



# Kompetensutveckling på tre arbetsplatser En tillämpning av "lärväxtkonceptet"

Rune Petersson

# Kompetensutveckling på tre arbetsplatser En tillämpning av “lärväxtkonceptet”

Rune Petersson



**Rapport I:2006**

Utgivare:  
Högskolan för lärande och kommunikation/Encell  
Box 1026  
551 11 Jönköping  
Tel: 036-10 10 00

Rune Petersson: Kompetensutveckling på tre arbetsplatser, En  
tillämpning av "lärväxtkonceptet"  
© 2006 Författaren och HLK/Encell  
Redigering och formgivning: Fredrik Svensson  
Korrektur: Lena Winald Möller  
Tryck: Tabergs tryckeri Jönköping 2006  
ISBN 91-85217-08-5

## Sammanfattning

I den här rapporten redovisas framgångar och motgångar i ett försök att använda och översätta teori i ett praktiskt sammanhang, i kompetensutvecklingssatsningar inom tre företag, två industriföretag och ett tjänsteföretag.

Kompetensutvecklingsarbetet har bedrivits enligt Encells koncept ”Lärväxt”, som innehåller fem kriterier. Kompetens utvecklingen ska ske på arbetsplatsen, i ett arbetslag som samlas kring en eller flera uppgifter tillsammans med en handledare, en mentor och med någon form av belöning för utfört arbete, ett av alla accepterat incitament.

Att kompetensutveckla sig på arbetsplatsen har upplevts som positivt för samtliga arbetslag. Den fördel som det innebär att vara nära verksamheten kan dock ibland upplevas som en nackdel. På två av företagen skedde alla träffarna på arbetstid. För det mesta fungerade det bra, men det förekom störningsmoment, dels genom att deltagarna ibland sa sig mentalt vara kvar på ordinarie arbetsplats och att det tog tid att ”*landa*”, dels genom att deltagare vid några tillfällen fick avbryta träffen på grund av ordinarie verksamhet.

Att arbeta i ett arbetslag visade sig vara ett utmärkt sätt att lära av varandra. Det blev för deltagarna ett steg på vägen att skaffa sig en kompetens att lära av och tillsammans med andra i grupp. Att lära av varandra i ett arbetslag innebär också en möjlighet för kunskapsöverföring mellan medarbetare.

Inom de tre företagen prövades ett incitament i form av en studieresa. Detta var när det gäller de här arbetslagen, av sekundär betydelse. De flesta deltagarna menade att detta att få vara med och bestämma över sin egen arbetsplats och arbetssituation var mycket betydelsefullt och ett starkt incitament för dem att delta i träffarna.

I lärväxtkonceptet är närvaron av en handledare, en mentor central. I de här tre observerade fallen hämtades handledaren internt och var en framgångsfaktor i två av de tre arbetslagen. I det tredje arbetslaget fungerade det inte så väl, vilket visar vikten av att *rätt* person rekryteras till mentorsrollen.

# INNEHÅLL

<b>INLEDNING/BAKGRUND</b> .....	<b>1</b>
<b>VUXNAS LÄRANDE OCH ARBETSPLATSLÄRANDE</b> .....	<b>3</b>
<b>SYFTE</b> .....	<b>6</b>
<b>UNDERSÖKNINGENS UPPLÄGGNING</b> .....	<b>6</b>
<b>URVAL</b> .....	<b>7</b>
<b>DATAINSAMLINGSTEKNIKER</b> .....	<b>9</b>
<b>BEARBETNING OCH ANALYS</b> .....	<b>10</b>
<b>TROVÄRDIGHET OCH ETIKT</b> .....	<b>11</b>
<b>GENOMFÖRANDE AV LÄRVÄXTKONCEPTET</b> .....	<b>12</b>
<b>ARBETSLAGENS ERFARENHETER</b> .....	<b>13</b>
<b>KOMPETENSUTVECKLING PÅ ARBETSPLATSEN</b> .....	<b>13</b>
<b>ARBETA I ARBETSLAG</b> .....	<b>15</b>
<b>KRING EN UPPGIFT</b> .....	<b>17</b>
<b>UTIFRÅN ETT ACCEPTERAT INCITAMENT</b> .....	<b>20</b>
<b>MED EN MENTOR</b> .....	<b>22</b>
<b>ALLMÄNT OM LÄRVÄXTKONCEPTET</b> .....	<b>24</b>
<b>ANDRA MEDARBETARE OCH ANDRA AVDELNINGAR</b> .....	<b>24</b>
<b>INNEHÅLLET</b> .....	<b>25</b>
<b>MOTIV FÖR ARBETSFÖRLAGD KOMPETENSUTVECKLING</b> .....	<b>25</b>
<b>NÅGRA REFLEXIONER</b> .....	<b>28</b>
<b>REFERENSER</b> .....	<b>31</b>
<b>BILAGA: FRÅGEGUIDEN</b>	

## Inledning och bakgrund

Kunskapens och lärandets betydelse för företag benämns ofta med begreppet humankapital. Begreppet innehåller ett mått på de kunskaper och den yrkesskicklighet en individ förvärvar genom utbildning och yrkeserfarenheter. Ett väl utvecklat humankapital är en av framgångsfaktorerna i dagens arbetsliv och det har alltför företag och organisationer insett. Frågorna vad, hur och varför vi motiveras att lära inom arbetslivet är därför av central betydelse för näringslivet i Sverige. Mattsson (1995) skriver i sin avhandling *Generativt lärande* att lärandet är det viktigaste medlet för att möta och åstadkomma förändringar. Han citerar Drucker (I a.a.): *"In this society, knowledge is the primary resource for individuals and for the economy overall"* (s.15). Denna uppfattning sammanfaller i sin tur med allmänna tankegångar inom EU om att skapa en strategi för det livslånga lärandet. Detta gäller inte minst Svenska ESF-Rådet som erbjuder konkreta stöd för kompetensutveckling inom små och medelstora företag och organisationer genom Växtkraft Mål 3-programmet. Att det kontinuerliga lärandet i arbetslivet är av största vikt för att påverka tillväxt och välstånd finns det idag en bred uppslutning kring. För allt fler företag är strategiska satsningar på lärande och kompetensutveckling nödvändiga för att säkerställa sin fortlevnad. En annan problematik är den kompetensöverföring som måste komma till stånd nu inför de stora pensionsavgångar som kommer de närmaste åren. Hur överför man tjugo års erfarenhetskunskap eller så kallad tyst kunskap från en generation till en annan? Arbetsplatserna kommer i framtiden med all säkerhet att vara centrum för ett ökat lärande och hur kunskap kan spridas medarbetare emellan. Insikt om behovet av ett ökat lärande finns i arbetslivet. Hur detta ökande lärande, eller kompetensutveckling, kan gå till råder det däremot osäkerhet om. Det finns många metoder för hur kompetensutveckling för vuxna kan organiseras och det finns likaså många aktörer som tillhandahåller kompetensutveckling av olika slag. Den här rapporten beskriver ett projekt där kompetensutveckling på arbetsplatsen organiseras med hjälp av ett koncept, som har sin utgångspunkt i verksamhetens behov.

Konceptet har tagits fram i samband med utvärderingen av ITiS (IT i skolan), som var en landsomfattande satsning i syfte att öka 70 000 lärares datorkompetens. Samtidigt skulle ITiS bidra till pedagogisk utveckling (Chaib, Chaib & Ludvigsson, 2003; Chaib, Bäckström & Chaib, 2001). Konceptets användning i skolan visade sig vara mycket framgångsrikt. ITiS-satsningen byggde på att kompetensutvecklingen skedde på arbetsplatsen och i arbetslag. Deltagande lärare arbetade tillsammans över klass- och ämnesgränser. Dessutom fanns det en extern mentor som utmanade och stimulerade arbetslaget. Arbetet med kompetensutvecklingen utfördes problembaserat. Varje arbetslag definierade själva sina kompetensutvecklingsbehov och utformade och genomförde själva sin kompetensutveckling. Efter arbetets första skede fick deltagarna behålla sin PC i syfte att stimulera fortsatt kompetensutveckling. Det var ett sätt att lösa den för individen och resultatet så viktiga motivationsfrågan. Man skapade ett, av alla deltagare accepterat, incitament. Inget av de här kriterierna tagna var för sig, är vare sig nytt eller revolutionerande. Det nya ligger i sammansättningen till en helhet, ett nytt koncept för kompetensutveckling på arbetsplatser.

Konceptet bygger på fem grundkriterier. Kompetensutvecklingen sker:

- *På arbetsplatsen*
- *I arbetslag*
- *Kring en uppgift*
- *Utifrån ett accepterat incitament*
- *Med en mentor*

Inom Encell (Nationellt kompetenscentrum för vuxnas lärande) beslutades att tillämpa erfarenheterna från ITiS-satsningen på andra arbetsplatser. Det har varit min uppgift, under projektnamnet *Lärväxt*, att implementera konceptet på tre arbetsplatser, samt att följa och dokumentera utvecklingen. De tre företagen benämns i rapporten för *Fabriken*, *Hotellet* och *Verkstaden*. I föreliggande rapport redovisas de erfarenheter som företagen ger uttryck för efter att ha provat lärväxtkonceptet under en tidsperiod på mellan sex till tolv månader.

