



CHALMERS

Lärande i produktionsteam

En kvalitativ studie om organisatoriskt lärande i ett modernt industriföretag

Examensarbete inom högskoleingenjörsprogrammet Ekonomi och produktionsteknik

JONATHAN DANESHI
LOVE MEULLER

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

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, 2021
www.chalmers.se
Rapportnummer E2021:056

Rapportnummer E2021:056

Lärande i produktionsteam

En kvalitativ studie om organisatorisk lärande i ett
modernt industriföretag

JONATHAN DANESHI
LOVE MEULLER

TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
Avdelning för Supply and Operations Management
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, Sverige 2021

Lärande i produktionsteam
En kvalitativ studie om organisatorisk lärande i ett modernt industriföretag

JONATHAN DANESHI
LOVE MEULLER

© JONATHAN DANESHI, 2021
© LOVE MEULLER, 2021

Rapportnummer E2021:056
Teknikens ekonomi och organisation
Chalmers tekniska högskola
412 96 Göteborg
Sverige
Telefon + 46 (0)31-772 1000

Göteborg, Sverige 2021

FÖRORD

Under våren 2021 utfördes detta examensarbete på institutionen Teknikens ekonomi och organisation som en avslutande del av utbildningen Ekonomi och produktionsteknik på Chalmers tekniska högskola. Syftet var att undersöka vilka förutsättningar det fanns för organisatorisk lärande genom att studera en arbetsgrupp på Nolato Plastteknik AB. Vi hoppas att genom detta arbete kunna lägga grunden till en vidare forskning som hjälper Nolato och dess anställda att trivas bättre på jobbet samtidigt som företaget får en ökad lönsamhet.

Vi vill först och främst tacka alla som har varit inblandade och stöttat oss under arbetets gång. Tack till operatörerna och ställarna på Nolato för att vi har fått observera er i ert dagliga arbete, till produktionsledare, produktionschef och andra vi har talat med på företaget för ett varmt mottagande och delaktighet i studien. Vi vill även tacka Research Institute of Sweden och Malin Hallin för möjligheten att genomföra arbetet och ser fram emot resultatet av forskningsprojektet.

Vi vill även rikta ett stort tack till Susanne Kullberg, Tekniklektor på avdelningen Supply and Operations Management, handledare för detta examensarbete och programansvarig för Ekonomi och produktionsteknik. Tack för din energifyllda vägledning och stöttning under arbetets gång och tack för tre lärorika år på Chalmers.

Jonathan Daneshi & Love Meuller
Maj, 2021
Göteborg

Göteborg, Sverige 2021

Lärande i produktionsteam

En kvalitativ studie om organisatorisk lärande i en modern industri

JONATHAN DANESHI

LOVE MEULLER

Institutionen för Teknikens ekonomi och organisation

Chalmers tekniska högskola

SAMMANFATTNING

Tillverkningsindustrin står inför stora förändringar. För att företag ska kunna anpassa sig efter globalt växande konkurrens så pekar den vetenskapliga grunden på att organisationer måste vara lärande. Detta examensarbete är en kvalitativ studie om lärandet i produktionsteam. Studien utfördes på Nolato Plastteknik AB, ett företag i Göteborg, Sverige som tillverkar plastdetaljer genom formsprutning. Studien fokuserar på lärandet i ett av företagets produktionsteam genom observationer, intervjuer och genomgång av interna dokument. Studien görs samtidigt som tre andra studier om lärande i produktionsteam på andra industriföretag i Sverige och är en del av ett större forskningsprojekt ämnat att ta fram metodstöd för ledarskap för lärande och organisatoriskt lärande i produktionsteam. I dagsläget finns få studier om lärandet i produktionsteam och därför inte mycket att jämföra med. Det behövs därför fler kvalitativa studier om organisatoriskt lärande och lärande i produktionsteam för att kunna dra generella slutsatser kring lärandet i produktionsteam.

Den teoretiska grunden styrker vikten av lärande för att företag ska vara konkurrenskraftiga. Vidare delar den upp lärande i olika nivåer, individuellt lärande, grupplärande och organisatoriskt lärande. Den redogör även för lärandeklimatet och vikten av motivation och engagemang för lärande. Metodavsnittet redogör för valet mellan kvalitativ kontra kvantitativ studie och datainsamlingsmetoder. Resultatet pekar på att produktionsmiljön innehåller moment som stimulerar individuellt lärande, men att företaget behöver göra fler insatser på gruppnivå och arbeta mer med institutionalisering av lärandet genom bland annat externalisering av kunskap. Utöver detta saknar företaget ett aktivt och formellt kunskapsutbyte mellan olika skift och arbetsgrupper. Företaget rekommenderas därför att skapa möjligheter för grupplärande som till exempel förbättringsarbeten där produktionsteamet har en stor grad av involvering. Slutligen konstateras att det finns behov av fler studier kring lärande inom produktionsteam för att kunna dra generella slutsatser om området.

Nyckelord: *Organisatorisk lärande, Individuellt lärande, Lärande, Motivation, Tyst och Explicit kunskap, Ledarskap för lärande, Lärande i produktionsteam, Kunskapsöverföring*

ABSTRACT

The manufacturing industry stands before great changes. For companies to adapt to globally growing competition, the scientific foundation indicates that organizations need to be learning. This bachelor thesis is a qualitative study about learning in production teams. The study was conducted at Nolato Plastteknik AB, a company in Gothenburg, Sweden that produces plastic components through injection molding. The study focuses on learning in one of the company's production teams through observations, interviews, and review of internal documents. The study is done concurrently with three other studies on learning in production teams at other manufacturing companies in Sweden and is part of a greater research project aimed at producing a methodological support for leadership for learning and organizational learning in production teams. Today, there are few studies on learning in production teams and as such there is not much to compare with. Therefore, there is a need for more qualitative studies about organizational learning and learning in production teams before any general conclusions can be made about learning in production teams.

The theoretical foundation supports the weight of learning for a company to be competitive. Furthermore, it divides learning into three levels, individual learning, group learning and organizational learning. It also accounts for the learning climate and the weight of motivation and engagement for learning. The method section reviews the choice between a qualitative versus quantitative study and methods of gathering information. The results point to the production environment containing elements that stimulate individual learning, but the company needs to make effort on a group level and work more with institutionalizing learning through externalization of knowledge. Furthermore, the company lacks an active and formal knowledge exchange between work shifts and teams. The company is recommended to create opportunities for group learning such as improvement work where the production team has a high degree of involvement. Finally, it is concluded that there is a demand for further studies on learning in production teams to draw general conclusions about the subject.

Keywords: Organizational learning, Individual learning, Learning, Motivation, Tacit and explicit knowledge, Leadership for learning, Learning in production teams, Knowledge transfer

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Nolato Plastteknik	1
1.3 Examensarbetets del i ett större forskningsprojekt	2
1.4 Syfte	2
1.5 Avgränsningar	2
1.6 Precisering av frågeställning	2
1.7 Rapportens disposition	2
2. TEORETISK REFERENSRAM	3
2.1 Lärande	3
2.2 Individuellt lärande	3
2.2.1 Tyst kontra explicit kunskap och kunskapsöverföring	4
2.2.2 Enkel- och dubbelkretslärande	5
2.3 Lärande i organisationer	6
2.4 Motivation på arbetsplatsen	8
2.5 Ledarskap för lärande	10
2.6 Klimat för lärande	11
3. METOD	12
3.1 Kvalitativ kontra kvantitativ studie	12
3.2 Att säkra kvalitet i kvalitativa studier	12
3.3 SARS-CoV-2	13
3.4 Litteratur och underlag för teorin	13
3.5 Datainsamling	14
3.5.1 Observationer	14
3.5.2 Intervjuer	15
3.5.3 Dokument	16
4. LÄRANDE PÅ NOLATO PLASTTEKNIK AB	17
4.1 Företagsbeskrivning	17
4.1.1 SARS-CoV-2	18
4.1.2 Robotgruppen	18
4.2 Individens lärande i arbetet	19
4.2.1 Introduktion av nyanställda	19
4.2.2 On-job training & on-job learning	20
4.3 Klimat för lärande	20
4.4 Organisatorisk lärande och förbättringsarbete	21
4.4.1 Lean och Leanverktyg	21

4.4.2 Förbättringsarbete.....	22
4.4.3 Lärande mellan grupper	24
4.4.4 Utveckling av dokumenterade rutiner och processer	24
4.5 Ledarskap för lärande.....	24
5. ANALYS OCH DISKUSSION	26
5.1 Individens lärande i arbetet	26
5.2 Välmående och motivation i arbetet.....	26
5.3 Klimat för lärande	27
5.4 Organisatoriskt lärande och förbättringsarbete	27
5.5 Ledarskap för lärande.....	28
6. SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER.....	30
6.1 Slutsatser	30
6.2 Rekommendationer till företaget.....	30
6.3 Rekommendationer till vidare forskning.....	31
REFERENSER.....	32
BILAGA 1	
BILAGA 2.....	

