



CHALMERS

Organisatoriskt lärande

En kvalitativ studie som kartlägger förutsättningarna för att uppnå organisatoriskt lärande

FANNY DANG
DENISE WASSENIUS

INSTITUTIONEN FÖR TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
AVDELNINGEN FÖR SUPPLY AND OPERATIONS MANAGEMENT

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, Sverige 2021
www.chalmers.se
Rapportnummer E2021:103

Rapportnummer E2021:103

Organisatoriskt lärande

En kvalitativ studie som kartlägger förutsättningarna för att uppnå organisatoriskt lärande

FANNY DANG

DENISE WASSENIUS

TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION

Avdelning för Supply and Operations Management

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg, Sverige 2021

Organisatoriskt lärande

En kvalitativ studie som kartlägger förutsättningarna för att uppnå organisatoriskt lärande

FANNY DANG

DENISE WASSENIUS

© FANNY DANG, 2021

© DENISE WASSENIUS, 2021

Handledare: Susanne Kullberg, Chalmers tekniska högskola

Examinator: Susanne Kullberg, Chalmers tekniska högskola

Rapportnummer E2021:103

Teknikens ekonomi och organisation

Chalmers tekniska högskola

412 96 Göteborg

Sverige

Telefon + 46 (0)31-772 1000

Göteborg, Sverige 2021

Förord

Under arbetets gång har vi haft många frågor och funderingar. Vi vill därför tacka alla som har både hjälpt och stöttat oss i arbetet.

Ett stort tack till vår handledare Susanne Kullberg som alltid motiverat oss till att göra vårt bästa. Vi vill sedan tacka alla medverkande på AB Munkforsågar för ett trevligt samarbete och er gästvänlighet. Självklart vill vi dessutom tacka RISE IVF AB och Malin Hallin som möjliggjort detta examensarbete.

Ett stort tack från Denise och Fanny!

Göteborg, Sverige 2021

Organisatoriskt lärande

En kvalitativ studie som kartlägger förutsättningarna för att uppnå organisatoriskt lärande

FANNY DANG

DENISE WASSENIUS

Institutionen för Teknikens ekonomi och organisation

Chalmers tekniska högskola

Sammanfattning

Syftet med studien har varit att kartlägga förutsättningarna för organisatoriskt lärande i ett produktionsteam hos AB Munkforsågar. För att besvara syftet har tre frågeställningar utformats; hur förhåller sig produktionsteamet idag till individuellt lärande, hur bidrar teamets arbete med ständiga förbättringar till lärande samt hur förhåller sig produktionsteamet idag till organisatoriskt lärande. Denna undersökning utgör grunden till ett större forskningsprojekt vars syfte är att utveckla metodstöd för ledarskap och organisatoriskt lärande i produktionsteam.

Undersökningen genomfördes med en kvalitativ ansats genom observationer samt intervjuer. Ett produktionsteam på fyra operatörer observerades och under tiden genomfördes samtal. Intervjuer gjordes med produktionschefen på företaget samt operatörernas arbetsledare. En litteraturgenomgång användes även som grund för författarnas förståelse för forskningsämnet. Vid datainsamlingen användes ett underlag som forskningsföretaget givit.

I analys och diskussionsdelen analyserades resultatet från datainsamlingen. Denna del är indelad i följande fem kapitel som belyser viktiga områden för studien: lärande i arbetet, process förbättringsarbete, klimat för lärande, organisationsstruktur för lärande samt ledarskap för lärande.

Från undersökningen kunde en kartläggning göras av företagets nuvarande förhållande till organisatoriskt lärande. Motivation samt feedback är två områden företaget behöver förbättra för att främja det individuella lärandet, som är en förutsättning för organisatoriskt lärande. Deras arbete med ständiga förbättringar genom PDCA främjar lärande men företaget behöver motivera medarbetarna mer för att de ska bli mer engagerade. Ett problem företaget även uttrycker är deras förmåga att kommunicera information till alla medarbetare, vilket är en förutsättning för att sprida lärande till en organisationsnivå. Därför skulle Munkforsågar kunna se över sina informationskällor, låta medarbetare byta avdelning oftare eller införa ett roterande schema.

Nyckelord: individuellt lärande, ledarskap för lärande, lärande, motivation, organisatoriskt lärande, ständiga förbättringar.

Göteborg, Sverige 2021

Organisatoriskt lärande

En kvalitativ studie som kartlägger förutsättningarna för att uppnå organisatoriskt lärande

FANNY DANG

DENISE WASSENIUS

Institutionen för Teknikens ekonomi och organisation

Chalmers tekniska högskola

Abstract

The purpose of the study has been to map the conditions for organizational learning in a production team at AB Munkforsågar. To answer the purpose, three questions have been designed; how does the production team today relate to individual learning, how does the team's work with continuous improvements contribute to learning and how does the production team today relate to organizational learning. This study forms the basis of a major research project whose purpose is to develop methodological support for leadership and organizational learning in production teams.

The study was conducted with a qualitative approach through observations and interviews. A production team of four operators was observed and meanwhile interviews were conducted. Interviews were conducted with the production manager at the company and the foreman of the operators. A literature review was also used as a basis for the authors' understanding of the research topic. In the data collection, data provided by the research company was used.

In the analysis and discussion section, the results from the data collection were analyzed. This part is divided into the following five chapters that highlight important areas for the study: learning at work, process improvement work, climate for learning, organizational structure for learning and leadership for learning.

From the study a map of the conditions could be made of the company's current relationship to organizational learning. Motivation and feedback are two areas the company needs to improve to encourage individual learning, which is a prerequisite for organizational learning. Their work with continuous improvements through PDCA encourages learning, but the company needs to motivate employees further in order for them to become more engaged. One problem the company also expresses is their lack of ability to communicate information to all employees, which is a prerequisite for spreading learning to an organizational level. Therefore, Munkforsågar could benefit from reviewing their sources of information, allowing employees to change departments more often, or introducing a rotating schedule.

Keywords: continuous improvements, individual learning, leadership for learning, learning, motivation, organizational learning.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Syfte	1
1.3 Avgränsningar	1
1.4 Precisering av frågeställningar	2
2. Teoretisk referensram	3
2.1 Organisatoriskt lärande	3
2.1.1 Vad är organisatoriskt lärande?	3
2.1.2 Organisationskultur	3
2.2 Lärande	4
2.2.1 Individuellt lärande	4
2.2.2 Enkelkretslärande och dubbelkretslärande	5
2.2.3 Tyst och explicit kunskap	5
2.2.4 Från individuellt till organisatoriskt lärande	6
2.3 Faktorer som främjar lärande	8
2.3.1 Motivation	8
2.3.1.1 Hackman och Oldhams motivationsteori	8
2.3.1.2 Målsättning	10
2.3.2 Arbetsmiljö	10
2.3.3 Ledarskap	10
2.4 Ständiga förbättringar	11
2.4.1 PDCA	11
2.4.2 5S	12
3. Metod	13
3.1 Forskningsmetod	13
3.1.1 Vetenskapliga förhållningssätt	13
3.2 Litteraturgenomgång	13
3.3 Datainsamling	14
3.3.1 Observationsstudie	14
3.3.2 Intervjuer	15
3.4 Validitet och reliabilitet	15
4. Resultat	17
4.1 Företagsbeskrivning	17
4.2 Datainsamling	18
4.2.1 Lärande i arbetet	18
4.2.2 Process förbättringsarbete	19
4.2.3 Klimat för lärande	20

4.2.4 Organisationsstruktur för lärande	21
4.2.5 Ledarskap för lärande	22
5. Analys och diskussion	23
5.1 Lärande i arbetet	23
5.2 Process förbättringsarbete	24
5.3 Klimat för lärande	25
5.4 Organisationsstruktur för lärande	26
5.5 Ledarskap för lärande	27
6. Slutsats och rekommendationer	29
6.1 Slutsats	29
6.2 Rekommendationer till Munkforsstågar	29
6.3 Rekommendationer till vidare forskning	30
Referenslista	31
Bilagor	
Bilaga 1	

1. Inledning

I detta kapitel kommer bakgrunden, syftet, avgränsningarna och preciseringarna av frågeställningarna till projektet att beskrivas.

1.1 Bakgrund

I dagens samhälle finns en ständigt ökande förändringstakt samt ett ökande inslag av digitalisering och automation (Wallo et al., 2019). Detta resulterar i högre krav på utveckling, flexibilitet samt anpassningsförmåga i produktionssystem, vilket kan vara utmanande för företagsledare samt medarbetare. Att uppnå ett organisatoriskt lärande möjliggör en snabbare anpassning och tillåter företag att ta vara på medarbetarnas kompetenser, vilket är avgörande för att möta dagens förändringstakt (Hess, 2014).

Organisatoriskt lärande handlar om att bevara kunskap i en organisation och inte i dess individer (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Meningen är att sprida den kunskap medarbetare har för att organisationen samt andra medarbetare ska ha tillgång till den, även då medarbetare lämnar organisationen (Argote, 2011). En förutsättning för organisatoriskt lärande är att individerna i organisationen lär sig (Senge, 2006). Därför är det relevant för organisationer att arbeta med motivation då det är en viktig faktor för att medarbetare ska vilja lära sig (Moxnes, 1984). Att dessutom förstå de lärprocesser som sprider lärandet mellan individ-, grupp- och organisationsnivå har en stor påverkan på företagets förmåga att göra lärandet organisatoriskt.

Då organisatoriskt lärande kan hjälpa företag att möta kraven från samhället har ett intresse väckts vilket har resulterat i framtagandet av ett forskningsprojekt som finansieras av AFA Försäkring AB med syfte att utveckla metodstöd för ledarskap och organisatoriskt lärande i produktionsteam. Projektet sker i samarbete med RISE IVF AB och Chalmers tekniska högskola och utförs på fyra företag. Detta examensarbete kommer att utgöra grunden för projektets forskning på företaget AB Munkforsågar med mål att undersöka deras förutsättningar för att uppnå organisatoriskt lärande.

1.2 Syfte

Syftet med detta examensarbete är att kartlägga förutsättningarna för organisatoriskt lärande i ett produktionsteam hos Munkforsågar. Arbetet kommer att resultera i en nulägeskartläggning som kommer att vara en värdefull del av forskningsprojektet. Samtidigt kommer arbetet ge Munkforsågar information om hur ett av deras produktionsteam idag förhåller sig till organisatoriskt lärande, vilket kan användas för en fortsatt utveckling av företaget.

1.3 Avgränsningar

Detta arbete är avgränsat till studier av ett produktionsteam. Arbetet kommer inte att behandla en färdig plan för metodstöd för ledarskap och organisatoriskt lärande i produktionsteam. Arbetet kommer endast att fokusera på ledarskap i den mån det integrerar med teamet.

1.4 Precisering av frågeställningar

Utifrån rapportens syfte har följande frågeställningar formulerats.

- Hur förhåller sig produktionsteamet idag till individuellt lärande?
- Hur bidrar teamets arbete med ständiga förbättringar till lärande?
- Hur förhåller sig produktionsteamet idag till organisatoriskt lärande?

2. Teoretisk referensram

Den teoretiska referensramen kommer att presenteras genom fyra centrala delar. I den första delen definieras organisatoriskt lärande. Delen därpå redogör för individuellt lärande samt hur det förhåller sig till organisatoriskt lärande. Den tredje delen förklarar olika faktorer som främjar lärande och slutligen beskrivs hur ständiga förbättringar interagerar med lärande.

2.1 Organisatoriskt lärande

I denna del presenteras komplexiteten av begreppet organisatoriskt lärande samt hur organisationskultur förhåller sig till det.

2.1.1 Vad är organisatoriskt lärande?

Organisatoriskt lärande är ett komplext begrepp där en entydig definition saknas (Argote, 2011). Fiol och Lyles (1985) förklarar att detta bland annat grundar sig i forskares oenighet över begreppet lärande. De exemplifierar några synsätt på lärande som: ny insikt eller kunskap, nya strukturer, nya system eller en kombination av dessa. Ur ett ekonomiskt perspektiv betraktas lärande som ett positivt utfall genom exempelvis förbättringar medan lärande ur den innovativa litteraturen beskrivs som ett sätt att främja innovativ effektivitet (Dodgson, 1993).

Även Crossan et al. (1999) lyfter skillnader i forskning kring organisatoriskt lärande. De menar att de olika definitionerna grundar sig i att forskare från olika områden utvecklat teorier som behandlar begreppet på olika sätt. Vidare förklarar de hur Nonaka och Takeuchi (1995) använder begreppet organisatoriskt lärande i ett produktutvecklingsområde medan Huber (1991) använder det ur ett psykologiskt kognitivt inlärningsperspektiv.