## Vuxnas lärande och arbetsplatslärande

I föreliggande studie är fokus riktat på det lärande som uppkommer genom kommunikation och samarbete människor emellan på en arbetsplats. Kan man lära i och genom den praktiska yrkesvardagen? Ett sådant lärande har en informell karaktär och skiljer sig från lärande i formella situationer. Med ett informellt lärande ska förstås ett lärande som sker på till exempel arbetsplatsen, i föreningslivet, i vardagen eller i sociala umgängen. I det informella lärandet är det individen själv som väljer och granskar det som ska läras. Ellström (1996) menar till exempel att i förhållande till kompetensutveckling så är det informella lärandet relaterat till det egna arbetet och sker utanför utbildningsinstitutioner. Det formella lärandet i en kompetensutvecklingsinsats skulle däremot vara liktydigt med regelrätta kurser med specifikt innehåll, som genomförs vid en institution, till exempel en högskola. I begreppet vuxenlärande lägger vi också in någon form av ålderstänkande. Är det då någon skillnad på ungas och vuxnas lärande? Ellström (1992) menar att den kanske främsta skillnaden gäller utnyttjandet av strategier för lärandet. Vuxna har ju sannolikt en högre grad av tidigare kunskaper och erfarenheter som de förlitar sig på i nya lärandesituationer. Ellström kan dock inte se att det finns några grundläggande skillnader i lärandets mekanismer beroende på ålder. De flesta av de begrepp som försöker beskriva lärandet innehåller också någon form av förändringsbeskrivning. Det kan vara på det känslomässiga planet, det intellektuella eller det beteendemässiga. Lärväxtkonceptets kompetensutveckling sker i arbetslag vilket teoretiskt kan förankras hos flera forskare. Ellström (1996) definierar lärandet enligt följande:

*Som relativt varaktiga förändringar av en individs kompetens som ett resultat av individens samspel med sin omgivning (s.147).*

Chaib, Bäckström och Chaib (2001) skriver:

*Lärandet är en process som innesluter samspelet mellan både innehåll, metod och resultat. Det är en kommunikationsprocess i vilken grupprelationer och individuella interaktioner spelar en avgörande roll för vad som ska läras (s.13).*



Beträffande vuxnas lärande på arbetsplatser eller inom det livslånga lärande skulle alltså en god strategi vara att börja med att försöka tillägna sig en kompetens att lära av och tillsammans med andra i grupp. Ett lärande och en utveckling i en grupp kan stimuleras på olika sätt. Lärväxtkonceptet innehåller en komponent för en sådan stimulans i form av en mentor för arbetslaget. Chaib, Bäckström och Chaib (2001) menar att potentialen i en grupp kan utvecklas ytterligare om den utmanas av lämpliga stimulanser. En sådan lämplig stimulans kan vara en ny lärandesituation, en utmanande uppgift eller en entusiastisk handledare, eller mentor. Vikten av att ha en mentor som driver på arbetet framkom med tydlighet vid en undersökning om ett utvecklingsinriktat nätverk med möbelföretagare som utfördes under år 2002 (Petersson, 2002). Detta nätverk hade en mentor, en eldsjäl, som hade tillgång till verktyg för att samla upp och ta vara på det som hände och hur deltagarna upplevde läroprocessen. Han kunde också strukturera och begreppsliggöra deltagarnas upplevelser och erfarenheter. Deltagarna i detta nätverk var eniga om den stora betydelsen av att ha haft tillgång till en sådan stödperson för sitt lärande.

Det finns många uppfattningar om begreppet kompetens. Ellström (1996) definierar kompetens som:

*En individs potentiella handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller arbete (s.11).*

Om vi begränsar oss till individens handlingsförmåga i förvärvslivet så menar Ellström (1992) att denna förmåga grundar sig på tre komponenter. Kunskap, i detta fall menas den yrkesmässiga kunskapen både intellektuellt och praktiskt. Förmåga, det vill säga att veta när, hur och varför kunskapen ska användas för att utföra uppgiften, samt personliga värderingar, attityder och värderingar. I korthet kan man säga att kompetens är att veta, att göra, och att vilja. Kompetensutvecklingsbegreppet handlar då om aktiviteter för att höja eller bredda individers och grupperns kompetens.

Lärväxtkonceptet inrymmer fem byggstenar som nämnts ovan. Det utgår ifrån att lärandet sker på arbetsplatsen och är problembaserat, det vill säga sker kring en autentisk arbetsuppgift. Arbetslaget fastställer sina kompetensutvecklingsbehov och samlar kring definierade mål och hur dessa ska nås. Grunden för detta är antagandet att en förändring eller ett lärande som har initieras ”nerifrån” har större möjlighet att få genomslagskraft och bli varaktigt. Motsatsen är att någon ”uppifrån” talar om vilka kunskaper som är nödvändiga och anvisar vägar för hur dessa kunskaper ska nås. Att som medarbetare få vara med och bestämma hur arbetsuppgifter ska utföras, eller hur vissa moment på arbetsplatsen kan utformas, förstärker möjligheterna att eventuella förändringar blir mer varaktiga.

Att det finns ett definierat mål ska också påverka arbetslagets känsla av meningsfullhet inför uppgiften. Moxnes (1981) menar att meningsfullhet i en lärandesituation först och främst är en fråga om en känsla av att det man gör leder till ett önskat mål, upplevs som nyttigt och inte som bortkastat. Vidare skriver han att det man lär ska kunna identifieras som sammanhängande med ens tidigare erfarenheter och ha relevans för ens egna mål och syften:

*När någon lär genom erfarenhet, är kunskapen genomsyrad av något som är meningsfullt för den som lär (s.57).*

Även Chaib, Bäckström och Chaib (2001) anser att meningsskapande är en förutsättning vid vuxnas lärande och att det är en mycket mer sammansatt och genomträngande process, än lärandet hos unga i en normal skolsituation. Målsättning, som en motivationsfaktor för lärande, har också beskrivits av Ellström (1992) som menar att klart formulerade mål är ett grundvillkor för en individ, både vad gäller dennes handlande och möjligheterna att dra lärdom av detta handlande. Det kan ju verka självklart att individens handlande styrs av uppgjorda planer, mål och önskemål. Ellström (1992) skriver dock att empirisk forskning har visat att så långt ifrån är fallet. Det tycks snarare vara så att en individs handlande växer fram i samspelet mellan individ och omgivning genom successiva anpassningar till ändrade omständigheter.

## Syfte

Syftet med denna studie är tvåfaldigt. Huvudsyftet är att få kunskap om huruvida lärväxtkonceptet har fungerat, i de olika branscher som företagen representerar, som ett sätt att bedriva kompetensutveckling på. Ett annat syfte är att undersöka hur de olika komponenterna i lärväxtkonceptet har samspelat med varandra i de olika företagen. Följande frågor ligger till grund för undersökningen.

- På vilket sätt och för vilket innehåll har lärväxtkonceptet använts på de skilda företagen?
- Vilka erfarenheter har arbetslaget av de fem olika komponenterna som konceptet utgörs av?
- Vilka skillnader och likheter finns mellan företagen i deras syn på lärväxtkonceptet, eller på delar av det, och hur kan dessa relateras till respektive företag och typ av bransch?
- Hur ser arbetslagen (och ledningarna) på lärväxtkonceptet som arbetsform för kompetensutveckling?

## Undersökningens uppläggning

För dessa studier valdes en kvalitativ ansats och om den ska definieras närmare, ligger fallstudien nära till hands. Vi sökte en metod för att utvärdera ett pedagogiskt koncept, som skulle prövas i en speciell kontext under en relativt lång tid, i detta fall mellan sex och åtta månader. Metoden skulle möjliggöra en förståelse för mekanismerna i en komplex situation, kunna beskriva den verkliga situationen med användandet av lärväxtkonceptet inom just den grupp, som skulle studeras. Den skulle även vara flexibel nog att kunna användas i det fall resultatet av undersökningen inte gav några entydiga svar utan tonvikten hamnade på tolkning och reflektion. Merriam (1994) menar att just beskrivande fallstudier är särskilt lämpade för pedagogiska undersökningar. Hon definierar en kvalitativ fallstudie som ”en intensiv, helhetsinriktad beskrivning och analys av en enda enhet eller företeelse” (a.a., s 29). I denna undersökning har tre enheter, företag, studerats och dessa beskrivs också i separata rapporter.

I denna redovisning presenteras en syntetiserande analys av all insamlad data som bygger på resultat från de skilda fallstudierna.

## Urval

För att hitta företag och organisationer sökte Encell bland annat samarbete med ESF-Rådet i Jönköpings län. Vi fick förslag på några företag, som med stöd av Växtkraft Mål 3-programmet slutfört den så kallade kompetensanalysfasen och som stod i begrepp att anordna kompetensutveckling inom ett antal områden som utpekats som viktiga. Tre olika företag valdes att ingå i studien. För två av företagen handlade kompetensutvecklingen om miljöcertifiering respektive miljödiplomering. Båda områdena handlar om att förbättra företagets interna och externa miljö. Skillnaden mellan dessa båda är att miljöcertifiering enligt ISO 14001 (Internationella standardiseringskommissionen) är mer omfattande och bland annat kräver årlig revision från en fristående miljörevisor. Det tredje företagets kompetensutveckling handlade i första hand att förbättra kommunikationen mellan tre skiftlag, men även att utveckla kompetensen inom till exempel området att ställa in nya värden på en robot.

