



LUNDS
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen
Box 199, 221 00 Lund

Personal- och arbetslivsprogrammet
PED 620
Kandidatuppsats, 10 poäng
41-60 poäng
2002-06-13

**INDIVIDENS LÄRANDE I ETT
INDUSTRIFÖRETAG**
- en kvalitativ studie på Akzo Nobel

Cecilia Hansson & Charlotte König

Handledare:
Bosse Bergstedt

ABSTRACT

Arbetets art:	Kandidatuppsats i pedagogik, 10 poäng, 41-60 poängsnivå
Sidantal:	35
Titel:	Individens lärande i ett industriföretag – en kvalitativ studie på Akzo Nobel
Författare:	Cecilia Hansson & Charlotte König
Handledare:	Bosse Bergstedt
Datum:	2002-06-13
Bakgrund:	Förhållandena på en arbetsplats samt hur arbetet är utformat är viktiga egenskaper för människans möjlighet att utveckla sin potentiella förmåga. Med anledning av detta har arbetsorganisationers utformning kritiserats för att inte ha skapat mer människovänliga och lärande arbetsmiljöer.
Syfte:	Syftet med den här uppsatsen är att undersöka hur personalen på ett företag upplever att företagets organisation har påverkat deras arbetssituation med avseende på lärande i arbetslivet.
Metod:	Undersökningen genomfördes utifrån en kvalitativ ansats. För den empiriska datainsamlingen användes intervjuer.
Resultat:	Genom att förändra organisationen till målstyrd, får individerna en ökad frihet i arbetet och ett vidgat handlingsutrymme. Detta i sin tur bidrar till ett ökat lärande, medvetet och omedvetet, hos individen.
Nyckelord:	Lärande, lärande i arbetslivet, omorganisering, handlingsutrymme, arbetsrotation

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	INLEDNING	1
1.1	BAKGRUND	1
1.2	EMPIRISK ELLER LITTERATURSTUDIE	2
1.3	SYFTE	2
1.4	AVGRÄNSNINGAR	2
1.4.1	Lärande	2
1.5	UPPSATSENS UPPLÄGG	3
2	METOD	3
2.1	UTGÅNGSPUNKTER	3
2.1.1	Förförståelse	3
2.1.2	Kvalitativa utgångspunkter	4
2.1.3	Kvalitativ forskningsintervju	4
2.2	GENOMFÖRANDE	5
2.2.1	Val av företag	5
2.2.2	Intervjuerna, hur vi gick tillväga	6
2.2.3	Val av intervjupersoner	7
2.2.4	Etiska aspekter	7
2.3	METODKVALITET	7
2.3.1	Reliabilitet	7
2.3.2	Validitet	8
2.4	METODDISKUSSION	8
2.4.1	Litteratur	8
2.4.2	Empiriskt urval	8
2.4.3	Intervjun	9
3	TEORI	9
3.1	LITTERATUR	9
3.1.1	Sökning	9
3.2	URVAL	10
3.2.1	Processen	10
3.2.2	Källkritik	10
3.3	LÄRANDE	11
3.3.1	En definition på lärande	11
3.3.2	Betydelsen av att lära	11
3.3.3	Vad individen lär	11
3.3.4	Hur individen lär	13
3.3.5	Lärande på gruppnivå	14
3.3.6	Lärande på organisationsnivå	15
3.4	LÄRANDE I ARBETSLIVET	16
3.4.1	Faktorer som gynnar lärandet	16
3.4.2	Arbetsorganisationens utformning	16
3.4.3	Arbetsuppgifternas utformning	17
3.4.4	Handlingsutrymme	18

3.4.5	Lära av erfarenheter.....	19
3.5	SAMMANFATTNING.....	19
4	EMPIRI	20
4.1	INTERVJUPERSONERNA	20
4.2	OM FÖRETAGET	21
4.2.1	Omorganiseringen.....	21
4.3	ARBETSTID	22
4.4	ARBETSTEMPO.....	22
4.5	ARBETSUPPGIFTER.....	23
4.6	ARBETSMETOD	24
4.7	LÄRANDE.....	25
5	ANALYS.....	27
5.1	LÄRANDE.....	27
5.2	LÄRANDE I ARBETSLIVET.....	30
6	SLUTDISKUSSION.....	31
	KÄLLFÖRTECKNING.....	34
	BILAGA 1	
	BILAGA 2	

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Idag har det utvecklats en allmän förståelse för betydelsen av personalutbildning och andra former av kompetensutveckling, såväl bland forskare som ute på arbetsplatserna. Inte bara på organisationsnivå utan också på individnivå är lärande, förändring och kompetensutveckling viktiga faktorer.

Forskningen visar att monotona arbetsuppgifter ofta kan leda till att människor inte får möjlighet att utveckla sin potentiella förmåga. Samtidigt pekar forskningen på att förhållandena på arbetsplatsen och arbetets utformning kan leda till en positiv utveckling för människan. Arbetsuppgifternas utformning är således av stor betydelse för hur människan utvecklar sina förmågor, vilka även kan visa sig i andra sammanhang (Ohlsson, i Tedenljung, red. 2001).

Med anledning av detta har organisationers och arbetsplatsers utformning kritiserats för att inte ha uppmärksammat individen och därmed inte skapat mer människovänliga arbetsmiljöer. I den nya arbetsplatsutformningen bör därför stor vikt läggas vid individernas möjligheter att få kontroll över de egna arbetsuppgifterna och det egna handlandet (Ohlsson, i Tedenljung, red. 2001). På så vis kommer arbetskraften att öka sitt lärande och sin kompetens. Inte bara de enskilda individerna kommer att öka sin förmåga, utan även organisationerna i sin helhet kommer att bli mer konkurrenskraftiga på marknaden.

Trots en ökad förståelse finns det fortfarande en rad brister i hur företag i praktiken hanterar kompetens- och utbildningsfrågor. Det förhåller sig ofta på så vis att ju mer kvalificerad position en person har i ett företag desto vanligare är det att personen deltar i någon form av personalutbildning. Därför är det minst lika viktigt att kompetensutvecklingen i arbetslivet även innefattar det informella lärandet, dvs det lärande som sker i det dagliga arbetet. Inom många skilda industribranscher ställs det höga kvalifikationskrav på arbetskraft med en relativt låg kompetensnivå. Därför bör stora insatser läggas vid att ett kompetenshöjande lärande sker efter inträdet i yrket. Detta hänger naturligtvis samman med företagets inställning till personal- och utbildningsfrågor (Ellström, Gustavsson & Svedin, 1996).

Vi har förstått att genom att ge människor en ökad frihet i arbetet samt genom att ge dem ett vidgat handlingsutrymme, får de möjlighet att själva bestämma var, när och hur arbetet skall utföras och själva dra gränser mellan arbete och fritid. Därmed kan arbetet upplevas som mer positivt och uppfattas inte som ett tvång. Vi har därför valt att studera Akzo Nobel där arbetsledningen redan i ett tidigt skede insåg att organisationen var tvungen att förändras för att förbättra individens arbetsmiljö. Vi är inte intresserade av omorganiseringen i sig, utan snarare de förnyade arbetsuppgifter och arbetsmetoder den medfört. Eftersom vi är intresserade av att se hur lärandet har påverkats av de rutiner

som ändrats sedan omorganiseringen, hade det inte varit möjligt att undersöka ett företag där förändringarna i organisationen fortfarande pågick.

1.2 Empirisk eller litteraturstudie

Vi vill undersöka bl a vilka konsekvenser införandet av en målstyrd organisation har haft, vad avser lärande i arbetslivet i en industriorganisation. Det empiriska tillvägagångssättet, anser vi, tillför mer givande och användbar information till vår uppsats, eftersom det ger oss möjlighet att studera verkligheten. Fördelen med det empiriska arbetssättet är även att dess anknytning med verkligheten ger oss mer övertygande information än vad andra källor vi använt oss av hade gjort.

1.3 Syfte

Syftet med den här uppsatsen är att undersöka hur personalen på ett företag upplever att företagets organisation har påverkat deras arbetsituation med avseende på lärande i arbetslivet.

1.4 Avgränsningar

Det huvudbegrepp som vi har med i vår uppsats är ett område som är så omfattande att vi skulle kunna avhandla detta separat. Vi har därför ansett oss vara tvungna att i vår uppsats avgränsa vårt arbete för att undvika att vi lägger för stor vikt vid fel ämnesområden. Nedan beskriver vi vilken betydelse vi lägger i vårt huvudbegrepp - lärande. Övriga begrepp som kan tänkas dyka upp under arbetets gång behandlas under respektive avsnitt.

1.4.1 Lärande

Lärande är ett oerhört omfattande och svåravgränsat område. Vi har avgränsat våra studier allt eftersom vi upptäckt vilka delar som är mest intressanta för problemområdet. Vi har inte haft ambitionen att vara heltäckande, utan vi har valt att belysa de aspekter av de teorier som verkat vara av betydelse för vår frågeställning. Framför allt har vi inriktat oss på det informella lärandet. Moxnes (1984) säger att denna typ av lärande kan ske medvetet genom självstyrt lärande eller omedvetet. Den omedvetna sidan av lärandet är oftast en sidoeffekt av andra aktiviteter och denna typ av lärande finns med i all mänsklig verksamhet. Individerna lär följaktligen även när de inte har för avsikt att lära eller när de inte är medvetna om att de lär. I efterhand kan dock detta omedvetna lärande komma upp till ytan och användas.

1.5 Uppsatsens upplägg

De följande kapitlen behandlar olika aspekter av vårt ovan formulerade syfte. I kapitel två diskuterar vi de olika metodval vi har ställts inför och här redogör vi också för vår forskningsansats. Därefter, i kapitel tre, tar vi upp olika teorier kring lärande, först en mer generell bild av lärandet för att sedan övergå till lärande i arbetslivet där vårt fokus ligger. I empirin, som utgör kapitel fyra, redovisar vi vad som kommit fram under de intervjuer vi genomfört. I kapitel fem sammanflätas teori och empiri till en analys och utifrån denna kommer slutsatser att dras som presenteras i sista kapitlet, slutdiskussionen.

2 Metod

I metodkapitlet kommer vi att skildra det sätt vi gått tillväga i arbetet med vår uppsats. Inledningsvis beskriver vi vilka utgångspunkter vi har haft i vårt arbete, dels vår egen förförståelse, dels vad som gäller för kvalitativ forskning och vilka krav den ställer på oss. Därefter återger vi hur vi gått tillväga rent praktiskt med vår uppsats i vårt val av företag, intervjupersoner m m. I tredje delen beskriver vi de kvalitetsaspekter som vi har tagit hänsyn till och slutligen i metoddiskussionen resonerar vi kring aspekter i vårt arbete, både teoretiska och empiriska, som vi i efterhand har kunnat konstatera att vi kunde genomfört annorlunda.

2.1 Utgångspunkter

2.1.1 Förförståelse

Innan vi började undersöka vårt valda område hade vi en viss förförståelse för ämnet vi behandlar i uppsatsen. Intresset väcktes dels av våra studier på Personal - och arbetslivsprogrammet och dels av våra egna arbetslivserfarenheter. Augustinsson (2001) anser att genom att arbeta på en arbetsplats där egna initiativ uppskattas och där individen har tillgång till stort handlingsutrymme utvecklas en större förmåga att lära. Vi insåg att vi var intresserade av att se ifall detta stämmer överens med verkligheten .

Vår vetenskapliga utgångspunkt påverkar självklart vårt val av metod och därmed också övriga resultat i uppsatsen. Vi anser att det inte finns en absolut sanning, utan att det i varje enskilt fall finns mängder av olika infallsvinklar och dessa förändras ständigt. Vår förförståelse kommer att sätta en subjektiv prägel på uppsatsen, vilket också är vår intention. Undersökningen kan ej heller ses som oberoende av kontexten och därför är det viktigt att läsaren är väl medveten om vår förförståelse. Utgångspunkterna i uppsatsen har varit att vi på ett nyfikt sätt har valt att undersöka en arbetsplats för att kunna öka vår egen förståelse för sambandet mellan lärande och arbetsmetod.

2.1.2 Kvalitativa utgångspunkter

Skillnaden mellan kvalitativ och kvantitativ forskning är stor. Den kvalitativa analysens målsättning är att identifiera okända eller mindre kända företeelser, egenskaper och innebörder. Det som kan upptäckas genom kvalitativ analys är variationer, strukturer och processer i de undersökta förhållandena. Med en kvantitativ analys är målsättningen däremot att undersöka hur på förhand definierade företeelser, egenskaper och innebörder fördelar sig mellan olika grupper i en population eller mellan olika händelser och situationer, och om det föreligger något samband mellan dessa (Starrin & Svensson, 1994).

I ett tidigt skede kom vi fram till att en kvalitativ undersökningsmetod är det som är mest givande för vår slutliga analys, eftersom syftet med vår uppsats är att beskriva de anställdas upplevelser samt få en förståelse för deras uppfattning om deras möjligheter till lärande. Om vi använt oss av en enkät hade det inneburit att vi på förhand hade bestämt standardiserade frågor med givna svarsalternativ, vilket inte gett oss lika stor möjlighet att få förståelse och upptäcka intressanta spår som vi kan arbeta vidare med. En enkät hade mer beskrivit ett tillstånd medan vi ville fånga en process d v s få en förståelse för de anställdas funderingar kring sitt eget lärande efter omorganiseringen, därför valde vi intervjun som datainsamlingsmetod.

Observationsmetoden är också ett bra alternativ vid kvalitativa undersökningar, och framför allt ett komplement till intervjun eftersom den fokuserar på vad folk faktiskt gör i förhållande till vad de säger sig göra (Silverman, i Augustinsson, 2000). Av tidsskäl ansåg vi oss inte hinna med att genomföra observationer, trots att vi är medvetna om att vi kanske går miste om viktiga iakttagelser.

2.1.3 Kvalitativ forskningsintervju

Kvale (1997) använder sig av två jämförande metaforer, malmletaren och resenären, för att beskriva den kvalitativa forskningsintervjun. När intervjuaren liknas vid en malmletare uppfattas kunskapen som en begravd metall där det värdefulla i metallen skall tas fram. Kunskapen ligger i den intervjuades inre och väntar på att bli upptäckt av malmletaren. Intervjuaren gräver från den intervjuades erfarenheter fram malmlumpar av data eller mening. Viktiga fakta och data renas genom att föras över från muntlig till skriftlig form och därefter, genom olika analystekniker, hämtas objektiv fakta fram för att till slut få sin slutliga form. Sedan ställs produktens värde i förhållande till en objektiv värld, yttre och verklig, eller till en subjektiv.