Gemensamt för många forskare är däremot att begreppet organisatoriskt lärande utgår från att flera personer i en organisation ska lära sig något vilket kommer att gynna organisationen då den kan handla på den nya kunskap den tillägnats (Argote, 2011). Vidare presenterar Argote (2011) tre processer för organisatoriskt lärande. Den första innebär att skapa ny kunskap inom organisationen genom erfarenheter. Nästa process menar att denna kunskap måste behållas för att i den sista processen kunna överföras i organisationen.

Organisatoriskt lärande åstadkoms bland annat genom spridning av erfarenheter, kunskap samt förhållningssätt bland alla medverkande i en organisation och dess kultur har även en stor påverkan på samtliga delar (Levin, 2015).

2.1.2 Organisationskultur

En definition som Edgar Schein presenterar angående vad en organisationskultur är lyder: *“Organisationskultur är ett mönster av grundläggande antaganden- uppfunnet, upptäckt eller utvecklat av en viss grupp efterhand som den lär sig bemästra sina problem med extern anpassning och intern integration- som har fungerat tillräckligt bra för att bli betraktat som*

giltigt, och som därför lärs ut till nya medlemmar som det riktiga sättet att uppfatta, tänka och känna om dessa problem” (Schein, 2004, s. 17, översatt av författarna). Enligt denna definition tydliggör Schein (2004) att kultur bygger på lärande. Med lärande menas utveckling av erfarenheter och arbetssituation, det vill säga förändringen av hur verksamheten tidigare blivit utförd (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Enligt Schein (2004) uppnås lärande genom att bemästra såväl problem i omvärlden som interna organisationsproblem. Det framgår även att kultur lärs ut till nya medlemmar och visar hur man ska leva, tänka, handla och vara i just den organisationen (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Det finns tre kulturella nivåer som beskrivs: artefakter, värderingar och normer samt grundläggande antaganden (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I varje kulturell nivå kan man få information om de bakomliggande kulturelementen. Artefakter är alla synliga kulturella uttryck, exempelvis klädkoder, språk och beetenden. Värderingar och normer visar vad som värdesätts samt de “oskrivna reglerna” och innerst inne i organisationens kärna finns grundläggande antaganden. Dessa är beskrivna som sanningar och är därför inget som den enskilde anställda är medveten om. Grundläggande antaganden visar på hur man ska känna kring vissa förhållanden, ett exempel är hur man uppfattar förhållandet mellan organisationen och omvärlden. Dessa tre nivåer kan likna sig vid ett isberg där artefakterna är delen över ytan och de andra två nivåerna är allt under (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Ett grundläggande behov för att överföra lärande i en organisation är en god kommunikation men för att individerna i organisationen ska kunna förstå varandra krävs gemensamma artefakter, exempelvis ett gemensamt språk (Levin, 2015).

Bertell (2019) menar att organisatoriskt lärande inte är summan av den kunskap medlemmarna har utan deras gemensamma förmåga att lära sig. Därför förklarar Bertell (2019) vikten av att utveckla en kultur som främjar lärande, vilket kan göras genom kontinuerliga tillfällen för lärande och kommunikation samt återkoppling.

2.2 Lärande

För att kunna förstå hur kunskap utvecklas och överförs i en organisation är det nödvändigt att förstå olika inlärningsteorier samt hur individuellt lärande blir organisatoriskt.

2.2.1 Individuellt lärande

En förutsättning för organisatoriskt lärande är individuellt lärande. Detta framhäver Senge som skriver att: *“Organisationer lär sig endast genom individer som lär sig. Individuellt lärande garanterar inte organisatoriskt lärande. Men utan det kommer inget organisatoriskt lärande att ske.”* (Senge, 2006, s. 129, översatt av författarna).

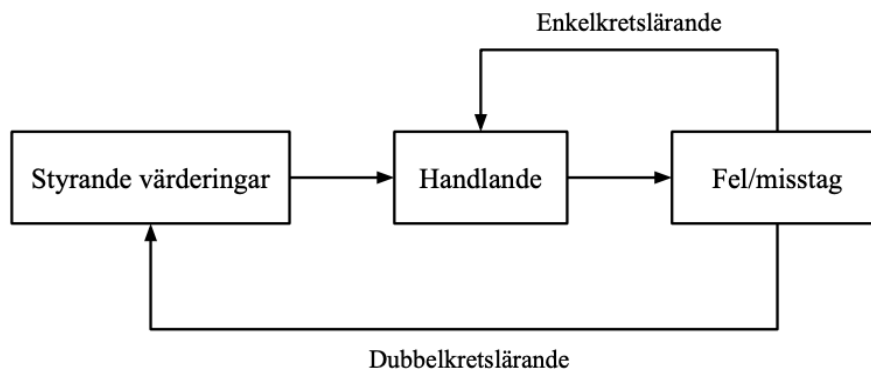
Det finns olika sätt för att individer ska lära sig inom en organisation men att uppnå en lärkultur i organisationen är önskvärt (Bruzelius & Skärvad, 2017). Bruzelius och Skärvad (2017) menar bland annat att acceptans för misstag och omtanke om individen stimulerar lärande. Vidare redogör de för två grundläggande förutsättningar för att individer ska lära sig. Det första är behovet av *återkoppling* för det arbete som utförts och det andra är att

organisationen tillåter medarbetare att *utforska och testa* olika metoder. Det vill säga att de tillåts göra misstag som de sedan kan reflektera över samt lära sig från.

För att det individuella lärandet ska bli organisatoriskt behövs det dessutom kommuniceras. Bruzelius & Skärvad (2017) förklarar att organisatoriskt lärande, till stor del, bygger på att kommunicera det som lärts ut för att göra det tillgängligt för andra medarbetare i organisationen.

2.2.2 Enkelkretslärande och dubbelkretslärande

Argyris (1991) redogör för två modeller som beskriver individuellt lärande, *enkelkretslärande* och *dubbelkretslärande*. Enkelkretslärande innebär att korrigera och förbättra sitt handlande när ett fel inträffar. Dubbelkretslärande handlar däremot inte enbart om att korrigera de fel som uppstår utan även att ändra och analysera de bakomliggande orsakerna till problemet (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I dubbelkretslärande ifrågasätts och reflekteras ständigt över värderingarna som styr handlandet för att säkerställa att resultatet uppfyller förväntningarna.



Figur 1. Enkelkretslärande och dubbelkretslärande (Jacobsen & Thorsvik, 2013, modifierad av författarna).

2.2.3 Tyst och explicit kunskap

Problematiken med organisatoriskt lärande är att den bygger på att flera individer i en organisation ska lära sig något som ska tillägnas organisationen, men oftast sker lärande hos den enskilde individen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Jacobsen och Thorsvik (2013) förklarar två typer av kunskap, tyst samt explicit. *Tyst kunskap* är en kunskap som beskrivs som dold eftersom individer inte nödvändigtvis är medvetna om kunskapen de besitter. Denna kunskap kan inte sättas ord på eller förmedlas till andra på grund av att den ofta är baserad på erfarenheter som utvecklats. Motsatsen till *tyst kunskap* är *explicit kunskap* som till skillnad från den förstnämnda kan förklaras samt sättas ord på (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Det är denna typ av kunskap som skriftligt beskriver arbetsuppgifter, rutiner samt procedurer och därför påverkar samtliga i en organisation.

Ett perspektiv på inläring samt spridning av kunskap beskrivs av Nonaka et al. (2000) som menar att man vill överföra den tysta kunskapen till explicit för att den ska bli tillgänglig för flera personer och spridas. Vidare har de tagit fram en modell som förklarar hur kunskap kan överföras i en organisation (Figur 2).

	Tyst kunskap	Explicit kunskap
Tyst kunskap	Socialisering	Externalisering
Explicit kunskap	Internalisering	Kombination

Figur 2. Kunskapsöverföring i en organisation enligt Nonaka et al. (Jacobsen & Thorsvik, 2013, modifierad av författarna).

Socialisering är den kunskapsöverföringen som sker mellan tyst kunskap och tyst kunskap. Detta inträffar exempelvis genom att medarbetare observerar och imiterar varandra för att lära sig. I och med att kunskapen är tyst resulterar det i att medarbetarna inte kan diskutera eller granska varandras erfarenheter vilket begränsar dem (Nonaka et al., 2000).

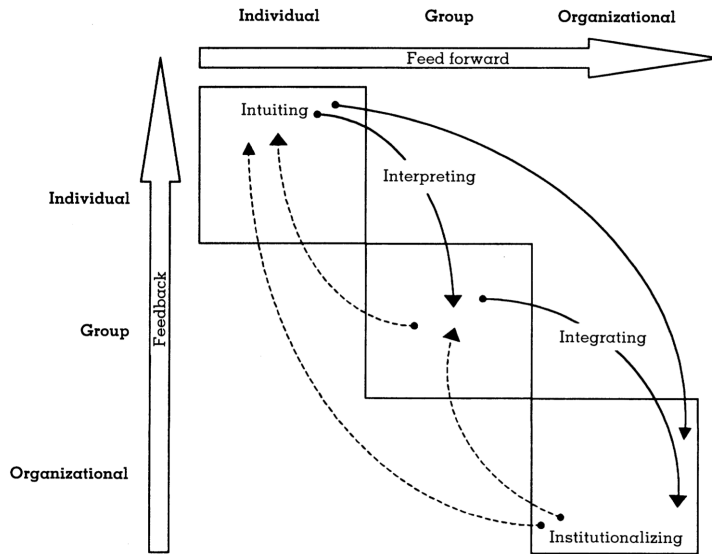
Den andra formen av lärande enligt Nonaka et al. (2000) kallas *externalisering* och förklarar hur tyst kunskap kan omvandlas till explicit kunskap. De menar att denna process sker genom att den tysta kunskapen artikuleras och antingen skriftligt eller muntligt görs tillgänglig för andra genom exempelvis metaforer och modeller (Nonaka et al., 2000).

I *kombineringsprocessen* skapas organisatorisk kunskap genom att sprida explicit kunskap genom hela organisationen. Det vill säga att överföringen sker mellan explicit kunskap och explicit kunskap (Nonaka et al., 2000). Kunskapsöverföringen görs med hjälp av att sätta samman olika informationskällor som kan sprida kunskap till flera medarbetare, till exempel möten, dokument och konversationer mellan medarbetare (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Internalisering handlar om att skapa tyst kunskap av explicit kunskap. Det innebär till exempel att medarbetare använder sig av den explicita kunskapen som finns i organisationen och därefter skapar en egen uppfattning av hur arbetet ska utföras (Nonaka et al., 2000).

2.2.4 Från individuellt till organisatoriskt lärande

Crossan et al. (1999) beskriver en modell som förklarar hur individuellt lärande blir organisatoriskt. De förklarar detta som en dynamisk process som sker över tid och över nivåer. Modellen bygger på fyra olika processer: *intuiting*, *interpreting*, *integrating* samt *institutionalizing*. Dessa processer delas sedan in på individ-, grupp- samt organisationsnivå som beskriver hur de interagerar för att skapa lärprocesser inom organisationen. Dessutom visar modellen i vilken riktning lärandet rör sig genom två utomstående processer, *feed forward* samt *feedback*.



Figur 3. Organisatoriskt lärande som en dynamisk process (Crossan et al., 1999).

Intuiting-processen beskrivs som det förmedvetna igenkännandet av mönster som baserar sig på personliga erfarenheter. Lärandet börjar genom en insikt på individnivå enligt Crossan et al. (1999). Processen beskriver hur individerna får färdigheter och kunskap genom utveckling och förståelse av insikten. Enligt Crossan et al. (1999) kan denna process överföras till andra individers *intuiting*-process, men endast om de interagerar med individen, vilket leder in till *interpreting*.

Interpreting är en process där förståelse och tolkning av insikten överförs vidare genom ord och handlingar till resterande i gruppen. Utvecklingen av språk och kommunikation inom gruppen är därför viktig för att insikten ska kunna gå från individ- till gruppnivå. Överföringen sker genom en kollektiv process där det skapas en gemensam bild av verkligheten. En förutsättning för detta är att tankar och kompetenser delas öppet inom organisationen. När erfarenheterna delas mellan individerna och när medarbetarna tolkar och diskuterar olika uppgifter tillsammans skapas ett kollektivt lärande i organisationen. För att göra det enskilda lärandet gemensamt är nyckelordet som tidigare nämnts kommunikation. Det är med hjälp av kommunikation man åstadkommer ett likartat synsätt samt förhållningssätt i organisationen samt hos dess individer. Ett kollektivt lärande baserar sig på att individerna väljer att dela med sig av sina tankar, erfarenheter samt kompetenser till kollektivet vilket sätter krav på den miljö som råder i organisationen. Genom dessa processer kommer det kollektiva lärandet inte vara beroende av individerna och därför skulle lärandet i en grupp kvarleva trots att en person skulle lämna organisationen.