Ett av de tre företagen var *Verkstaden* som är en liten metallindustri med cirka trettio anställda och belägen i en liten mellansvensk kommun. *Verkstaden* tillverkar bland annat metallkomponenter som konstruktionsdelar av olika slag, självsmörjande lager, filter och packningar. Verkstadens strategi är att ligga i framkanten av den teknologiska utvecklingen av en tillverkningsmetod som kallas sintring. Sintring går i korthet ut på en sammanpressning av ett metallpulver under stort tryck varefter komponenterna upphetas i ugn. Affärsidén är denna strävan att ligga främst teknologiskt, samt att tillgodose extrema krav på hög kvalitet och kort leveranstid. Bolagsformen för företaget är ett familjeägt aktiebolag och ägarfamiljen innehar ledande befattningar i företaget. *Verkstaden* hade vid tidpunkten för detta projekt ett flertal olika kompetensutvecklingsprojekt inplanerade under det närmaste året. Efter information om lärväxtkonceptet uttalade företagsledningen ett intresse av att pröva det. Efter diskussion kom vi fram till att ett projekt, som avsåg miljöcertifiering av företaget enligt den internationella standarden ISO 14001, skulle passa konceptets grundkriterier.

Ett annat företag som höll på med kompetensutveckling med stöd av växtkraft Mål 3 var *Hotellet* som hade flera kompetensutvecklingsprojekt inplanerade under det närmaste året. *Hotellet* är ett familjeägt hotellföretag med cirka 25 anställda och beläget i en mellansvensk kommun. *Hotellet* arbetade redan 1998 med miljödiplomering med hjälp av ett miljökonsultföretag. Efter det att *Hotellet* bytt ”kedja” till Best Western några år senare anslöt det sig till Best Westerns miljöprogram. Detta upplevdes emellertid som krångligt och administrativt tungarbetat och *Hotelllets* ägare ville återgå till det tidigare miljöupplägget och miljödiplomera företaget på nytt. Inom företaget kan tre verksamheter urskiljas, dock utan några starka organisatoriska gränser. Det gäller hotellverksamhet, restaurangverksamhet och fastighetsförvaltning. De tre verksamheterna har olika förutsättningar, olika krav och olika behov av miljöarbete. Efter information om lärväxtkonceptet uttalade företagsledningen ett intresse för att pröva konceptet. Efter diskussion kom vi tillsammans fram till att ett projekt, som avsåg miljödiplomering av företaget, skulle passa bra.

Det tredje företaget är *Fabriken* som är en familjeägd medelstor mekanisk verkstad med cirka 200 anställda. Den är belägen i en liten mellansvensk kommun. Kontakterna med *Fabriken* skedde helt enkelt genom en förfrågan till personalchefen om intresse. Personalchefen arrangerade ett möte med personer från *Fabrikens* företagsledning och det beslutades att skapa en pilotgrupp bestående av operatörer vid en speciell maskingrupp. *Fabriken* karaktäriserar sig som en ledande underleverantör inom skärande bearbetning med mångårig erfarenhet. Verkstadsarbetet utförs i tre skift, från måndag till fredag, och cirka 170 personer arbetar i verkstaden vilken är starkt automatiserad. Det finns ett sjuttio-tal CNC-maskiner vilket innebär att de styrs via olika dataprogram och ställer mycket höga krav på de anställda beträffande kvaliteten på utfört arbete. *Fabriken* går för högtryck och företagsledningen funderar på att införa ett fjärde skift.

## **Datainsamlingstekniker**

Besöken vid de tre företagen har ägt rum under perioden juni 2004 till april 2005. För att fånga den kunskap om hur lärväxtprojektet har genomförts och vilka erfarenheter som uttryckts om det har olika typer av datainsamlingstekniker tillämpats. Genomförandeprocessen kan grovt delas in i fyra faser, utifrån typ av datainsamling: introduktion, observationer, samtal och gruppintervjuer. Den huvudsakliga datamängden erhöles genom observationer följt av gruppintervjuer.

## **Introduktion**

Ett första besök på arbetsplatserna/företagen skedde i syfte att informera företagsledningen om lärväxtkonceptets pedagogiska värde. På alla arbetsplatserna startade diskussionerna om kompetensutveckling med arbetsledningen. Efter diskussioner om vilka ämnesområden som var angelägna och passande för de olika komponenterna i lärväxtkonceptet bestämde arbetsledningen arbetslagens sammansättning och mentor (mer om detta nedan). Därefter följde i varje företag en träff med utsedda arbetslag där jag fick tillfälle att närmare presentera lärväxtkonceptet och dess komponenter samt min roll i projektet.

## **Observationer**

Vid *Fabriken* och *Hotellet* genomfördes fem observationer och vid Verkstadens lärväxtträffar genomfördes sju observationer. Vid varje tillfälle, som omfattade cirka två timmar, observerades hur träffarna genomfördes och vad de resulterade i. Jag lyssnade på vad som sades, hur det framfördes och skrev anteckningar om vad som pågick i rummet beträffande aktiviteter, diskussioner, engagemang eller brist på engagemang.

## **Samtal**

Under tidsperioden men utanför lärväxtträffarna pratade jag med mentorerna i telefon, vid något tillfälle vid besök och vid ytterligare några tillfällen via e-post. Dessa samtal handlade ibland om praktiska ting som att bestämma nya tider för träffar som blivit uppskjutna, men även information om aktiviteter och förändringar som skett i arbetslagen.

## Grupppintervjuer

Under projektets slutskede genomfördes grupppintervjuer med arbetslagen om hur de upplevde lärväxtkonceptet och om hur de såg på de olika komponenterna som ingår i konceptet. Intervjuerna med *Fabrikens* arbetslag utfördes med varje skiftlag (tre stycken) för sig vid olika tidpunkter. På *Hotellet* och på *Verkstaden* utfördes intervjuerna med respektive arbetslag vid en av lärväxtträffarna. Samtliga intervjuer utfördes i grupp och i diskussionsform efter en tidigare utarbetad frågeguide. Svaren noterades skriftligt. Frågeguiden bifogas rapporten som bilaga 1.

## Bearbetning och analys

Samtliga observationstillfällen, samtal med mentorer och alla grupppintervjuer har dokumenterats i en så kallad falljournal. Patton (i Merriam, 1994) har beskrivit vad som kännetecknar en falljournal på följande sätt:

*Falljournalen sammanställer och strukturerar den omfattande mängd information man fått fram till en mer enhetlig, om än primär, form. Falljournalen omfattar all den information som kommer till användning under analysen och vid rapportformuleringen. Man redigerar informationen, sorterar bort överflödiga eller upprepade information, sätter liknande aspekter bredvid varandra och organiserar journalen tidsmässigt eller ämnesmässigt för att utan svårighet hitta informationen. Falljournalen måste på samma gång vara både fullständig och lätthanterlig. (Merriam, 1994, s139).*

För varje företag har falljournaler författats. Falljournalen har legat till grund för sammanställning och analys av det insamlade materialet. För att skapa förståelse för hur en lärväxtträff kan gestalta sig ges nedan ett utdrag från en falljournal avseende ett observationstillfälle hos arbetslag *Verkstaden*.

*2004-10-26 Arbetslaget träffas i företagets konferensrum. Rummet är litet, cirka 25 kvm, bekvämt och ändamålsenligt inrett. Vi sitter alla ner kring ett runt bord, vilket skapar närhet. Alla deltagare kommer punktligt. Träffen följer "den vanliga mallen" med rapporter laget runt. Ingrid saknas idag. Hon är ensam på kontoret och kan inte komma ifrån.*

*Alla övriga rapporterar från "sina" områden. En del har inte hunnits med på grund av hög arbetsbelastning i produktionen. Vi diskuterade om det är någon skillnad beträffande utförande av kompetensutveckling på ett litet konkurrensutsatt metallföretag som "verkstaden" och exempelvis en offentlig verksamhet. Ja säger alla med en mun. Här går produktionen före allt annat. Likaså måste en kompetensutveckling ge något till företaget snabbt annars självvär utvecklingssatsningen. "Inte så att man ska sätta vinstsiffror på det direkt, men näst intill", säger Arne. Förra veckan var en datautbildning planerad men den blev inte av, dels på grund av hög arbetsbelastning, dels på grund av datorproblem. Vad som egentligen var orsaken gick inte att klarlägga. Enkäten till alla anställda om arbetsresor har än så länge dålig svarsfrekvens. Det har kommit in nio svar hittills. Göran tar på sig att påminna om att den besvaras. Göran informerar om certifieringsmålet sommaren 2005 och visar en sammanställning via PC kanonen över vad de olika grupprepresentanterna har arbetat fram. Livliga kommentarer och diskussioner följer. Alla deltar och gemensamt arbetar de fram ändringar och nya förslag. Göran säger att han har tänkt att miljödokumenten sedan ska redovisas för alla anställda på ett personalmöte och att var och en i arbetslaget då får redogöra för sina respektive delområden. Gruppen är överens med Göran om detta. Ett störningsmoment under träffen är att Bo hämtas av en kollega som har problem med en maskininställning.*

Ovanstående beskrivning är ganska typisk för de lärväxtträffar hos *Verkstaden* som observerades. Då och då hände det att planlagda träffar fick flyttas på grund av att en eller flera av medarbetarna i arbetslagen hade andra angelägna uppgifter. Hög arbetsbelastning i den ordinarie verksamheten, sjukdom och annan frånvaro medförde också att våra bokade lärväxtträffar fick flyttas. På grund av detta kunde inte den ursprungliga tidsplanen hållas. Arbetslagen arbetade dock på enligt uppgjorda verksamhetsplaner.