I den andra metaforen liknas intervjuaren vid en resenär som vandrar genom landskapet och inleder samtal med de personer han träffar. Resenären utforskar i okänt område eller efter karta, han kan också medvetet söka upp särskilda platser genom att följa en metod. Det som ses och hörs under resans gång beskrivs kvalitativt och rekonstrueras som historier. Berättelserna tolkas av resenären och utvecklas därmed för att forma nya berättelser. Resenären kan också genom samtal leda andra till ny förståelse och insikt, och samtidigt kan resan uppmuntra till en reflexionsprocess som ger intervjuaren ny självförståelse (Kvale, 1997). Vi vill likna vårt tillvägagångssätt med malmletarens.

Vi kan även se likheter med den hermeneutiska tolkningstraditionen och med hur vi själva har valt att gå tillväga. Hermeneutiken som vetenskaplig metod kännetecknas av innebörden i de frågor som ställs samt av arten av den kunskap som söks. Oftast väljer man att studera mänskliga handlingar men även företeelser i sina unika sammanhang. Kunskapen som man söker har att göra med innebörden och avsikten hos intervjupersonerna, men måste också ses till sitt sammanhang vad gäller tid, rum och mening. Främst handlar det om att synliggöra hur enskilda människor klarar av att existera under sina villkor eller att klargöra innebörden i mänskliga förhållanden eller sammanhang (Sjöström, i Starrin & Svensson, 1994).

Det finns också likheter mellan vår datainsamlingsmetod och fallstudier. Vi har gjort, vad vi har valt att kalla, ett nedstamp i fallstudiemetoden. Det som kännetecknar en fallstudie är att endast ett fåtal individer intervjuas, men genom dessa intervjuer försöker man få in så många aspekter som möjligt (Ejvegård, 1993). Det är också av stor vikt att intervjuaren fördjupar sig i intervjupersonen och det denne berättar. Det huvudsakliga målet är att hitta mönster i personens liv, handlingar och ord. Detta har vi uppnått genom att ha ingående intervjuer med ett fåtal personer på Akzo Nobel. Enligt Backman (1998) betonar en fallstudie att man undersöker ett fenomen i sin realistiska miljö eller sin kontext, där gränsen mellan fenomen och kontext inte är givna. I fallstudien försöker man ofta förklara, förstå eller beskriva stora företeelser, organisationer eller system, som inte helt enkelt låter sig undersökas med annan metodik.

2.2 Genomförande

2.2.1 Val av företag

Vi har från början varit intresserade av att se hur förändrade och förnyade arbetsmetoder har påverkat de anställdas lärandesituation. Att förändra och förnya arbetsmetoderna anser vi är en mer omfattande och komplicerad process i ett stort företag än i ett litet. Personalvetarens arbetsuppgifter är också i stor utsträckning mer relaterade till större koncerner än små, och detta faktum har också påverkat vårt val av företag. Ett annat kriterium är att vi velat undersöka en organisation där omorganiseringen redan är genomförd och där resultatet av denna har fallit ut väl. Vi är som vi tidigare nämnt inte intresserade av omorganiseringen i sig, utan snarare de förnyade arbetsuppgifter och arbetsmetoder den medfört. Därmed kan vi se hur lärandet har påverkats av de rutiner som ändrats sedan omorganiseringen och detta hade inte varit möjligt att undersöka i ett företag där förändringarna i organisationen fortfarande pågick. Det var också viktigt att företagets huvudsakliga mål var att arbetsplatsen skulle bli mer attraktiv för personalen och ha för avsikt att höja lärandet på arbetsplatsen, men även arbetsmotivationen och arbetsprestationen. Att företaget dessutom var av industriell karaktär ansåg vi vara till uppsatsens fördel, eftersom vi i synnerhet intresserat oss för personer som är icke-facklärd, d v s arbetar med arbetsuppgifter som inte kräver någon särskild utbildning.

2.2.2 Intervjuerna, hur vi gick tillväga

Eftersom vi i ett tidigt skede bestämde oss för att göra en kvalitativ empirisk studie var vårt val av datainsamlingsmetod lätt, vilket vi beskrivit ovan. Kvale (1997) beskriver intervjun som ett samspel och ett utbyte av synpunkter mellan två personer som samtalar om ett gemensamt intresse. Under intervjun lyssnar forskaren, i detta fallet vi, till vad människor själva vill berätta om sitt liv, men även deras synpunkter och åsikter om allt som berör dem.

Intervjuguiden som vi använde oss av vid de sex intervjutillfällena konstruerade vi utifrån de ämnen vi ansåg var av vikt för vår analys. Vi utgick från vår teoridel och delade in intervjuguiden (se bilaga 2) i delområden som arbetstid, arbetstempo, arbetsuppgifter, arbetsmetod och lärande. Eftersom vi inte är vana intervjuare, ansåg vi oss vara tvungna att ha med frågorna, och inte bara delområdena, som Patel & Tebelius (1987) föredrar. Dessa indelningar använde vi oss av senare när vi bearbetade vårt intervjumaterial och genomförde analysen. Intervjufrågorna var öppna och halvstandardiserade, d v s vi behövde inte följa guiden precist utan kunde om vi ville hoppa över en fråga, slå ihop två frågor och vi hade även möjlighet att infoga följdfrågor när det kändes relevant. En gemensam nämnare genom hela intervjuguiden var att frågorna var förhållandevis lättförståeliga. Vi har själva upplevt vid samtal med vänner att de ibland kan ha svårt att förstå vad vi menar då vi berättar om lärande, detta kunde även vara ett problem hos våra intervjupersoner. Vårt mål var att genom våra frågor ändå få fram ifall intervjupersonerna anser sig lära något av sitt arbete. Vi anser också, i likhet med Kvale (1997) att genom att skriva specifika frågor samt dela in frågorna i delområden underlättar vi bearbetningen av materialet och kan lättare kategorisera våra svar.

Vi genomförde sammanlagt sju intervjuer, inledningsvis en pilotintervju med personalansvarig då en annan intervjuguide användes, (bilaga 1). Under denna intervju fick vi bättre information och förståelse för företaget och de förändringar som genomförts. Denna intervju utgjorde underlaget för utformningen av den slutliga intervjuguiden (bilaga 2) som användes i undersökningen. De kommande sex intervjuerna skedde vid två skilda tillfällen, fyra vid första tillfället och två nästkommande gång. Trost (1993) anser att det är lämpligt att vara två intervjuare om man är otränad som intervjuare, eftersom detta medför att en större informationsmängd tas emot. Dock finns risken att den intervjuade personen kan känna att denne kommer i underläge.

Intervjuerna genomfördes i tre skilda lokaler; i ett konferensrum, på ett kontor samt i fackklubbens grupprum. Vi uppfattade lokalerna som neutrala då dessa inte påverkade varken oss eller intervjupersonerna nämnvärt. Trost (1993) anser att vid intervjuer är det viktigt att intervjun tar plats i så ostörd miljö som möjligt, där intervjupersonen kan känna sig trygg och inte i underläge. Vid två av de sju intervjutillfällena stördes intervjuerna av yttre faktorer. Vi anser att detta trots allt inte har påverkat kvaliteten på vårt arbete.

2.2.3 Val av intervjupersoner

De kriterier vi ansåg vara viktiga hos våra intervjupersoner var att de bör arbeta med förhållandevis monotona arbetsuppgifter, att de är icke-facklärd, kön samt anställningstid. Vi ville intervjua personal som arbetar med monotona arbetsuppgifter och som är icke-facklärd, eftersom dessa personalgrupper oftast är de som får minst möjlighet till lärande i arbetslivet, vilket vi redan nämnt i inledningen. Bland företagets ca 350 anställda i produktionen är ca 10% kvinnor, därför ville vi ha ett någorlunda representativt urval bland våra intervjupersoner. Anställningstiden tyckte vi kunde vara intressant att ha med för att kunna se vilka som hade varit anställda i företaget redan innan omorganiseringen, och vilka som tillkommit därefter. Dessa kriterier gav oss en bred representation och ett varierat material att bygga upp vår analys kring. Vår förhoppning var att göra ett aktivt val av intervjupersoner, men vid pilotintervjun med personalansvarig fick vi förklarat för oss att det skulle bli svårt. Därför presenterade vi våra kriterier för personalansvarig samt att vi var intresserade av att intervjua ca sex personer. Med utgångspunkt från våra önskemål ordnande personalansvarig så att vi fick tillfälle att intervjua sex personer från skilda avdelningar i organisationen. Att intervjua personer från olika avdelningar gav oss möjlighet att urskilja skillnader i deras uppfattning om vad en målstyrd organisation är.

Eftersom vi inte själva har fått välja intervjupersonerna finns det en risk att de som blivit utvalda kan vara "aktiv och engagerad" personal i företaget eller kanske tvärtom, personal som behöver aktiveras och engageras. Förhoppningsvis har vi fått ett representativt urval med personer som uppfyller de kriterier vi ansåg vara viktiga.

2.2.4 Etiska aspekter

Vi var väldigt noga med att i början av vår intervju påpeka för intervjupersonerna att deras svar skulle förbli konfidentiella. Kvale (1997) säger också att ett informerat samtycke innebär att man informerat intervjupersonerna om undersökningens syfte, hur undersökningen är upplagd samt att intervjupersonerna när som helst har rätt att avstå från att svara på en fråga. Det är också av stor vikt att påpeka att inga svar kommer att presenteras på ett sådant vis att det går att identifiera någon av intervjupersonerna.

2.3 Metodkvalitet

Begreppen reliabilitet och validitet har sitt ursprung inom den kvantitativa forskningen, men används även inom kvalitativa ansatser. Vi anser att de är så pass viktiga att vi vill beskriva dem och poängtera att vi haft dem i åtanke under uppsatsens gång.

2.3.1 Reliabilitet

Reliabilitet eller tillförlitlighet som det också benämns har att göra med om en undersökning är pålitlig, dvs att en mätning vid en viss tidpunkt skall ge samma resultat vid en förnyad mätning. Intervjuaren i en kvalitativ studie skall vara uppmärksam och lyhörd på svaren på frågorna, men också intervjupersonens tonfall, ansiktsuttryck och kroppsrörelser (Trost, 1993). Vi hade för avsikt att säkra reliabiliteten genom att använda samma intervjuguide vid samtliga intervjutillfällen och

att uppta intervjuerna på band. Dessutom var vår avsikt att båda skulle vara närvarande vid samtliga intervjuer och därmed också lättare kunna notera oväntade händelser och kroppsspråk etc. Eftersom så inte blivit fallet, vilket vi beskriver nedan, finns det en risk för att reliabiliteten kan ha sjunkit något. Vi har försökt skapa så god reliabilitet som möjligt genom att direkt efter intervjuerna, tillsammans, noga gå igenom hur intervjun gått samt försöka beskriva intervjupersonen som person, men även kroppsspråk och andra detaljer vi lyckats lägga märke till.

2.3.2 Validitet

Med validitet eller giltighet menar man att frågan verkligen mäter det som den är avsedd att mäta (Trost, 1993). Det är viktigt att göra en bedömning ifall uppgiftslämnarens ord och handling är de samma (Patel & Tebelius, 1987). Vi har redan ovan beskrivit att det ibland kan uppstå lite funderingar när man, som student på Personal- och arbetslivsprogrammet, börjar tala om livslångt lärande, vuxenlärande och lärande i allmänhet. Därför valde vi medvetet att ställa frågor som vid första anblicken kan tyckas missa vår huvudpoäng, men som vi noga tänkt igenom för att just i slutänden ge oss de svar vi är ute efter. Genom att ställa skilda frågor om arbetstid, arbetskamrater, arbetsmetod och liknande får vi möjlighet att skapa oss en bild av hur personen trivs med sitt arbete och om personen har lärt sig något genom sitt arbete och är medveten om detta.

2.4 Metoddiskussion

Vår undersökning och våra slutsatser kan av olika anledningar ha brister och vi är medvetna om detta. Tidigare i detta kapitel har vi redogjort för de åtgärder vi vidtagit för att öka vetenskapligheten i vår uppsats. Nedan diskuterar vi de konsekvenser dessa åtgärder kan ha fått.

2.4.1 Litteratur

Det största problemet med att finna litteratur om lärande och lärande i arbetslivet är att hitta relevant litteratur inom dessa områden. Vi är medvetna om att vi genom vårt val av litteratur har missat information, vilket alltid är en risk med subjektiva urval. Därmed riskerar även viktiga delar att gå förlorade. I en uppsats på den här nivån kan vi inte rimligtvis behandla all litteratur som finns på området och vi har därför inte heller haft ambitionen att vara heltäckande.

2.4.2 Empiriskt urval

Vi inser i efterhand att vi kunde ha inriktat vårt arbete på en avdelning på Akzo Nobel och inte på hela företaget. Akzo Nobel är ett företag med sammanlagt 700 anställda varav ca 350 jobbar i produktionen. Att bara intervjuar sex personer av dessa är inte särskilt representativt för hela företaget, men genom att genomföra undersökningen på detta vis fann vi att den målstyrda organisationen i praktiken inte alltid stämmer överens med den som presenteras i teorin. På företaget kunde vi t o m notera att det fanns olika uppfattningar om vad en målstyrd organisation innebär, även detta är ett tecken på att en

målstyrd organisation inte är homogen. Om vi istället hade velat se till en sorts målstyrd organisation kunde vi ha koncentrerat oss på en avdelning, eftersom detta hade gett oss ett annorlunda resultat.

2.4.3 Intervjun

På ett missförstånd i kommunikationen mellan oss och företaget var vi vid det första tillfället tvungna att intervjua två personer parallellt, vilket gjorde att våra förhoppningar om att vara närvarande båda två vid varje intervju gick om intet. Dessutom blev intervjuerna olika dokumenterade. I slutänden resulterade detta i att fem av sju intervjuer finns dokumenterade både på bandspelare och på papper, två är endast nedtecknade på papper. Endast tre av sju intervjuer var vi närvarande vid båda två, medan vi fick dela upp resterande fyra. Vi är medvetna om att detta kan ha påverkat framför allt vår empiridel, eftersom de två intervjuer som endast är nedtecknade på papper inte är lika utförliga som de andra. Dessutom vet vi inte ifall intervjupersonerna har påverkats olika beroende på om vi varit en eller två som intervjuat.