Nästa steg är *integrating* som går från gruppnivå till organisationsnivå. I denna process skapas en delad förståelse mellan individerna och man tar koordinerade handlingar genom anpassningar. De gemensamma föreställningarna som utvecklats i organisationen görs här om till individens egna, vilket resulterar i att de villigt anpassar sitt egna beteende och handlande.

Detta steg karakteriseras av delad förståelse samt en ömsesidig anpassning och därför är språk samt kommunikation en central del även i denna process.

Institutionalizing är den process som enbart sker på organisationsnivå och det är här organisationen kontrollerar att vissa handlingsmönster tar plats i verkligheten. Man inkorporerar det lärande som framtagits på individ- och gruppnivå i organisationen genom system, strukturer, procedurer och strategier.

De två processerna som förklarar vilken riktning lärandet rör sig är *feed forward* och *feedback*. Feed forward handlar om införskaffningen av nytt lärande medan feedback handlar om att använda vad man redan har lärt sig. Crossan et al. (1999) förklarar att detta är en del av den dynamiska processen men att det även bidrar till en spänning. Genom feed forward processen kan idéer och handlingar gå från individ- till gruppnivå och slutligen till organisationsnivå. Samtidigt kommer lärandet som redan skett att påverka hur medarbetarna tänker och agerar då de fastställs i organisationsnivån som går ner till gruppnivån och slutligen individnivån.

2.3 Faktorer som främjar lärande

Då organisatoriskt lärande bygger på individuellt lärande är det relevant att förstå vilka faktorer som kan främja det individuella lärandet.

2.3.1 Motivation

Moxnes (1984) förklarar att effektiviteten av lärandeprocessen beror på medarbetarnas motivationsnivån till att lära sig. Moxnes (1984) menar att medarbetarnas vilja att lära sig är en viktig del i lärandeprocessen.

2.3.1.1 Hackman och Oldhams motivationsteori

En teori som förklarar motivationen på en arbetsplats är den skapad av Hackman och Oldham (1976). Modellen beskriver hur individer kan få motivation till att prestera effektivt på arbetsplatsen genom förhållandet mellan psykologiska tillstånd och arbeteegenskaper (Hackman & Oldham, 1976). Förhållandet resulterar i fyra fördelaktiga utfall: *inre arbetsmotivation (high internal work motivation)*, *hög utvecklingstillfredsställelse (high quality work performance)*, *hög arbetstillfredsställelse (high satisfaction with the work)* samt *hög prestation (low absenteeism and turnover)*. Hackman och Oldham (1976) menar dessutom att *kunskap och färdighet (employee growth)*, *hur nöjd man är med övriga arbetsförhållanden (need)* och *utvecklingsbehovets styrka (strength)* är viktiga moderatörer som har en påverkan på resultatet.

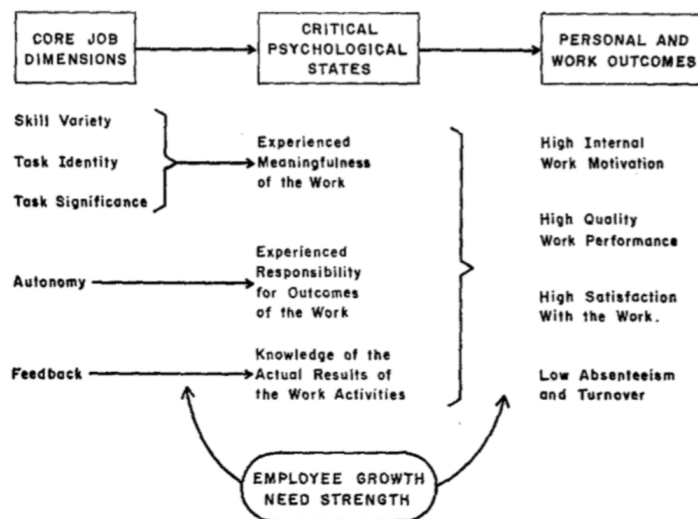
Modellen presenterar tre psykologiska tillstånd och det redogörs att den inre motivationen kommer att vara högst då alla tre är uppfyllda. *Upplevelsen av att arbetet är meningsfullt (Experienced meaningfulness of the work)* förklarar att medarbetaren ska känna att arbetet som utförs är meningsfullt om det ska vara motiverande. Vidare innebär *upplevt ansvar för arbetet (experienced responsibility for outcomes of the work)* att individen ska känna ett

personligt ansvar över arbetets resultat. Slutligen beskrivs *känedom om resultatet av arbetet* (*knowledge of the actual results of the work activities*) som den grad medarbetaren förstår hur effektivt resultatet av det utförda jobbet är. Hackman och Oldham (1976) exemplifierar att en medarbetare kan utföra ett meningsfullt jobb med ett personligt ansvar, men om inte resultaten återkopplas är det osannolikt att medarbetaren kommer att uppleva en inre belöning som i sin tur utvecklar en inre motivation.

Hackman och Oldham (1976) presenterar fem olika arbeteegenskaper som främjar de tre psykologiska tillstånden. De tre arbeteegenskaper som kopplas till *upplevelsen av att arbetet är meningsfullt* är: *variation av färdigheter* (*skill variety*), *uppgiftens identitet* (*task identity*) och *uppgiftens betydelse* (*task significance*). *Variation av färdigheter* innefattar huruvida arbetet kräver flera aktiviteter samt färdigheter för att utföras, om detta görs upplevs arbetet som mer meningsfullt. *Uppgiftens identitet* menar att arbetet kommer att upplevas mer meningsfullt desto större del av arbetet man har, det vill säga till vilken grad man kan följa arbetet från början till slut. *Uppgiftens betydelse* är den tredje arbeteegenskapen som påverkar meningsfullheten. Denna innebär att arbetet uppfattas mer meningsfullt om det har en betydelsefull effekt på andra människor.

En arbeteegenskap som främjar *upplevt ansvar för arbetet* är *autonomi* (*Autonomy*) (Hackman & Oldham, 1976). Denna egenskap innebär att medarbetare bör uppleva ett större ansvar för arbetets framgång och misslyckande om de bland annat får frihet vid schemaläggning samt procedurval av arbetsuppgiften.

Slutligen är *återkoppling* (*Feedback*) den arbeteegenskap som främjar *känedom om resultatet av arbetet*. *Återkoppling* menar på i vilken utsträckning medarbetare får återkoppling på effektiviteten av deras prestationer (Hackman & Oldham, 1976).



Figur 4. Hackman och Oldhams modell för motivation (Hackman & Oldham, 1976).

2.3.1.2 Målsättning

Locke och Latham (2002) beskriver att målsättning har en stor påverkan på medarbetares motivation och prestationer. Vidare förklarar de att enbart göra sitt bästa inte är ett effektivt sätt att motivera sina medarbetare till att prestera bättre. Tydliga och specifika mål bidrar däremot till bättre prestationer genom att medarbetare upplever att målen som finns är viktiga och möjliga att uppnå, vilket i sin tur ökar det personliga engagemanget. Om medarbetare själva är involverade i utformning av målen kommer det ytterligare att öka engagemanget (Locke & Latham, 2002).

2.3.2 Arbetsmiljö

Den psykosociala arbetsmiljön har en stor påverkan på medarbetares hälsa samt personliga utveckling (Arbetsmiljöverket, 2016). Den psykosociala arbetsmiljön handlar om hur medarbetare trivs på arbetsplatsen, hur meningsfullt de upplever arbetet samt möjligheten till personlig utveckling (Arbetsgivarverket, u.å).

Bakker och Demerouti (2007) förklarar att en arbetsmiljö med ett högt arbetstryck kan leda till utmattning och försämrad hälsa. Arbetsgivarverket (u.å) redogör för liknande då de beskriver hur stress är nära kopplat till en dålig arbetsmiljö som kan resultera i en minskad effektivitet och prestation som grundar sig i en försämrad hälsa. En arbetsmiljö där medarbetare får återkoppling för sina prestationer och stöd från andra medarbetare ökar motivationen och kan i sin tur leda till ökat arbetsengagemang och lärande (Bakker & Demerouti, 2007).

För att medarbetare ska trivas på arbetsplatsen är det viktigt att de får känslan av att den kompetens de besitter används i arbetet samt att den tillför nytta till företaget (Bertell, 2019). Det är även viktigt att medarbetare får möjligheten att lära sig nya saker och ständigt utveckla sin kompetens. Medarbetarsamtal kan användas för att komma fram till hur medarbetare kan utvecklas. Detta genom att diskutera fram utvecklingsplaner för den anställde (Bertell, 2019).

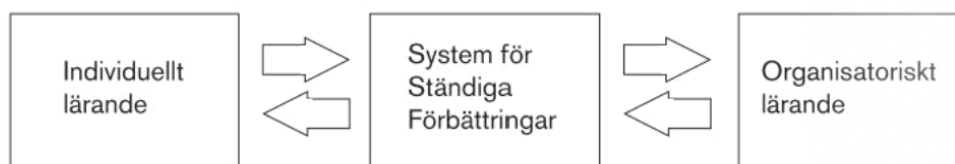
2.3.3 Ledarskap

Wallo (2014) beskriver olika ledarroller som främjar lärande. De som presenteras är *supporten*, *utbildaren* samt *konfronteraren*. *Supportern* är den ledare som uppmuntrar samt motiverar sina anställda till att ständigt vilja utvecklas. Ledaren kan göra detta genom att visa medarbetare sin tro på dem. Zagoršek et al. (2009) menar att en ledare måste skapa en trygghet för medarbetare för att främja lärande. Wallo (2014) beskriver att trygghet kan skapas genom att ledare förklarar att det är acceptabelt att göra fel om man lär sig av det. *Utbildaren* beskrivs som en ledare som tar ansvar och lär medarbetare hur man ska utföra arbetsuppgifter på rätt sätt. Ledaren hjälper medarbetarna att själva tänka samt reflektera kritiskt, exempelvis genom att ställa motfrågor som lägger till fler aspekter och nya perspektiv (Wallo, 2014). *Konfronteraren* är den ledare som är hård och sätter krav på medarbetare (Wallo, 2014). Denna ledare accepterar inte medarbetare som ställer sig negativt mot lärande samt utveckling.

Böhlin och Wagrelius (2020) menar på att fler studier lyfter att uppmuntran samt motivation är två förutsättningar ledare behöver ta hänsyn till för att medarbetare för att viljan att lära sig ska uppstå.

2.4 Ständiga förbättringar

Att arbeta med ständiga förbättringar är viktigt för att kunna bibehålla samt öka företagets konkurrenskraft genom att ständigt utveckla och förbättra verksamheten (Nilsson, 1999). Ständiga förbättringar kan ses som en brygga mellan lärande på individnivå och organisationsnivå. Nilsson (1999) menar att ständiga förbättringar stimulerar det individuella lärandet samt transformerar det till organisationsnivå.



Figur 5. Samspel mellan individuellt lärande och organisatoriskt lärande (Nilsson, 1999).

För att ständigt arbeta med förbättringar förklarar Liker (2006) att grunden måste ligga i standardiserade arbetssätt. Det är dessa som sätter grunden varpå de nya förbättringarna kan ske. Vidare poängteras att lärande som utvecklats från förbättringarna inte kan spridas i organisationen ifall de inte har standardiserats. Standardisering kan ske genom framtagning av exempelvis procedurer och rutiner för hur arbete ska utföras (Liker, 2006).

För att göra medarbetare delaktiga i förbättringsarbete kan man låta dem att ta del av arbetet samt göra dem positivt inställda till de förändringar som kommer att ske. Då medarbetare själva arbetar med förbättringar av deras arbetsmiljö samt arbetssätt kommer engagemanget att öka samtidigt som deras kunskaper kommer utnyttjas maximalt, vilket i sin tur förbättrar verksamheten (Norlin et al., 2010).

2.4.1 PDCA

Ett kvalitetsverktyg för att arbeta med ständiga förbättringar är PDCA som är uppdelat i fyra olika faser: *plan*, *do*, *check* och *act*. Syftet är att förbättra kvaliteten i en verksamhet genom ett mer strukturerat förbättringsarbete (Liker, 2006). PDCA metoden är en kontinuerlig process och kan därför beskrivas som en cykel.