## **Trovärdighet och etik**

Alvesson och Köping (1993) har på ett bra sätt fångat något av svårigheterna med att vara den ideala deltagande "observatören". Denne bör ge upp något av sig själv och istället försöka smälta in i arbetslagen och försöka tänka, prata och bete sig som medlemmarna i arbetslagen. Detta kräver att man kroppsligen befinner sig på arbetsplatsen ifråga.



Man ska för en stund försöka glömma sig själv och sina egna värderingar, för att kunna sätta sig in i miljön och försöka förstå tankegångarna i arbetslagen och ge en nyanserad beskrivning och tolkning av dessa. Det låter sig säkert göras, men inte utan vissa problem. Hur lär man sig på kort tid hur de människor man ska observera, tänker och uttrycker sig? I detta fall var det i början en del svårigheter för mig att förstå och prata samma språk som deltagarna i arbetslagen och de fick många gånger reda ut vad ett visst fackuttryck betydde. Detta skedde alltid med gott humör och efter ett par träffar kunde jag ganska väl följa diskussionerna, dock utan att lägga mig i fackproblemen. Det har varit min strävan att uppnå distans till intryck och upplevelser av arbetslagen för att kunna ge en acceptabelt kvalificerad beskrivning

## Genomförande av lärväxtkonceptet

Nedan ges en kort presentation av hur varje arbetslag organiserade sin kompetensutveckling, det vill säga hur lärväxtkonceptet genomfördes på varje arbetsplats. Arbetsgången vid *Verkstaden* var planerad så att en utvald grupp på fyra personer (arbetslaget) dels skulle arbeta med egen utbildning kring miljöfrågorna på arbetsplatsen, dels svara för att all övrig personal på företaget utvecklade det egna miljötänkandet. Därutöver skulle arbetslaget svara för en inventering av företagets status vad gällde miljöarbetet och fastställa nya miljömål. Målet var att företaget inom cirka ett år skulle bli miljöcertifierat enligt ISO 14001. Företaget hade också tillgång till extern fackkunskap för bland annat miljöutbildning av all personal och för diskussioner om kraven i ISO 14001.

Arbetsgången för *Hotellet*, i likhet med den för *Verkstaden*, var planerad så att fyra anställda bildade ett arbetslag. Arbetslaget skulle dels arbeta med egen kompetensutveckling kring miljöfrågorna på arbetsplatsen, dels svara för att all övrig personal på företaget utvecklade ett eget miljötänkande. Arbetslaget skulle också ansvara för att en inventering av företagets status vad gällde miljöarbetet genomfördes liksom att nya miljömål fastställdes inom företagets olika avdelningar. Målet var att företaget inom cirka sex månader skulle bli miljödiplomerat. Företaget hade också skaffat extern fackkunskap för bland annat miljöutbildning av all personal.

En grundförutsättning för att företagsledningen vid *Fabriken* skulle godkänna vårt förslag på uppläggnig av lärväxtprojektet var att detta inte fick ”störa” produktionen. Detta löstes genom att alla träffar i projektet förlades till fredagseftermiddagar. Då hade alla tre skiftlagen, som arbetslaget bestod av, möjlighet att träffas och att arbeta med sin kompetensutveckling. Projektet innebar en extrakostnad för företaget eftersom de anställda erhöill övertidsersättning för att delta i lärväxtträffarna. Satsningen bedömdes dock som viktig av företagsledningen vilket motiverade den extra kostnaden. Företagsledningens intention med projektet lärväxt var att arbetslaget skulle genomföra en kompetensutvecklingsinsats för att förbättra kommunikationen mellan de tre olika skiftlagen. Målet var att uppnå ett förbättrat kommunikations- och kvalitetsarbete.

## **Arbetslagens erfarenheter**

Arbetslagens erfarenheter av lärväxtkonceptet är överlag positiva. De för fram flera fördelar med att genomföra kompetensutveckling på arbetsplatsen och tillsammans med kollegor. Det finns emellertid också svårigheter med denna form av lärande på arbetsplatsen. För att tydligt fånga den bild som företagets representanter ger av sin syn på användandet av konceptet sker redovisningen uppdelat på de fem grundkriterierna som konceptet består av.

## **Kompetensutveckling på arbetsplatsen**

Att arbeta verksamhetsnära, på arbetsplatsen, för att skapa förutsättningar för en integration av lärandet i arbetet, är en av grundbultarna i konceptet. Arbetslagen såg flera fördelar med att arbeta verksamhetsnära på arbetsplatsen. För arbetslaget på Fabriken blev det mycket konkret, då man efter en idé och en diskussion om denna idé tillsammans gick upp till maskinhallen och testade idén i verkligheten:

*Bra med närheten till produktionen. Vi kunde till exempel gå och titta på hur vi ville förändra något på arbetsplatsen (uttalande från flera medlemmar i Fabrikens arbetslag).*

Idén gällde ett förslag till förändring av utrustningen vid en robot och medförde en stor aktivitet hos alla eftersom vägen från idé till

*Hotelllets* miljöarbete torde vara omöjligt att implementera på ett företag om det inte sker verksamhetsnära. En stor fördel var enligt detta arbetslag att de lätt och snabbt vid behov kunnat samlas till en träff och ”*ta tag i en fråga*”. Arbetslaget varvade de miljöteoretiska avsnitten med praktiska övningar i hur dessa skulle omsättas i verksamheten. En svårighet som arbetslaget lyfte fram var att det ibland var svårt att snabbt ställa om från de ordinarie arbetsuppgifterna till en träff med arbetslaget:

*Jo, en nackdel med att träffas på arbetsplatsen är att man sitter lite som på nålar. Man släpper inte det vanliga arbetet så enkelt. Det tar ett tag innan tankarna på det vanliga arbetet har släppt och man kan koncentrera sig på andra uppgifter (deltagare i *Hotelllets* arbetslag).*

Ett hinder för kompetensutveckling på arbetsplatsen blev synliggjort för *Hotelllets* personal. Inplanerade träffar fick ibland flyttas på grund av andra angelägna uppgifter. Hög arbetsbelastning i den ordinarie verksamheten under vissa perioder medförde också att planerna fick ändras.

Även personalen på *Verkstaden* tvingades emellanåt att flytta på inplanerade träffar. På *Verkstaden* är det så att vardagen och den dagliga produktionen går före allt annat, inklusive kompetensutvecklingen. Flera schemalagda träffar flyttades fram. Det hände att deltagare i arbetslaget blev hämtade när något akut fel inträffade vid någon maskin. Det hände också vid några tillfällen att en eller flera personer i arbetslaget inte kunde närvara vid någon av träffarna.

Arbetslagens erfarenheter, vid både *Hotellet* och *Verkstaden*, var att det både var möjligt, och kanske alltför lätt, att ”*lägga beslag*” på en kollega, även om denne var upptagen av en kompetensutvecklingsinsats. Om kompetensutvecklingen genomförts utanför arbetsplatsen hade förmodligen arbetskamrater inte ”*stört*” i samma utsträckning?

Trots detta faktum menar ändå en person i arbetslaget *Verkstaden* att det finns fördelar med att kompetensutvecklingen sker på arbetsplatsen. Han säger:

*Just i det här projektet har det varit fördelar med att vi varit på arbetsplatsen. Inga ställtider, pang på uppgiften bara (deltagare i Verkstadens arbetslag).*

## **Arbeta i arbetslag**

Individuell kompetensutveckling kan ibland leda till att isolerad kunskap utvecklas utanför ett sammanhang. Att arbeta i ett lag tillsammans med kollegor är ett sätt att säkerställa att lärandet kommer företag och det dagliga arbetet tillgodo. Arbetslagen på *Fabriken*, *Verkstaden* och *Hotellet* var olika stora. Fabrikens arbetslag bestod av tre skift med vardera fyra personer, alltså tolv personer. Verkstadens arbetslag bestod vid de flesta lärväxtträffarna av fyra till sex personer och Hotellets arbetslag bestod vid alla lärväxtträffar av fyra personer

*Fabrikens* stora arbetslag, där personer från tre skift ingick, var mycket stimulerade av att de fick tillfälle att arbeta tillsammans. De blev uppmuntrade att genomföra fler aktiviteter och lämna många bidrag till problemlösningar under träffarna. Förutom att konkreta förslag på arbetsuppgifter växte fram i arbetslaget berörde de flesta utsagorna dock den sociala närhet de utvecklade till varandra. Några utsagor från arbetslaget var:

Bara det här att vi har fått sitta ner och prata om våra problem har varit bra. Det är nog första gången det händer här på *Fabriken* (deltagare i *Fabrikens* arbetslag).

*Det är mycket bra att samla alla skiften. Alla har fått träffas. Vi som skiftarbetslag har också stärkts av detta. Man får fram olika synpunkter* (deltagare i *Fabrikens* arbetslag).