Ett problem med intervjuer är att komma åt faktorer som delvis är omedvetna. Genom att ställa frågor har vi tvingat intervjupersonerna att reflektera över dessa faktorer. Detta kan ha inneburit att intervjupersonerna har blivit medvetna först när vi har ställt frågorna. Vi är också medvetna om att det finns saker som intervjupersonerna har lärt sig, men som vi inte kommit åt med våra frågor.

3 Teori

Teoridelen som följer är uppdelad i tre delkapitel. I första delen redovisar vi hur vi gått tillväga för att söka den litteratur som vi haft som underlag för teorikapitlet samt hur vi källkritiskt har granskat litteraturen. Därefter börjar vi med att beskriva lärande på ett mer generellt plan, först en definition och därefter varför vi lär, vad vi lär och hur, slutligen nämner vi också lärande på grupp- och organisationsnivå. I nästa del lägger vi fokus på lärande i arbetslivet och tar upp vilka faktorer som gynnar lärande i arbetslivet, t ex arbetsorganisationens och arbetsuppgifternas utformning, personalens handlingsutrymme och möjligheten att lära av erfarenheter. Avslutningsvis försöker vi sammanfatta vad vi kommit fram till i teoriavsnittet.

3.1 Litteratur

3.1.1 Sökning

När vi började söka litteratur till vår uppsats genomfördes detta i en tvåstegsprocess. Först tog vi Libris¹ samt Lovisa², bibliotekskatalogerna vid Lunds Universitetsbibliotek, till vår hjälp och sökte på ämnesord som ”arbetsrotation”, ”livslångt lärande”, ”organisationsutveckling”, samt kombinationer av ämnesorden. Vid många tillfällen

¹ Sveriges nationella biblioteksdatasystem.

² Den gemensamma bibliotekskatalogen för Lunds universitet.

fick vi alltför många träffar när vi sökte, men kombinationer av ämnesorden begränsade litteraturträffarna. I de fall där vi hittade intressant och relevant litteratur tog vi också SAB-systemet³ till vår hjälp. Framför allt under beteckningarna Dd och Qba hittade vi givande litteratur för vår uppsats. Därefter har vi gått igenom referenslistorna från den relevanta litteratur vi hittat. Fördelarna med detta tillvägagångssätt är att vi lätt har fått tips och idéer om annan litteratur som vi troligen inte hade hittat annars. Vi är medvetna om att detta kan ha gett oss ett snedvridet urval, men detta kompletterar vi med litteraturen som vi sökt och funnit i bibliotekskatalogerna.

3.2 Urval

3.2.1 Processen

Vår urvalsprocess kännetecknas också av två steg. Inledningsvis samlade vi på oss så mycket litteratur som möjligt som hade anknytning till vårt syfte. Detta resulterade i en stor mängd böcker av skiftande karaktär. Steg två innebar att vi läste böckerna och därmed insåg att en stor del av litteraturen inte var särskilt relevant för vår frågeställning. I slutänden hade vi ett begränsat antal böcker kvar som vi ansåg täckte de områden som vi ville undersöka.

3.2.2 Källkritik

Tidsperspektivet är något som vi övervägt noga i valet av litteratur. En del av de böcker vi funnit skrevs under 1980-talet och eftersom vi tror att arbetsplatsutvecklingen har förändrats de senaste två decennierna, har vi försökt finna mer aktuell och uppdaterad litteratur. På grund av att vi dels medvetet valt att begränsa vår litteratur och dels att vi inte känner till all litteratur inom forskningsområdet är vi medvetna om att vi har missat en del källor av betydelse. Vi har dock eftersträvat att ha ett så varierat urval av källor som möjligt. Genom att ha läst och källkritiskt granskat litteraturen har vi skapat oss en bred uppfattning om vårt undersökningsområde. Det positiva med detta är att vi fått möjligheten att se på företeelser ur olika perspektiv. Det negativa är att det finns risk för att vi läser irrelevant litteratur, vilket dels kan påverka tidsaspekten och dels bidra till att vi lägger vikt vid fel saker.

Källorna måste bearbetas källkritiskt, d v s vi måste se till författarens ståndpunkter, bakgrund och erfarenheter. Vi har också insett att oavsett om en författare är erkänd eller ej kan den mest trovärdiga källa ha brister (Ejvegård, 1993). Vi anser i likhet med Thurén (1986) att flera partiska källor kan ge en mer trovärdig bild av problemområdet än vad några få opartiska källor, eller rättare sagt som utger sig för att vara opartiska, ger.

³ Det klassifikationssystem som de flesta biblioteken i Sverige använder, är uppbyggt av kombinationer av bokstäver och siffror (Informationssökningskurs från SOB).

3.3 Lärande

I detta avsnitt kommer vi att ta upp begreppet lärande som har en central plats i vår uppsats. Vi har valt att i de inledande delarna beskriva lärande i stora drag och efter hand har vi inriktat texten mer mot lärande i arbetslivet, eftersom det är detta lärande som vi vill fokusera på.

3.3.1 En definition på lärande

Med lärande avser vi egentligen begreppet inläring, men eftersom detta begrepp idag mer förknippas med avsiktlig innötning av kunskap vill vi inte att missförstånd ska uppstå. Vi vill också påpeka att vi avser vuxnas lärande, eftersom vuxnas lärande är det vi fokuserat på under vår utbildning. Lärande kan definieras på väldigt många olika vis. Definitionen kan variera och hänger väldigt ofta samman med vilken sorts lärande man intresserar sig för. Dock brukar det finnas några gemensamma och vida tolkningar som innefattar alla former av lärande. Moxnes (1997, s 23-24) definierar lärande som: ”... *en mer eller mindre varaktig förändring av beteenden, attityder, tankar eller känslor...* ” Ellström (1992, s 67) nämner en tolkning som innefattar den minsta gemensamma nämnaren av lärande: ” *Med lärande avses här relativt varaktiga förändringar hos en individ som ett resultat av individens samspel med sin omgivning*”. Båda definitionerna är väldigt vida och Moxnes ger oss ett svar på vad det är som förändras vid lärande. Ellströms definition däremot uppmärksammar dels vad som förändras hos individen, dels karaktären av individens samspel med omgivningen, d v s hur lärandet sker.

3.3.2 Betydelsen av att lära

Att arbetet skall vara intressant och berikande är några av de förväntningar som sätts på organisationer idag. I arbetet skall det finnas en möjlighet att utveckla och tillämpa de kunskaper som man en gång fick i skolan. Det sätts därför mer press på företagen idag, eftersom de måste utveckla arbetsformer som tillfredsställer även andra krav än de rent ekonomiska (Forslin, i Edgren, red. 1990). Att skapa en god lärandemiljö är framför allt viktigt för företagen, eftersom det är viktigt att individer lär och utvecklas. Förutsättningarna ändras ständigt, därför måste företagen kontinuerligt anpassa sig i förhållande till interna och externa förändringar. För att företaget skall kunna klara av detta är det nödvändigt att lärande möjliggörs och stimuleras på alla nivåer (Mintzberg, Hirschhorn, i Ellström, 1992). För en del individer innebär arbetet en ständig tillgång till ökade kunskaper. Det är då kanske inte fråga om ett medvetet val att lära, utan det är något som hör samman med arbetets beskaffenhet. Andra individer arbetar under sådana förutsättningar att föga ny kunskap kan vinnas. Deras arbetsuppgifter är i stort sett samma varje dag och de är uppbyggda kring monotona rutiner. I sådana arbetsuppgifter finns få möjligheter att skapa nya kunskaper. Därmed är det upp till individen att medvetet fylla sitt arbete och fritid med annat innehåll som kan leda till lärande. (Ellström, Gustavsson & Larsson, red. 1996).

3.3.3 Vad individen lär

Förändringar i kompetens kan såväl avse kunskaper som intellektuella och manuella färdigheter som t ex attityder, sociala färdigheter och personlighetsrelaterade

egenskaper. Dessa utvecklas olika beroende på vilken omgivning individen befinner sig i och vilken relation individen har till sin omgivning (Augustinsson, 2000).

Det vi lär oss i olika situationer kan vara av de mest skiftande slag. En utbredd uppfattning framför allt i teorin är att allt lärande som sker är ett positivt lärande, d v s ett lärande som främjar och utvecklar den enskilde individen. Det negativa lärandet uppmärksammas inte lika ofta, trots att detta är lika vanligt som det positiva lärandet. De negativa konsekvenserna kan vara allt från passivisering till inlärd hjälplöshet. Varför det negativa lärandet inte har uppmärksammats i lika stor omfattning som det positiva, hänger troligen samman med att man tidigare såg lärande som enbart en avsiktlig process och därmed förbisåg de andra omedvetna men oundvikliga konsekvenserna. Dessa kallas även metalärandet och borde alltid uppmärksammas på företagen, såväl i nuvarande organisationer som inför planering av förändringar (Ellström, 1992).

Ellström (1992) har delat in begreppet lärande i relation till arbetet i två kategorier, anpassnings- och utvecklingsinriktat lärande. Det anpassningsinriktade lärandet delar han in i ett reproducerande lärande respektive ett regelstyrt lärande. Det innebär att den lärande individen anpassar sig till de uppgifter, regler och rutiner som finns vid en arbetsplats d v s hon lär in vad som förväntas av henne i form av handlande och sätt att förstå. I det utvecklingsinriktade lärandet finner han också två underkategorier som han kallar för ett målstyrt lärande och ett kreativt lärande. Det utvecklingsinriktade lärandet är förändring av invanda sätt att arbeta eller förändring av sättet att förstå en uppgift, och innebär att den lärande individen själv identifierar och definierar de krav hon står inför. Det rör sig således om ett utvecklande av både tänkande och handlande.

	Anpassningsinriktat lärande		Utvecklingsinriktat lärande	
Aspekt av lärande-situationen	Reproduktivt lärande	Produktivt-regelstyrt lärande	Produktivt-målstyrt lärande	Kreativt lärande
Uppgift / Mål	Given	Given	Given	Ej given
Metod	Given	Given	Ej given	Ej given
Resultat	Givet	Ej givet	Ej givet	Ej givet

Tabell 1. Fyra typer av lärande som en funktion av de handlingsutrymme som finns i lärandesituationen (Ellström, 1992).

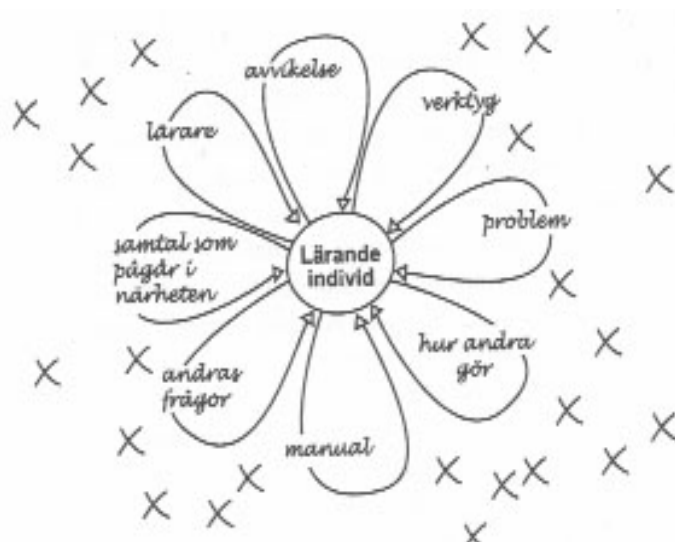
Om människor inte har fullständig kontroll över sina arbetsuppgifter kan detta leda till att de i vissa arbetsmiljöer aktivt kan lära in passivitet och uppgivenhet inför sina uppgifter. Sammantaget visar forskningen att monotona arbetsuppgifter och låg grad av egen kontroll i arbetet i stor utsträckning leder till att människan inte utvecklar sin potentiella förmåga. Vad som också har börjat uppmärksammas är det vardagliga, informella lärandet d v s det lärande som sker i vårt vardagliga liv trots att vi inte avsiktligt lär; det lärande som sker utanför formella utbildnings- eller undervisningssituationer. Det vardagliga lärandet är betingat av de specifika villkor som gäller i ett visst sammanhang, det kan t ex vara en viss arbetsmiljö, ett visst arbetslag

eller en viss typ av yrke. Det rör sig således om kontextbundna begränsningar av lärandets och kunskapens giltighet (Ohlsson, i Tedenljung, 2001).

3.3.4 Hur individen lär

Genom att fokusera lärande i en viss situation läggs fokus på interaktionen mellan individerna i situationen och därmed undviker man att betrakta lärsituationen som en formaliserande process. Lärprocessen symboliseras av en rörelse från periferin mot centrum d v s från nybörjare till förtrogen där förståelse för uppgift, roll och identitet ständigt förändras (Lave & Wenger, i Tedenljung 2001).

Döös (i Tedenljung, 2001) skriver om förskjutning från pil till blomma. Pilen står för den traditionella förmedlingspedagogikens idé d v s kunskap som sänds iväg och tas emot med samma innehåll. Pedagogikens fokus ligger då på avsändarens skicklighet i att lära ut eller ge instruktioner. Med blomman som illustration uppmärksammas den som lär. Genom att sätta den lärande individen i centrum riktas intresset mot lärandets aktiva processer och omgivningsvillkor. Blommans vändande pilar, som bildar blommans kronblad, står för att det är den lärande individen som genom eget aktivt agerande använder sig av omgivningen. När individen utför sina uppgifter fångas uppfattade erbjudanden i omgivningen in, dock inte alla erbjudanden utan syftet är att kunna välja ut ett litet antal som behövs i den specifika situationen. Uppgiften, så som individen uppfattar och tolkar den, är hennes sätt att förstå och skapa mening åt både miljön och förhållande till densamma. Genom förståelse av uppgiften och de erbjudande som finns i den specifika situationen konstruerar individen fortlöpande sitt meningssammanhang. Blomman illustrerar således att aktiviteten utgår från en lärande individ, som i en aktuell uppgift uppmärksammar något visst och så att säga fångar in det, d v s för det åter till sig själv i handlingar och tankar som samtidigt ger nya erfarenheter och utgångspunkter.



Figur 1. Med blomman som illustration uppmärksammas den som lär (Döös, 2001).

Dewey och Lave & Wenger använder istället begreppen ”learning-by-doing” och ”learning-is-doing” för att diskutera den yrkesverksammes framsteg i sin yrkesroll och de erfarenheter som genereras. Egentligen är den första modellen förankrad i skolans lärmiljö medan den andra är kopplad till arbetslivet, utanför skolan (Hultman, i Ellström, Gustavsson & Larsson, 1996).