Den första fasen, *plan*, handlar om att identifiera och analysera problem. Det är viktigt att hitta rotorsaken eftersom det är grunden till att problemen uppstått över huvud taget (Liker, 2006). I denna fas ska även mål samt en plan för projektet skapas.

Den andra fasen, *do*, innebär att genomföra det som bestämts i första fasen (Liker, 2006). Den är därför beroende av hur grundligt den första fasen är gjord. Här ska man utveckla samt testa

de olika förbättringsåtgärder som föreslagits till de fastställda problemen. Kommunikation är viktig för att alla involverade ska veta vad som ska göras.

Check är den tredje fasen i PDCA metoden och det är här inlärningsprocessen sker (Liker, 2006). I denna fas utvärderas projektet genom att analysera de utförda förbättringarna. Lärandet sker då svar på frågor besvaras. Exempelvis kan man få svar på: *vad har vi lärt oss? Elimineras de fastställda problemen? Finns det någonting som kan utvecklas till nästa gång?*

Den sista fasen, *act*, innefattar standardisering av förbättringsprojektet ifall det visat sig vara effektivt (Liker, 2006). Kommunikation är viktigt i denna fas för att medarbetare ska kunna ta del av förbättringen samt för att standardisera den i arbetet. Efter de fyra faserna anses cykeln vara fullbordad med en förbättring som är standardiserad i arbetet.

2.4.2 5S

5S är ett kvalitetsverktyg för ständiga förbättringar med syfte att skapa en organiserad arbetsplats med ordning och reda (Liker, 2006). Målet med 5S är att skapa en säkrare arbetsmiljö, öka effektiviteten samt minska kostnaderna för organisationen (Liker, 2006). De 5S:en står för: *sortera, strukturera, städa, standardisera och skapa vana*.

Det första steget är *sortera* som innebär att ta bort det som inte behövs och skilja mellan det nödvändiga och det icke nödvändiga (Liker, 2006). Enligt Liker (2006) görs detta exempelvis genom att gå igenom vad som finns på arbetsplatsen och sätta röda lappar på det som anses vara onödigt. Därefter ska nödvändiga verktyg, föremål och dokument *struktureras*. Genom att placera de på en lämplig plats och visualisera platsen blir det enklare för medarbetare att hitta det som behövs. Avvikelse kan därför upptäckas snabbare då allt blir mer synligt. Nästa steg är att *städa*, vars syfte är att skapa en bra arbetsmiljö med rena ytor för medarbetare (Liker, 2006). I detta steg ska regelbunden städning införas för att kontrollera att allt fungerar. Därefter är det viktigt att ledningen och medarbetare är överens om hur arbetsplatsen ska se ut. En *standardisering* av de tre första S:en ska sedan ske för att upprätthålla den ordning som skapats (Liker, 2006). Standarden ska visa för medarbetare hur det ska se ut på arbetsplatsen, exempelvis genom foton och checklistor. Det sista steget är att *skapa vana* och se till att alla medarbetare följer standarden (Liker, 2006).

3. Metod

I denna del beskrivs hur studien är utformad och utförd. Syftet med metoden är att välja en väg som tar författarna så nära verkligheten som möjligt.

3.1 Forskningsmetod

Patel och Davidson (1991) beskriver *kvalitativt*- och *kvantitativt* inriktad forskning som två olika forskningsansatser för att generera, bearbeta och analysera den information som samlas in. Kvalitativa forskningsmetoder innebär att datainsamlingen fokuserar på verbala analysmetoder, det vill säga intervjuer med öppna frågor som tillåter maximalt utrymme för respondenter att svara på samt tolkande analyser (Patel & Davidson, 1991). Kvantitativa forskningsmetoder handlar om mätningar samt statistiska analyser av datainsamling. Trots att dessa metoder ofta diskuteras som två ändpunkter menar Patel och Davidson (1991) att de flesta studier som idag utförs är en kombination av ytterligheterna. Vid beskrivning av metodval menar Patel och Davidson (1991) istället att man förklarar i vilken inriktning forskningen i huvudsak bedrivs.

Eftersom studien grundar sig i att förstå samt tolka individers beteenden är det lämpligt att använda en kvalitativ ansats. Detta ger möjligheten för djupare förståelse samt analyser genom de verbala metoder som presenterats.

3.1.1 Vetenskapliga förhållningssätt

För att bedriva framgångsrik forskning är det viktigt att förstå och ta hänsyn till olika vetenskapliga förhållningssätt (Patel & Davidson, 1991). Patel och Davidson (1991) förklarar att forskning enligt ett positivistiskt synsätt sker utifrån att teorier härleder hypoteser som prövas empiriskt med vetenskapliga metoder. En motsats till *positivism* är *hermeneutik* som handlar om tolkningslära och förståelse. Ur ett hermeneutiskt perspektiv tas hänsyn till människan för att förstå motiven till deras handlingar, tankemönster och känsloreaktioner istället för att leta efter sanningar mellan orsak och verkan (Patel & Davidson, 1991).

För att detta arbete ska vara representativt för verkligheten måste man vara öppen för att förstå de medverkande och inte leta efter sanningar. Därför användes ett hermeneutiskt förhållningssätt för att kunna förstå och tolka deltagarnas motiv till bland annat handlingar istället för att hitta förklaringar till dem.

3.2 Litteraturgenomgång

För att få en djupare förståelse inom området för studien har en litteraturgenomgång utförts med hjälp av vetenskapliga artiklar. För att öka källors trovärdighet har ett kritiskt förhållningssätt applicerats genom att använda förstahandskällor som granskats och jämförts med annan litteratur.

3.3 Datainsamling

Nedan presenteras de metoder som använts vid datainsamlingen.

3.3.1 Observationsstudie

Observationer är en användbar metod vid datainsamling inom områden som innefattar bland annat människors beteenden (Patel & Davidson, 1991). Patel och Davidson (1991) förklarar att observationer, som en vetenskaplig datainsamlingsmetod, inte får vara slumpmässiga utan måste utföras samt registreras på ett systematiskt sätt. En fördel med observationer är att det finns möjlighet att se och analysera det mänskliga beteendet då människor vid direkt tillfrågning tenderar att inte återge exakt information av olika anledningar (Lantz, 2014). Ett exempel är att respondenter kan påverkas av de som intervjuar genom att de svarar på ett sätt som de tror att de som intervjuar vill.

Patel och Davidson (1991) beskriver två sätt att genomföra observationer. Det första sättet är genom *strukturerade observationer* som innebär att forskare i förväg arbetar fram ett observationsschema där det bestäms vad som ska observeras. Det andra sättet är genom *ostrukturerade observationer* som används i ett utforskande syfte för att samla in så mycket information som möjligt. För att urskilja informationens relevans under ostrukturerade observationer behövs därför stor kunskap inom ämnet (Lantz, 2014). Oavsett vilket sätt som väljs krävs det att forskare förbereder sig inför observationerna (Patel & Davidson, 1991). Det är viktigt att besluta om vilken metod som kommer att användas för att registrera observationer. För strukturerade observationer används observationsscheman med en lista på relevanta beteenden som bockas av då de inträffar, medan det för ostrukturerade observationer är mer lämpligt att ta noteringar.

Vid observation som datainsamlingsmetod måste man ta ställning till hur observatören ska förhålla sig till situationen. Patel och Davidson (1991) presenterar fyra olika förhållningssätt: *deltagande* eller *icke-deltagande* samt *känd* eller *okänd*. En deltagande gentemot en icke-deltagande observatör innebär huruvida observatören deltar i observationen medan en känd eller okänd syftar till om de observerade är medvetna om forskares närvaro. Genom att vara en deltagande observatör inkluderas forskare i den grupp som observeras vilket möjliggör för information som de observerade annars skulle vara hämmade att berätta (Denscombe, 2014). En känd observatör kan dessutom ställa frågor och prata med de observerade (Patel & Davidson, 1991). En nackdel med en deltagande samt känd observatör är att deras närvaro kan påverka individernas beteende. Om man inte tar hänsyn till hur observatörens närvaro påverkar de observerade individerna kan det resultera i en missvisande datainsamling (Patel & Davidson, 1991).

För att kunna se hur medarbetare arbetar samt deras förhållningssätt till arbetet valdes observationer som en datainsamlingsmetod. Observationerna i denna studie genomfördes på ett ostrukturerat sätt eftersom författarna ville inhämta så mycket information som möjligt. Utifrån den kunskap som givits författarna genom litteraturgenomgången kunde de urskilja vad som var relevant att notera under observationerna. Till hjälp användes dessutom ett

underlag som forskningsföretaget givit, se *Bilaga 1*. Författarna registrerade observationerna genom att ta noteringar och dessa sammanställdes utförligt efter varje observationsdag. Det förhållningssätt författarna hade under observationerna var deltagande samt kända, vilket givit författarna möjligheten att ställa frågor till de observerade. För att minimera författarnas påverkan på de observerade togs inte anteckningar framför dem tills dess att de observerade kände sig bekväma med forskarnas närvaro och studie.

3.3.2 Intervjuer

Intervjuer är ytterligare en metod som används för datainsamling genom frågor till respondenter (Patel & Davidson, 1991). Vidare presenteras tre former av strukturering på intervjuer där skillnaden är det svarsutrymme en respondent har. En *strukturerad intervju* innebär en liten frihet för respondenter att svara på då frågorna är begränsande och söker specifika svar (Denscombe, 2014). I en *semi-strukturerad intervju* har forskare en bild över vad som ska diskuteras men det finns möjlighet för respondenter att utveckla sina svar och prata mer öppet. Den tredje formen är *ostrukturerade intervjuer* och tillåter maximalt utrymme att svara på. I denna form av intervju är forskares roll att inleda diskussioner inom ämnesområden för att stimulera respondenter till att utveckla sina svar (Denscombe 2014). Fördelen med en ostrukturerad intervju, i jämförelse med en strukturerad intervju, är att respondenter inte behöver följa någon strukturerad form utan har möjligheten att utveckla sina svar under intervjun (Patel & Davidson, 1991).

Under intervjuer är båda parterna viktiga, dels respondenterna men även forskarna. Enligt Patel och Davidson (1991) är det viktigt att använda sig av kroppsspråk, gester samt språkbruk för att respondenter ska kunna relatera under intervjun. Meningen är att de ska känna sig bekväma och inte bli hämmade.

För att komplettera den information som erhållits genom observationerna genomfördes intervjuer i syfte att kunna diskutera de fenomen som observerats samt få en djupare förståelse för respondenternas tankar. Strukturen som användes var av semi- samt ostrukturerad karaktär. Semi-strukturerade intervjuer användes då det funnits specifika områden som varit av intresse för studien. Som grund för ämnesområden under dessa intervjuer användes *Bilaga 1* som underlag. Ostrukturerade intervjuer var gynnsamma för intervjuer som förekommer mer spontant. Dessutom gjordes en telefonintervju för att komplettera datainsamlingen med ytterligare information. För dokumentation fördes anteckningar och intervjuerna spelades in med tillåtelse från respondenterna.

3.4 Validitet och reliabilitet

Det finns olika sätt att öka kvaliteten i studier varav ett alternativ är att öka validiteten samt reliabiliteten (Patel & Davidson, 1991). Genom att göra detta kan forskare visa på hur de har säkerställt att de undersökt rätt saker samt att det gjorts på ett tillförlitligt sätt.

Denscombe (2014) beskriver hur begreppet validitet skiljer sig mellan kvantitativa- samt kvalitativa studier. I kvantitativa studier innebär begreppet att exempelvis experiment ska

kunna få samma utfall om de utförs igen. Däremot menar Denscombe (2014) att kvaliteten inte kan mätas på detta sätt i kvalitativa studier eftersom de påverkas av den miljö som råder, vilket är en faktor som inte går att replikera. För att öka validiteten i en kvalitativ studie krävs istället att forskarna redogör för varför deras studier är trovärdiga. Denscombe (2014) presenterar olika sätt att öka validiteten på. Ett sätt innebär att säkerställa att den inhämtade empirin är korrekt genom att låta deltagande i studien kontrollera den. Ytterligare ett sätt som presenteras är *triangulering* som innebär att validera information genom att använda flera datainsamlingsmetoder eller personer för att analysera svaren och få en mer nyanserad bild.