*Mycket bra att vi kan byta åsikter med andra som gör samma jobb, att vi har olika erfarenheter gör att vi lär av varandra* (deltagare i *Fabrikens* arbetslag).

*Man fick prata och man blev lyssnad på, vilket gör att man vågar vara mer frispråkig* (deltagare i *Fabrikens* arbetslag).

Trots fördelarna med att olika skift kunde mötas och lära tillsammans och av varandra ansåg flera av dem att arbetslaget var alltför stort. Om många vill komma till tals blir det trångt om utrymmet. En kommentarer om svagheten med att arbetslaget var stort var:

*I en grupp bidrar en del inte så mycket, man kan gömma sig bakom andra (deltagare i Fabrikens arbetslag).*

Arbetslaget vid Hotellet var eniga och såg endast fördelar med att arbeta i lag. Det som arbetslaget framför allt uttryckte som positivt med att lära tillsammans var att resultatet av kompetensutvecklingen blir mer trovärdigt gentemot den övriga personalen. Dessutom ansåg arbetslaget att det är lättare om man arbetar i ett lag att överföra den nyförvärvade kunskapen till övriga medarbetarna. Ett annat resultat som kanske är mera självklart, men ändå värt att lyfta fram, är konstaterandet att alla upplevde att de hade lärt av varandra:

*Resultatet som vi kommit fram till blir mer legitimt. Det blir en skillnad i budskapets tyngd. Det vi har arbetat fram blir lättare att införa i den övriga organisationen (deltagare i Hotelllets arbetslag).*

*Vi har lärt mycket av varandra i arbetslaget (deltagare i Hotelllets arbetslag).*

Även arbetslaget på Verkstaden lyfter fram samma aspekter som på de båda andra företagen. De betonar dels fördelarna med att lösa problem i grupp, precis som på Hotellet, dels att de stimulerar varandra till att bli mer aktiva, som på *Fabriken*. I börja av kompetensutvecklingen utförde arbetslaget på *Verkstaden* en del individuella uppgifter mellan gruppträffarna. Efter en tid beslutades det att frågå de individuella uppgifterna och övergå till att lösa alla uppgifter tillsammans. Alla i arbetslaget konstaterade att ”det här löser vi bäst i grupp”. Det var också märkbart vid arbetslagsträffarna, att beslutet att arbeta mer tillsammans stimulerade alla till fler aktiviteter och till att fler bidrag till lösningar lämnades. Olika personer i arbetslaget säger om att arbeta i grupp:

*Ja, det känns mycket bättre nu när vi har skippat de individuella bitarna och verkligen arbetar gemensamt i ett arbetslag (deltagare i Verkstadens arbetslag).*

*Det beror nog en hel del på uppgiften hur man ska arbeta. Det kändes besvärligt att tolka det snåriga språket i miljödokumenten på egen hand (deltagare i Verkstadens arbetslag).*

*Vi ser mycket mer på helheten i företaget när vi arbetar så här i grupp (deltagare i Verkstadens arbetslag).*

*Det är övervägande bra att arbeta så här i arbetslag (deltagare i Verkstadens arbetslag).*

## **Kring en uppgift**

När lärväxtkonceptet prövades inom ITiS definierade varje arbetslag själva sitt kompetensutvecklingsbehov och utformade själva sin kompetensutveckling. Arbetslagen arbetade problembaserat med en eller flera definierade uppgifter. Man samlades kring en gemensam arbetsuppgift. Tanken var att en förändring, som initieras ”nedifrån” lättare blir allmänt accepterad och bestående än en förändring som styrts ”uppifrån”. I den här studien är det endast arbetslaget på *Fabriken* som delvis definierat sina kompetensutvecklingsbehov. På både *Hotellet* och *Verkstaden* har uppgifterna definierats av respektive företagsledning.

Vid den första träffen med arbetslaget på *Fabriken* beslöts att alla individuellt skulle rangordna fem uppgifter eller problemområden som var och en ansåg att de kunde förbättra. Dessa områden skulle sedan ligga till grund för arbetslagets vidare arbete med kompetensutvecklingen. Arbetslaget skulle själva definiera de uppgifter som de ville arbeta med. Företagsledningen gav endast en övergripande målsättning, som innebar att åstadkomma en bättre kommunikation emellan skiftlagen och att alla skulle förbättra sin kompetens något. Företagsledningen framförde att: ”Vi vill förbättra kommunikationen mellan skiftlagen och vi vill att ni blir snäppet bättre i ert arbete.” Arbetslaget fick ramar och önskemål om vad ledningen ansåg viktigt, men i övrigt fria händer att utforma innehåll och utförande. Arbetslagets medlemmar tolkade ledningens budskap som något mycket positivt. De kände att det var deras ansvar att effektivt utnyttja möjligheten till kompetensutveckling som de erbjudits. Några av arbetslagets kommentarer var:

*Det är bra, det motiverar folk att få bestämma själva. Det var övervägande en fördel att vi fick ventilera problem och fick bestämma själva vad vi skulle jobba med (deltagare i Fabrikens arbetslag).*

*Det var lite luddigt de första gångerna. Det är ju många viljor, men sedan blev det bättre (deltagare i Fabrikens arbetslag).*

*Det är lättare att motivera folk om de själva får vara med och påverka (deltagare i Fabrikens arbetslag).*

Det här med "luddigheten" märktes framförallt vid den första träffen och det var en märkbar skillnad på aktivitet i arbetslaget vid de efterföljande träffarna. Detta kan tolkas som att "startsträcken" blir längre för ett arbetslag som får fria händer att själva utforma sitt kompetensutvecklingsbehov och därefter utforma sin kompetensutveckling, än vad den är för ett arbetslag som får en väldefinierad uppgift att lösa. Någon eventuell skillnad i om resultatet är bestående eller har lett till en accepterad förändring går ännu inte att uttala sig om. För det krävs en uppföljande studie.

På *Hotellet* definierades uppgiften av företagsledningen vid den första träffen i juni 2004. Miljödiplomering av företaget var ledningens mål och det kommunicerades ut till arbetslaget. Även om företagsledningen definierade uppgiften överlät den åt arbetslaget att utforma processen, det vill säga hur uppgiften skulle lösas. Utöver nämnda kompetensutveckling skulle arbetslaget svara för en inventering av företagets status vad gällde miljöarbetet och fastställa nya miljömål inom de olika verksamhetsområdena. Att arbeta enligt lärväxtkonceptet innebär att arbeta problembaserat och i detta fall hade arbetslaget fått en definierad uppgift, nämligen att arbeta fram *Hotellets* miljöpolicy och miljöplan. För personerna i arbetslaget var det inget anmärkningsvärt med att företagsledningen pekade ut målet med uppgiften. De var vana vid det. Däremot var problemet hur lärandet om miljöfrågorna skulle utformas. Det problembaserade lärandet fick i detta fall inriktas mot hur målet skulle nås.

Om detta hade gruppen inte så många synpunkter. De hade klart för sig att målet var att implementera ett mer medvetet miljötänkande hos alla medarbetare med sikte på att hotellet skulle miljödiplomeras. En av deltagarna i arbetslaget uttryckte detta så här:

*Det är väl inget konstigt att uppgiften har definierats av företagsledningen. Självklart har vi fria händer, givetvis inom vissa ramar, att bestämma hur vi skall gå tillväga (deltagare i Hotellets arbetslag).*

Ledningsgruppen på *Verkstaden* hade beslutat att företaget skulle miljöcertifieras enligt kraven i ISO 14001. Målet var att det skulle ske inom ett år, det vill säga senast hösten 2005. Även här definierades uppgiften av företagsledningen och kommunicerades ut till arbetslaget. Medlemmarna i arbetslaget diskuterade målet med sin uppgift och fastslog gemensamt hur de skulle uppnå det. De skulle dels arbeta med egen utbildning kring miljöfrågorna på arbetsplatsen, dels svara för att all övrig personal på företaget utvecklade sitt miljötänkande. Därutöver skulle arbetslaget svara för en inventering av företagets status vad gällde miljöarbetet, i likhet med arbetslaget på Hotellet. Utöver detta skulle arbetslaget fastställa nya miljömål enligt ISO 14001 inom alla avdelningar på företaget. Arbetslaget ansåg, precis som arbetslaget på Hotellet, att det inte var något märkligt i att uppgiften har definierats av företagsledningen. Tvärtom upplevde arbetslaget att det snarare kändes befriande att uppgiften var förankrad hos ledningen.

Förutsättningarna för kompetensutvecklingen var likartade för arbetslagen på *Hotellet* och *Verkstaden*. Den första fasen som finns i konceptet och som på *Fabriken* upplevdes av en del som ”*luddig*”, nämligen att arbetslagen själva skulle definiera sina kompetensutvecklingsbehov inom något område, saknades. Det problembaserade lärandet inriktades därför helt mot hur uppgiften skulle lösas. Arbets sättet var problembaserat då alla frågetecken och problem, som uppkom i relation till den definierade uppgiften diskuterades och löstes inom arbetslaget. Arbetslagen arbetade mot ett givet mål men de kunde fritt välja vägen dit.