1. INLEDNING

I denna första del av arbetet förklaras den bakgrund som föranlett studien för att ge läsaren insikt till varför studien är intressant att genomföra. Detta följs av studiens syfte, relevanta frågeställningar samt avgränsningar som görs för att tydliggöra den kontext som utgör arbetet.

1.1 Bakgrund

Enligt EU-kommissionen (2016) står tillverkningsindustrin inför en revolution, driven av en ständigt ökande teknisk utveckling framför allt inom digitalisering. Detta skapar ett förändringstryck i hur företag utvecklar och producerar. Hallin et al. (2019) menar att denna förändring av tillverkningsindustrin kan medföra ett behov av nya arbetssätt, roller och organisering. De menar även på att det organisatoriska lärandet blir en allt större del av att möta det förändringsbehov som den industriella utvecklingen trycker på.

Samtidigt ses lämplig kompetens och förmågan att lära som avgörande för utveckling, innovation och förmågan att ställa om verksamheter när det uppstår ett högt förändringstryck (Wallo, 2014). Utöver detta så anses lärande vara en kritisk egenskap i en global marknad (Jerez-Gómez et al., 2005). För långvarig konkurrensförmåga så behöver organisationer ta vara på inhemsk kompetens och befinna sig i en process av kontinuerligt lärande (Prahalad & Hamel, 1990; Wallo, 2014). I takt med att samhället utvecklas i en riktning där vikten av kunskap ökar följer det därmed också intresse för att förstå hur organisationer hanterar kunskap och framför allt skapar ny kunskap (Nonaka, 1994).

Enligt Polanyi (2009) så är individens engagemang en av de mest kritiska komponenterna vid skapande av ny kunskap inom organisationer. Därmed är det också problematiskt en majoritet av företag inte lyckas utnyttja den potential som finns lagrad i medarbetarnas kompetens och erfarenhet då studier visar att endast 13% av arbetare känner sig engagerade på jobbet och ännu värre att 24% anger sig som aktivt oengagerade (Gallup, 2013). Enligt en studie av IF Metall (2018) så har var tredje medlem inte pratat med sin närmaste chef om arbetsmiljön på över ett halvår samtidigt som en undersökning av Arbetsmiljöverket (2018) uppger att många upplever besvär på grund av "bristande stöd eller uppskattning från chef". Enligt Vingård (2015) finns ett samband mellan arbete och psykisk ohälsa och lyfter vikten av arbetsplatsens involvering i medarbetarnas välmående.

Vingård (2015) lyfter fram ett behov av forskning kring hur chefer ska säkra sina medarbetares välmående och enligt Nyberg (2009) så är ledarskap avgörande för arbetsmiljön och arbetarnas hälsa. Vidare så finns det samband mellan ledarskap, chefers hälsa och psykosociala arbetsvillkor (Lundkvist, 2013). Enligt Corin och Björk (2017) behöver man rikta om sitt fokus från chefers personliga egenskaper till deras arbetsvillkor och där behöver man enligt Deci och Ryan (2017) öka förståelsen för hur ledares beteende och arbetsuppgifter relaterar till motivation, prestation och resultat.

1.2 Nolato Plastteknik

Examensarbetets datainsamling kommer att utföras på Nolato Plastteknik AB. Företaget har drygt 100 anställda och går under den större koncernen Nolato AB. De har lokaler på Hisingen, Göteborg där de tillverkar plastdetaljer till bland annat fordonsindustrin och snustillverkare. Företaget har ett rullande treskift med flertalet produktionsteam.

1.3 Examensarbetets del i ett större forskningsprojekt

Det ökade behovet av organisatoriskt lärande som har beskrivits i tidigare kapitel har resulterat i ett forskningsprojekt som finansieras av AFA Försäkring (se bilaga 1). Research Institute of Sweden och Chalmers tekniska högskola har fått ansvar för att ta fram ett metodstöd för ledarskap för organisatoriskt lärande och detta arbete kommer tillsammans med liknande studier att utgöra grunden för detta metodstöd genom att kartlägga dagsläget. Forskningsprojektet består av fem arbetspaket varav kartläggningen utgör det första arbetspaketet (AP 1). Under AP 2 kommer forskare att utveckla en modell med kriterier och målbild med hjälp av resultatet från AP 1 vilket därefter leder till ett metodstöd som testas i pilotgrupper, utvärderas, förbättras och slutligen utvärderas för allmänt bruk. AP 1 kommer att utföras på fyra olika arbetsplatser däribland Nolato plastteknik AB.

1.4 Syfte

Examensarbetets syfte är att kartlägga vilka förutsättningar och utvecklingsområden som finns för lärande på individ- och organisationsnivå för ett produktionsteam.

1.5 Avgränsningar

Studien kommer främst att undersöka ett produktionsteam och kommer därmed inte reflektera förutsättningarna för lärande för samtliga anställda på företaget.

Det produktionsteam som studeras arbetar dagtid och kommer därför inte att reflektera förutsättningarna för lärande för kvälls- och nattarbete.

Studien kommer att undersöka lärande ur produktionsteamets perspektiv och kommer därmed endast fokusera på hur ledarskapet påverkar produktionsteamets lärande och inte lärandet hos individer i ledningsposition.

1.6 Precisering av frågeställning

För att kunna uppfylla syftet ska följande frågeställningar besvaras:

- Hur sker lärande på individ- och gruppnivå i produktionsteam?
- Finns det organisatoriska strukturer som bidrar till lärandet i produktionsteam?
- Vad finns det för utvecklingsområden för lärande på individ- och gruppnivå i produktionsteam?

1.7 Rapportens disposition

I kapitel 2 redogörs för teorier kring individuellt lärande, motivation och organisatoriskt lärande. Det är en lämplig startpunkt för att förstå grunden till resultatet och analysen. Kapitel 3 redogör för datainsamlingsmetoder och för en diskussion kring kvalitativ kontra kvantitativa studier och skillnaden i validitet för de två studiemetoderna. Kapitel 4 redovisar det insamlade materialet som bedömts som relevant för studiens syfte. Kapitel 5 innehåller en analys och diskussion kring detta material och slutligen innehåller Kapitel 6 slutsatser som kan dras från studien och ger rekommendationer till företaget och till vidare forskning.

2. TEORETISK REFERENS RAM

Detta avsnitt redogör för de teorier som bildar grunden för att förstå lärande i organisationer och samspelet mellan lärandet hos en individ och lärandet hos en organisation. Syftet med teorierna är att belysa under vilka förutsättningar som lärande kan ske. Detta ger underlag till att kunna precisera vilken typ av process eller situation som behöver undersökas för att kunna kartlägga vilka förutsättningar som existerar i praktiken.

2.1 Lärande

Lärande definieras enligt Illeris och Andersson (2007) som "varje process som hos levande organismer leder till en varaktig kapacitetsförändring som inte bara beror på glömska, biologisk mognad eller åldrande" (s. 22). Detta är en relativt komplex definition som innefattar många olika variabler som för de flesta inte säger så mycket. Jacobsen och Thorsvik (2014) definierar lärande i organisationer som "en process där människor och organisationer tillägnar sig ny kunskap och förändrar sitt beteende på grundval av denna kunskap" (s. 327). De identifierar alltså två huvudsakliga delar, kunskap och handling. Detta innebär att man i studier om lärande behöver förstå både hur ny kunskap skapas och hur den kunskapen används.

2.2 Individuellt lärande

Allt lärande i organisationer grundar sig i att individen lär sig (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Nonaka (1994) säger "på en grundläggande nivå, så skapas kunskap av individer" (s. 17). Med det menar han att organisationer inte kan skapa kunskap utan individer, organisationen stöttar kreativa individer eller bygger stödsystem för individer som därefter kan generera kunskap. Skapande av kunskap inom organisationer bör därför ses som en process som förstärker individuellt lärande och sammanstrålar deras kunskap. För att kunna förstå vad det finns för möjligheter till organisatorisk lärande i ett företag behöver man därför ha en grundläggande förståelse för hur individer lär sig på olika sätt. Ett problem som finns är att de teorier som finns om individuellt lärande ofta inte är tillräckliga för att förklara inlärningsprocesser på högre nivåer, nämligen grupp och organisationsnivå (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

Det som finns gemensamt för de flesta teorier kring individuellt lärande är att de har en gemensam startprocess, att en individ upplever någon form av stimuli. Detta stimuli kan vara att personen upplever, ser eller hör något som hen reagerar på (Jacobsen & Thorsvik, 2014). De enklaste teorier bygger på att reaktionerna och konsekvenserna av dessa reaktioner på sikt leder till att personen lär sig agera på ett sådant sätt som minskar nackdelarna och ökar fördelarna.