Denscombe (2014) skiljer dessutom på begreppet reliabilitet i en kvalitativ studie. I dessa studier utgör forskarna en stor del vilket resulterar i svårigheter att säkerställa att någon annan kan få exakt samma resultat. För att få en hög reliabilitet i en kvalitativ studie krävs en tydlig forskningsprocess som kan vägleda andra till att få liknande resultat. Patel och Davidson (1991) förklarar att en svårighet vid kvalitativa studier dessutom är överföringen av information från tal till text. Risken är att gester samt kroppsspråk försvinner vid transkriptionen.

I denna studie har liknande frågor ställts flera gånger för att kunna jämföra svar och få en djupare tolkning. För att få en rikare bedömning har författarna observerat samt intervjuat olika personer. Genom att båda författarna har närvarat vid intervjuer samt att de spelats in har risken för misstolkning minskat eftersom sannolikheten att två personer uppfattar något på ett felaktigt sätt är mindre än sannolikheten för en person. För att säkerställa att informationen som inhämtats inte tolkats felaktigt eller brister har datainsamlingen i denna studie även skickats till deltagarna för verifiering. Förstahandskällor har använts för att säkerställa att informationen som använts till analysen är trovärdig och relevant. Dessa har även granskats samt jämförts med andra källor.

4. Resultat

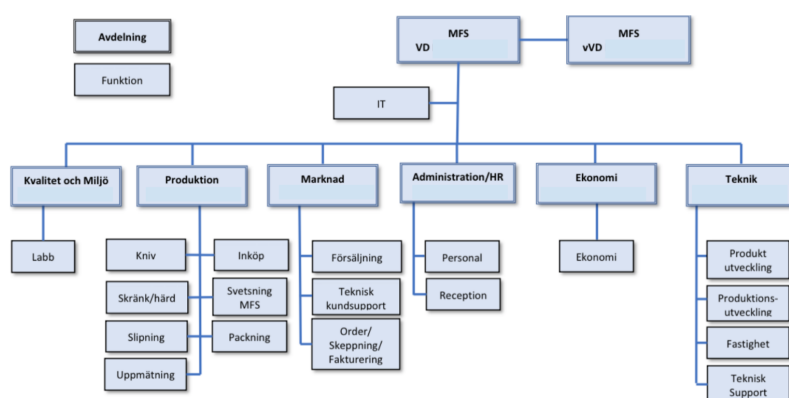
I detta kapitel kommer en företagsbeskrivning samt studiens datainsamling att presenteras.

4.1 Företagsbeskrivning

Företaget som observerats i denna studie är Munkforssågar som är ett familjeföretag i Munkfors, Värmland. De tillverkar bandsågblad samt bandknivar till den globala trä- och livsmedelsindustrin (Munkforssågar, 2011). Munkforssågar är en stor arbetsgivare i Munkfors samt närliggande orter och har en låg arbetsomsättning. Företaget har utvecklats och expanderats sedan det grundades år 1948 och har idag ungefär 60 anställda.

Huvuddelen av deras personal arbetar i produktionen som är uppdelad i flera avdelningar. Företaget har en hierarkisk organisationsstruktur och följer en funktionsorganiserad modell med en VD i toppen följt av avdelningschefer, se *Figur 6*. Produktionschefen är en av avdelningscheferna och har i uppgift att leda samt utveckla produktionen. Detta innebär ett ansvar över arbetsmiljön, personalen i produktionen samt planeringen av den. Under produktionschefen finns tre arbetsledare varav en ansvarar för slip-, uppmätning- samt knivavdelningen, den andra ansvarar över svetsavdelningen och den tredje för hård/skränk avdelningen. Dessa ledare visualiseras däremot inte i organisationsschemat i *Figur 6*.

Arbetsledarnas uppgift är att leda och stötta medarbetare i produktionen. Vidare har de ett ansvar över utveckling samt uppföljning av produktionsmål, att ta fram arbetsinstruktioner samt att rapportera till produktionschefen. Operatörerna i produktionen arbetar i olika skift beroende på avdelning. Exempelvis arbetar operatörer från slipavdelningen i fyrskift. Detta innebär att de arbetar i fyra dagar, två morgonpass och två kvällspass, och är sedan lediga i fyra dagar. I jämförelse arbetar operatörer på uppmätningen i tvåskift, vilket innebär att de antingen arbetar på morgon eller kväll fem dagar i veckan.



Figur 6. Organisationsschema för Munkforssågar (Interna dokument Munkforssågar, 2018).

Munkforssågar arbetar med ständiga förbättringar för att utveckla arbetsmiljön i syfte att uppnå ett säkrare samt effektivare arbetssätt på arbetsplatsen, för en fortsatt stark utveckling. Ett kvalitetsverktyg som används för att arbeta med dessa förbättringar är PDCA-blanketter som medarbetare fyller i. Dessa förklarar hur en förbättring ska gå tillväga och avslutas med

en standardisering av förbättringen. Företaget har förbättringsgrupper som leder detta arbete. Det finns en styrgrupp som består av samtliga arbetsledare samt några avdelningschefer. Dessa har möten varannan vecka och styr vilken riktning förbättringsarbetet ska ha. Styrgruppens uppgift är dessutom att ta beslut om större eller dyrare förbättringar samt bistå med hjälp till de tre förbättringsgrupper som är under styrgruppen.

Det mest frekventa förbättringsarbetet är det som sker i de tre förbättringsgrupperna i produktionen. Dessa grupper leds av samtliga arbetsledare och möten sker veckovis i ungefär en kvart. Arbetsledaren ansvarar över förbättringarna för de egna avdelningarna. Under förbättringsmötena som sker i produktionen diskuteras de PDCA-blanketter som medarbetare skrivit, varpå beslut kan tas av arbetsledaren att driva igenom förbättringen eller inte. Besluten som tas baseras på en prioriteringslista som går från ett till fyra, där ett är en förbättring som är lätt att införa samt ger en stor påverkan. Om förbättringarna är för omfattande eller dyra tas de vidare till styrgruppen, annars återkopplas oftast inte förbättringarna vidare från förbättringsgrupperna. Däremot är arbetsledaren, och ibland andra medlemmar från styrgruppen, med på förbättringsmötena i produktionen. Eftersom operatörerna på företaget arbetar i olika skift kan det leda till att vissa medarbetare inte går på fler förbättringsmöten än var tredje vecka, men PDCA-blanketterna finns tillgängliga på den whiteboard som används vid daglig styrning.

4.2 Datainsamling

Studien genomfördes genom att observera fyra operatörer varav två arbetar på slipningen och två på uppmätningen. I samband med observationerna fördes även korta samtal. För att få en djupare förståelse gjordes dessutom intervjuer med produktionschefen samt arbetsledaren för slip-, uppmätning- samt knivavdelningen. Informationen till studien inhämtades under två tillfällen á två dagar. Av anonymitetsskäl kommer inte operatörernas namn att anges och vid vissa tillfällen inte heller deras avdelning. Operatörerna benämns som operatör 1, 2, 3 samt 4 där operatör 1 och 2 arbetar på slipavdelningen medan operatör 3 och 4 arbetar på uppmätningen.

Kapitlet är uppdelat i fem rubriker. Under den första rubriken redogörs för lärande under upplärning av nyanställda samt medarbetare som byter avdelning. Vidare presenteras olika kvalitetsverktyg samt faktorer som påverkar företagets förmåga att uppnå organisatoriskt lärande. I den tredje rubriken presenteras företagets nuvarande arbetsmiljö då miljön är en förutsättning för lärande. Rubriken därpå beskriver företagets kommunikation samt hur organisationens struktur påverkar lärande. Slutligen beskrivs ledarens påverkan på medarbetarnas förmåga och motivation till att lära sig samt sprida lärande.

4.2.1 Lärande i arbetet

Genom samtal med operatörerna och intervjuer med produktionschefen samt arbetsledaren förklaras det att upplärning på företaget sker genom att låta medarbetare följa en erfaren operatör som redan kan avdelningen. Samtliga i studien berättar dessutom att instruktioner om hur arbetet ska utföras finns till hjälp. Denna upplärning varierar i tid beroende på

avdelning och medarbetarens behov. Under ett samtal exemplifierar operatörerna att upplärning på slipavdelningen kan uppgå till flera månader medan den på uppmätningen är ungefär två veckor. Vidare förklarar produktionschefen att nyanställda oftast börjar på uppmätningen då de anser att arbetet på den avdelningen är enklast.

Samtliga operatörer förklarar hur man med erfarenhet gör egna bedömningar i arbetet. De förklarar att det finns mätinstrument för de flesta momenten men att dessa inte alltid används eftersom operatörerna med tiden lär sig att se vad som är inom toleranserna. Däremot beskrivs att det finns moment som saknar tydliga toleranser. I de fall operatörer inte själva kan bedöma om materialet är godkänt eller inte tillfrågas arbetsledaren.

På uppmätningens avdelningen finns det tydliga instruktioner med bilder som visar hur varje moment ska utföras. Operatör 4 förklarar att det är viktigt att följa de steg som visas på instruktionerna, annars kan fel uppstå. Däremot upplever operatör 3 som är ny på företaget att instruktionerna inte används utan att man arbetar på samma sätt som den personen som lärde upp en. I samtal med operatörerna från slipavdelningen framkommer det att instruktioner även finns på denna avdelning, däremot inte fysiskt utan i deras datasystem.

Operatör 1 använder inte de instruktioner som finns då medarbetaren har arbetat där länge och har därför mycket erfarenheter från avdelningen. Operatör 1 samt 2 förklarar att arbetsätten inte kontrolleras och det framgår att de arbetar på olika sätt. Vidare berättar de att det finns effektivare sätt att utföra arbetet på, exempelvis genom att en förbereder material medan den andra kalibrerar maskinen. Operatörerna förklarar däremot att de utför arbetet på olika sätt för att få mer variation i arbetet.

På en av avdelningarna finns instruktioner som menar på att det finns mätvärden som ska kontrolleras regelbundet. Detta är något som inte nödvändigtvis sker berättar en av operatörerna. Anledningen är att operatören vet att det finns vissa material som alltid håller toleranserna och säger därför att det är onödigt att mäta hela tiden.

4.2.2 Process förbättringsarbete

I en intervju berättar produktionschefen att företaget arbetar med kvalitetsverktyg för ständiga förbättringar. Främst beskrivs användandet av PDCA-blanketter för att driva arbetet. Vidare förklarar produktionschefen att det är arbetsledaren samt den medarbetare som tagit fram förbättringen som är med och verkställer den. Däremot tycker produktionschefen att engagemanget för förbättringsarbete kan bli större men poängterar även att vissa arbetsledare är mer drivna än andra.

I samtal med operatör 3 förklaras det att operatören ofta reflekterar över grunden till fel och ständigt tänker på hur moment som utförs i arbetet kan förbättras och effektiviseras. Trots detta skriver inte operatören förbättringsförslag då operatören anser att det är viktigt att komma med en komplett lösning för att företaget ska ta sig an förslaget. En förklaring till den bristande motivationen i förbättringsarbetet presenteras av två operatörer under ett samtal där de berättar att många förslag som skrivits har nekats eller blivit vilande. Därför ser

operatörerna inte någon vits med att skriva förbättringsförslag. Vidare beskriver operatörerna att det tar lång tid för förbättringar att ske. Ett exempel som lyfts upp var då ett inköp skulle ske och mycket fokus samt lång tid lades på att hitta ett billigt alternativ, vilket resulterade i att operatörerna ansåg att deras tid slösades då de var i behov av inköpet. Dessutom förklarar samtliga operatörer att de upplever ett snabbt negativt mothugg när förslag presenteras.

En operatör förklarar att företaget använder sig av ett datasystem för att registrera alla förbättringar som gjorts. Syftet är att alla medarbetare ska kunna veta vilka förbättringar som har verkställts. Däremot förklarar arbetsledaren under en intervju att det finns förbättringar som inte registreras. Anledningen till detta är att dessa förbättringar är små eller akuta och löses muntligt. Besluten av vilka förbättringsförslag som går igenom tas till största del av arbetsledare men beslutet kan ibland gå upp till förbättringsarbetets styrgrupp.

Ytterligare ett kvalitetsverktyg som företaget arbetar med är 5S, däremot i en mindre grad. Detta har observerats och det framgår att företaget på vissa ställen använder sig av strukturering som visar vart medarbetarna ska placera verktyg.