Figur 2. Learning-by-doing (Hultman, i Ellström, Gustavsson & Larsson, 1996).

Learning-by-doing modellen refererar till ett systematiskt erfarenhetslärande där detta lärande sker i en miljö för att sedan tillämpas i en annan. Uppfattningen att man kan styra den enskildes lärande får man om man lär sig *genom att* göra. Därmed blir det viktigt att arrangera situationer som är optimala för att skapa och ge tillfällen till inläring. En stark betoning kommer då att läggas på kunskaper och lärande av första och andra graden d v s assimilation⁴ och ackommodation⁵ (Hultman, i Ellström, Gustavsson & Larsson, 1996).



Figur 3. Learning-is-doing (Hultman, i Ellström, Gustavsson & Larsson, 1996).

Learning-is-doing är den andra modellen och den refererar till ett lärande som sker i den sociala situationen och i vardagen. Detta är också en typ av erfarenhetslärande men av en annan karaktär än den första modellen. Om lärande är *detsamma som* att göra innebär det att man alltid lär i sin yrkesutövning. Det primära blir då att försöka förstå vad sammanhanget och arbetsuppgifterna betyder för det som lärs. Olika former av lärande blir då intressant, särskilt metalärandet. Skillnaden mellan de båda tänkesätten ligger i att det första fokuserar på det medvetna planerandet medan det senare uppmärksammar det medvetna agerandet (Hultman, i Ellström, Gustavsson & Larsson, 1996).

3.3.5 Lärande på gruppnivå

Vandenput (i Moxnes,1984) finner att det är de mellanmännsliga förhållandena som har störst inverkan på utbildningsåtgärder. Det mellanmännsliga förhållandet anses vara dels den största bromsmekanismen för användning av nya kunskaper och dels den mest befrämjande. Av detta kan man dra slutsatser att mellanmännsliga faktorer spelar en central roll när det gäller i hur hög grad man klarar av att använda det man lär sig. Argyle (i Moxnes,1984) skriver, att den största hämmande faktorn i smågrupper är normer och informella strukturer som motverkar förändringar. Men en typ av

⁴ Den process i vilken människan införlivar nya upplevelser i redan existerande mönster. Hur de tolkar och reagerar på det de upplevt i termer av deras nuvarande förståelse (Smith, 1993).

⁵ Den process i vilken människan ändrar mönstren så att de kan införliva nya upplevelser som inte passar i de redan existerande mönstren(Smith, 1993).

arbetsgrupper som verkar ge medlemmarna möjlighet att lära är de så kallade självstyrande grupperna. Sådana grupper har en rad fördelar i inlärnings sammanhang, bl a verkar de ge nykomlingar en långt bättre inlärningsituation samt möjlighet att våga be om hjälp och själv ge hjälp när det behövs.

Genom feedback kan medlemmarna i en arbetsgrupp börja uppmärksamma det inflytande de har på varandra, börja komma till klarhet om vilka känslor de har inför varandras beteende och börja lära sig något om hur de skall nå de mål som är meningsfulla för dem personligen. Arbetsgrupper som inte får feedback har fler missnöjda medlemmar och är mindre effektiva, men att endast få veta hur pass bra en grupp är bidrar i ringa grad till dess effektivitet. Däremot bidrar feedback till gruppen som helhet, och konstruktiv information till att enskilda medlemmar gör ett bättre jobb (Moxnes,1984).

3.3.6 Lärande på organisationsnivå

I en organisation existerar två världar som ofta saknar koppling till varandra. Den ena är policyarenan där det pratas om förändringar, t ex införandet av målstyrning. Den andra världen är verkligheten där arbetet utförs och där traditioner, vanor och konkreta problem styr mycket av handlandet. En svag koppling mellan de två världarna innebär att de tänkta förändringarna inte genomförs i organisationen utan stannar upp i pratet på policyarenan. Detta kan ses både som motstånd mot icke önskade förändringar och som ett hinder för förändring av ett tungt och krävande vardagsarbete (Ohlsson, i Tedenljung, 2001).

Lärande organisationer och kompetensutveckling behöver inte relateras till varannat. En individs kompetens kan tas tillvara utan att organisationen är lärande. Detta kan ske genom att individen utför sina arbetsuppgifter på ett skickligare sätt utan att detta förmedlas till arbetskamraterna. Detta är vad Argyris & Schön (1978) benämner som single loop lärande. För att främja organisatoriskt lärande är det därför viktigt att skapa förutsättningar för människor i organisationen att utveckla mentala modeller. Inte bara på ett sådant sätt att handlingsrutiner förändras, single loop, utan även att en mer djupgående förståelse av varför man bör handla på ett visst sätt ska kunna utvecklas, double loop. Därför är det viktigt att främja dialog genom vilken organisationsmedlemmarna kan utveckla gemensamma mentala modeller. Dialogen har innebörden av att människor i organisationen fritt ska kunna föra fram tankar och åsikter, vilket också kräver utrymme för att pröva nytt och för nya sätt att tänka (Ohlsson, i Tedenljung, 2001).

En organisation som är lärande på alla tre nivåerna; individ, grupp och organisation, uppfyller de krav som krävs för en kundstyrd organisation. En organisation som präglas av dialog och diskussion med möjligheter till att testa nya idéer är en lärande organisation. Den lärande organisationen kännetecknas även av att synpunkter från kunden snabbt integreras i organisationen, att anställda ges möjligheter till kompetensutveckling och att de anställda har en helhetssyn på organisationen. (Augustinsson, 2000).

3.4 Lärande i arbetslivet

3.4.1 Faktorer som gynnar lärandet

Arbetet och arbetssituationen kan såväl främja som hindra individens möjligheter till lärande och utveckling. Bland arbetsförhållanden som motverkar välbefinnande, lärande och utveckling kan nämnas: hård styrning av arbetssituationen, enkla, okvalificerade och monotona arbetsuppgifter samt liten möjlighet till social kontakt under arbetet (Nilsson, i Ellström, Gustavsson & Larsson., red. 1996). När arbetet inte i sig upplevs som meningsfullt, blir inte heller livets innehåll meningsfullt. När arbetet konkurrerar med andra intressen av värde eller reduceras till yttre belöningar, tvingas individen betrakta arbetet som ett nödvändigt ont, och investerar följaktligen minsta möjliga engagemang i arbetsprocessen. När omgivningen stimulerar individen fångar den hennes uppmärksamhet och när den i stället passiviserar individen avtar hennes koncentration (Tedenljung, 2001).

Volpert (i Augustinsson, 2000), anser att följande faktorer är av stor betydelse för att individens lärande skall gynnas: det skall finnas ett relativt brett handlingsutrymme att agera inom; individen skall kunna påverka och styra t ex arbetstempo och arbetstidsförläggning d v s tidsmässiga aspekter; det skall finnas möjligheter till kunskapsutveckling och helhetsförståelse av organisationen och arbetsuppgifterna; möjlighet att lära av erfarenheter; arbetsuppgifterna skall vara varierande och individen skall uppmuntras till att samarbeta och ta direkta kontakter med andra människor såväl inom som utom organisationen om möjlighet finns.

Om dessa aspekter finns representerade på en arbetsplats kommer individen att känna att arbetet ger honom utvecklingsmöjligheter. Om det dessutom finns möjligheter för de anställda att delta i optimeringen och utvecklingen av arbetsprocessen har företaget täckt in alla tänkbara aspekter. Detta resonemang kan kopplas samman med Argyris & Schöns (1978) tidigare nämnda teori om single loop och double loop lärande (Ohlsson, i Tedenljung, 2001).

3.4.2 Arbetsorganisationens utformning

Nya krav på företagen med åtföljande förändringar av lednings- och arbetsorganisation, förväntas bidra både till en kompetenshöjning hos individen och en förbättrad effektivitet för företagen. Osterman (Nilsson, i Ellström, Gustavsson & Larsson, red. 1996) talar om vikten av att övergå från ett traditionellt system, där arbetsplatsen är organiserad kring en strikt arbetsfördelning, snävt utformade, specialiserade arbetsuppgifter, till ett förändrat system som betonar betydelsen av en grupporienterad arbetsorganisation med arbetslag, arbetsrotation och större ansvar för den kollektivanställda personalen. Även Rubenowitz (Nilsson, i Ellström, Gustavsson & Larsson, red. 1996) framhåller betydelsen av arbetsorganisationens utformning och förespråkar grupporienterade organisationsformer där den anställde får möjligheter att utveckla sociala kontakter, ta större ansvar och att växla mellan ett flertal arbetsuppgifter.

Även arbetsledaren påverkar hur individen och gruppen i sin helhet fungerar och lär. Arbetsledaren har länge betraktats som en bromskloss för inläringen i grupper och organisationer. Framför allt är det förmannens attityder, beteende och sättet på vilket han utför sin roll som har betonats, inte själva förmannarollen i sig. Det beteende som en ledare visar i relation till sina underordnade är själva huvudfaktorn i utbildningsverksamheten. Själva grunden för de anställdas växt och utveckling ligger i det sätt på vilket förmannen, tillsammans med personalen, diskuterar framgång i jobbet och sörjer för feedback. Om detta sker hävdar Saint (i Moxnes, 1984) blir inläringen en integrerad del av det dagliga arbetet. Feedback från arbetsledaren och ofta förekommande uppmuntran hjälper individen att lära av sina erfarenheter.

Slutligen är arbetstidsförläggningen en avgörande faktor för att individen skall kunna lära på sin arbetsplats. Vid upplevelser av tidsbrist tvingas människor att kompromissa med privata behov vilket splittrar deras engagemang. Upplevelser av att inte ha tid för sig själv eller att kunna "hålla kvar" en enda liten stund av varande, tvingar individen att ständigt fokusera på nästa moment. Arbetstidens förläggning påverkar upplevelserna av arbetsprocessen. Arbetstempot medför konsekvenser för koncentrationsförmågan. Tidsintervaller anger den takt med vilken uppgifterna bör utföras och påverkar de former av lärande som förutsätter reflektion. Ett tempo som inte gynnar individen tvingar henne att utföra arbetet mindre väl, vilket minskar hennes möjligheter att uppleva arbetstillfredsställelse (Tedenljung, 2001).

3.4.3 Arbetsuppgifternas utformning

Liksom när det gäller arbetsorganisationens utformning så antas arbetsuppgifternas utformning och karaktär såväl kunna främja som hindra ett kompetenshöjande lärande. För att främja lärande och kompetensutveckling på individ-, grupp och organisationsnivå krävs bl a att arbetsuppgifterna har hög grad av självständighet och komplexitet. En allt för låg grad av komplexitet i arbetsuppgifterna leder till upplevelser av enformighet, bristande möjligheter till lärande och försämrade intellektuella förmågor. Vidare bör arbetet, för att främja lärande och utveckling, kunna ge de anställda möjlighet att inom vissa gränser kunna använda sina anlag, förutsättningar och kunskaper samt att inom vissa gränser kunna styra arbetstakt och sättet att utföra arbetet på (Nilsson, i Ellström, Gustavsson & Larsson, 1996).

Ingen trivs med att utföra arbetsuppgifter som inte värdesätts. Därför är det viktigt att arbetsuppgifterna utförs på ett sådant sätt och i en sådan miljö att handlingarna får erkännande. Möjligheten att ta sig an olika arbetsuppgifter ökar efterhand med förståelsen för vad uppgifterna kräver. Förståelsen ger ytterligare inslag av mening och därmed ytterligare individuellt engagemang. Finns det handlingsfrihet möjliggörs ansvarstagande som bygger på medvetenhet om situationens krav. Individen bör kunna fatta egna beslut om vad som skall göras istället för att handla efter föreskrivna instruktioner eller regler. Individens förväntningar på uppgiften och intresse för problemlösning, förhöjer även stimulansen genom arbetsprocessen. Genom att ge individen möjligheter att välja arbetsmetod får hon frihet att låta arbetsuppgifternas karaktär samspela med situationens krav. Det finns en risk för att individen kommer att förhålla sig till arbetsmetoderna på samma sätt som tidigare, eftersom det redan finns metoder för att utföra arbetsuppgifterna enligt förutbestämda förutsättningar. När det

förutbestämda i förutsättningarna tonas ned, börjar istället det personliga engagemanget verka. Varje val av arbetsmetod får därmed en naturlig referenspunkt i tidigare tillvägagångssätt (Tedenljung, 2001).

Den så kallade handlingsregleringsteorin innebär att individen har tre sinsemellan samverkande nivåer för att styra sina handlingar. Den högsta nivån kan beskrivas som ett arbete med problemlösning där individen använder de intellektuella resurser som denne besitter. Mellannivån, regelnivån, innebär att man med hjälp av tillgängliga regler, manualer etc löser uppgiften. Den tredje och lägsta nivån, rutinnivån, innebär att individen löser problem på ett rutinartat sätt utan att använda sig av sina intellektuella resurser. Ett arbete som utformas så att alla regleringsnivåerna representeras är förenat med höga kvalifikationskrav och därmed ger det också goda förutsättningar för lärande och utveckling (Davidsson & Svedin, i Ellström, Gustavsson & Larsson, 1996).

3.4.4 Handlingsutrymme

Begreppet handlingsutrymme definieras i relation dels till bundenhet, dels till graden av beslutsfattande i arbetet. Handlingsutrymmet ökar ju mindre bunden en person är av repetitiva moment eller till maskinen, arbetsstället. Den andra aspekten av handlingsutrymmet, nämligen beslutsfattandet, är relaterat till i vilken utsträckning man själv eller tillsammans med andra kan fatta beslut om, hur och i vilken ordning arbetsuppgifter skall utföras. Ett optimalt handlingsutrymme kännetecknas således av låg grad av bundenhet och stor öppenhet att välja hur arbetet skall utföras och bedömas (Davidsson & Svedin, i Ellström, Gustavsson & Larsson, 1996).