## Utifrån ett accepterat incitament

Förmodligen är det i mångas ögon fortfarande en belöning att få gå på kurs. Att få lämna vardagen och resa bort och delta i en konferens eller i en utbildning kan säkert upplevas som eftersträvansvärt. Lärväxtkonceptet är arbetsplatsanknutet. Vad motiverar då ett deltagande i en kompetensutveckling på arbetsplatsen? Kan ett av alla, både företagsledning och arbetslag, accepterat incitament vara ett motiv till ett sådant åtagande? Svaret är både ja och nej. På Fabriken var frågan om vilket incitament som kunde bli aktuellt uppe till diskussion inom arbetslaget vid den första träffen och det pratades lite löst i gruppen om att göra en studieresa, en så kallad benchmarkingresa till något företag inom samma bransch, som är erkänt långt framme när det gäller kvalitets- och produktionsfrågor. Om denna typ av incitament hade arbetslagen olika åsikter. De flesta tyckte inte att en studieresa var tillräcklig belöning för att motivera den extra ansträngning som kompetensutvecklingen innebär. På en direkt fråga svarade några personer i arbetslaget att det hade varit en större belöning om incitamentet hade bestått av en löneförhöjning. Ett starkt incitament, som inte har att göra med någon typ av yttre belöning, var för personerna i detta arbetslag känslan av att få vara med och bestämma över sin egen arbetsplats och arbetssituation. Att få göra sin röst hörd och bli lyssnad på framfördes också som viktigt för flera deltagare i arbetslaget. Vid gruppintervjuerna diskuterades frågan om ett av alla accepterat incitament överhuvudtaget är viktigt för resultatet. Några deltagare kommenterade detta så här:

*Det känns inte viktigt för mig i detta fall. Det känns kul om alla i skiften tillsammans skulle få åka bort på studiebesök (deltagare i Fabrikens arbetslag).*

*Om det nu är fråga om en studieresa till något företag som ligger i framkant så borde den ha gjorts i början istället, det hade motiverat mer (deltagare i Fabrikens arbetslag).*

*Självklart hade det varit en större morot med t.ex. en löneförhöjning (deltagare i Fabrikens arbetslag).*

*Morot är viktig. Att man får vara med och bestämma är en morot (deltagare i Fabrikens arbetslag).*

På *Hotellet* bestämde arbetslaget tillsammans med företagsledningen ett incitament. Alla deltagare i arbetslaget fick ett presentkort på en weekend för två personer på valfritt Best Western hotell i Sverige. Av diskussionerna inom arbetslaget att döma var inte detta en stor fråga. Slutsatsen var att de upplevde någon form av belöning, som ”grädde på moset”.

Uppfattningarna skiljde sig åt när det gällde betydelsen av ett av alla accepterat incitament. Några kommentarer löd så här:

*Detta hade ingen betydelse för mig. Jag hade gjort det här i vilket fall (deltagare i Hotelllets arbetslag).*

*Jo, det är klart att det känns bra med en belöning för att man anstränger sig lite extra (deltagare i Hotelllets arbetslag).*

*Det är också en viktig signal för den övriga personalen. Det kanske blir lättare att motivera flera att delta i kompetensutvecklingsaktiviteter (deltagare i Hotelllets arbetslag).*

Ett starkare motiv för engagemanget i kompetensutvecklingen var för flera i arbetslaget känslan av att vara med och förbättra den egna arbetsplatsen. Detta kan vara aktuellt för just det här arbetslaget och kanske inte gälla generellt på företaget. En indikation på det senare är ovanstående uttalande om att en belöning ger en viktig signal till alla på arbetsplatsen och kanske gör det lättare att motivera fler att delta i kompetensutveckling på arbetsplatsen.

På *Verkstaden* diskuterade arbetslaget tidigt att de skulle vilja göra en studieresa till en leverantör som är långt framme inom miljöområdet, gärna då en resa med lite ”guldkant runt omkring”. Ett starkt incitament för personerna i detta arbetslag var en inre motivation. En tillfredsställande känsla infann sig hos flera i arbetslaget av såväl egen utveckling som av att kunna se de verksamhetsförbättringar som kommit företaget till del genom sitt arbete. Liknande utsagor framförs av arbetslagen på *Fabriken* och *Hotellet* också. Huruvida just det här arbetslaget på *Verkstaden* skiljer sig från andra medarbetare går inte att uttala sig om. Utifrån arbetslagsträffarna var dock ett intryck, att förbättringssträvandena genomsyrade ”andan” på *Verkstaden*. Följande kommentarer från ett par av deltagarna belyser detta:

*Känslan av att man utvecklar sig i jobbet är minst lika viktig, att man kan se de förbättringar och positiva resultat som görs i företaget tack vare vårt jobb (deltagare i Verkstadens arbetslag).*

*Det är viktigt att alla kan se de förbättringar som görs tack vare vårt arbete. Mätetal är därför viktiga. Att vi kan mäta vad som har gjorts är oerhört viktigt (deltagare i Verkstadens arbetslag).*

Sammanfattningsvis är svaren på frågan om belöningens betydelse för prestationen mångtydiga. För några är den inre tillfredställelsen att få vara med och påverka sitt arbete mycket motiverande. För ytterligare några är den överenskomna belöningen tillräckligt motiverande och för några få skulle en bättre belöning till exempel löneförhöjning vara mer motiverande.

## **Med en mentor**

På *Fabriken* blev frågan om en mentor som stöttar arbetslaget och driver på kompetensutvecklingsarbetet komplicerad. Vid en av våra orienteringsträffar med personer från företagsledningen tillfrågades en person om han ville ta på sig rollen som mentor för arbetslaget. Denne blev dock av olika anledningar, som jag inte känner till, mentor endast ”på papperet”. Ett skäl kan ha varit att han var frånvarande från flera av träffarna. I stället tog Magnus, som var deltagare i arbetslaget och arbetsledare för ett av skiftlagen, på sig delar av en mentors roll genom att vara pådrivande vid flera av de träffar som jag var med på. Ingen bad egentligen Magnus att göra detta, men genom att personalchefen vid första träffen bad honom att föra anteckningar så växte detta åtagande ut till, som jag uppfattade det, en mer fullständig mentorsroll. Magnus förberedde träffarna och åtog sig att vara en länk mellan arbetslaget och företagsledningen. Han ledde i viss mån diskussionerna och gav en struktur till träffarna genom att föra anteckningar och driva arbetet framåt. Mentorsfrågan togs upp till diskussion vid den sista träffen med arbetslaget och samtliga deltagare ansåg att Magnus iklätt sig mentorns roll vid träffarna och drivit på kompetensutvecklingsarbetet. Mentorns roll och huruvida han upplevdes som ett stöd i arbetet diskuterades av arbetslaget. Ett par av deltagarna kommenterade mentorskapet så här:

*Detta med den utsedde mentorn har inte fungerat så bra. Han har ju inte varit med så mycket (deltagare i Fabrikens arbetslag).*

*Magnus fick delvis ta över den rollen och det gjorde han bra. I övrigt har det ju inte funnits någon mentor. Den utsedde var ju aldrig med på träffarna (deltagare i Fabrikens arbetslag).*

Utsagorna antyder ett missnöje med att den utsedde mentorn varit frånvarande en del, snarare än att det rådde ett missnöje med Magnus arbete som mentor.

Vid starten av *Hotellets* projekt avseende miljödiplomerings lyftes frågan med företagsledningen om en extern mentor för arbetslaget skulle anlitas. Det fanns motstånd mot en sådan lösning, dels ekonomiskt, dels arbetsmässigt. Företagsledningen gjorde bedömningen att med föreliggande uppgifter var en intern person med stora kunskaper om företaget att föredra. VD: n tillfrågade Carolina och hon accepterade rollen som mentor för gruppen. Carolina är VD: s dotter och ingår i företagsledningen. Det är lätt att förutsätta att hennes engagemang skulle vara stort. Om Carolinas närhet till företagsledningen har inverkat på hennes arbete som mentor är svårt att säga. Oavsett om mentorn hämtas externt eller finns på företaget är tanken att personen i fråga ska stötta arbetslaget i sin utveckling och utmana till diskussioner om den egna verksamheten och till nytänkande. Det innebär att en kritisk punkt för att nå framgång med konceptet ligger i ansträngningar att finna ”rätt person” till mentorsrollen. Beträffande mentorns roll och om de hade känt stöd av denne och i så fall hur, kommenterade en deltagare i arbetslaget så här:

*Ja, det tycker åtminstone jag. Det är bra när någon peppar och pushar på (deltagare i Hotellets arbetslag).*

Alla i arbetslaget, inklusive Carolina, menade att just detta kriterium, att ha tillgång till en mentor, är det absolut viktigaste i lärväxtkonceptet. En annan medarbetare uttryckte sig positivt om mentorns roll med följande ord:

*Att ha någon som bryr sig och ser till att arbetet går framåt (deltagare i Hotellets arbetslag).*

På *Verkstaden* tog eller fick Göran rollen som *mentor*. Göran är företagets produktionschef och han var redan från början vår kontaktperson på Verkstaden. Göran hade tidigare varit tongivande i den grupp som svarat för företagets kvalitetscertifiering och det var egentligen ingen diskussion om vem som skulle axla mentorsrollen i det arbetslag, som nu skulle arbeta med företagets miljöcertifiering. Det var aldrig aktuellt med en extern mentor, eller att någon annan på företaget skulle ta på sig rollen som mentor. Det som upplevdes positivt var att mentorn fungerade som ett stöd, skapade bra diskussionsklimat och utmanade medarbetarna i arbetslaget till nytänkande. Göran ingår i företagsledningen och hade därmed en särställning gentemot övriga i arbetslaget vad gäller till exempel information om företaget. Han är dessutom utbildad pedagog och har förmåga att leda en grupp i en lärandesituation. Det märktes tydligt vid observationerna att detta var en tillgång för hela arbetslaget. Även på *Verkstaden* menade alla i arbetslaget, inklusive mentorn, att just detta kriterium i lärväxtkonceptet är mer viktigt än övriga kriterier. Alla i arbetslaget menade att mentorn Göran som person varit absolut nödvändig för deras arbete:

*Göran som person har varit nöd vändig i detta arbete. Det hade inte fungerat så bra med en extern mentor, eftersom en intern person kan företaget så mycket bättre (deltagare i Verkstadens arbetslag).*

## Allmänt om lärväxtkonceptet

Vid gruppintervjuerna med arbetslagen diskuterades huruvida lärväxtkonceptet skulle kunna användas och komma till nytta på deras arbetsplatser i framtida kompetensutvecklingssatsningar. Vilka andra avdelningar eller medarbetare skulle ha nytta av lärväxtkonceptet och hur skulle i så fall arbetsformen i lärväxtkonceptet passa dessa verksamheter och medarbetare. Härvidlag fanns både likheter och skillnader mellan arbetslagens uppfattningar.