På samma sätt som förbättringar inte alltid dokumenteras berättar arbetsledaren under en intervju att det finns annan information som inte heller dokumenteras. Arbetsledaren presenterar en anledning till detta som grundar sig i företagets storlek och den nära kontakt medarbetare har, vilket resulterar i att många diskussioner sker informellt och missas därför att dokumenteras. Viktig information skrivs däremot på tavlorna som används för daglig styrning. Om information har missats att tas upp på den dagliga styrningen, som sker varje morgon, går arbetsledaren ut till produktionen och berättar det för medarbetarna. Då företaget arbetar i olika skift finns risken att alla medarbetare inte får samma information. Däremot beskriver produktionschefen under en intervju att det därför finns en överlappstid där två skift kan informera varandra om relevanta saker. Utöver tavlorna som används för viktiga meddelanden på daglig styrning finns det ett datasystem där fel kan dokumenteras. Datasystemet används av alla avdelningar och alla medarbetare kan där följa en order genom hela produktionskedjan.

Under en intervju förklarar arbetsledaren att instruktionerna som finns är nya. Instruktionerna är framtagna av arbetsledaren, dels genom egna erfarenheter av arbetet men även genom att observera operatörerna och dokumentera deras arbete. Arbetsledaren kontrollerar inte aktivt om instruktionerna följs men säger till ifall ett tydligt fel märks av, exempelvis om operatörerna på slipavdelningen inte bär skyddshandske under vissa moment.

4.2.3 Klimat för lärande

I samtal med samtliga operatörer beskriver de att den arbetsmiljö som råder på företaget är positiv i form av bra arbetskamrater samt en relativt lugn takt. Arbetstakten skiljer sig däremot mellan de olika avdelningarna där uppmätningen framstår som mer stressig. Samtliga lyfter den goda stämningen som finns mellan medarbetare men de menar samtidigt att alla inte alltid passar ihop med varandra. Klimatet förklaras som ett sådant där idéer kan

uttryckas, däremot kan onödiga kommentarer yttras i samband. Detta beskrivs däremot som den jargong gruppen har.

Under en observation inleder en operatör från uppmättningsavdelningen med att visa nya potentiella sätt att utföra arbetet på, men fortsätter med att förklara att idéerna inte tas upp då operatören är ny på företaget och är osäker om förslagen är bra. Enligt operatörerna på slipavdelningen finns det möjlighet att testa sig fram för att lära sig arbetet, vilket en av dem beskriver som ett bra sätt för att lära sig. En av operatörerna säger att företagets medarbetare hjälper varandra vid behov trots olika avdelningar. Exempelvis kan en operatör från slipavdelningen hjälpa till på uppmätningen om det skulle behövas. Samtliga operatörer förklarar under ett samtal att arbetsmiljön är en sådan som tillåter fel. Vidare lyfter de den trygghet de känner för att berätta sina fel för arbetsledaren.

4.2.4 Organisationsstruktur för lärande

Produktionschefen poängterar under en intervju att kommunikation är viktigt för att nå ut till alla i en organisation. Trots detta beskrivs att information verkar skilja sig åt mellan olika avdelningar och deras operatörer. Produktionschefen förklarar att det finns medarbetare som har nära relationer till ägarna samt cheferna och kan därför tillägnas information via den kommunikationskanalen. Vidare beskrivs att detta skulle kunna vara en av anledningarna till varför information skiljer sig mellan medarbetare. Som tidigare nämnts har företagets storlek en påverkan på hur kommunikation sker. Däremot tycker produktionschefen att detta ger operatörerna möjligheten att enkelt kommunicera mellan avdelningar. Om det exempelvis saknas material på en avdelning kan de enkelt kontrollera och fråga operatörerna på den föregående avdelningen när det är klart.

På grund av produktionsstorleken och den nära kontakten medarbetare har med varandra har de möjlighet att se varandras arbete. Samtliga operatörer förklarar under samtal att detta resulterat i att de förstår hur deras arbete påverkar andras. Däremot menar de att de inte känner någon helhet i arbetet. De nämner dessutom att det är svårt att byta avdelning. Produktionschefen förklarar under en intervju att operatörer kan byta avdelning när det finns möjlighet men att medarbetare med sjukdomar eller arbetsskador måste prioriteras. Detta konstateras av en operatör som säger att man nästan behöver "gå in i väggen" för att byta avdelning. Vidare beskriver operatör 3 intresset av att byta avdelning då arbetet på uppmätningen upplevs som monotont. Ytterligare en anledning till svårigheten att byta avdelning är, enligt en operatör, att ledningen anser att operatörerna har mycket kunskap på den nuvarande avdelningen.

Trots att medarbetarna på företaget inte byter avdelning ofta menar operatörerna på slipavdelningen att det finns ett kompetensöverlapp. De menar att det exempelvis finns många operatörer som kan arbetet på uppmätningen. Skulle brist på personal uppstå på en avdelning förklarar de att det finns personal med kunskap i företaget som kan utlånas.

4.2.5 Ledarskap för lärande

I ett samtal med en operatör förklaras vikten av att få uppskattning för det utförda jobbet. Detta menar operatören att chefer, inklusive arbetsledare, på företaget bör arbeta mer med eftersom de idag brister i att ge positiv feedback. Detta förklaras leda till att operatörerna inte upplever att det finns någon mening med att arbeta "för hårt".

Under en intervju med arbetsledaren poängteras svårigheten i att ge feedback på hur avdelningen ligger till i arbetet eftersom det saknas mål över hur mycket som ska tillverkas. Detta är på grund av att det inte finns något bra system som kan mäta hur mycket operatörerna ska tillverka på varje avdelning. Ytterligare ett problem som presenterades av arbetsledaren gällande dagliga mål är ifall det skulle innebära att operatörerna slutade att arbeta efter att målen var avklarade, trots att arbetsdagen inte var slut. Arbetsledaren berättar att medarbetare idag gör sitt bästa och tillverkar så mycket de kan. Under observationer samt samtal med operatörer förtydligas den goda relationen de har med deras arbetsledare. Däremot framhäver operatörerna att arbetsledaren ibland skulle kunna tillämpa en mer direkt konfrontering med medarbetare som misskött sig. Idag menar operatörerna att detta tas upp kollektivt på daglig styrning. Ett exempel som en operatör lyfter fram är när medarbetare använder sina telefoner under arbetstid. Istället för att arbetsledaren säger till personen ifråga tas det upp kollektivt på daglig styrning, vilket inte beskrivs som ett bra sätt att hantera situationen på, enligt operatören.

5. Analys och diskussion

I detta kapitel kommer resultatet att analyseras och diskuteras. Kapitlet kommer att delas in i de fem rubriker som redogjorts för i datainsamlingen.

5.1 Lärande i arbetet

Idag sker upplärning av nyanställda samt medarbetare som byter avdelning genom att låta dem följa med erfarna medarbetare. Detta ger möjligheten att överföra kunskap som erfarna operatörer har. Nonaka et al. (2000) förklarar hur tyst- och explicit kunskap kan användas för att sprida kunskap i en organisation. Den kunskap som operatörerna kan beskriva i ord kan ses som explicit medan tyst kunskap är den kunskap de inte kan sätta ord på (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Den förstnämnda kunskapen är den som överförs genom att de erfarna förklarar hur arbetsmoment utförs. Denna kunskapsöverföring kan beskrivas som kombineringsprocessen där explicit kunskap blir explicit (Nonaka et al., 2000). Samtidigt kan operatörerna under upplärning observera de erfarna för att få den tysta kunskapen de erfarna inte kan förmedla. Nonaka et al. (2000) förklarar att tyst kunskap kan spridas till tyst kunskap genom socialiseringsprocessen där medarbetare observerar samt imiterar varandra. Ett exempel är hur operatörerna bedömer toleranser utan mätinstrument samt tydliga riktlinjer. Denna kunskap kan ses som tyst då operatörer själva inte är medvetna om denna kunskap de har eftersom den utvecklats genom erfarenheter från arbetet. Upplärning genom att låta medarbetare följa efter erfarna operatörer möjliggör därför spridning av kunskap och främjar lärande.

Levin (2015) förklarar hur gemensamma artefakter, exempelvis ett gemensamt språk, krävs för att kunna överföra lärande i en organisation. Under upplärning har nyanställda möjlighet att samtala med erfarna operatörer vilket introducerar dem till den kultur som finns i organisationen. Detta sker genom att de nya kan observera vilken jargong och vilka artefakter, värderingar samt normer som finns i organisationen (Jacobsen och Thorsvik, 2013). Genom att de nya medarbetarna introduceras till den kultur som finns i organisationen kan de förstå hur organisationen fungerar och hur medarbetare förhåller sig till varandra, vilket möjliggör för lärande eftersom lärande inte kan ske ifall operatörerna inte kan förstå varandra (Levin, 2015).

Instruktioner är ett sätt att standardisera lärande på samt sprida den genom en organisation (Crossan et al., 1999). Trots att samtliga i studien nämner att arbetsinstruktioner används som hjälp vid upplärning menar en operatör att dessa inte följs utan att man arbetar på samma sätt som den operatör som lärde upp en. Operatörerna från slipavdelningen berättar att de utför arbetet på olika sätt, vilket också tyder på att de inte arbetar standardiserat utifrån instruktioner. Ett problem som kan uppstå när operatörer inte använder instruktioner är att de kan arbeta på olika sätt, vilket resulterar i att nyanställda lär upp på olika sätt beroende på vilken operatör de har följt. Detta påverkar i sin tur förutsättningarna för förbättringsarbete då ett standardiserat arbetssätt är grunden för förbättringar (Liker, 2006). Hur operatörerna på

Munkforsstågar idag förhåller sig till instruktioner kan därför ses som hämmande för förbättringsarbete.

5.2 Process förbättringsarbete

För att uppnå organisatoriskt lärande är det viktigt att sprida individuell kunskap som medarbetare har till en organisationsnivå (Crossan et al., 1999). Crossan et al. (1999) menar att detta kan göras med hjälp av instruktioner. Som tidigare nämnts följer inte alla operatörer på Munkforsstågar de arbetsinstruktioner som finns, vilket kan ses som hämmande för organisatoriskt lärande. Instruktionerna för hur arbetet ska utföras är framtagna av arbetsledaren genom att observera och samtala med operatörer samt använda sina egna erfarenheter från avdelningen. Ett exempel på instruktioner som inte följs är då mätvärden ska kontrolleras varje gång, operatören anser att det är onödigt eftersom materialet alltid håller sig inom toleranserna. Orsaken kan vara att operatören med tiden lärt sig att materialet alltid håller toleransen och tar det för givet att detta mönster fortsätter. Om operatören lärt sig att det är på detta sätt skulle problemet kunna vara att instruktionerna inte är tillräckligt uppdaterade. Argyris (1991) och Crossan et al. (1999) beskriver lärande som en ständig process. Därför kan medarbetare ha utvecklat sätten att utföra arbetsmoment på trots att instruktionerna är samma, vilket kan innebära att operatörerna arbetar på ett effektivare sätt än instruktionerna. Problematiken med att operatörerna inte följer instruktionerna, trots att operatören kanske arbetar på ett bättre sätt, är att deras kunskap inte kan tas till en organisatorisk nivå utan kommer att vara kvar hos individen.

Å andra sidan kan anledningen till att operatörer inte följer instruktionerna vara på grund av att arbetsledare inte aktivt kontrollerar dem, vilket ger operatörerna utrymme att arbeta på olika sätt. För att göra lärande organisatoriskt beskriver Crossan et al. (1999) att det är viktigt att kontrollera att handlingsmönster tar plats i verkligheten för att säkerställa att de tillämpas. Ett sista perspektiv är att instruktionerna följs men att operatörerna inte aktivt tittar på dem. Det skulle kunna vara på detta sätt eftersom arbetsledaren har haft operatörerna som utgångspunkt när instruktionerna utformades. Crossan et al. (1999) och Nonaka et al. (2000) redogör för hur, bland annat, instruktioner kan användas för att sprida lärande från individ- och gruppnivå till organisationsnivå. Man kan därför tänka sig att arbetsledaren endast spridit det lärande som operatörer utvecklat på individ- samt gruppnivå till en organisationsnivå genom att dokumentera och göra dem tillgängliga för andra medarbetare.

Trots att det kan anses negativt att instruktionerna inte följs, då det bland annat kan tyda på en bristande standardisering, kan det ses som en fördel utifrån motivation. Friheten att få göra på olika sätt kan förklaras som autonomi och är en motivationsfaktor enligt Hackman och Oldham (1976). Motivationen från autonomi främjar lärande eftersom det är en viktig del i lärandeprocessen (Moxnes, 1984).