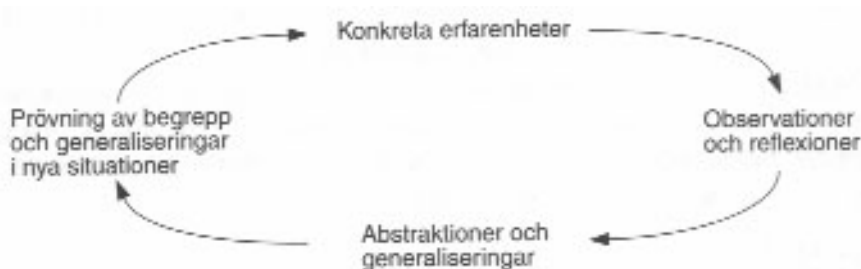
Individens förhållningssätt och uppfattning av sitt handlingsutrymme påverkas av de aktörer som finns omkring den enskilda individen. Dessa aktörer finns på såväl individnivå och organisationsnivå som på ett mer övergripande samhällsplan. Berglind (i Augustinsson, 2000) menar att vår uppfattning om våra förutsättningar styr oss i vilken grad som vi tror oss vara i stånd att ändra dem. Man så påverkas handlandet av att den anställde har en definition av sig själv, sin roll och sin identitet i sin omgivning och vad i denna som är möjligt att göra.

Israels (i Augustinsson, 2000) har konstruerat en hinderteori som studerar individers handlingsutrymmen utifrån olika utgångspunkter. Första nivån av hinder är vår biologiska utrustning, en anställd kan ha en fysisk skada eller hög mottaglighet för infektioner. Den andra nivån innebär att individen för sig själv sätter upp hinder t ex beroende på rädsla, osäkerhet och bristande tillit till vilka möjligheter han har i arbetet. Den tredje nivån av hinder är relaterade till den andra nivån. Här fokuseras den interpersonella nivån där individens interaktioner med näromgivningen fokuseras t ex upplevelser av trivsel, relationer med arbetskamrater och chefer. Den fjärde nivån är organisationsnivån med vilket avses arbetsplatsens organisering med t ex dess hierarkiska strukturer, hur arbetet är fördelat och kontrollerat. På nivå fem är hindren relaterade till den fysiska världens struktur som t ex organisationens fysiska utformning, teknologi och bransch. Dessa fem nivåer bidrar till förståelse för vilka hinder som finns för ökade handlingsutrymmen på individnivå och gruppnivå t ex för att åstadkomma arbetsorganisatorisk förnyelse och kompetensutveckling.

3.4.5 Lära av erfarenheter

Erfarenhetslärande är ett begrepp som indikerar hur vi lär och vad som händer när vi lär. Som individer handlar vi, sköter sysslor och utför arbetsuppgifter, lär gör vi samtidigt hela tiden. Lärande är så att säga oundvikligt, tätt förknippat med just handlingen. Vi kan uttrycka det som att individen genom sina aktiviteter även är verksam med att skapa ett meningssammanhang. Enskilda handlingar får således avsedda resultat samtidigt som de också bildar grund i individens aktiva meningsskapande och reflekterande bearbetning (Döös, i Tedenljung, 2001).

Kolb är en annan forskare som påverkat tänkandet om tillämpningar av olika lärostilsmönster. Utgångspunkten för Kolbs arbete är en beskrivning av erfarenhetslärande med hjälp av en fyrstegmodell.



Figur 4. Kolbs lärcirkel (Kolb, 1984).

För att en person skall lära sig effektivt av sina erfarenheter, bör hon fungera väl i alla fyra stegen. De lärostilar som Kolb beskriver nedan är relaterade till den ovan redovisade lärcirkeln och innebär att människor är olika effektiva i olika stadier av lärcirkeln. Var och en av de olika inlärningsstilar som kan urskiljas, betonar ett av de ovan nämnda stegen i lärcirkeln. En viss individ har således preferenser för något eller några av följande slag av erfarenheter vid inläring; konkret upplevelse, reflekterande observation, abstrakt tänkande och aktivt experimenterande. Mycket förenklat kan följande sägas om de fyra olika lärostilarna. Den som föredrar konkreta upplevelser värdesätter rollspel, upplevelseinriktade övningar, praktikfall etc. En person som betonar reflekterande observation uppskattar litteraturläsning, föreläsningar, demonstrationer och har ett behov av att lyssna och reflektera. Den som föredrar den inlärningsstil som benämns abstrakt tänkande lär sig ofta genom att analysera, teoretisera, och lösa problem, d v s genom att tänka, generalisera och dra logiska slutsatser. Den aktivt experimenterande, slutligen, vill pröva och experimentera och uppskattar med andra ord övningar av olika slag, t ex rollspel (Kolb, 1984).

3.5 Sammanfattning

I teorins första del om lärande har vi beskrivit varför vi skall lära, vad vi lär och hur vi lär. Här har vi poängterat att det är viktigt att skapa en god lärandemiljö för att individer skall lära och utvecklas, inte bara i formella situationer utan även på företagen. Framför allt bör företagen sträva efter att få till stånd ett utvecklingsinriktat lärande, vilket innebär en förändring av invanda sätt att arbeta där den lärande individen själv

identifierar och definierar de krav hon står inför. För att skapa en så god bild som möjligt av hur vi lär har vi valt att illustrera detta med blomman, learning-by-doing och learning-is-doing. Lärande sker inte bara på individnivå utan också på grupp- och organisationsnivå. Detta innebär förhoppningsvis att det på företagen utvecklas både single loop- och double loop lärande.

Det finns en mängd faktorer som gynnar lärandet i arbetslivet. Arbetsorganisationen bör bestå av arbetslag och arbetsrotation, samt ge den kollektivanställda personalen större ansvar. Arbetsledarens roll måste tonas ned och personalen måste få större möjligheter att kunna påverka sin arbetstidsförläggning. Arbetsuppgifterna måste ha en hög grad av självständighet och komplexitet annars finns en risk att förutsättningarna till lärande försämras. Personalen måste också ges möjligheter att själva få välja arbetsmetod och inte utföra arbetsuppgifterna enligt förutbestämda scheman. Detta kan relateras till handlingsutrymmet som kan definieras i relation till bundenhet och graden av beslutsfattande i arbetet.

4 Empiri

I nedanstående kapitel redovisar vi resultatet av de intervjuer som vi genomfört på Akzo Nobel. Empirikapitlet har vi valt att dela in i de delteman som vi hade i vår intervjuguide för att lättare kunna kategorisera våra svar. Dessutom anser vi att det är lättare att följa med i vårt resonemang i empirin om man har intervjuguiden som underlag (se bilaga 2). Inledningsvis berättar vi lite allmänt om intervjupersonerna, intervjuerna samt företaget och de förändringar som genomförts. I fortsättningen har vi valt att förkorta Akzo Nobel till AN och intervjupersonerna till IP.

4.1 Intervjupersonerna

För att få en bättre uppfattning om hur AN är uppbyggt samt få större inblick i dess företagshistorik och de förändringar som skett, så inledde vi vårt intervjuarbete med en pilotintervju med personalansvarig på företaget. Därefter intervjuade vi sex personer, som arbetar på olika avdelningar i produktionen på AN, fem är män och en är kvinna. Dessutom är en av IP fackligt engagerad. Tiden som de sex har varit anställda i företaget varierar mellan fem och tjugo år. Gemensamt för IP är att deras tidigare arbetslivserfarenhet består av andra icke-facklärd arbetsuppgifter eller hantverksyrken.

Eftersom vi tror att IP inte reflekterat över sitt lärande i arbetslivet valde vi att framför allt ställa indirekta frågor kring lärande. Genom att ställa denna typ av frågor tror vi att vi har fått fram intressantare och mer givande svar, eftersom IP i många fall varit omedvetna om att de beskriver lärande i arbetslivet. Givetvis har vi också haft några direkta frågor i intervjun om lärande och gemensamt för dessa har varit att svaren varit kortare och mindre beskrivande. Intervjun delade vi in i fem delteman; arbetstid, arbetstempo, arbetsuppgifter, arbetsmetod samt lärande. Dessa delteman kommer även att vara våra huvudrubriker i empiriavsnittet.

I kommande kapitel har vi valt att inte särskilja de sex IP som vi intervjuat. Fördelarna med att särskilja personerna antingen via namn eller beteckning (ex A, B, C) är att det är lättare att hålla isär citaten samt få en inblick i vilka av IP som har gett mer eller mindre givande svar. Vi står, trots detta, fast vid att inte särskilja våra IP. Framför allt för att vi lovat dem anonymitet, men också för att vi anser att en särskiljning inte skulle påverka vårt resultat. Vår avsikt med empiriavsnittet är att få med alla relevanta citat och utifrån dessa skapa oss en helhetsbild om hur lärandet i arbetslivet har påverkat IP.

4.2 Om företaget

1903 startade Nordström & Sjögren (Nordsjö) en detalj och grossist handel för färg, lack m m i centrala Malmö. Med en växande marknad expanderade företaget och idag ca 100 år senare förser företaget kunder över hela världen med färg, läkemedel och kemi. Akzo Nobel, som företaget idag heter, har ca 68 000 medarbetare och verksamhet i 75 länder. Koncernens omsättning år 2000 uppgick till ca 124 miljarder SEK. Huvudkontoret finns i Arnheim, Nederländerna. Vid produktionsanläggningen i Sege utanför Malmö, med 670 anställda, utvecklar och tillverkar Akzo Nobel Decorative Coatings AB och Akzo Nobel Industrial Coatings AB färg, lack och spackel. Deco-produkterna säljs till yrkesmålare och gör-det-själv-marknaden i Sverige. Industrial-produkterna säljs till produktmålade industrier över hela världen.

4.2.1 Omorganiseringen

Lagret på AN i Malmö var den första avdelningen som omorganiserades, detta skedde i slutet av 1980-talet. Ganska snart insåg ledningen att det nya systemet med målstyrda grupper fungerade mycket bra och successivt omorganiserades alla avdelningarna inom kollektivområdet. Främsta anledningen till att AN ville ändra sin organisation från centralstyrd till målstyrd var för att få bukt med sjukfrånvaron. Många industriföretag i Sverige brottades med det problemet i slutet av 1980-talet. Ledningen insåg också att omorganiseringen skulle få andra effekter, både positiva och negativa. I efterhand har man kunnat konstatera att arbetet har blivit mer intressant, varierande och det tär inte lika mycket på kroppen längre.

Omorganiseringen i sig innebar i stora drag att först och främst togs den operativa arbetsledningen bort d v s förmännen. Idag ingår i stället arbetsledaren i gruppen, genom ett s k samordnansvar. Personalen arbetar i målstyrda grupper där alla i gruppen måste kunna alla arbetsmoment, på så vis möjliggörs arbetsrotation. I stället för att ha specialister inom varje område kan alla på avdelningen utföra samtliga arbetsmoment, dessutom har de samordnansvaret. Samordnare är en i gruppen som upphöjs en månad i taget till att vara kontaktman utåt, men också vara den som styr arbetet i gruppen och ser till att alla tar sitt gruppansvar under denna månad.

Samtidigt som omorganiseringen genomfördes infördes även flexitidsystem för de kollektivanställda. Maxsaldot per månad för den anställde är tio timmar minus eller plus. Inledningsvis var ledningen rädda för att systemet skulle missbrukas, men i efterhand har man kunnat konstatera att så inte var fallet.

4.3 Arbetstid

För tio år sedan införde AN flextidssystem även för kollektivanställda. Det var och är fortfarande ganska ovanligt på stora industriföretag. Alla våra IP anser att detta är en mycket bra förändring *”det är ju skitbra det är det faktiskt”* eller som en annan IP uttryckte det *”ja, ja, jag tror inte att det är någon som tycker att det är negativt”*.

I vår intervju med personalansvarig berättade han att företaget hade varit oroliga för att flextidssystemet skulle missbrukas. Men tiden har utvisat att så inte var fallet *”...livet fungerar inte så för en vanlig människa, utan har man börjat sju i 25 år då kommer man sju, man kommer inte halv åtta eller kvart i åtta för att det bara är flexid va”,* *”och sen är ju människan inte så funtad att man sitter hemma till klockan åtta, men vetskapen om att om jag behöver så kan jag, det är det viktiga i det sammanhanget”*. Av IP:s svar på frågan om de använder flextidssystemet kunde vi utläsa att det framför allt användes vid eventuella läkarbesök, problem på dagis eller om man ville ta en timme ledigt på eftermiddagen, som en IP uttryckte sig *”sen kan jag flexa en timme på eftermiddagen också, det är ju vettigt när man har mycket att göra, då tar man en timme och en timme då, men annars är det just om man ska gå till doktorn eller tandläkaren”*. Slutligen värdesatte IP friheten som följde av att de fick ansvara för sin arbetstid själva *”man ska känna friheten för att om det händer någonting...och du kanske kommer en kvart sent, då kan du gå med rak rygg genom porten va, utan att du känner att du kommer för sent...vi fick ju avdrag på vår lön om vi kom för sent tidigare”*.

Trots allt nämner IP att det förekommer att flextidssystemet missbrukas *”vi kan ju inte flexa hur som helst, det finns ju tyvärr vissa som missbrukar det, för jag menar ibland är man beroende av varandra, som i den maskinen jag jobbar på är vi två stycken”*.

4.4 Arbetstempo

Periodvis upplever IP att arbetet på de olika avdelningarna kan vara stressigt. Tre IP nämner att det för närvarande, d v s på våren, är hektiskt. Den främsta anledningen till detta är att många av naturliga skäl väljer att måla om hus och liknande under vår och sommar. December månad är till skillnad från många andra branscher väldigt lugn. En IP berättar att *”december kan ju vara en sån månad, ibland får man bara gå runt och ha underhåll på maskiner och för att det knappt finns någon färg här”*.

Trots allt anser alla IP att arbetet inte är för stressigt. Stressen finns där, men inte i så stor skala så att den är ett konstant problem *”asså vi klarar alltid av, det är inte så att går och mår dåligt när jag har gått hem”,* *”ibland är det stressigt och ibland inte, så om man vill ha sin kund nöjd och så då måste man köra, men inte så att man inte ska kunna gå på toaletten, man ska kunna ta sin fem minuters kaffepaus”*. För att hantera den eventuella stress som kan uppstå använder sig IP av olika metoder. Några försöker verkligen att inte stressa upp sig i onödan och har som motto att aldrig stressa. En IP uttryckte sig *”jag försöker att inte stressa så mycket, jag säger att all stress är dålig tajming”*. Ibland kan IP, trots försöken, inte undgå att bli stressade *”blir man stressad”*

är det ju också lättare att man gör fel, och då blir det ännu stressigare... framför allt om man blir stressad och man snart ska hem, då händer det lätt att man missar något”.