Klassisk betingning, eller operant betingning som den oftare benämns som inom organisationsteori, är en teori som utgår från att människors agerande formas av de förväntade konsekvenser de tror att sitt agerande kommer få (Jacobsen & Thorsvik, 2014). I praktiken kan detta ses genom att handlingar som utföraren förväntas sig ett positivt resultat utav kommer att utföras och vice versa så kommer handlingar som utföraren förväntar sig ett negativt resultat av att undvikas. Exempelvis så kan handlingen "sova för lite" medföra negativa konsekvenser i form av att man är trött hela dagen. Enligt teorin om klassisk betingning kommer dina framtida ageranden att påverkas av denna negativa upplevelse och handlingen "sova för lite" kommer att undvikas att göras flera gånger.

I ett organisatoriskt sammanhang så kan belöningar vid starka prestationer leda till att den anställda blir mer benägen att försöka prestera bättre. Operant betingning är en viktig

komponent i förståelsen av lärande, men denna teori säger inte så mycket om hur personer skaffar, bearbetar och utnyttjar kunskap. Att komplettera den med andra teorier är därför nödvändigt (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

Kognitiv inlärningsteori riktar in sig mot hur människor organiserar, behandlar och lagrar kunskap samt hur man reagerar på information (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Människohjärnan kan inte behandla all information den exponeras för utan behöver välja ut den information som skall behandlas. En stor majoritet av den stimuli som vi utsätts för glöms snabbt bort om det inte bearbetas och lagras i långtidsminnet. Denna teori säger även att det finns tre primära sätt att lära sig som utgår från att information som lagras i långtidsminnet sorteras ihop i kognitiva kartor som grupperar olika typer av information. De tre sätten är:

1. Utveckling av nya kartor, till exempel när man påbörjar en ny anställning.
2. Vidareutveckling av kartor som redan existerar, till exempel införandet av ett nytt arbetsverktyg.
3. Ersättning av gamla kartor med nya

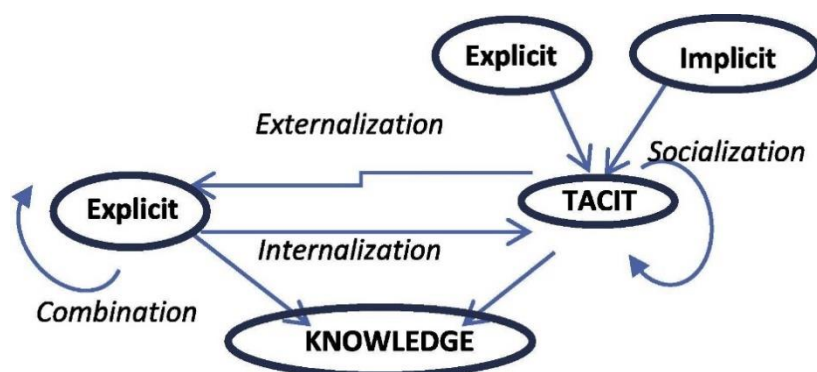
Den tredje punkten kallas även *avlärnning*, vilket innebär att man frigör sig från antagande och tro om att ens tillvägagångssätt är det bästa för att kunna arbeta på nya sätt (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Jacobsen och Thorsvik (2014) menar att avlärnning är en mycket svår process men samtidigt oerhört viktig för att vara framgångsrik i hantering av nya utmaningar (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Avlärnning är således viktigt både för organisationer och dess individer.

2.2.1 Tyst kontra explicit kunskap och kunskapsöverföring

Polanyi (2009) delade upp kunskap i två kategorier, tyst (eng. *tacit*) och explicit. Polanyi (2009) menar på att ”vi kan veta mer än vad vi kan berätta” (s. 4), där det som inte går att berätta är just tyst kunskap. Explicit kunskap kan artikuleras och förmedlas systematiskt och enkelt mellan individer med en generell tydlig karaktär (Arling & Chun, 2011). Tyst kunskap är mer komplex i sin natur och är svår att artikulera och därmed även svår att förmedla (Arling & Chun, 2011). Den tysta kunskapen brukar beskrivas som mentala modeller, färdigheter och ”know how” djupt rotad i individens karaktär (Arling & Chun, 2011).

Nonaka (1994) delar upp tyst kunskap i ytterligare två kategorier, kognitiv och teknisk. Det kognitiva innefattar mentala modeller som formar hur individer tolkar och reagerar på sin omgivning (Nonaka, 1994). Den tekniska kategorin står för färdigheter som individer applicerar på en given kontext, alltså den typ av kunskap en individ besitter efter att ha inövat något till den punkt att nyttjande av kunskapen sker per automatik, till exempel en situation eller arbetsuppgift som en anställd har ställts inför flertalet gånger under sitt arbetsliv.

Som tidigare nämnt så ser Nonaka (1994) på individen som den primära drivkraften bakom skapandet av ny kunskap i organisationer samtidigt som engagemang är en kritisk komponent på individnivå (Polanyi, 2009). All kunskap har ett ”tacit” ursprung (Chergui et al., 2020) och explicit kunskap är därmed beroende av tyst kunskap. Ny kunskap skapas då tyst och explicit kunskap interagerar, vilket enligt SECI-modellen (se figur 1) kan ske på fyra olika sätt (Nonaka, 1994; Nonaka & von Krogh, 2009, Nonaka & Takeuchi, 1995):



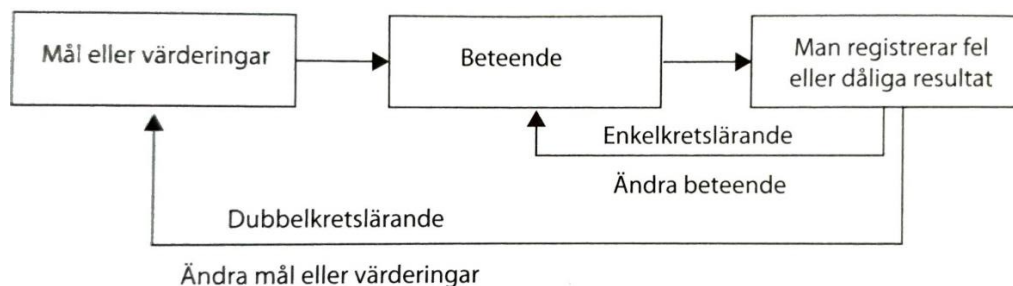
Figur 1. Visualisering av SECI-modellen och interaktionen mellan tyst och explicit kunskap (Chergui, Zidat & Marir, 2020).

- *Socialisering* vilket är en överföring av tyst kunskap mellan individer. Då det rör sig om tyst kunskap så sker utbytet genom observation, imitation och testande.
- *Kombination* vilket är skapande av ny explicit kunskap genom ”deduktion och induktion från en omstrukturering av tidigare samlad explicit kunskap” (Arling & Chun, 2011, s. 820).
- *Externalisering* vilket berör konvertering av tyst kunskap till explicit kunskap genom att artikulera den tysta kunskapen genom analogier, koncept eller modeller (Arling & Chun, 2011).
- *Internalisering* som berör konvertering av explicit kunskap till tyst kunskap och har kan jämföras med en mer traditionell syn på lärande (Nonaka, 1994).

2.2.2 Enkel- och dubbelkretslärande

Enligt Argyris (1977) finns det två nivåer av lärande, enkelkretslärande och dubbelkretslärande. Enkelkretslärande berör en korrigerig av beteende till följd av ett oönskat resultat, det vill säga ett försök att genomföra något på ett bättre sätt utan att ta hänsyn till huruvida man bör göra det. Med teorin om dubbelkretslärande så behandlar Argyris (1977) det beteende som är till följd av att man ifrågasätter processen i sin helhet. Det innebär att man kontinuerligt utvärderar sina mål och värderingar för att säkerställa att ens förväntningar möter resultatet. Jacobsen & Thorsvik (2014) kallar det även för ”hur-lärande” kontra ”varför”-lärande vilket ger en enkel och tydlig bild över tankeprocessen som sker (se figur 2).

Enligt Argyris (1977) så är dubbelkretslärande inte en valmöjlighet utan ett krav för att organisationer inte ska bli övertagna av konkurrenter. Vidare nämns vissa grundkrav för att dubbelkretslärande ska vara möjligt i en organisation. Huvudsakligen krävs en öppen dialog, sanningsenlig informationsdelning och en villighet till förändring som genomsyrar hela organisationen vilket till exempel inkluderar förmågan att bryta normer (Argyris, 1977).