Nilsson (1999) förklarar ständiga förbättringar som bryggan mellan individuellt- och organisatoriskt lärande. Munkforsstågar arbetar idag aktivt med ständiga förbättringar och uppmuntrar sina medarbetare till att arbeta med förbättringar för deras arbetssätt och

arbetsmiljö. För att uppnå ständiga förbättringar arbetar företaget med PDCA. Då operatörerna själva är insatta i förbättringsarbetet menar Norlin et al. (2010) att deras engagemang ökar. Däremot berättar operatörerna att de inte ser någon anledning med att skriva förbättringsförslag, då de anser att det tar lång tid för förbättringar att gå igenom samt att de snabbt upplever negativa mothugg när förslag tas upp. Även produktionschefen noterar medarbetarnas oengagerade inställning till förbättringsarbete men förklarar att vissa arbetsledare är mer drivande än andra. För att främja lärande och utveckling är det enligt Wallo (2014) viktigt att ledare uppmuntrar samt motiverar sina medarbetare. Detta verkar inte ledaren göra enligt operatörerna då de förklarar negativiteten som arbetsledaren har gentemot framförda förslag. Att medarbetare inte känner sig engagerade till att ta upp förbättringsförslag är en faktor som hämmar potentialen till att uppnå ständiga förbättringar och i sin tur organisatoriskt lärande (Nilsson, 1999).

Förbättringsmöten sker veckovis men eftersom operatörer arbetar i olika skift kan det leda till att vissa medarbetare inte går på fler förbättringsmöten än var tredje vecka. Arbetsledaren förklarar dessutom att alla förbättringar inte alltid dokumenteras. Detta kan innebära att de operatörer som arbetar i exempelvis fyrskift inte kan ta del av alla förbättringar som sker. Nonaka et al. (2000) menar att kunskap måste spridas till alla medarbetare för att göra kunskapen organisatorisk, vilket de idag inte lyckas med eftersom alla medarbetare i organisationen inte kan ta del av informationen från mötena.

5.3 Klimat för lärande

Bakker och Demerouti (2007) framhåller att en god arbetsmiljö är viktigt för att öka arbetsengagemanget och främja lärande i en organisation. Operatörerna på Munkforsågar beskriver arbetsmiljön som en sådan där medarbetare har möjlighet att testa olika sätt att utföra arbetet på samt en miljö som tillåter fel utan repressalier. Att få möjligheten att testa sig fram beskriver Bruzelius och Skärvad (2017) som en förutsättning för att medarbetare ska vilja lära sig. Wallo (2014) menar dessutom att trygghet är en viktig faktor för lärande, vilket kan innebära att ledare förklarar för medarbetarna att det är okej att göra fel så länge de lär sig av det. Detta tyder på att Munkforsågar har en arbetsmiljö som främjar lärande.

I samtal med en operatör förklaras det att personen ständigt tänker på hur man kan förbättra och effektivisera arbetet. Argyris (1991) kan förklara detta som dubbelkretslärande där operatören ständigt ifrågasätter och reflekterar över sina handlingar. Däremot tar inte operatören vidare de nya idéerna till förbättringsgruppen. Förklaringen som presenteras är att operatören är ny på företaget och osäker om förslagen är bra. Operatören menar även att det är viktigt att komma på en komplett lösning innan idéerna och förslagen tas upp för gruppen. Detta leder till att tryggheten operatörerna påstås känna ifrågasätts då operatörens svar tyder på osäkerhet. En operatör förklarar att onödiga kommentarer kan yttras i samband med idépresentationer men försvarar agerandet genom den jargong som finns. Denna jargong skulle kunna förklara varför operatören med idéer inte yttrar sina åsikter då operatören skulle kunna uppleva ett bristande stöd från medarbetare, vilket påverkar arbetsmiljön negativt och kan därmed hämma lärande (Bakker & Demerouti, 2007).

Däremot beskriver samtliga operatörer att det är en god stämning mellan de flesta medarbetare samt att arbetet kan utföras i en relativt lugn takt. Detta är viktigt för att medarbetare ska må bra, trivas och känna sig motiverade på arbetsplatsen, vilket i sin tur leder till ett ökat arbetsengagemang och lärande (Bakker & Demerouti, 2007). Arbetet på uppbyggnaden upplevs som stressigare i jämförelse med andra avdelningar, vilket bör uppmärksammas då ett högt arbetstryck kan resultera i en försämrad hälsa som i sin tur kan leda till en minskad effektivitet (Arbetsgivarverket, u.å). Vid behov hjälper däremot avdelningarna varandra och detta stöd medarbetare ger varandra kan öka deras motivation (Bakker & Demerouti, 2007).

5.4 Organisationsstruktur för lärande

Vid intervju med produktionschefen förklaras det att en brist i kommunikation finns mellan samtliga på företaget. Det exemplifieras hur information som berör produktionen inte når ut till alla medarbetare. Nonaka et al. (2000) menar att kommunikation är viktigt för att kunna sprida kunskap i en organisation. Dessutom menar Crossan et al. (1999) att det är en förutsättning för att överföra kunskap mellan individ-, grupp- och organisationsnivå. Detta kan göras med hjälp av olika informationskällor som möten, dokument och konversationer mellan medarbetare (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Idag använder företaget ett datasystem, överlappstider samt daglig styrning för att sprida information. Datasystemet används för att dokumentera förbättringar och följa ordrar i produktionen medan överlappstiderna är till för att de olika skiften ska informera varandra om arbetet. Daglig styrning är korta möten som hålls av arbetsledaren varje morgon och som stöd används informationstavlor. Den brist som finns i daglig styrning är att alla medarbetare inte kan medverka på grund av att de arbetar i skift, däremot skriver arbetsledaren ner viktig information på tavlorna så att operatörer som inte kunnat medverka ändå kan ta del av informationen. Trots detta når inte informationen på Munkfors sågar ut till alla vilket försämrar möjligheterna att uppnå organisatoriskt lärande.

Utöver dessa informationskällor sprids information även genom spontana samtal mellan medarbetare. Under de informella samtalen kan dessutom problem lösas. Arbetsledaren förklarar att dessa inte dokumenteras eftersom det antingen handlar om små eller akuta problem som hanteras direkt. Argyris (1991) presenterar en modell som grundar sig i att man lär sig när man kan reflektera över problem som uppkommit samt hur de löstes. Utifrån denna teori kan man anta att de medarbetare som löst problem under informella samtal har lärt sig något. Om detta inte dokumenteras kan inte den kunskap medarbetarna utvecklat spridas i organisationen (Jacobsen & Thorsvik, 2013) vilket hämmar företagets möjlighet att uppnå organisatoriskt lärande. Nonaka et al. (2000) menar att kunskap måste spridas till alla medarbetare för att kunna bli organisatorisk.

Under ett samtal beskriver operatör 3 att arbetet på avdelningen är monotont och önskar att byta avdelning när chansen finns. Enligt Hackman och Oldham (1976) upplevs ett arbete med varierande uppgifter som mer meningsfullt, detta innebär att ett monotont arbete inte är motiverande. Ytterligare en motivationsfaktor är uppgiftens identitet som handlar om att

arbete är mer motiverande desto större del av arbetet medarbetare har (Hackman & Oldham, 1976). Eftersom de idag blir kvar på samma avdelning under lång tid kan man tänka sig att vissa operatörer inte upplever arbetet som meningsfullt utifrån denna aspekt. Med utgångspunkt i Hackman och Oldhams (1976) motivationsteori kan man anta att operatörerna inte är tillräckligt motiverade, vilket hämmar individuellt lärande.

Bertell (2019) beskriver att det är viktigt att ständigt lära sig nya saker samt utveckla sin kompetens för att trivas på en arbetsplats. Samtliga operatörer på Munkforsågar förklarar att det är svårt att byta avdelning och en av operatörerna menar att ledningen inte vill att de flyttas eftersom de har mycket kunskap på avdelningen. Detta påverkar trivseln på arbetsplatsen och i sin tur lärandet negativt då medarbetare inte får möjlighet att utvecklas genom att lära sig nya saker.

Vidare förklarar Bertell (2019) att organisatoriskt lärande inte är summan av den kunskap medlemmarna har utan deras gemensamma förmåga att lära sig. Detta innebär att företaget inte nödvändigtvis gynnas av att medarbetare har individuell spetskompetens. Munkforsågar är en stor arbetsgivare i Munkfors samt närliggande orter och har en låg arbetsomsättning, därför förlitar sig företaget på att medarbetare inte kommer att lämna organisationen. Med organisatoriskt lärande skulle däremot kunskapen finnas kvar i organisationen trots att medarbetare lämnar den. För detta krävs dock att kunskapen medarbetare har sprids till alla i organisationen (Nonaka et al., 2000).

5.5 Ledarskap för lärande

Böhlin och Wagrelius (2020) förklarar att en ledare måste kunna uppmuntra samt motivera sina medarbetare för att de ska vilja lära sig. Operatörerna på Munkforsågar uttrycker att de värderar uppskattning för det utförda arbetet högt. Däremot framhåller operatörerna att de sällan får positiv återkoppling från cheferna. En operatör förklarar exempelvis att det därför inte finns någon mening med att arbeta "för hårt". Andra operatörer berättar att de blir omotiverade när kritik tas upp på daglig styrning, trots att det inte berör samtliga. Att arbetsledare inte lyckas uppmuntra och motivera sina operatörer påverkar operatörernas vilja att lära sig och utvecklas (Böhlin och Wagrelius, 2020).

Feedback är en förutsättning för både motivation och lärande (Bakker & Demerouti, 2007; Crossan et al., 1999; Hackman & Oldham, 1976). Bakker och Demerouti (2007) förklarar att feedback för medarbetares prestationer ökar deras motivation som i sin tur ökar arbetsegagemanget. Hackman och Oldham (1976) styrker vikten av feedback genom att beskriva hur medarbetare inte kan bli motiverade ifall de inte begriper den effekt deras arbete gett. Ur Argyris (1991) modell kan man förstå att feedback är en förutsättning för lärande genom enkel- och dubbelkretslärande. Utan feedback på det arbete som utförts kan inte medarbetare reflektera över deras handlingar samt korrigera fel, vilket Argyris (1991) förklarar som ett sätt för medarbetare att lära sig. Ytterligare en teori som redogör för hur feedback påverkar lärande är genom Crossan et al. (1999) som beskriver lärande som en

dynamisk process. För att det organisatoriska lärandet ska kunna gå tillbaka till individnivå och påverka deras agerande samt tänkande krävs återkoppling.

Arbetsledaren lyfter att det saknas tydliga mål för hur mycket som ska tillverkas, vilket gör det svårt att ge feedback på operatörernas prestationer. Däremot bekymras arbetsledaren av att mål skulle resultera i att medarbetarna endast uppfyller målen och därefter slutar att arbeta. I dagens läge gör alla medarbetare sitt bästa vilket Locke och Latham (2002) beskriver som ett ineffektivt sätt att motivera anställda på. Eftersom operatörerna idag uttrycker att de inte får tillräckligt mycket återkoppling är det viktigt att ledare på Munkforsågar arbetar med det för att inte hämma motivation samt lärande.

Operatörerna berättar att de har en god relation till arbetsledaren vilket är en förutsättning för en god arbetsmiljö (Bakker & Demerouti, 2007). De förklarar dessutom att arbetsledaren skapar en trygghet för operatörerna som gör att de känner sig bekväma med att berätta sina fel, vilket Zagoršek et al. (2009) beskriver som främjande för lärande. Däremot menar operatörerna att arbetsledaren skulle kunna vara mer bestämd mot vissa medarbetare som misskött sig. En ledare som är bestämd och sätter krav på medarbetare beskrivs av Wallo (2014) som konfronteraren och är en ledarroll som främjar lärande. Detta visar på att det finns potential att förbättra lärandet i organisationen genom förändringar i ledarstil.

6. Slutsats och rekommendationer

I denna del presenteras studiens slutsatser och rekommendationer till Munkforsågar samt vidare forskning.

6.1 Slutsats

Organisatoriskt lärande bygger på att individer i en organisation lär sig. För att individer ska kunna lära sig är återkoppling och motivation två viktiga förutsättningar. Detta är något företaget behöver förbättra för att uppnå individuellt lärande som sedan kan spridas till en organisationsnivå. Bristen som idag finns i återkoppling hämmar lärande och resulterar i att medarbetare känner sig omotiverade, vilket också påverkar deras vilja att lära sig. Dessutom beskrivs vissa avdelningar som monotona vilket ytterligare påverkar motivationen negativt. Däremot har Munkforsågar förutsättningar för att främja individuellt lärande i form av en god arbetsmiljö. Exempelvis har medarbetare på företaget bra relationer med varandra och operatörer har möjlighet att testa sig fram i arbetet. För att arbeta med ständiga förbättringar krävs en standardiserad grund. Eftersom de idag arbetar på olika sätt hämmas standardiseringen, däremot bidrar möjligheten att arbeta på olika sätt till en ökad nivå av autonomi, vilket i sin tur medför en ökad motivation. Genom företagets aktiva arbete med förbättringar stimuleras medarbetare till att ständigt reflektera över sitt arbete, vilket främjar individuellt lärande.