På företaget arbetar man i skift och detta har medfört att personalen känner en trygghet i att det alltid finns någon som kan ta över om man i perioder med mycket att göra inte skulle hinna med sina arbetsuppgifter *”jag jobbar 6- 14.10 sen kommer det ju ett kvällsskift som jobbar 14-22 och sen har vi ju då vissa då mellan 7-15.45, så därför är det ju så, är det är någonting som är krisigt då vet jag ju att då kan man ju ta dom som kommer kl. 14”*. Ett annat vanligt sätt att hinna med sina arbetsuppgifter är att arbeta över och någon gång t o m arbeta extra på lördagar. En vanlig orsak till att vissa förseningar kan uppstå är att maskinerna har gått sönder *”vi hinner med arbetsuppgifterna oftast på inom avsedd tid, men då måste ingen maskin krångla för då kan vi bli försenade och ja då kan det ju bli sådan stress och problem kan uppstå”*.

Vi kan slutligen se att IP är överens om att det till stor del handlar om hur pass väl man planerar sin arbetsdag *”alla säger att det är himla stressigt idag men det har ju nästa blivit mode i det idag...och alla har så mycket att göra, men vad jag menar det handlar om planering också och struktur i sitt jobb tror jag”*.

4.5 Arbetsuppgifter

Som vi tidigare har påpekat i vår teoridel är det viktigt att personalen trivs med sina arbetsuppgifter. Detta har IP uttryckt på olika sätt *”jag har ju jobbat här ett tag nu så det är ju ett tecken på att jag trivs och jag kan uppgifterna bra”, ”innan har man känt lite grann så att tja det är lite enformigt, och det är liksom ja det är inget framtidsjobb precis, så att jag menar det är ju, men nu när man har fått detta här så ja det är ju inte så att man är jättelycklig så här, men asså det är ett bra jobb för det är intressant det är rätt kul”, ”jag tycker om mitt arbete och vill gå till jobbet när jag vaknar på morgonen annars hade jag inte varit kvar här”*. IP med fackligt engagemang trivs också med arbetsuppgifterna för att det finns möjlighet att få vara med och påverka.

På frågan om IP upplever om de själva och tillsammans med arbetskamraterna har ett inflytande eller ansvar över arbetsuppgifterna svarade en IP *”vi kan ju inte styra vad dom tillverkar så att säga, men resten kan vi ju styra själv va, söka lägga upp på bästa sätt, vi har ju det här som kallas gruppansvar också som betyder att, det har vi betalt för så att säga att vi ska kunna vi ska kunna liksom alla maskiner”*. Gemensamt för samtliga IP är att de upplever att de får ett visst ansvar tack vare att de numera arbetar i målstyrda grupper. *”Gruppen bestämmer ju nästan allt själva det är väldigt sällan som vår chefen blandar sig i vad vi gör va, kanske bara om det kommer någon himla viktig order eller om något extra speciellt har hänt... jag tycker att det är mycket bra att vi klarar oss själva, det är bra för oss”*. Den traditionella förmannarollen, som förr var ganska vanlig och på vissa håll kanske fortfarande finns kvar, har istället ersatts av ett samordnaransvar som roterar mellan medlemmarna i gruppen. *”Ju fler uppgifter vi har desto mer ansvar desto roligare blir jobbet, är man dessutom samordnare har man ännu mer att göra och tänka på”*. När systemet med samordnaransvar infördes var alla kollektivanställda tvungna att prova på denna arbetsuppgift. Om det därefter var någon som kände att de inte ville ta detta ansvar behövde de inte det. Alla våra IP har valt att

vara samordnare, vilket har bidragit till att de fått fler arbetsuppgifter och därmed också mer ansvar ”...ett utvecklande arbete som det här bygger på i grupperna, att man får ta till sig mer arbetsuppgifter så att säga...planering, korttidsplanering så att säga, planera övertid, gruppen tar över mer och mer från den traditionella arbetsledaren, ni vet han som pekar med hela handen när människor ska gå på rast”. I perioder med mycket att göra kunde några av IP uppleva att det ibland kunde vara svårt att både hinna med samordnaransvaret och sina egna arbetsuppgifter. En IP lade fram en teori om att personer som tidigare har arbetat med pappersarbete lättare kan kombinera samordnaransvaret med sina övriga arbetsuppgifter än vad personer som alltid arbetat inom industrin kan.

IP är också väl medvetna om att om de inte sköter sina arbetsuppgifter och tar sitt ansvar så finns det andra som kan utföra dem. ”Den enes bröd den andres död heter det ju”, sa en av våra IP.

4.6 Arbetsmetod

I och med omorganiseringen förändrades också företagets löneorganisationsmodell. Idag är lönen uppdelad i två delar, en basdel d v s grundlönen och en boxdel som innehåller de extratillägg som man får beroende på om man t ex kan köra truck, hantera viss teknisk utrustning eller kunna hantera en dator. Samtliga IP tycker att lönen är rättvis och bra, dock uttrycker två att grundlönen borde höjas.

Att arbeta i de målstyrda grupperna tycker IP fungerar bra ”jag tycker att det är jättebra att alla ska kunna allt, framför allt är det väldigt bra om någon är sjuk för då kan vem som helst hoppa in och så stannar inte arbetet bara för att en är borta...det är ju därför vi har rotation”, ”det är bra med rotation man blir inte trött på arbetsuppgifterna och det minskar arbetsskadorna, det är bra” eller som en IP sade ”men att alla kan allt det tycker jag nästan är ett måste, för är någon borta måste man kunna prioritera”.

Trots en övervägande optimism kring arbetsrotationen ser ändå alla IP några brister i systemet. En IP menar att det inte alltid fungerar som det skall ”... vi har trucken och så har vi det jag kallade utlastningen, han som står och etiketterar från dom här tre maskinerna, och så har vi dom här tappningsmaskinerna som är relativt likvärdiga, så då är det svårt och rotera asså på ett effektivt sätt så att säga, för att få jag menar du står och gör precis samma saker”. Något som också tas upp är att alla inte tar samma ansvar för arbetsuppgifterna och t ex inte städar undan efter sig ”så vi har roterat... men det finns vissa som inte intresserar sig riktigt på jobbet, använder de en maskin då är allting upp- och nervänt så de har inte samma ansvar att sköta maskinen och städningen efteråt”. Det förekommer också att de olika skiften tar olika mycket ansvar ”det är tråkigt att ibland får mycket att göra för att skiftet innan oss inte har gjort så mycket som vi vet att de skulle ha klarat av, det är irriterande”. Ett problem som också kan förekomma är om någon i gruppen har någon form av arbetsskada, ”det finns problem med det här så klart att alla ska kunna allt, det finns arbetsskador, alla kan ju inte det finns ju tunga lyft på vissa avdelningar... det finns kanske någon som inte tål det här lösningsmedlet, för då får man hjärtklappning av det”.

Något som också är viktigt på en arbetsplats är att man trivs med sina arbetskamrater, detta verkar alla våra IP göra, dessutom menar en av våra IP att det är bra med mixade arbetslag *"vi har en kvinna i gruppen det tycker jag är bra eftersom det finns lite kvinnor i produktionen"*.

IP tycker dessutom att de målstyrda grupperna har påverkat deras sätt att arbeta. Genom att få mer ansvar och att inte ha en chef uppfattas arbetet som mer positivt. *"Förr fick vi ju order från arbetsledaren om vad som skulle tappas, vilken färg, hur mycket och vilken ordning, så funkar det inte längre, nu får vi fixa allt själva och då känner man ju mer ansvar, men det har ju också lett att det har blivit roligare att gå till jobb", "man är lite effektivare, man jobbar med lite mer glädje och man kan lite på sina arbetskompisar så tycker jag att det är, det är mycket bättre än innan som när jag jobbade på tvätteriet, då var det så att en förman som gick fram och tillbaka och fram och tillbaka och tittade på dig..."*. En tredje IP säger följande *"arbetet känns inte lika enformigt som det gjorde tidigare, jag tycker att det nya systemet påverkar oss bra"*. Slutligen berättar en IP att arbetet numera är bättre och mer stimulerande tack vare att man fått möjlighet att växa i sin roll på arbetsplatsen. IP berättar vidare att arbetarna tidigare ibland kunde känna att de *"omyndigförklarades"* då de t ex var tvungna att få arbetsledarens godkännande för så enkla saker som att hämta ut en skruvmejsel från verkstaden. *"...och det handlar ju om det här med ansvar, tror folk så om en grupp människor ja då är det ju klart att då blir människorna så också, får man inget ansvar ungefär som i en familj så inte fan tar man något ansvar...klart som fan att de blir krökryggade"*.

Våra IP har arbetat med liknande arbetsuppgifter tidigare, men inte haft möjlighet till arbetsrotation. Gemensamt för IP är att de anser att deras tidigare sätt att arbeta på var lättare, men mycket mer enformigt. *"På de andra fabriker gjorde jag bara en typ av uppgift, det gick också bra...oftast var det jobbet lättare än det här men mycket mer enformigt, så det är ändå bättre att jobba här"*.

4.7 Lärande

Lärande i arbetslivet är kanske inte något som man går och tänker på till vardags, men vi kunde ändå, utifrån de svar vi fick, utläsa att det förekommer hela tiden. IP lär i många olika situationer och är kanske inte hela tiden medvetna om det t ex *"man tar t ex inte först en beställning på vit färg och sen en på svart färg och därefter en på vit igen, utan i sådant fall tar man alla vita beställningar först. Förutom om den svarta beställningen är jätteviktig"*.

På vår fråga om IP upplever att deras kunskaper tas tillvara på företaget så svarade de *"om man hittar egna lösningar på problem då uppskattas det"* eller *"är det så att jag vill ha någonting t ex eller jag har problem, så ställer de upp för mig lika också. Så jag får tillbaka den uppskattning och sånt som man ger"*. En IP ansåg att man kunde dela med sig av sina kunskaper genom att gå på olika möten. Företaget har bl a informationsmöten och investeringsmöten. IP anser att det är viktigt att ta del av informationen och att man då också tar del av information som andra inte får och dessutom har man möjlighet att göra sin stämma hörd.

På den kanske viktigaste frågan vi ställde: Varför är det viktigt att lära sig nya saker genom sitt arbete, fick vi en mängd olika och framför allt positiva svar. *"Man måste ju utvecklas!", "det är ju bra för människan, då blir det roligare att gå till jobbet", "ja det är väl för att utvecklas och för att hänga med, för det ställer hela tiden en massa krav på produktionen, det är nya krav som ställs på oss va, färger har ju inte samma egenskaper idag som den hade för tio år sedan"* och *"jo, ja, men det är ju aldrig fel att man ska lära, jag menar då går man vidare, man får ju nytta av det och även gruppen"*. Många ansåg också att anledningen till att de har lärt sig nya saker i sitt arbete de senaste åren är just tack vare de nya arbetsgrupperna. *"Du får ju en bredare bas över det du håller på att jobba med. Mer frågor att hantera när man så att säga själva får ta beslut"* och *"genom att rotera har man fått möjligheten att se på många olika punkter och saker och se ifall något kan förbättras även där"*. IP är också medvetna om att de själva måste engagera sig på arbetsplatsen och att detta ökar deras lärande. *"Så har vi väldigt lite och göra, och då kan man liksom själv, om man är intresserad kan man liksom själv gå och fråga och utbilda sig och lära sig"*.

IP svarade väldigt olika när det gäller möjligheterna till formell utbildning i företaget. Några tycker att de har fått genomgå många utbildningar medan andra anser att det inte finns någon utbildning för personalen alls. *"Ja vi har fått bra utbildning här i företaget, datautbildning ska vi snart få igen för att de ändrar datasystemet", "ja, men vi vill väl ha mer än vad vi får, för det finns andra grupper som får betydligt mer än oss, tjänstemännen får det till exempel"* och slutligen *"utbildning och utbildning asså, ingenting inom företaget, det är mest om man kommer in på det fackliga, om du vill typ lära dig utbildningar så brukar dom skylta med det, men ingenting inom företaget"*. De olika sorters utbildningar som IP nämner är bl a datautbildning, skyddsombudsutbildning, smörjutbildning och första-hjälpen utbildning.

Företaget har inte någon särskild utbildning för nyanställda utan dessa får gå bredvid en s k "fadder". Denne kan man under en viss tid följa i arbetet och därefter är det denna person man vänder sig till om problem skulle uppstå. Även om man har arbetat länge i företaget kan ju problem uppstå och detta brukar man lösa genom att fråga andra i gruppen som man tror kan lösa problemet *"mitt problem är ofta att väldigt många kommer och frågar mig om saker eftersom jag har jobbat här så länge, och det slutar ofta med att mitt arbete blir lidande"*.

På företaget finns en förslagsverksamhet som uppmuntrar personalen till att komma med egna förslag och egna lösningar på hur arbetsuppgifterna kan förbättras eller förändras *"oja oja! Vi har gjort en hel del själva. Vi ska åka på utfärd eftersom vi har varit så duktiga. Vi försöker alltid jobba så att vi om vi tycker något som är svårt då försöker vi hitta på lite bättre alternativ"*. Små förändringar noteras i en förslagsbok som finns på varje avdelning. Skulle något av dessa förslag genomföras belönas initiativtagaren med en summa pengar på lönekontot, *"är det små saker då får vi skriva upp i en idébok, sen efter varje månadsslut räknar vår chef, så får vi kanske 200 kr eller 50 kr eller en bingolott eller någonting annat"*. Större förändringar måste upp till överläggning i förslagskommittén. *"Och sen om det är något som är stort, som vi gjorde med att vi hade hela tiden färg som vi fick lyfta med spannar med vatten och det"*

väldigt tungt, så att vi hittade på så att vi kopplade till pumpen, så nu pumpar vi upp spannarerna”.

Arbetsplatsmöten är något som företaget satsar på. För närvarande fungerar det överlag men inte på alla avdelningar. Vår fackligt engagerade IP uttryckte det så här *”ja det fungerar, vad kan jag säga ömsom minus ömsom vatten. Vissa avdelningar har mycket kontinuerliga sådana här möten, vissa slarvar”*. Samtliga IP anser att mötena är viktiga både för de själva och för gruppen. På mötena diskuteras olika saker. *”En gång i veckan samlas min grupp och går igenom först nästa vecka, ifall det blir mycket att göra eller något liknande. Men vi går också igenom vad som hänt denna veckan och om det är något som måste sägas till de andra i gruppen. Vi både klagar och ger beröm. Vi får också mycket information från samordnaren under dessa möten och egentligen diskuterar vi allt på mötena”*. Företaget har precis ändrat på mötesstrukturen för att alla avdelningar skall ha fungerande möten, även de där det för närvarande inte fungerar. *”men nu har vi just i dagarna lagt fram en ny mötesstruktur som ska bli ännu bättre. Den är jävligt viktig. I varje månad nu ska va samtliga på avdelning träffa sin chef, allihopa, på lagret är vi 60 man, så varje månad ska de få gå på avdelningsmöten med protokollförda minnesanteckningar som styr upp det här va”*.