Figur 2. Enkel- och dubbelkretslärande i visuellt format där kretsarna tydligt åskådliggörs (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

2.3 Lärande i organisationer

Lärande i organisationer är ett komplext begrepp. För att förstå hur det fungerar måste man förstå vad som händer i organisationen och vilka krav som finns. Som tidigare nämnt så bygger organisatoriskt lärande på individuellt lärande. Men för att organisatorisk lärande skall utvecklas krävs det mer än att det individuella lärandet adderas (Jerez-Gomez et al., 2003).

Organisatorisk lärande kan ses som en dynamisk process där kunskap förflyttas och sprids från individ, till gruppnivå, vidare till organisationsnivå och tillbaka till individen (Jerez-Gomez et al., 2003). Figur 3 visar hur lärande kan se ut i de olika nivåerna enligt 4i-modellen. Modellen är ett ramverk för lärande som speglar hur individen, gruppen och organisationen kopplas ihop och vilka interaktioner som återfinns i dessa (Ingleby & Wu, 2007). Modellen består av fyra processer: *Intuiting*, *Interpreting*, *Integrating*, och *Institutionalising* (eng. för intuition, tolkning, integrering och institutionalisering).

Enligt Crossan et al. (1999) är processerna ett lim som binder samman strukturen som definierar hur organisatoriskt lärande sker (Crossan et al., 1999). Intuition sker endast på en individuell nivå, medan tolkning sker både på individ- och gruppnivå genom till exempel konversationer och diskussioner i grupp för att tolka saker som individen upplever i sitt arbete. När kunskap och processer diskuteras på en gruppnivå blir nästa steg för organisationer enligt Crossan et al. (1999) att integrera den, vilket kräver en delad förståelse samt ett koordinerat handlande av medlemmarna i gruppen. Den kunskap och processer som bedöms som effektivt för att uppnå de mål som gruppen har kan därefter etableras som officiella rutiner och tillvägagångssätt och på så sätt institutionaliseras (Crossan et al., 1999).

Level	Process	Inputs/Outcomes
Individual	Intuiting	Experiences Images Metaphors
	Interpreting	Language Cognitive map Conversation/dialogue
Group	Integrating	Shared understandings Mutual adjustment Interactive systems
Organisation	Institutionalising	Routines Diagnostic systems Rules and procedures

Figur 3. Lärande på olika nivåer i en organisation enligt 4i-modellen (Crossan et al., 1999).

Vidare menar Jerez-Gomez et al. (2003) att organisatoriskt lärande kan ses som en förmåga hos ett företag att processa kunskap, att skapa, införskaffa, vidarebefordra och integrera kunskap samt att modifiera sitt beteende i en linje som stämmer överens med den nya kunskapen man har fått.

För att effektivt utveckla lärande inom organisationen så krävs det fyra primära förutsättningar (Jerez-Gomez et al., 2003). Den första förutsättningen är att företagsledningen måste stödja organisatorisk lärande ordentligt (Stata, 1989; Garvin, 1993). Detta innebär i praktiken att ledningen måste tydliggöra sin support för processer som har med organisatorisk lärande att göra samt stötta och involvera personal i det (Williams, 2001). Den andra förutsättningen innebär att det finns ett kollektivt medvetande som tillåter organisationen att bli sedd som ett system där varje enskilt element gör sina egna bidrag för att uppnå ett tillfredställande resultat. I denna del är det viktigt att man har en delad vision då de vid saknad av detta kan leda till att handlingarna som de enskilda elementen gör inte bidrar till organisatorisk lärande (Kim, 1993).

Den tredje förutsättningen som Jerez-Gomez et al. (2003) nämner är att en organisatorisk kunskap måste utvecklas konstant, baserat på överförande och integration av individens tillförskaffade kunskap. Den fjärde och sista förutsättningen är att organisationen måste inse att det inte räcker att endast anpassa sig till förändringar som sker inom det existerande ramverket, utan att organisationen behöver kunna gå bortom det och ifrågasätta de organisatoriska system som finns i dagsläget. De behöver även kunna förändra dessa system i jakt på system som är flexibla och innovativa (Senge, 1990; McGill, 1992).

En annan bild av organisatorisk lärande kommer från Lewitt och March (1998) som beskriver sin syn på organisatorisk lärande som en följd av tre observationer. Först är att beteende i organisationer bygger på rutiner som finns inbäddat i strukturen. I denna observation skriver de att handlingar oftast utgår ifrån vad som finns skrivet i företagets interna dokument och vad som är rimligt att göra vid en viss situation och att handlingar inte bygger på ett konsekvenstänkt. Den andra observationen de bygger sin tolkning på är att handlingar inom organisationen bygger på tidigare upplevelser och reaktioner kring liknande handlingar. Rutinerna kring handlingar grundas utöver det oftare på tolkningar av tidigare resultat snarare än förväntade utfall. Den tredje observationen som Lewitt och March (1998) skriver om är att organisationer är målinriktade och att deras beteende bygger på relationen mellan deras resultat och vad de hade för förväntade resultat.

Det finns alltså flera olika synsätt på organisatoriskt lärande, men en sak som de flesta har i gemensamt är det som Senge (2006) pekar ut med att organisationer behöver en gemensam vision för att lyckas som en lärande organisation (Tshishonga, 2019). Senge (2006) argumenterar för att organisationer som saknar tydliga och gemensamma mål och värderingar troligtvis kommer att misslyckas. En gemensam målbild binder enligt Senge (2006) samman individer och hjälper de att tänka som en grupp, och därigenom sprida kunskap mellan individerna samt att skapa ny kunskap.

Lärande organisationer fokuserar på både generativ samt adaptiv inläring (Senge, 2006). Adaptiv inläring innefattar reaktioner på händelser och reaktion därefter. Generativ inläring är mer kreativ och handlar om att inläring bygger på redan existerande kunskap som individen har. Dessa olika typer av inläring utgör enligt honom basen för en lärande organisation med målsättningen att utvecklas och expandera genom att både reagera på händelser inom dess ramverk och genom att använda sig själv som en jämförande enhet.

Vidare menar Senge (2006) att i en lärande organisation så värderas och uppmuntras individuellt lärande och gruppbaserat-lärande lika högt. Individuellt lärande är basen till allt lärande men att det finns ett individuellt lärande garanterar inte att ett organisatoriskt lärande finns. Grundprincipen för en lärande organisation kan enligt honom beskrivas som organisatorisk tillförskaffande av kunskap och användandet av detta.

Organisatorisk lärande är av stor vikt för organisationer då det är en grundläggande del i att förskaffa sig konkurrensfördelar (Jerez-Gomez et al., 2003). I dagens kunskapsbaserade samhälle finns det många som anser att företags främsta maktfaktor är just dess kunskap (Toffler, 1990). På grund av detta är det därför många forskare inom "management" som anser att ett företags största styrka är just dess kunskap, men även hur det hanterar, skapar och använder sig av denna kunskap (Cyert et al., 1993)

2.4 Motivation på arbetsplatsen

Self-determination theory (SDT) är en motivationsteori som föreslår att en anställds prestation och välmående är kopplat till deras motivation och engagemang för sina arbetsuppgifter (Deci et al., 2017). Då individens engagemang är en nödvändig komponent i skapandet av ny kunskap inom organisationer så är det därmed av stor vikt att förstå motivation (Polanyi, 2009). Teorin hävdar att det finns olika typer av motivation och att de har olika utlösare och efterföljder. *Autonom motivation* beskrivs som när individer utför en aktivitet där de upplever villighet, ivrighet och valmöjlighet (Deci et al., 2017). När individer ser syfte och värde i sitt arbete, upplever att de har möjlighet till självstyre över utförandet av arbetet och får tydlig feedback och stöd så är de högre sannolikhet att de blir autonomt motiverade och således både presterar och lär sig bättre (Deci et al., 2017). Det här kan jämföras med *kontrollerad motivation* där motivation erhålls genom till exempel lön och belöningar, vilket kan medföra kortsiktiga resultat men har också negativ påverkan på långsiktig prestation och engagemang (Deci et al., 2017).

Inre motivation beskrivs som motivation som härstammar ur en aktivitets utförande (Deci et al., 2000). Med det menas att utförandet av aktiviteten upplevs som en belöning genom att individen har ett genuint intresse och finner glädje i processen, det vill säga att aktiviteten är belöningen. Inre motivation kan inte bara existera i arbetslivet utan anses även vara en viktig komponent då individer som finner inre motivation i sina arbetsuppgifter också tenderar till att prestera på hög nivå samtidigt som det bidrar till välmående (Deci et al., 2017).

