så fall i vilka situationer och varför tror du att det är så?
5. Finns introduktionssamtal med nya medarbetare? I grova drag vad innehåller ett sådant samtal? Vad är syftet och målsättningen bakom samtalen?
6. När en person anställs finns det då en tanke (medveten eller ej) om att personen ifråga skall passa (eller kan anpassas) till den rådande företagskulturen (sättet som saker och ting redan fungerar)?
7. I korta ordalag - Hur ser kompetensutvecklingsstrategin ut? (Se även fråga 8.)
8. Vilka typer av renodlade och formella kurser och utbildningar har ÖSK utnyttjat och hur ser planerna för framtiden ut?
9. Vems behov väger tyngst vid beslut som rör kompetensutveckling - individens eller företagets? Hur ser behovens relativa vikt ut? (I klarspråk, kan t.ex. en enskild arbetares personliga uppfattning av sitt kompetensutvecklingsbehov i sig själv vara en anledning till en åtgärd eller bedöms behovet först som intressant då det klart kan sägas vara av intresse även för företaget?)