## Andra medarbetare och andra avdelningar

Vad gäller vem som skulle kunna omfattas av den arbetsform som lärväxtkonceptet stipulerar finns olikheter främst mellan Fabriken och *Hotellet*. På *Fabriken* uttrycktes samstämmigt att konceptet i princip skulle kunna passa alla medarbetare.

Några av kommentarerna från arbetslaget i *Fabriken* var att det vore bra att engagera alla. *“Alla, uppifrån och ner”*, sa en av medarbetarna. Andra medarbetare i arbetslaget var mer utförliga i sina kommentarer och menade att det skulle vara till gagn för företaget om olika befattningshavare, från olika hierarkier på företaget, engagerades i gemensamma arbetsuppgifter. Ett syfte med det skulle vara att överbrygga klyftor, skapa bättre arbetsklimat och att i ökad grad lära av varandra. Här är två kommentarer som bekräftar sådana synpunkter:

*Varför inte mixa med folk från kontoret och från oss. Det skulle hjälpa mot det här med vi och dom, som det är mycket av här. Det skulle ge mer förståelse för varandras jobb (deltagare i Fabrikens arbetslag).*

*Ja, mer av att lära av varandra, varför inte med folk från hela processen här på företaget, från början till slut (deltagare i Fabrikens arbetslag).*

Samtidigt som medarbetarna var övertygade om vinsterna med att olika individer engagerades tillsammans visade de sig skeptiska till möjligheten att genomföra det. En av medarbetarna sa:

*Här på företaget måste maskinerna gå. Det gäller före allt annat. Tidspress, tidspress (deltagare i Fabrikens arbetslag).*

Hotellets arbetslag däremot ansåg dock inte att grupper från enskilda avdelningar hade förutsättningar att arbeta i arbetslag. De menade att det inte är möjligt att till exempel samla personal från en enhet för att genomgå kompetensutveckling. På deras arbetsplats var det nödvändigt att samla individer från olika avdelningar och skapa grupper så att driften av verksamheten inte skulle störas. En av medarbetarna i arbetslaget uttryckte det så här:

*Vi är ett litet företag. Vi kan inte så lätt åderlåta någon avdelning på flera personer. Eftersom vi går skiftgång har vi inte ersättare nog. Detta är väl något som gäller de flesta mindre företag (deltagare i Hotellets arbetslag).*

## Innehållet

På *Hotellet* ansåg arbetslaget att lärväxtkonceptet fungerat så bra att de skulle vilja använda sig av det framledes. Kvalitetsfrågor och nyinredning av restaurangen nämndes som tänkbara användningsområden. En av deltagarna menade att:

*Lärväxtkonceptet passar nog bäst när det gäller specifika uppgifter för företagets behov. Den passar nog inte så bra om det gäller mer individuell kompetensutveckling som att lära mer om data eller språk (deltagare i Hotelllets arbetslag).*

Arbetslaget på *Verkstaden* ansåg också att konceptet hade passat dem bra och att de hade lyckats med sina uppgifter. Detta kommenterades så här av en i arbetslaget:

*Vi har ju faktiskt mer eller mindre redan arbetat enligt lärväxtkonceptet tidigare och vi har nu så positiva erfarenheter av att arbeta på detta sätt, att vi kommer att använda konceptet i framtida kompetensutvecklingssatsningar i företaget. Till exempel tänker vi satsa på så kallad Lean Production framöver och för det passar lärväxtkonceptet utmärkt (mentorn för Verkstadens arbetslag)*

## Motiv för arbetsplatsförlagd kompetensutveckling

Under gruppintervjuerna med arbetslagen diskuterades även hur man på de olika arbetsplatserna skulle kunna motivera sina respektive företagsledningar att i utökad grad satsa på kompetensutveckling i allmänhet och på arbetsplatsförlagd kompetensutveckling i synnerhet. Flera argument fördes fram om vikten av och förtjänsterna med kontinuerlig kompetensutveckling. *Fabrikens* arbetslag förde fram synpunkter som innebar att effektiviteten på företaget skulle kunna öka samtidigt som sociala band mellan medarbetare skulle stärkas. Några kommentarer från arbetslaget:

*Det sparar tid, maskinerna kan i vissa fall rulla och det måste vara ekonomiskt lönande eftersom vi blir mer samspelta och effektiva. Vi lär av varandra, att utnyttja maskinerna bättre (deltagare i Fabrikens arbetslag).*

*Det skapar lösningar på kommunikations och informationsproblem och samarbetet stärks. Det blir mer ansvar, mer glädje i jobbet tillsammans (deltagare i Fabrikens arbetslag).*

Arbetslagen förde fram flera motiv till varför de som anställda borde fortsätta kompetensutveckla sig genom lärväxtkonceptet. Samtliga ut-sagor nedan handlar om att medarbetarna i arbetslagen har påverkats på både ett personligt och socialt plan av sin erfarenhet. Dessutom påpekar flera att det måste upplevas meningsfullt eftersom mycket tid och enga-gemang avsätts för att det dagliga arbetet ska utvecklas. Några spridda synpunkter från arbetslagen i *Fabriken* och *Verkstaden* var:

*Att man får vara med och utveckla sig själv och sin arbetsplats (deltagare i Verkstadens arbetslag).*

*Man får ett forum att diskutera och lära av andra, och man blir lyssnad på (deltagare i Fabrikens arbetslag).*

*Alla känner sig ingå i ett lag (deltagare i Verkstadens arbetslag).*

*Att jag får se att jag har nytta av det som vi kommer fram till i mitt arbete, att det blir av, det som vi kommer fram till (deltagare i Verkstadens arbetslag).*

*Att man ser att man får mer ansvar (deltagare i Fabrikens arbetslag).*

*Arbetsrotation bland oss kommer nu. Det hade det inte gjorts utan vårt samarbete i lärväxtgruppen (deltagare i Fabrikens arbetslag).*



Den allmänna uppfattningen hos arbetslaget *Hotellet* är att det nästa gång blir ännu lättare att motivera anställda att medverka i en kompetensutveckling, gärna enligt konceptet lärväxt. Arbetslaget betonade att det behövs tydliga argument inför en kompetensutveckling och målen bör vara redovisade i förväg. Några röster från medarbetarna i arbetslaget:

*Fråga varför. Varför ska vi göra detta? Ge en målbild, ge argument för varför (deltagare i Hotelllets arbetslag).*

*Se till att det skapas tid för detta. Organisera det vanliga arbetet så att det inte blir en dubbel börda (deltagare i Hotelllets arbetslag).*

Arbetslagens synpunkter är överlag positiva och särskilt framträdande är synen på lärväxtkonceptet från Verkstaden. Göran, som i detta fall får ses som en representant för företagsledningen, sa så här:

*Vår bransch är sådan att det inte finns mycket att lära externt genom kurser med mera. Den interna upplärningen har därför alltid varit viktig för oss. Det ger mycket mer i förhållande till att skicka folk på kurser till exempel. Här på företaget finns en individuell kompetensutvecklingsplan för alla anställda och dessa planer bygger mycket på internt kompetensutvecklingsarbete (Göran mentor för Verkstadens arbetslag).*

Även om Hotelllets arbetslag uttrycker sig positivt framskymtar en viss tveksamhet till konceptet som helhet. Erfarenheterna är positiva och synen på den genomförda satsningen, och kompetensutveckling överlag likaså, men det kan ändå skönjas en viss reservation i deras attityd till hela konceptet. Så här uttrycker sig en av medarbetarna på Hotellet:

*Om man vill vara en attraktiv arbetsplats så krävs det att företaget satsar på kompetensutveckling för de anställda. Om detta sker på arbetsplatsen eller via någon extern kurs avgörs nog av vilka resurser företaget har (deltagare i Hotelllets arbetslag).*

## Några reflexioner

I den här rapporten redovisas fram- och motgångar i ett försök att använda och översätta ett teoretiskt resonemang i praktisk verklighet innebärande kompetensutvecklingssatsningar inom tre företag, två industriföretag och ett tjänsteföretag. Förhoppningsvis ger denna rapport ett mått på lärväxtkonceptets användbarhet och därmed också en möjlighet till återkoppling och vidareutveckling av de teoretiska aspekterna på begreppet arbetsplatslärande.