Yttre motivation beskrivs som motivation i form av något som erhålls vid slutförandet av en aktivitet, som till exempel monetär belöning (Deci & Ryan, 2000). Till skillnad från inre motivation så är det alltså konsekvensen av aktiviteten som är belöningen. Enligt Deci & Ryan (2000) så kan yttre motivation vara såväl autonom som icke-autonom och förklarar det med hjälp av två studenter och deras motivation. I det ena fallet är studenten motiverad av rädsla för konsekvenser från sina föräldrar medan den andra studenten motiveras av den karriär som utbildningen kan leda till. Det första fallet är icke-autonomt då det är föräldrarna som styr motiveringen medan motivationen i det andra fallet grundar sig i studentens egen förväntning.

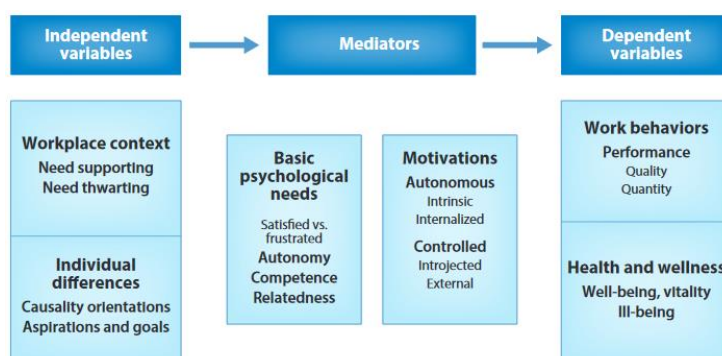
Deci et al. (2017) presenterar fyra olika nivåer av autonomi för yttre motivation. De nämner *extern reglering* som den minst autonoma formen och individer under denna form av motivation upplever sitt beteende som helt kontrollerat av andra genom medel som betingad belöning eller hot vilket kan jämföras med kontrollerad motivation. *Introjekterad reglering* är någorlunda mer

autonom och innefattar individer vars beteenden beror på godkännande från sitt arbete och sina ledare och är självstyrd genom bland annat individens självkänsla, ego och beroende av status och erkännande. Vidare nämns *identifierad reglering* som beskriver ett tillstånd då individer ser värde och betydelse i sitt arbete och beteende och ser därmed sig själva som i kontroll över att välja beteenden och aktiviteter. Slutligen nämns *integrerad reglering* som sker då individer helt identifierar sig med aktiviteten i syfte att uppnå belöningen och upplever ett ”helhjärtat engagemang och målmedvetenhet för utvalda aktiviteter, utan inre barriärer eller konflikter” (Deci et al., 2017, s. 22).

Enligt Deci et al. (2017) så existerar samtliga av de ovannämnda formerna av yttre motivation på arbetsplatser. Vidare nämns att skillnader i faktorer som arbetsuppgiftens upplägg, lön och ledarskap har olika påverkan på en individs motivation beroende på vissa psykologiska behov. I detta fall handlar det om behovet för kompetens eller påverkan, möjlighet att relatera eller tillhöra och autonomi eller självbestämmande där samtliga är grundläggande för psykologiskt välbefinnande och främjar den sociala arbetsmiljön. Figur 4 visar hur SDT förhåller sig till en arbetsplats vilket börjar med hur organisationen uppfyller eller motarbetar de psykologiska behoven, övergår till form a motivation och avslutar med den resulterande påverkan det har på individens prestation och välmående.

Sammantaget så menar teorin att autonom motivation leder till positiva effekter. En studie på 500 anställda visade att autonom arbetsmotivation ledde till färre fall av utbrändhet (Fernet et al., 2010). En annan studie på alumner från en handelshögskola visade att autonom motivation ledde till ökad tillfredsställelse och mindre känslomässig utmattning, där man även kunde koppla låg tillfredsställelse och hög känslomässig utmattning till högre avsikt bland anställda att lämna sin position, vilket på sikt kunde kopplas till en högre grad av egen uppsägning (Richer et al., 2002). En studie som undersökte autonom och kontrollerad motivation bland skolrektorerna hittade samband mellan autonom motivation och minskad utmattning och ökat engagemang, medan kontrollerad motivation ökade utmattning (Fernet et al., 2012). Enligt Trépanier et al. (2013) så leder högre autonom motivation till lägre stress vid utsättning för krävande arbetsuppgifter.

Det finns alltså god anledning att anse att autonomt motiverade individer blir utbrända mer sällan, upplever mindre stress, är mer engagerade i sina arbetsuppgifter och presterar i enlighet, medan kontrollerad motivation ofta har motsatt effekt. Detta har en positiv påverkan på anställdas hälsa och välmående och inte minst lärande och utveckling (Parker, 2014; Polanyi, 2009).



Figur 4. Överblick av self-determination theory tillämpad på arbetsplatser som visar förhållandet mellan psykologiska behov, motivationsform och resulterande prestation och hälsa hos anställda (Deci et al., 2017).

2.5 Ledarskap för lärande

Ledarskap har varit ett högst aktuellt område de senaste hundra åren, men även längre tillbaka i tiden än så (Bolden, 2004). Det finns även en stor skillnad i vad som anses vara ledarskap. Enligt många så anses ledarskap vara definierat av en ledares personliga egenskaper, medan många andra ser på ledarskap som en social process som växer fram ur en grupp och de interna relationerna som finns där (Bolden, 2004). Med detta som bakgrund kan vi se att det inte är helt enkelt att definiera exakt vad ledarskap är och inte heller då vad som faktiskt kan kategoriseras som ledarskap för lärande. Studier visar att det i moderna tider har uppstått ett ökat intresse för nya sätt att leda och organisera produktionsorganisationer (Wallo et al., 2012). I och med detta nya intresse har det även växt fram ett behov för typer av ledarskap med specifikt fokus på bland annat ledarskap för lärande (Berson et al., 2006; Wallo, 2008). Peterson och Luthans (2013) menar på att ledarskapsträning kan ha en positiv påverkan på attityden bland anställda vilket leder till ökad effektivitet i organisationen. Studier tyder även på att ett bra ledarskap kan ha en positiv påverkan på de anställdas motivation och tillfredsställelse med arbetsuppgifterna vilket har en positiv effekt på deras beteende och prestation (An et al., 2019; Seidle et al., 2016).

Bass (1998) skriver om *transformativt ledarskap*, där användandet av individuell hänsyn, intellektuell stimulans, inspirerande motivation görs med syftet att skapa bra relationer med kollegor och medarbetare samt att skapa en gemensam vilja att uppnå företagets mål. Bass (2002) återvänder till just transformativt lärande senare och skriver där att det är ett mycket bra sätt att få till just lärande i organisationer och därmed skapa en lärande organisation. Modellen som Bass tog fram över transformativt ledarskap innehåller även mer traditionella ledaregenskaper som "management by exception" samt att man belönar arbetare när de har uppnått ett tidigare utmätt resultatmål. Dessa metoder sägs generellt sätt inte premiera lärande (Amitay et al., 2005; Bass, 2000).

Flera andra studier visar även på att ledare som ger stöd innan, under och efter en inlärningsaktivitet, ger resurser som krävs för inläring, avsätter tid för inläring samt skapar ett klimat som gynnar lärande, generellt sätt uppvisar goda resultat kring just lärande (Beattie, 2006; Ellinger & Bostrom, 2002; Whittaker & Marchington, 2003).

När man pratar om ledarskap för lärande bör man även nämna Critical Management Studies (CMS). Denna teori är baserad på att man ifrågasätter de i dagsläget accepterade tankarna som finns i ledarskapsteorier (Alvesson & Svenningsson, 2011). CMS fokuserar på hur ledarskap kan ses som ett social konstruerat fenomen i stället för på personlighetsdragen som karakteriserar effektivt ledarskap. Utöver detta kritiserar även CMS på uppifrån-ner ledarskap samt på ledarskapsmodeller som är baserade på kontroll av medarbetare och deras tankar (Alvesson & Wilmott, 2002).

Trots ovanstående teorier är ledarskap för lärande ett ämne som inte har blivit studerat i några större mängder (Wallo et al., 2012). Wallo et al. (2012) nämner dessutom att i de fall där det har studerats så har fokus legat mer på ledarskapsdelen och lärande har inte problematiserats. I de få fall där lärandet har varit fokus för studien så har ledarskapsdelen inte blivit undersökt. Det finns därmed ett behov av att brygga ledarskap och lärande i gemensamma studier som undersöker ledarskap för lärande ur båda perspektiv.