5 Analys

I detta kapitel kommer vi att redogöra för de slutsatser som vi har kommit fram till genom att jämföra teori med empiri. Vi har valt att dela upp analysen i två huvuddelar som vi, precis som i teorikapitlet, kallar för lärande och lärande i arbetslivet. Sidhänvisningarna som finns med i analysen hänvisar till tidigare sidor i uppsatsen.

5.1 Lärande

Mintzberg, (i Ellström, 1992) m fl (se ovan s 11) hävdar att dagens moderna företag kontinuerligt måste anpassa sig till både interna och externa förändringar. AN insåg detta i ett förhållandevis tidigt skede och förändrade sin organisation redan i slutet av 1980-talet. Den främsta anledningen var att man ville få bukt med sjukfrånvaron men man hade även som mål att förbättra arbetsmiljön. Till följd av detta blev arbetet mer intressant, varierande och mindre påfrestande för kroppen. Teoretiskt har Forslin, (i Edgren, red. 1990) kommit fram till vad AN genomfört i praktiken (se ovan s 11). Detta innebär att företaget har utvecklat arbetsformer som inte bara tillgodoser de rent ekonomiska kraven utan även skapat en god lärandemiljö.

Ohlssons (i Tedenljung, 2001) teori (se ovan s 15) om att företaget består av två världar en på policynivå och en i verkligheten verkar stämma överens med de uttalanden vi fått om AN. De två världarna som Ohlsson skriver om skall enligt honom ha relativt svårt för att mötas. Världarna existerar även på AN och till företagets fördel har de trots allt lyckats mötas och kunnat genomföra förändringar på arbetsplatsen avseende både arbetstider och arbetsuppgifter. Dessa förändringar har troligtvis lett till att arbetsplatsen idag är mer stimulerande och möjligheterna till lärande ökar. Att det trots allt existerar

två världar på AN har framkommit i intervjuerna på så vis att IP har olika syn på hur omorganiseringen har genomförts, vem som har varit orsaken till att den genomförts och vad förändringarna har lett till.

Att kunna hantera och lösa problem är en förutsättning för det som Ellström, (1992) beskriver som utvecklingslärande (se ovan s 12). Våra IP verkade intresserade av sitt eget lärande och kände ansvar gentemot företaget och detta sågs nästan som en självklarhet. Egna initiativ och ett kreativt arbetsätt ser vi som tecken på att deras lärande snarare är inriktat mot utveckling än mot anpassning. Dessutom har AN valt att kalla sin nya organisation för en målstyrd organisation. Detta fann vi intressant eftersom Ellström delade in det utvecklingsinriktade lärandet i just målstyrt och kreativt lärande. Det målstyrda lärandet, (se ovan i tabell 1; s 12), innebär att endast uppgiften eller målet är givet på förhand, däremot får individen själv komma fram till vilken metod som skall användas samt det resultat som blir följden av detta. På AN är, precis som Ellström skriver, målet givet på förhand och hur man går tillväga för att nå målet är inte förutbestämt. Resultatet är inte längre ledningens uppgift utan ligger numera inom gruppens ansvarsområde. Genom intervjuerna har vi fått reda på att IP känner att de har ett stort ansvar avseende färgens kvalitet gentemot såväl ledning som kund. Resultatet kan därmed ses som icke givet på förhand och är istället individens och gruppens skyldighet. AN kan därmed anses ha uppnått de kriterier som krävs för att vara en målstyrd organisation.

Eftersom personalen på AN numera arbetar utan given metod innebär detta att de själva får ansvara för hur arbetet skall gå tillväga. Visserligen arbetar de enligt ett förutbestämt rotationsschema, men detta påverkar inte själva arbetsuppgifterna, dessa ansvarar personalen själv för. Döös (2001) (se ovan i figur 1; s 13), skriver om blommans återvändande pilar *d v s* kronbladen, dessa står för att individen använder sig av sin omgivning och fångar in de erbjudanden som finns i omgivningen. Detta innebär att IP själva får ta till sig de erbjudande eller rättare sagt möjligheter som finns på arbetsplatsen för att komma fram till de mål som organisation har gett dem. Några av våra IP har förklarat detta genom att säga att när det är lite att göra måste man aktivera sig och inte bara förvänta sig att uppgifterna ska komma till en. I en organisation som tillämpar alla tre regleringsnivåerna som Davidsson & Svedin (i Ellström, Gustavsson & Larsson, 1996) nämner skapas höga kvalifikationskrav och goda förutsättningar för lärande och utveckling (se ovan s 18). På AN finns alla tre nivåerna representerade, *d v s* problemlösningsnivån, regelnivån och rutinnivån, eftersom personalen både följer invanda rutiner och manualer, men framför allt själva försöker lösa problem som kan tänkas uppstå i arbetet.

Learning-by-doing, (se ovan i figur 2; s 14), är något som främst praktiseras i formella lärsituationer, här sker lärandet i en miljö för att sedan tillämpas i en annan. IP har genomgått utbildningar på företaget, som exempel kan nämnas skyddsombudsutbildning. Denna ges varje år för att skyddsombuden skall kunna uppdatera sina kunskaper, dessutom får skyddsombuden möjlighet att praktisera det de lärt sig på den avdelning som de arbetar på. Learning-is-doing (se ovan i figur 3; s 14) innebär ett lärande som sker i den sociala vardagen och även detta är en form av erfarenhetslärande. Om ett skyddsombud t ex måste stoppa en maskin som anses utsätta personalen för fara, då praktiserar skyddsombudet learning-is-doing.

Ellström (1992) är en av många författare som skriver om det negativa lärandet och detta har vi insett fanns på AN tidigare (se ovan s 12). En IP berättade att de tidigare kunde känna sig omyndigförklarade p g a att de inte fick ta något ansvar. Eftersom arbetarna som grupp fick denna ”stämpel” ledde detta i sin tur till någon form av inlärd hjälplöshet och om en individ inte får ta något ansvar kan följden bli passivisering. Våra IP arbetade alla med förhållandevis monotona arbetsuppgifter tidigare, vilket enligt forskningen kan leda till att de inte utvecklar sin potentiella förmåga. Även om dessa arbetsuppgifter ibland kunde uppfattas som enklare påstår ändå våra IP att arbetet, trots att det idag innebär mer ansvar och problem, är mer stimulerande och ger större möjlighet till att utvecklas som människa.

Metalärandet som Ellström (1992) (se ovan s 12) m fl nämner är också en form omedvetet lärande. IP verkar inte alltid vara medvetna om att de lär i sitt arbete. Vad som framgick i intervjuerna var att IP under arbetsprocessens gång hela tiden utvecklar de bästa metoderna för att nå målet. Ett exempel är att man efter en tid lär sig att först tappa⁶ alla burkar med en kulör för att sedan övergå till en annan färg. Detta kan tyckas verka självklart i teorin, men kanske inte alltid i praktiken, framför allt när man är ny och inte lika insatt i rutinerna och endast följer ordena i den ordning de kommer.

Att arbeta i grupp kan enligt Vandenput (i Moxnes, 1984) både vara hämmande och befrämjande (se ovan s 14). IP har berättat att de endast kan se positiva följder av att företaget ändrade arbetsformerna så att de numera arbetar i grupp. Argyle (i Moxnes, 1984) skriver att självstyrande grupper har en rad fördelar i inläringssammanhang, vilket vi också har kunnat se eftersom alla uppgett att de trivs med sina arbetskamrater. För att nykomlingar lättare skall lära sig de nya arbetsuppgifterna och dessutom lära känna sina nya medarbetare i gruppen får de en ”fadder” som tar hand om dem i introduceringsfasen. Dessutom nämner alla IP att skulle ett problem uppstå så vänder de sig gärna och ofta till medarbetarna i den egna gruppen. De negativa faktorer som Argyle nämner d v s informella strukturer och normer nämner inte IP något om alls och detta hör säkert samman med att våra IP arbetar i just självstyrande grupper. Inte bara gruppen i sig befrämjar lärandet i arbetet utan också faktorer som feedback kan påverka lärandet positivt. Några av IP berättade utförligt om hur deras arbetsplatsmöten går till. De lägger ner mycket tid på att medlemmarna i gruppen skall kunna ge konstruktiv kritik till de andra i gruppen, men också berömma sina medarbetare. Moxnes (1984) talar om feedback som något som är väldigt viktigt på en arbetsplats (se ovan s 15), eftersom det är av stor vikt att arbetskamraterna kommer till klarhet med vilka känslor de har inför varandras uppförande. Feedback bidrar också till att personalen lär sig något om hur de skall nå de mål som är meningsfulla för dem personligen. Några IP berättade dock att de inte hade särskilt bra arbetsplatsmöten och framför allt inte särskilt ofta. Detta har AN försökt motverka med att nyligen ha infört nya mötesstrukturer på företaget. Avdelningsvisa möten skall numera arrangeras minst en gång i månaden, men de grupper som vill fortsätta med sina veckovisa gruppmöten får naturligtvis göra det. Moxnes menar också att om en grupp inte får feedback kan det bidra till att medlemmarna blir mer missnöjda och mindre effektiva. Därför är det bra att företaget inför möten på alla avdelningar.

⁶ Fylla burkar med färg, med hjälp av en tappningsmaskin (IP).

5.2 Lärande i arbetslivet

Volpert (i Augustinsson, 2000) anser att det bl a skall finnas ett brett handlingsutrymme på en arbetsplats för att lärandet skall gynnas (se ovan s 16). Genom att AN inte har given metod, d v s att personalen får större utrymme att själva planera hur de skall nå målet eller uppgiften, finns det ett stort handlingsutrymme för personalen på arbetsplatsen. De tidsmässiga aspekterna anser IP att de numera har ganska god kontroll över. Företaget har flexitidsystem, vilket bidragit till att personalen kan styra arbetstidsförläggningen i större utsträckning än tidigare. Arbetstempot kan de på sätt och vis också reglera genom att de roterar mellan de olika maskinerna och uppgifterna på avdelningen. Genom att personalen arbetar i målstyrda grupper har de också fått större inblick i alla arbetsmoment och därmed ökat sin kunskap om produktionen som helhet. Eftersom detta finns representerat på AN känner individerna att arbetet har ökat utvecklingsmöjligheterna och eftersom personalen även är med och förbättrar arbetsprocessen har företaget täckt in alla tänkbara aspekter. Hade detta bara påverkat ett fåtal på AN hade man kunnat tala om single loop lärande som Argyris & Schön (1978) kallar det, d v s ett lärande som ger människor möjligheter att utveckla mentala modeller och förändra redan invanda handlingsrutiner (se ovan s 15). Nu har hela företaget infiltrerats i detta sätt att tänka och den nya organisationen kan därmed sägas vara double loop lärande. Därmed har AN fått en mer djupgående förståelse om varför man bör handla på ett visst sätt och utveckla organisationen utifrån denna förståelse.

Även Osterman och Rubenowitz (Nilsson, i Ellström, Gustavsson & Larsson, 1996) förespråkar grupporienterade organisationsformer (se ovan s 16), i likhet med hur AN:s organisation är uppbyggd. De målstyrda grupperna på AN ger den anställda möjligheter att utveckla sociala kontakter, ta större ansvar och rotera mellan många arbetsuppgifter. Även den förut så vanlige förmannen har avskaffats på AN. Istället har företaget nu ett samordnarsansvar som i likhet med de övriga arbetsuppgifterna roterar mellan de olika medlemmarna i de målstyrda grupperna. Moxnes (1984) poängterar att det inte är själva förmannarollen i sig som kan skapa problem utan det är på vilket sätt förmannen betar sig och vilka attityder denne har (se ovan s 17). Den person som är samordnare under en period är mer uppmärksam på sitt beteende, attityder och sättet på vilket han utför sin roll, eftersom han nästa period är en del av gruppen och då lyder under någon annan. Alla IP är samordnare och alla upplever detta som en positiv del av sitt arbete, främst anser de att de får ta ett större ansvar och känner sig mer delaktiga i organisationen.

Sedan AN införde flexitidsystem även för de kollektivanställda känner IP att arbetstidsförläggningen inte längre upplevs som ett problem. Privata behov, som t ex tandläkarbesök eller problem på dagis kan, om så behövs, prioriteras före att komma i tid till arbetet. Det är trots allt som Tedenljung (2001) skriver, att tidsbrist tvingar människor att kompromissa, vilket kan splittra deras engagemang i arbetet (se ovan s 17). Flexitidsystemet kan ha motverkat detta.

Handlingsutrymmet definieras av Davidsson & Svedin (i Ellström, Gustavsson & Larsson, 1996) både till bundenhet och till graden av beslutsfattande i arbetet (se ovan s 18). AN har i stor utsträckning lyckats med att utöka handlingsutrymmet, eftersom personalen i produktionen inte längre är bundna till repetitiva moment eller till maskinerna. Dessutom har de möjlighet att själva eller tillsammans fatta beslut, framför

allt under perioden de är samordnare, men även i det vanliga arbetet och under arbetsplatsmötena.

Israels (i Augustinsson, 2000) hinderteori består av ett antal nivåer (se ovan s 18), vilka även finns i AN. Den biologiska utrustningen kan vara en form av hinder. IP har berättat att alla inte kan rotera mellan alla arbetsmoment eftersom de t ex har en arbetsskada, eller inte tål något lösningsmedel. Den andra nivån innebär de hinder som individen kan sätta upp för sig själv t ex att de inte tror sig klara av en viss uppgift. Exempel på detta kan vara de som inte velat vara samordnare för att det kanske inte tror sig kunna klara av det. Relationen till arbetskamrater och chefer är också avgörande och utgör den tredje nivån av hinder. I grupperna råder ett gott arbetsklimat anser IP och eftersom de själva är samordnare har de inte längre ett lika tätt förhållande till chefen. Även den fjärde nivån kan kopplas samman med de tidigare nivåerna eftersom detta rör företagets hierarkiska struktur. I och med att förmannarollen till stor del försvunnit är organisationen i produktionen numera decentraliserad. Slutligen i den femte nivån som har att göra med AN:s bransch och fysiska utformning finns ingen utmärkande skillnad på AN gentemot andra industrier. Till företagets nackdel kan endast nämnas att få kvinnor söker sig till branschen.