De tre arbetslagen anser att lärväxtkonceptet i sin helhet har fungerat mycket bra, att det har varit dem till hjälp och att det passar för de uppgifter, som de har arbetat med. Just detta med att konceptet passar för de kompetensutvecklingsinsatser som valts är nog så viktigt. Ett av arbetslagen påpekade särskilt detta att konceptet fungerat utmärkt vad gäller det gemensamma lärandet, men att det kanske inte är så användbart för mer individuella uppgifter.

Förhållandet att kompetensutvecklingen skedde på arbetsplatsen upplevdes positivt av samtliga arbetslag. Den fördel som det innebär att vara nära verksamheten upplevdes dock i ett par situationer som en nackdel. På två av företagen *Hotellet* och *Verkstaden* skedde träffarna under ordinarie arbetstid. För det mesta fungerade det bra, men det förekom ibland störningsmoment. Det hände att deltagare blev hämtade från träffarna därför att den ordinarie verksamheten krävde deras närvaro. Likaså menade några deltagare att det ibland var svårt att ställa om mentalt från de ordinarie arbetsuppgifterna, att det tog en viss tid "att landa" i lärväxtarbetslagets uppgifter. På *Fabriken* förekom inga sådana störningsmoment. Där ägde träffarna rum efter ordinarie arbetstid och inleddes alltid med en "fika" så att alla fick tillfälle att prata av sig eventuella problem. De flesta av deltagarna sade sig vara mycket nöjda med erfarenheterna av att arbeta i ett arbetslag. De menade att det var ett utmärkt sätt att lära av varandra. Enligt min uppfattning är detta att lära av varandra i ett arbetslag ett steg på vägen att skaffa en kompetens att lära av och tillsammans med andra i grupp. Att lära av varandra i ett arbetslag innebär också en möjlighet för kunskapsöverföring mellan medarbetare.

I två företag *Hotellet* och *Verkstaden* definierades uppgiften av företagsledningen och lärväxtkonceptets tanke om att ett ”bottom up” projekt bidrar till engagemang och bestående förändring har således inte prövats i dessa två företag. I *Fabriken*s fall däremot prövades konceptet fullt ut på denna punkt med ett gott resultat. I konceptet antas att en förändring eller ett lärande som har initieras ”nerifrån” har större möjlighet att få genomslagskraft och varaktighet. Ett motsatsförhållande till att någon annan ”uppifrån” talar om vilka kunskaper som är nödvändiga och anvisar vägar för hur dessa kunskaper ska nås. Att som medarbetare få vara med och bestämma om hur arbetsuppgifterna ska utföras, eller hur vissa moment på arbetsplatsen kan utformas säkerställer att den förändring som blir följd blir varaktig. Detta antagande är fortfarande just ett antagande. På *Fabriken* där arbetslagen hade denna möjlighet att själva bestämma upplevde flera det som att diskussionerna blev ”luddiga” och några deltagare menade att det kanske hade varit bättre om företagsledningen klart uttryckt vad de ville att arbetslaget skulle göra. Å andra sidan var det flera som menade att detta att få vara med och bestämma över sin egen arbetsplats och arbetssituation var mycket betydelsefullt och ett incitament för dem att delta i träffarna.

Lärväxtkonceptet innehåller en byggsten som avser ett gemensamt accepterat incitament, en belöning för utfört arbete. Ett incitament i formen av en studieresa eller liknande var, när det gäller de här arbetslagen, att likställa med en axelryckning, bra men av sekundär betydelse. För flera av deltagarna är den inre tillfredsställelsen att få vara med och påverka sitt arbete mycket mer motiverande. För några är den överenskomna belöningen tillräckligt motiverande och för några få skulle en ”bättre belöning” till exempel löneförhöjning vara mer motiverande.

I samtliga företag hämtades mentorn internt. I två av arbetslagen var man mycket nöjda med ”sin” mentor och menade att detta med mentor är det absolut viktigaste inslaget i lärväxtkonceptet. I det tredje arbetslaget var man uttalat missnöjd och tyckte inte att den utsedde mentorn hade fungerat bra. Frågan är hur mentorn hade påverkat arbetslagen om vederbörande hade hämtats externt och om rollen då enbart hade varit stödjande och pådrivande. Detta återstår att pröva.

I de här tre observerade fallen verkar frågan mera ha varit att finna "rätt" person till mentorsrollen, än om denna person är extern eller intern.

Kompetensutvecklingsbegreppet handlar som tidigare har nämnts om aktiviteter för att höja eller bredda individers och grupper kompetens. Har då dessa aktiviteter i form av lärväxtträffar hos de tre företagen medverkat till någon kompetensutveckling?

Ja, *Hotellet* och *Verkstaden* har fått ett kvitto på sitt resultat. De har blivit diplomerade respektive certifierade inom miljöområdet. Det råder ingen tvekan om att dessa två arbetslag både som grupper och som enskilda individer har förbättrat sin kompetens inom miljöområdet i allmänhet och inom det egna företagens miljöfrågor i synnerhet.

När det gäller *Fabriken* så uttalade företagsledningen en målsättning för arbetslaget. "*Vi vill förbättra kommunikationen mellan skiftlagen och vi vill att ni blir snäppet bättre i ert arbete.*" Tyvärr har inte tiden medgett en uppföljning av hur arbetslaget (de tre skiftlagen) förbättrat sin kompetens i arbetet, men att kommunikationen mellan skiftlagen har förbättrats råder det ingen som helst tvekan om. Detta stod klart för mig redan vid den tredje träffen med arbetslaget då flera av deltagarna uttryckte sin uppskattning över att de över skiftlagsgränserna fick träffas alla gemensamt och diskutera förbättringar i arbetet på så sätt som skedde. Vid en diskussion om programmering av robotar berättade en deltagare i arbetslaget hur han hade kommit på ett sätt att snabba upp en bearbetningsprocess med nio sekunder per enhet. Det låter inte särskilt mycket, men om vi pratar enheter i hundratusental så blir det en avsevärd tidsbesparing och därmed sammanhängande ekonomisk besparing för företaget.

## Referenser

Alvesson, M. & Köping, A.-S. (1993). *Med känslan som ledstjärna. En studie av reklamarbetare och reklambyråer*. Lund: Studentlitteratur.

Chaib, C., Chaib, M. & Ludvigsson, A. (2003). *Slutrapport om ITiS*. Jönköping: Högskolan för lärande och kommunikation (HLK).

Chaib, M., Bäckström, Å. & Chaib, C. (2001). *Detta är bara början... Erfarenheter och reflektioner från sex ITiS- arbetslag. Nationell utvärdering av IT i skolan*. Rapport 1:2001. Jönköping: Högskolan för lärande och kommunikation (HLK) .

Ellström, P.-E. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*. Stockholm: Norstedts Juridik AB.

Ellström, P.-E., Gustavsson, B. & Larsson, S.(red). (1996). *Livslångt lärande*. Lund: Studentlitteratur.

Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. (B. Nilsson övers.)

Lund: Studentlitteratur (Originalarbete publicerat 1988).

Mattsson, P. (1995). *Generativt lärande- en miljöpedagogisk studie av kunskapsintensiva industriföretag 1991-1993*. Stockholm: Förlags AB Industrilitteratur.

Moxnes, P. 1981. *Att lära och utvecklas i arbetsmiljön*. Natur och kultur AB.

Petersson, R. 2002. *Utvecklingsinriktat lärande inom ett nätverk*. Jönköping: C-uppsats i pedagogik.

# Frågeguide Lärväxt

## Bilaga

Det här sättet att arbeta med kompetensutveckling enligt lärväxtkonceptet i ett arbetslag med en mentor, på arbetsplatsen, kring en uppgift och med någon form av belöning för gott arbete.

Hur ser ni allmänt på detta?

Hur har ni upplevt stödet från mentorn?

Er kompetensutveckling är genomförd på arbetsplatsen. Vilka för- och nackdelar har ni upplevt med det?

Hur ser ni på detta med att ni själva inte fick/fick definiera uppgifterna som ni ville arbeta med/att företagsledningen definierade uppgifterna?

Ett av kriterierna i lärväxtkonceptet är ett av alla accepterat incitament, en motivator i form av en belöning av något slag. Vilken betydelse har detta haft i ert fall?

Är lärväxtkonceptet inom kompetensutveckling något som ni vill använda i framtiden?

Kan ni se några andra speciella uppgifter här på företaget som lärväxtkonceptet skulle passa för?

Ser ni några andra grupper inom företaget som skulle kunna ha nytta av att arbeta efter det här konceptet?

Vilka eventuella hinder ser ni med att använda lärväxtkonceptet?

Ser ni några speciella för- eller nackdelar för de anställda/företaget med en arbetsplatsförlagd kompetensutveckling?



HÖGSKOLAN FÖR LÄRANDE  
OCH KOMMUNIKATION  
HÖGSKOLAN I JÖNKÖPING



Encell  
Box 1026  
551 11 Jönköping  
Telefon: 036-10 10 00 (vx)  
[www.encell.se](http://www.encell.se), [www.hlk.hj.se](http://www.hlk.hj.se)