Wallo (2008) delar in ledarskap i två olika varianter. *Prestationsinriktat ledarskap* och *utvecklingsinriktat ledarskap* som skiljer sig åt utifrån ledarnas syn på inläring, vilka lärandeaktiviteter de lägger resurser på samt vilka roller ledaren tar. *Prestationsinriktat*

ledarskap skapar enligt Wallo (2008) lärandesituationer som i sin grund *fokuserar* på bemästrandet av en given situation eller skapandet av rutiner för att hantera återkommande problem. *Utvecklingsinriktat ledarskap* handlar i stället mer om individuellt eller kollektivt utvecklande samt mer extrema förändringar (Wallo, 2012). Detta utvecklingsinriktade lärande sägs framför allt hända när individer eller grupper i organisationen tänker kritiskt och börjar ifrågasätta de rådande förhållandena (Ellström, 2006). Prestationsinriktade ledare har enligt Wallo (2012) även ett större fokus på att underhålla de nuvarande systemen som finns medan utvecklingsinriktade ledare har en bredare syn på inläring och ser att inläring finns naturligt inlagt i alla arbetsmoment. De utvecklingsinriktade ledarna har även ett större fokus på att använda sig av problem som uppstår i det dagliga arbetet för att skapa ett lärande hos individerna, som sedan kan tas upp av organisationen (Wallo, 2012).

2.6 Klimat för lärande

Schneider (1990) definierar organisationsklimat som ”den delade uppfattningen av organisatoriska regelverk och procedurer” (s. 22) och berör det som är enkelt att observera och konkreta, mätbara egenskaper i arbetsmiljön (Cangialoso, 2020). Den lärande delen av klimatet är enligt Nikolova et al. (2014) uppfattningen av organisatoriska procedurer och regelverk som är riktade mot att främja, stödja och belöna lärande beteende hos de anställda. Lärandeklimatet har en betydelsefull påverkan på anställdas attityd gentemot lärande och deltagande i lärande aktiviteter (Armstrong-Stassen & Schlosser, 2011; Govaerts et al., 2011). Det finns även underlag som visar på att bra lärandeklimat kan motarbeta upplevd stress och benägenhet till egen uppsägning samt främja tillfredsställelse på arbetsplatsen och generellt leda till bättre arbetsmiljö (Egan et al., 2004; Govaerts et al., 2011; Mikkelsen et al., 1998).

Enligt Nikolova et al. (2014) så består lärandeklimatet av tre huvudsakliga delar. Den första berör på vilken nivå som arbetsplatsen möjliggör och främjar möjligheter till lärande för de anställda. Den andra berör på vilken nivå som arbetsplatsen belönar lärande beteende. Den tredje och sista delen berör på vilken nivå som arbetsplatsen fokuserar på att undvika misstag. Van Dyck et al. (2005) och Marsick och Watkins (2003) menar på att organisationer som tolererar misstag också möjliggör en stor källa till lärande, då misstag och konstruktiv hantering av misstag främjar lärande. Här är det också viktigt att poängtera att det är viktigt att det finns en upplevd trygghet bland de anställda där de vågar begå misstag, så kallad *psychological safety* (Schein, 1993). Samtidigt finns det stöd för att organisationer som försöker undvika misstag snarare stämjar lärande på arbetsplatsen (Van Dyck et al., 2005; Edmondson, 1999; Schein, 1993; Jo & Joo, 2011).

3. METOD

Detta kapitel kommer att förklara det tillvägagångssätt som är planerat för att kunna nå ett resultat. För att kunna möta syftet med arbetet och besvara frågeställningarna på ett sådant sätt att svaren har validitet så krävs ett arbetssätt med vetenskapligt stöd. Arbetet kommer att bestå av en litteraturstudie där ett teoretiskt underlag skapas för att kunna genomföra en empirisk datainsamling i enlighet med ett vetenskapligt utförande.

3.1 Kvalitativ kontra kvantitativ studie

I forskningssammanhang är det väletablerat att man skiljer mellan två olika tillvägagångssätt för att genomföra datainsamling för en studie, kvalitativt eller kvantitativt (Cooper, Glaesser, Gomm & Hammersley, 2012). Kvantitativ forskning består av data som mäts och uttrycks i numerisk form och resultatet brukar behandlas med statistiska analysmetoder (Wienclaw, 2019). Kvalitativ forskning handlar om att tolka och förstå beteenden eller besvara frågor kring till exempel sociala sammanhang (Patel & Davidson, 2019).

Patel och Davidson (2019) menar på att kvantitativ forskning syftar till att skapa övergripande lagar som kan appliceras på samtliga situationer där man kan observera fenomenet. Detta märks tydligast inom naturvetenskap där man ser lagar såsom tyngdlagen eller termodynamikens andra huvudsats. Kvalitativ forskning syftar i stället till att få en djupare förståelse för fenomen i sin naturliga omgivning (Golafshani, 2003; Patel & Davidson, 2019). Det innebär även att man tar stor hänsyn till det sammanhang som omger fenomenet (Patel & Davison, 2019). Då examensarbetet syftar till att förstå och kartlägga organisatoriskt lärande i ett produktionsteam så är en kvalitativ studie bäst lämpad.

Kvantitativ forskning använder en deduktiv metod där man drar logiska slutsatser ur ”allmänna lagar eller axiom” (Nationalencyklopedin, u.å.). Kvalitativ forskning är i stället induktiv vilket innebär att man drar slutsatser utifrån samband i ett antal enskilda fall (Prawitz, u.å.; Patel & Davidson, 2019). Kvalitativa studier brukar bedrivas på sådant sätt att man genomför litteraturstudie och datainsamling parallellt och lämnar frågeställningen öppen för förändring (Patel & Davidson, 2019). Det är även vanligt förekommande att man nyttjar olika datainsamlingsmetoder för att få en djupare insikt i specifika händelser.

3.2 Att säkra kvalitet i kvalitativa studier

Vid genomförande av en kvantitativ studie så är det viktigt att man ser över studiens validitet och reliabilitet (Patel & Davidson, 2019). Detta gäller även för kvalitativa studier, dock råder det viss skillnad i begreppen. För en kvantitativ studie brukar validitet innebära att man studerar rätt fenomen, vilket styrks av att man har en god teoretisk grund, instrument av hög standard samt noggrannhet vid utförande av mätning (Patel & Davidson, 2019). När man talar om validitet i en kvalitativ studie så berör det i stället en strävan efter god validitet i hela forskningsprocessen (Patel & Davidson, 2019). Man brukar då tala om hur forskaren bedriver studien, om det insamlade resultatet bedöms som en trovärdig tolkning av det studerade fenomenet och huruvida forskaren har ”lyckats fånga det som är mångtydigt och kanske motsägelsefullt” (Patel & Davidson, 2019, s. 134).

Även reliabiliteten brukar ha en annan innebörd för kvalitativa studier. Om man intervjuar en person flera gånger och får olika svar på samma fråga så brukar det kännetecknas som en källa till låg reliabilitet hos en kvantitativ studie (Patel & Davidson, 2019). För en kvalitativ studie

så kan det dock vara intressant att undersöka orsaken till att svaren varierar då det till exempel kan bero på att kontexten har ändrats. Dock anser man att validitet och reliabilitet är väldigt sammanflätande i kvalitativa studier och man brukar därför enbart benämna studiens validitet (Patel & Davidson, 2019).

Enligt Patel & Davidson (2019) så är varje kvalitativ forskningsprocess unik, dock finns det viss problematik med validitet som är generell nog för att vara värd att nämna och beakta. Vid transkribering av en intervju så är det vanligt att forskaren har en både medveten och omedveten påverkan på processen (Patel & Davidson, 2019). Det är vanligt att till exempel gester, betoningar, kroppsspråk, pauser och liknande kommunikation försvinner när man transkriberar från tal till text. Det är därför viktigt att de som utför studien reflekterar över hur hen hanterar information och hur det kan påverka analysen. Det är även viktigt att låta respondenter ta del av resultatet så att forskaren kan få sin tolkning och slutsats validerad av den som förmedlat det från början. Det brukar även vara fördelaktigt att ha en tydlig beskrivning av kontexten kring det studerade fenomenet så att det framgår under vilka omständigheter något har förmedlats.

Med andra ord är det alltså viktigt att den som tar del av forskningens resultat kan bilda en egen uppfattning av hur forskningen har bedrivits vilket gäller allt ifrån hur forskningsproblemet har uppstått, forskarens förståelse, vilken och hur den teoretiska kunskapen har använts (Patel & Davidson, 2019). Det är även viktigt att förtydliga den kontext och i vilka situationer studien har genomförts och hur datainsamlingen har skett.