Erfarenhetslärandet har Kolb (1984) (se ovan i figur 4; s 19) delat upp i fyra olika lärtilar. Några av dessa finns representerade på AN i de IP som vi intervjuat. En IP tillämpade reflekterande observation, eftersom IP gärna gick på möten för att lära sig mer om företaget och bli mer insatt i vad företaget tänkte investera i. Den abstrakt tänkande IP tyckte att det nya sättet att arbeta på var bra, eftersom det gavs möjlighet att få en helhetsförståelse över hela arbetsplatsen och det skapade möjligheter till problemlösning. Slutligen var en IP aktivt experimenterande och hade bl a konstruerat en pumpanordning för att undvika tunga lyft.

6 Slutdiskussion

Vi kunde i ett tidigt skede konstatera att AN har utvecklat bra arbetsmetoder, vilket lett till mer stimulerande och utvecklande arbetsuppgifter. Eftersom förändringen till målstyrd organisation skedde för drygt tio år sedan är systemet väl inarbetat och därför kan man idag se att det resultat AN eftersträfvade är uppnått. Eventuella hinder och svårigheter, som kan uppstå vid en så omfattande omorganisering som AN har genomfört, har de troligtvis redan löst. Dessa borde rimligtvis ha uppstått under de begynnande åren.

AN är trots allt ett stort industriföretag och arbetsuppgifterna är förhållandevis monotona och repetitiva. Företaget har ändå lyckats bra med att göra arbetet så varierande som möjligt och detta, kunde vi märka, har stimulerat personalen och ökat deras lärande. Framför allt genom samordnaransvaret har personalen fått en ökad helhetsförståelse för organisationen och arbetsuppgifterna. Precis som vi nämnt tidigare är lärandet troligtvis en omedveten process hos personalen, men genom ökat ansvar och bättre helhetsförståelse har lärandet synliggjorts mer än tidigare.

Även om arbetet idag är uppbyggt kring rotation har personalen en tendens att falla tillbaka till hur arbetet var upplagt tidigare. Anledningen till detta är att de flesta maskinerna i princip är likadana, vilket ibland har fått IP att hellre vilja stanna vid sin "egen" maskin. Ett annat skäl, som vi nämnt i empirin, är att alla på avdelningen inte sköter maskinerna lika väl.

Främsta anledningen till att AN genomförde omorganiseringen var att få bukt med sjukfrånvaron och detta bottnar sig till stor del i ekonomiska aspekter. Företaget insåg att för att personalen inte skulle "sjuka" sig lika ofta var de tvungna att göra arbetet intressantare och mer stimulerande, vilket i sin tur leder till lärande, medvetet och omedvetet. Det är tråkigt att det först måste uppstå ett problem innan åtgärder vidtas för att stärka individens lärande. Lärande skall ses som en naturlig del i en organisation. Att utforma en organisation som befämjar lärande borde vara den viktigaste och främsta förändringen ett företag genomför, eftersom en lärande organisation i sin tur motverkar problem, ekonomiska såväl som personella.

Trots att AN genomförde omorganiseringen i "omvänd" ordning, enligt oss, kan ändå konstateras att personalen upplever att deras arbetsituation har påverkats positivt. Framför allt har deras lärande i arbetslivet ökat tack vare att de roterar mellan arbetsmomenten, de uppmuntras till kreativt tänkande och de arbetar utan given metod och givet resultat. De har fått ökat handlingsutrymme, vilket är en viktig faktor som gynnar lärandet. De är inte längre lika bundna till repetitiva moment eller till en viss arbetsuppgift och numer beslutar de själva eller tillsammans med de andra i gruppen om hur och i vilken ordning arbetsuppgifterna skall utföras.

Om vi i stället ser till hur framtiden kommer att se ut, finns det en risk att företaget kanske stagnerar i det läge organisationen befinner sig i idag. Även om AN troligtvis har kommit längre i utvecklingen av organisationen, än vad många andra liknande företag har gjort, är det mycket viktigt att alltid hålla sig uppdaterade samt se till att organisationen ständigt utvecklas. Att personalen faller tillbaka i gamla mönster är något som måste uppmärksammas och åtgärdas. Enligt de uppgifter vi fått genomfördes omfattande utvärderingar av den målstyrda organisationen i början på 1990-talet då företaget bestämde sig för att utöka systemet till att omfatta samtliga avdelningar i organisationen. Vi vet inte ifall ytterligare utvärderingar har genomförts, men om så inte är fallet kan detta vara en lösning. Genom utvärdering och feedback kan ledningen kanske komma åt de problem som personalen uppfattar som hämmande. Ett annat förslag kan vara att ledningen genom utbildning försöker göra personalen medvetna om vikten av handlingsutrymme, erfarenhetslärande och hur arbetsorganisation och arbetsuppgifter bör utformas för att gynna detta.

Om vi skulle fortsätta vår undersökning på AN hade vi, som vi nämnt i metoddiskussionen, velat fördjupa oss i en avdelning på företaget. Framför allt hade vi velat se ifall det våra IP sagt även gäller i verkligheten med hjälp av observationer. Genom observationerna och ytterligare, mer djupgående intervjuer kunde vi fått fram ett underlag för ett förändringsarbete i likhet med det vi beskriver i stycket ovan.

Slutligen vill vi ännu en gång betona att den övervägande inställningen bland personal och ledning är att omorganiseringen medfört många positiva följder. Det finns nog inte

någon som skulle vilja återgå till hur det var förut på AN. Vi vill också poängtera att vi blev imponerade av att företaget förändrat så pass mycket till de anställdas fördel, och att de redan tidigt insåg att detta var den bästa lösningen för att motarbeta de problem de hade och eventuellt skulle kunna få. Vi önskar att fler industriföretag utvecklar sin organisation i likhet med AN, d v s med en målstyrd organisation som betonar arbetsrotation och ökat handlingsutrymme.

Källförteckning

- Akzo Nobel Sege- anläggningen. *Miljöredovisning Maj 2001*.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1978) *Organizational learning*. Reading: Addison Wesley.
- Augustinsson, S. (2002). *Perspektiv på lärande och förändring i organisationer*. Luleå.
- Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Davidsson, B. & Svedin, P-O. (1996). Lärande och automation – förutsättningar för lärande i modernt processoperatörsarbete. I Ellström, P-E. Gustavsson, B. Larsson, S. red. *Livslångt lärande*. Lund: Studentlitteratur.
- Döös, M. (2001). Med arbetsuppgiften som glasögon – i relation mellan individers uppgiftsförståelse och organisationers förändringsprocesser. I Tedenljung, D. red. *Pedagogik med arbetslivsinriktning*. Lund: Studentlitteratur.
- Edgren, J. Red. (1990). *Lära på jobbet*. Svenska arbetsgivarförbundet.
- Ejvegård, R. (1993) *Vetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Ellström, P-E. (1992) *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet - problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm: Publica.
- Ellström, P-E. Gustavsson, B. & Larsson, S. red. (1996). *Livslångt lärande* Lund: Studentlitteratur.
- Ellström, P-E. Gustavsson, M. & Svedin, P-O. (1996). *Lärande i en temporär organisation - en studie av ett företagsinternt utvecklingsprogram för processoperatörer*. Linköping: UniTryck
- <http://www.socbetbib.lu.se/infosok/index.htm> 2002-04-16. Informationssökning för studerande inom pedagogik, psykologi, sociologi och socialt arbete.
- Hultman, G. (1996). Kulturer och det informella. I Ellström, P-E. Gustavsson, B. Larsson, S. red. *Livslångt lärande*. Lund: Studentlitteratur.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning – experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice – Hall.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Moxnes, P (1997). *Att lära och utvecklas i arbetsmiljön*. Borås: Natur och Kultur.

- Nilsson, B. (1996). Företagsutbildning – anpassning och/eller utveckling? I Ellström, P-E. Gustavsson, B. Larsson, S. red. *Livslångt lärande*. Lund: Studentlitteratur.
- Ohlsson, J. (2001). Den överhettade arbetsmänniskan – pedagogiska utmaningar för ett humant arbetsliv. I Tedenljung, D. red. *Pedagogik med arbetslivsinriktning*. Lund: Studentlitteratur.
- Patel, R. & Tebelius, U. red. (1987). *Grundbok i forskningsmetodik: kvalitativt och kvantitativt*. Lund: Studentlitteratur
- Smith, R. E. (1993). *Psychology*. West Publishing Company
- Starrin, B & Svensson, P-G. (1994). *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Tedenljung, D. red. (2001). *Pedagogik med arbetslivsinriktning*. Lund: Studentlitteratur.
- Thurén, T. (1986). *Orientering i källkritik*. Stockholm: Esselte Studium.
- Trost, J. (1993). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

INTERVJUGUIDE – PERSONALANSVARIG

SYFTE:

Syftet med den här uppsatsen är att undersöka hur personalen på ett företag upplever att företagets organisation har påverkat deras arbetssituation med avseende på lärande i arbetslivet.

Introduktion av intervjun och uppsatsen!

Vem vi är
Vilken utbildning vi går
Vad vi vill undersöka? Varför?

Viktigt att påpeka innan intervjun!

Intervjupersonen får lova att låta bli att svara på frågor om de av någon anledning upplevs som olustiga eller om de inte kan besvara frågan. För att kvalitén på vår undersökning skall bli så bra som möjligt är det bra om intervjupersonerna svarar eller åtminstone försöker svara. Vi kommer inte att nämna personerna vid namn i uppsatsen utan de kommer att vara anonyma. Viktigast av allt är att vi påpekar varför det är viktigt att just han/hon deltar.

- Kortfattad information om företaget.
- När infördes målstyrd organisation i företaget?
Hur många år/månader sedan?
- Var infördes målstyrd organisation i företaget?
Vilka delar av arbetsplatsen berördes av omorganiseringen?
Alla avdelningar eller endast några utvalda?
- Hur infördes målstyrd organisation i företaget?
Hur gick ni tillväga vid införandet?
När började den nya organisationen fungera?
- Varför infördes målstyrd organisation i företaget?
Fanns det någon speciell anledning till att ni omorganiserade företaget?
Ekonomisk faktor?
Pedagogisk faktor?
För att öka effektiviteten och produktiviteten?
- Från "vem" kom förslaget om omorganiseringen?
- Stötte ni på några problem/hinder under tiden företaget omorganiserades till en målstyrd organisation?
Hur reagerade den berörda personalen?

Med intresse och förståelse?

Med misstänksamhet och bristande intresse?

- Vilka insatser sattes in, innan omorganiseringen, för att upplysa personalen om den kommande förändringen?
- Uppstod det några problem med facket?
 - Var de positivt inställda?
 - Vilka krav ställde de inför omorganiseringen?
- Existerar det några problem nu på företaget p g a omorganiseringen?
 - Bland personalen?
 - Rent organisationsmässigt?
 - Är det samma problem nu som vid införandet eller har de förändrats?
- Vilka positiva konsekvenser har omorganiseringen medfört för företaget respektive personalen?
 - Några väntade positiva konsekvenser?
 - Några oväntade positiva konsekvenser?
- Vilka negativa konsekvenser har omorganiseringen medfört för företaget respektive personalen?
 - Några väntade negativa konsekvenser?
 - Några oväntade negativa konsekvenser?

INTERVJUGUIDE

SYFTE:

Syftet med den här uppsatsen är att undersöka hur personalen på ett företag upplever att företagets organisation har påverkat deras arbetssituation med avseende på lärande i arbetslivet.

Introduktion av intervjun och uppsatsen!

Vem vi är
 Vilken utbildning vi går
 Vad vi vill undersöka? Varför?

Viktigt att påpeka innan intervjun!

Intervjupersonen får lova att låta bli att svara på frågor om de av någon anledning upplevs som olustiga eller om de inte kan besvara frågan. För att kvalitén på vår undersökning skall bli så bra som möjligt är det bra om intervjupersonerna svarar eller åtminstone försöker svara. Vi kommer inte att nämna personerna vid namn i uppsatsen utan de kommer att vara anonyma. Viktigast av allt är att vi påpekar varför det är viktigt att just han/hon deltar.

=====

Bakgrundsfaktorer

Namn
 Anställningstid
 Utbildning
 Nuvarande befattning
 Tidigare arbetslivserfarenhet

Arbetstid

- Hur ser en vanlig arbetsdag ut för IP.
- Vad tycker du om att företaget har flexsystem?
 Utnyttjar du ofta flexsystemet och i sådant fall av vilken anledning?
- I vilken omfattning kan du själv planera din arbetsdag? Avser både tid och arbetsuppgifter

Arbetstempo

- Är ditt arbete stressigt?
 Upplever du att stressen är positiv eller negativ? På vilket sätt?
- Hinner du med dina arbetsuppgifter inom ordinarie arbetstid?

Arbetsuppgifter

- Vad består dina arbetsuppgifter av?
- Vill du beskriva dessa arbetsuppgifter?

- Hur trivs du med dina arbetsuppgifter?
- Upplever du att du själv och tillsammans med arbetskamraterna har ett inflytande/ansvar över dina arbetsuppgifter?
Varför/varför inte anser du att du har resp. inte har ett inflytande/ansvar?

Arbetsmetod → lärande

- Hur tycker du att det fungerar med de självstyrande grupperna?
Är det ett bra system att ”alla måste kunna allt”?
Fungerar det att ni varierar samordnaransvaret? Motivera.
Hur trivs du med dina arbetskamrater?
- På vilket sett anser du att de självstyrande grupperna har påverkat ditt sätt att arbeta?
- Har du arbetat på annorlunda vis tidigare?
- Vilka fördelar resp. nackdelar ser du med att du arbetar i en målstyrd organisation?
- Tycker IP att löneorganisationsmodellen är bra/dålig?

Lärande

- I vilken omfattning upplever du att dina kunskaper tas tillvara på företaget? På vilket sätt?
- Varför är det viktigt att lära sig nya saker genom sitt arbete?
Känner du att du har ökat dina kunskaper genom att arbeta i självstyrande grupper?
- Varför är det viktigt att utvecklas genom sitt arbete?
- Upplever du att företaget satsar på kunskapsutveckling bland de anställda?
Fördelas i sådant fall utbildningsinsatserna jämt i företaget?
- Har du genomgått någon formell utbildning på företaget?
Hur går man tillväga för upplärning av ny personal?
Om man känner sig osäker på en viss uppgift, hur åtgärdas detta?
- Uppmuntras personalen med att komma med förslag om t ex förändringar?
Hur tas detta emot?
Har ni regelbundna arbetsplatsmöten? Hur fungerar dessa?