För att individers lärande ska kunna nå en organisationsnivå behöver deras kunskap spridas i organisationen. Idag har medarbetare på Munkforsågar mycket individuell kunskap inom respektive avdelning, men för att uppnå ett organisatoriskt lärande behöver denna spridas till alla. Genom att Munkforsågar tillåter medarbetare att utveckla stora kompetenser på sina avdelningar främjas individuellt lärande. Utifrån organisatoriskt lärande spelar det däremot ingen roll att medarbetare har mycket kunskaper inom sina avdelningar om de inte kan sprida kunskapen till en organisationsnivå. Däremot använder sig Munkforsågar av diverse informationskällor som möjliggör för spridning av kunskap, men de når idag inte ut till alla medarbetare och det kan därför ses som hämmande för organisatoriskt lärande.

6.2 Rekommendationer till Munkforsågar

Denna studie har resulterat i rekommendationer som vi skulle vilja dela med oss av och som förhoppningsvis kan gynna Munkforsågar i deras resa mot ett organisatoriskt lärande. Några relevanta faktorer för att uppnå lärande på en individ- samt organisationsnivå är motivation och kunskapsspridning mellan medarbetare. Idag arbetar operatörer länge på en och samma avdelning. Vissa operatörer uttrycker deras arbete som monotont medan andra poängterar att de uppskattar varierande arbetsuppgifter. För att arbeta med att öka medarbetarnas motivation och främja kunskapsspridning skulle Munkforsågar kunna se över möjligheterna att exempelvis införa ett roterande schema eller låta operatörerna byta avdelning oftare. Vi tror att detta kommer att göra så att operatörerna upplever mer variation i arbetet och en större personlig utveckling vilket främjar motivation och individuellt lärande. Genom att låta medarbetare arbeta på olika avdelningar skulle även organisatoriskt lärande främjas, då

kunskapen som utvecklats på avdelningarna sprids i organisationen genom att medarbetarna lär upp varandra.

Ytterligare ett sätt för att sprida medarbetarnas individuella kunskaper är genom att använda instruktioner. Med hjälp av instruktioner kan kunskap överföras samt standardiseras på en organisatorisk nivå. Instruktioner finns idag på Munkforsågar men används inte aktivt av operatörerna. Vi rekommenderar därför företaget att se över anledningarna till detta samt kontrollera att de följs. Genom att använda aktuella instruktioner kan det kontinuerliga lärandet spridas till organisationens medlemmar.

Ett problem som företaget beskriver är deras förmåga att sprida information till alla medlemmar i organisationen. En rekommendation är därför att företaget ska se över sina informationskällor i syfte att hitta ett sätt för att sprida information och kunskap till alla i organisationen. Exempelvis skulle de kunna dokumentera både oftare samt mer utförligt från möten eller undersöka hur möten kan ske för att alla medarbetare ska kunna medverka, trots olika skift.

6.3 Rekommendationer till vidare forskning

I denna studie har förutsättningarna för att uppnå organisatoriskt lärande i ett produktionsteam undersökts. Undersökningen har resulterat i en nulägeskartläggning som är representativ för ett produktionsteam på Munkforsågar. Det är därför inte tillräckligt omfattande för att dra slutsatser för hela företaget. På grund av detta är ett förslag till vidare forskning att utföra en liknande studie som inkluderar fler produktionsteam. Det skulle då vara intressant att välja team från olika avdelningar, skift samt med olika arbetsledare för att kunna få en mer representativ bild över företagets förutsättningar. Dessutom berättar produktionschefen att det finns en skillnad i hur motiverade arbetsledare är i att driva förbättringsarbete, därför är det intressant att undersöka skillnaden i medarbetarnas inställning till förbättringsarbete beroende på arbetsledare.

Referenslista

Arbetsgivarverket. (u.å). *Psykosocial arbetsmiljö*.

<https://www.arbetsgivarverket.se/ledare-i-staten/arbetsgivarguiden/arbetsmiljo/psykosocial-arbetsmiljo/>

Arbetsmiljöverket. (2016). *Den organisatoriska och sociala arbetsmiljön - viktiga pusselbitar i en god arbetsmiljö*.

<https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/bocker/den-organisatoriska-och-sociala-arbetsmiljon-viktiga-pusselbitar-i-en-god-arbetsmiljo-vagledning-h457.pdf>

Argote, L. (2011). Organizational learning research: Past, present and future. *Sage Journals*, 42(4) 439–446. DOI: 10.1177/1350507611408217

Argyris, C. (1991). Teaching Smart People How To Learn. *Reflections*, 4(2), 4–15. DOI: 10.1162/152417302762251291

Bakker, B. A., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, Vol.22 No. 3, 309-328. DOI 10.1108/02683940710733115

Bertell, A. (2019). *Att skapa en lärande organisation: En fallstudie* [Examensarbete, Högskolan på Åland].

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/266218/Bertell_Amanda.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Bruzelius, H. L., & Skärvad, P. (2004). *Integrerad organisationslära*. Studentlitteratur.

Böhlin, M., & Wagrelius, A. (2020). *Ledarskap för lärande: Hur kan ledarens direkta interaktion med medarbetare främja arbetsplatslärande?* [Kandidatuppsats, Linköpings universitet]. DiVA.

<http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1438833&dswid=-5233>

Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). *An Organization Learning Framework: From Intuition to Institution*. *Academy of Management Review*, 24(3), 522–537.

<https://doi.org/10.5465/AMR.1999.2202135>

Denscombe, M. (2014). *The Good Research Guide* (5th ed.). Open University Press.

<https://www.vlebooks.com/Vleweb/Product/Index/696818?page=0>

Dodgson, M. (1993). Organizational Learning: A Review of Some Literatures. *Organisation studies*, 375-394. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/017084069301400303>

Fiol, M. C., & Lyles, A. M. (1985). *Organizational Learning*. Jstor.

<https://doi.org/10.2307/258048>

Hackman, J. R., & Oldham, R. G. (1976). *Motivation through the design of work: test of a*

theory. ScienceDirect. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)

Hess, E. D. (2014). *Learn or Die: Using Science to Build a Leading-Edge Learning Organization*, Columbia University Press.

Huber, G. P. (1991). *Organizational learning: The contributing processes and the literatures*. Organization Science. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.88>

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hur moderna organisationer fungerar* (4. uppl.) Studentlitteratur.

Lantz, B. (2014). *Den statistiska undersökningen: grundläggande metodik och typiska problem*, Studentlitteratur.

Levin, E. (2015). *Organisatoriskt lärande genom medarbetare: En studie om hur möjligheter till lärande för medarbetare skapar förutsättningar för organisatoriskt lärande* [Kandidatuppsats, Uppsala universitet]. DiVa.

<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:821047/FULLTEXT01.pdf>

Liker, J. K. (2006). *The Toyota Way Fieldbook: a practical guide for implementing Toyota's 4Ps*. McGraw-Hill Education.

Locke, A. E., & Latham, P. G. (2002). New Directions in Goal-Setting Theory. Current directions in psychological science. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2006.00449.x>

Moxnes, P., & Johansson, M. (1984). *Att lära och utvecklas i arbetsmiljön*. Natur och kultur.

Munkforsågar. (2011). Company. <https://www.munkfors.com>

Nilsson, T. (1999). *Ständig förbättring: om utveckling av arbete och kvalitet*. Arbetslivsinstitutet.

<https://www.yumpu.com/sv/document/read/19857783/standig-forbattring-om-utveckling-av-arbete-och-kvalitet-fas>

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press, London & New York. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(97\)80234-X](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(97)80234-X)

Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). *SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation*. Long range planning. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6)

Norlin, D., Persson, A., & Sonesson, M. (2010). *Inför Lean* [Examensarbete, Linnéuniversitetet]. DiVa. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:330361/FULLTEXT01.pdf>

Patel, R. & Davidson, B. (1991), *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och*

rapportera en undersökning, Studentlitteratur.

Senge, M. P. (2006). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. Newyork: Crown Business.

Schein, H. E. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3. ed.) Jossey-Bass.

Wallo, A. (2014). *Att organisera och leda kompetensförsörjning och lärande*. K. Henrik (Red.), *Lärande i arbetslivet: möjligheter och utmaningar: en vänbok till Per-Erik Ellström* (s. 310-331). Linköping University Electronic Press.
<http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:liu:diva-108369>

Wallo, A., Kock, H., & Lundqvist, D. (2019). *Utvärdering och mätning av kompetensutveckling och lärande i organisation: En kunskapsöversikt*. Linköping universitet
<http://liu.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1287739&dswid=-3304>

Zagoršek, H., Dimovski, V., & Škerlavaj, M. (2009). *Transactional and transformational leadership impacts on organizational learning*, Jstor. <https://www.jstor.org/stable/23281128>

Figurförteckning

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Enkelkretslärande och dubbelkretslärande*. Studentlitteratur.

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Kunskapsöverföring i en organisation*. Studentlitteratur

Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). *Organisatoriskt lärande som en dynamisk process*. *Academy of Management Review*. Hämtad från <https://doi.org/10.5465/AMR.1999.2202135>

Hackman, J. R., & Oldham, R. G. (1976). *Modell för motivation*. ScienceDirect. Hämtad från [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)

Nilsson, T. (1999). *Samspel mellan individuellt lärande och organisatoriskt lärande*. Arbetarinstitutet. Hämtad från <https://www.yumpu.com/sv/document/read/19857783/standig-forbattring-om-utveckling-av-arbete-och-kvalitet-fas>

Munkforsågar. (2018). *Organisationsschema för Munkforsågar*. Interna dokument.

Bilagor

Bilaga 1

1. Lärande i arbetet

- Genomförande introduktion av nyanställda
- On-job-training (träning, åstadkomma färdighet, nya arbetsuppgifter)
Intention: göra bra
- On-job-learning (lära utanför direkt arbetsuppgift, tillämpa träning)
Intention: utvecklas
 - o Lärande genom planerade aktiviteter
 - o Lärande genom oväntade händelser och misstag (anges som development-oriented leadership av Wallo)

2. Organisatoriskt lärande, process förbättringsarbete

- Vilka Leanverktyg och arbetssätt använder man på företagen idag? Hur går det till? Hur uppfattas det?
- Förbättra och utveckla det man redan gör
- Ibland ifrågasätta vad och hur man gör
- Lagra kunskap utanför individen (nedskrivet, rutiner, procedurer, manualer)
- Institutionaliserat lärande
- Lärande mellan grupper

3. Klimat för lärande

- Uppmuntras trial-and-error, att experimentera och testa?
- Stöd och reflekterande mellan gruppens medlemmar (när och hur/tid och forum)
- Öppenhet för nya idéer
 - o Värdesätter olikheter vs konformitet ("group think")
 - o Olikheter i grupp
- Psychological safety – högt-till-tak vs repressalier

4. Organisationsstruktur för lärande

- Formaliserad struktur eller organisk/flexibel
- Gruppbaserad vs hierarkisk struktur.
Allt om team; arbeta, lära, dela arbetsuppgifter, tar över varandras jobb med mera
- Holistisk förhållningssätt? Se sig som en del av helheten, förstå sin egen roll i helheten. Vem hjälper mig? Vem gör vad?
 - o Redundans? – Kompetensöverlapp. Utnyttjandegrad/beläggning.
- Organisatoriska förutsättningar för lärande
 - o Decentraliserad, platt struktur vs centraliserad och hierarkisk
 - o Beslutsfattande, ansvarsfördelning och befogenheter
 - o HRs roll (implementerar motivationssystem som fokuserar interna och sociala faktorer, såsom arbetsmiljö och personlig utveckling eller annat...)

5. Ledarskap för lärande (*gruppens perspektiv*)

- Ledare bjuder in till respons/input från andra
- Ledare ställer undersökande frågor vs. instruktioner/order
 - o Klara direktiv och beslut från ledare
- Ledare tar hänsyn till medarbetares
 - o behov
 - o kompetens och erfarenhet
- Ledares kunnighet i gruppens arbete,
 - o teknisk expert/specialist

- o löser problem själv
 - o brandsläckning
- Ledare eftersträvar personliga goda relationer med gruppmedlemmar (sambörighet, relationer, engagemang, deltagande)