3.3 SARS-CoV-2

Som tidigare nämnt så är det viktigt att ta hänsyn till kontexten kring det man studerar (Patel & Davidson, 2019). Därmed vill vi poängtera att den här studien genomförs drygt ett år efter att viruset SARS-CoV-2 (Severe Acute Respiratory Syndrome Corona Virus 2) klassificerades som en pandemi (Folkhälsomyndigheten [FHM], 2020). Läsare som vill få detaljerad förståelse kring viruset hänvisas till Folkhälsomyndigheten eller World Health Organization för vidare läsning. Viruset nämns i denna studie då den ännu vid arbetets utförande har en global påverkan vad gäller logistikkedjor, hälsa och smittspridningsreducerande åtgärder.

Den påverkan som viruset har haft på företaget som kan vara relevant för studien kommer att redovisas i nästa kapitel. Man kan föreställa sig att företagets verksamhet kan se annorlunda ut från vad den hade gjort om viruset inte hade haft denna långvariga, globala påverkan. Till exempel så har munskydd och avstånd varit ett grundkrav för att kunna bedriva arbetet på ett säkert sätt. Ansiktsuttryck är en stor del av vår kommunikation och är ett av de primära sätten att visa och uppfatta känslor (Mheidly, Fares, Zalzale & Fares, 2020). Att täcka en stor del av detta försvårar möjligheten till öppen och ärlig kommunikation då reaktioner till stor del döljs av ansiktsmasken. Det är därmed rimligt att påstå att de nödvändiga åtgärderna kan ha en påverkan på hur man bemöts som observatör och tolkas som intervjuare.

3.4 Litteratur och underlag för teorin

För att förstå lärande i en organisation och fastställa validitet på studien så genomförs en litteraturstudie med hjälp av böcker och vetenskapliga artiklar inom området organisatoriskt lärande och ledarskap. För att säkerställa att insamlad data är av god kvalitet så genomförs även en litteraturstudie kring datainsamlingsmetoder.

3.5 Datainsamling

För att uppnå syftet med studien behövs en insamling av information. Insamling av data kommer att ske med flera metoder vilket som tidigare nämnt är vanligt när man genomför kvalitativa studier. Det här avsnittet kommer att lyfta fram vad varje metod har för styrkor och svagheter för att göra en bedömning av metodens lämplighetsgrad för denna studie. Målet med användandet av flera metoder är att man ska kunna väga upp för svagheterna i en metod med hjälp av en annan och även få en mer detaljerad och nyanserad bild av olika händelser och processer. Flera metoder av datainsamling kommer att öka mängden information som kan bearbetas för studien. I vissa fall kan det även ge stärka viss information genom *triangulering*, vilket innebär att man nyttjar flera metoder av datainsamling för att verifiera en enskild företeelse för att få en högre validitet (Patel & Davidson, 2019).

3.5.1 Observationer

I ett vetenskapligt sammanhang så får en observation inte vara slumpmässig, det krävs att den utförs systematiskt och även att informationen registreras på ett systematiskt sätt (Patel & Davidson, 2019). För informationsinsamling så är observationsmetoden framför allt lämplig när man vill notera beteenden och händelseförlopp i sitt naturliga sammanhang. Till skillnad från en intervju så kan informationen bearbetas i direkt samband med händelsens tidsförlopp (Patel & Davidson, 2019). Detta har två utmärkande fördelar gentemot en intervju, dels att man inte behöver förlita sig på minnesbilden av en respondent, dels att man kan ta del av information som en respondent inte skulle vilja delge av olika skäl.

Det finns två olika sätt att genomföra observationer, strukturerad observation och ostrukturerad observation (Patel & Davidson, 2019). En strukturerad observation är en i förutbestämd plan för vilka beteenden och händelseförlopp som ska noteras medan man genom en ostrukturerad observation noterar så mycket information som möjligt i ett utforskande syfte för att ha mer information tillgänglig. Patel och Davidson (2019) poängterar att man oavsett observationsmetod behöver göra förberedelser och ha ett systematiskt arbetssätt. Den ostrukturerade observationsmetoden är den metod som nyttjas i detta arbete för att utnyttja möjligheten till utveckling av observationsmetoden i takt med studiens förlopp för att öka intagandet av relevant information (Patel & Davidson, 2019).

Enligt Patel och Davidson (2019) finns det tre frågor man behöver ta ställning till oavsett om man gör en strukturerad eller ostrukturerad observation: "Vad ska vi observera?", "Hur ska vi registrera observationerna?" och "Hur ska vi som observatörer förhålla oss?" (s.119). Det som skall observeras är givet i samband med studiens syfte, det vill säga beteenden och händelser som kan härledas till organisatoriskt lärande. Registreringen av observationerna kommer att ske genom att notera nyckelord under händelsens gång för att därefter utvecklas till mer detaljerad information vid första lämpliga tillfälle. Vid slutet av varje studietillfälle (ett arbetspass) så kommer informationen att sammanställas. För den sista frågan så presenterar Patel och Davidson (2019) fyra olika förhållningssätt, *deltagande* eller *icke-deltagande* samt *känd* eller *okänd* och förhållningssättet blir då kombination av dessa.

Observationsmetoden är dock inte utan nackdelar. Patel och Davidson (2019) lyfter fram en viktig fråga som man bör ta till hänsyn när man gör en observation: "När vet vi att de beteenden som observeras är representativa?" (s.118). Man bör därför identifiera faktorer som skulle kunna bidra till att påverka en observation för att kunna avgöra huruvida informationen är

representativ eller inte.

Förhållningssättet till observationer under det här arbetet kommer vara som en deltagande, känd observatör. Som deltagande observatör så har man en aktiv roll i gruppen och att vara en känd sådan kräver att gruppens medlemmar accepterar observatörens närvaro (Patel & Davidson, 2019). Därmed är det också viktigt att gruppen upplever en deltagande, känd observatör som neutral i sitt förhållningssätt. Enligt Patel och Davidson (2019) så finns det en nackdel i att deltagande observatörer kan störa gruppens naturliga beteende. Att vara en deltagande, känd observatör medför dock möjligheten att ställa frågor under observationens gång och ger även en flexibilitet i att kunna frångå eller ansluta till ett händelseförlopp där en okänd observatör hade varit bunden till att behålla rollens integritet (Patel & Davidson, 2019). Gruppen som observeras kommer att få ta del av observatörernas bakgrund och arbetets syfte.

3.5.2 Intervjuer

Intervjuer kan ge forskare möjlighet att få information kring händelser de själva inte har kunnat observera, till exempel en persons intryck och tidigare upplevelser (Weiss, 1995). Under en intervju så kan den som genomför intervjun hjälpa respondenten om det skulle råda missförstånd kring en fråga samtidigt som det finns möjlighet till följdfrågor (Patel & Davidson, 2019). För att kunna genomföra en kvalitativ intervju med god validitet så finns det dock vissa faktorer som behöver beaktas.

Till skillnad från kvantitativa intervjuer så brukar man under en kvalitativ intervju anpassa frågorna för varje respondent för att få en så välutvecklad förståelse som möjligt (Weiss, 1995). Kvalitativa intervjuer har så när som alltid en låg grad av strukturering, det vill säga att frågorna är utformade på sådant sätt att den intervjuade kan svara med egna ord (Patel & Davidson, 2019). Eftersom denna studie är av kvalitativ natur så är det även lämpligt att bedriva kvalitativa intervjuer då antalet respondenter är lågt och det blir då viktigt att få ut mer information ur dessa. Enligt Weiss (1995) är en kvalitativ intervju väl lämpad när man vill förstå hur vissa händelser och processer går till på ett företag och även hur olika individer tolkar en process eller händelse.

När det kommer till intervjuer så är man beroende av respondentens villighet att besvara frågorna (Patel & Davidson, 2019). Under vissa sammanhang faller det sig naturligt att människor vill besvara frågor, till exempel under en anställningsintervju. Det är inte lika naturligt vid en undersökning, därför är det viktigt att man som intervjuare tar hänsyn till detta och underlättar för den intervjuade vilket kan göras på ett par olika sätt (Patel & Davidson, 2019). Till exempel bör man vara tydlig med syftet med intervjun och i den mån det är möjligt så bör man försöka relatera studien till individens egna mål och individens möjlighet till påverkan. En konfidentiell intervju kan bidra till att respondenterna känner sig mindre oroliga för att svaren ska användas på ett sätt som kan påverka dem negativt.

Det är även viktigt att fundera kring vilken påverkan man har på respondenten under en intervju. Att vara dömande eller kritiserande kan resultera i att personen drar sig tillbaka och blir tveksam över vilken information den vill delge (Patel & Davidson, 2019). För denna studie så kommer samtliga medlemmar i produktionsteamet som undersöks att få ta del av en presentation av forskningsprojektet och dess syfte samt hur ett uppfyllt syfte kan resultera i en förbättring av deras tillvaro på arbetsplatsen. Respondenterna kommer att vara konfidentiella och svaren kommer således inte kunna knytas till en specifik anställd.

3.5.3 Dokument

Med den traditionella meningen av dokument menar man information som är nedtecknad eller tryckt men med dagens teknik så har meningen utvecklats till att innefatta information som bevaras även på andra sätt, till exempel film, bild eller ljudinspelningar (Patel & Davidson, 2019). Dokument kan användas för att undersöka hur något är menat att ske i praktiken men bör ställas i förhållande till vad som faktiskt sker (Patel & Davidson, 2019). De kan också användas för att besvara frågeställningar kring individers upplevelser av en händelse (Patel & Davidson, 2019). Vid val av dokument så behöver man vara kritisk till flera aspekter, bland annat dokumentets syfte och omständigheterna kring dess skapande samt upphovsmannen och den personens motivering och trovärdighet (Patel & Davidson, 2019).

För denna studie så kan dokument vara intressant att ta del av framför allt i syfte att se om det sker någon aktiv uppdatering och uppföljning. Man kan till exempel undersöka om företaget har arbetsinstruktioner, hur dessa har utvecklats över tid och vad som föranlett ändringar eller undersöka om företaget följer upp utvecklingen av till exempel nyckeltal.

4. LÄRANDE PÅ NOLATO PLASTTEKNIK AB

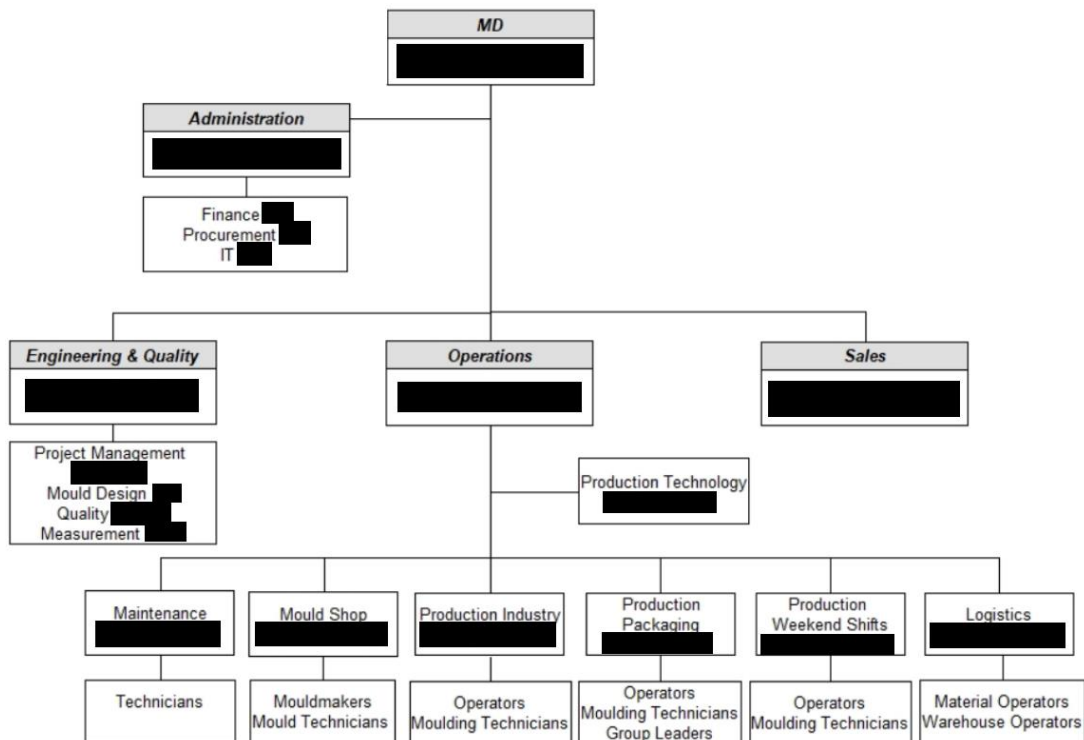
Detta avsnitt redogör för information som samlats in kring lärande genom observationer, intervjuer och genomgång av interna dokument på Nolato plastteknik AB (se bilaga 2 för specifika observationsmoment och intervjufrågor som använts för att erhålla information). Informationen presenteras i delkapitel beroende på vilken del av organisatoriskt lärande de berör mest. De identifierade områdena är lärande i arbetet, processer för lärande och förbättringsarbete, lärandeklimatet, organisationsstruktur och ledarskap ur produktionsteamets perspektiv. Avsnittet kommer även att kortfattat redogöra för produktionsteamet som varit i fokus för studien och hur den pågående pandemin har påverkat produktionsteamet och företaget.

4.1 Företagsbeskrivning

Nolato Plastteknik AB är ett dotterbolag under koncernen Nolato AB. Nolato AB utvecklar och tillverkar både kund-specifika och standardiserade produkter i polymermaterial för ett brett utbud av industrier (Nolato, 2021). Koncernen har över 30 anläggningar i Europa, Asien och Nordamerika där samtliga anläggningar har egna divisioner för utveckling, produktion och försäljning. Nolato AB:s verksamhet är uppdelad i tre affärsområden: *Industrial Solutions*, *Integrated Solutions* och *Medical Solutions* (Industriella Lösningar, Integrerade Lösningar och Medicinska Lösningar). Nolato Plastteknik AB går under affärsområdet Industrial Solutions. Under 2020 hade Nolato AB en helårsomsättning på 9 359 MSEK och ett rörelseresultat (EBITA, eng. för *Earnings Before Interest, Taxes and Amortization*) på 1 456 MSEK. Industrial Solutions stod för 2 205 MSEK (23,5%) av omsättningen och 168 MSEK (11,5%) av rörelseresultatet. Vid rapportens slutförande saknas ännu årsredovisning för Nolato Plastteknik AB för 2020 men redovisningen för 2019 visar en omsättning på 20,9 MSEK och rörelseresultat på 1,7 MSEK (Nolato Plastteknik AB, 2020).

Företaget (med ”företaget” så menas härnäst Nolato Plastteknik AB) tillverkar plastdetaljer genom formsprutning och deras kunder är verksamma inom flera olika branscher som till exempel snustillverkning, fordonsindustrin och VVS (värme, ventilation och sanitet). Organisationsstrukturen kan ses i figur 5 och är hierarkisk med administrativa stödfunktioner. Företaget har ungefär 100 anställda varav majoriteten är inom produktion (*Operations* i figur 5). Produktionsteamet som valts ut för studien kallas internt på företaget för *robotgruppen* och ingår i avdelningen *Industri* (eng. *Production Industry*). Under den verkställande direktören (eng. *Managing Director*) finns en *produktionschef* som har långsiktiga arbetsuppgifter och administrationsansvar. Den dagliga produktionsverksamheten styrs av två *produktionsledare* som delar på ansvaret. De båda produktionsledarna har var för sig ungefär 40 anställda under sig. En av dessa produktionsledare har ansvar för samtliga medarbetare i robotgruppen. Om inte annat anges så kommer användandet av ordet produktionsledare härnäst att syfta till den produktionsledare som ansvarar för robotgruppen.

Företaget har två kvalitetsansvariga som går under avdelningen *Engineering & Quality*. De ansvarar för att företagets produkter ska möta kundens kvalitetskrav genom att till exempel framställa arbetsinstruktioner för produktionspersonalen. Fortsättningsvis i denna rapport så kommer begreppet *ledning* att inkludera produktionschef, produktionsledare och kvalitetsansvariga. Med benämningen *anställda* så menas endast operatörer och ställare. *Kontorspersonal* inkluderar ledningen och övrig personal som inte arbetar i produktionsmiljön såsom till exempel för försäljningsavdelningen.



Figur 5. Organisationsstruktur för Nolato plastteknik AB (internt dokument).

4.1.1 SARS-CoV-2

Företaget har vid två olika tillfällen drabbats hårt av smittvågor under pandemin orsakad av viruset SARS-CoV-2 och har under dessa perioder haft en hög sjukfrånvaro. Det har även haft en ekonomisk påverkan på företaget vilket har lett till både permitteringar och varsel. Två personer ur robotgruppen varslades tätt inpå studiens begynnelse och bland övrig personal nämndes både oro för sin egen anställning och nedstämdhet över att förlora kollegor. Intervjuer gjordes framför allt genom frågor i samband med observationer i produktionsmiljön då det inte var praktiskt att ta undan personal, både av smittskyddsskäl och på grund av rådande personalläge. Över lag så nämns pandemin som orsak till att många utvecklingsprojekt legat på is eller haft en sen uppstart.

4.1.2 Robotgruppen

Robotgruppen består av både heltidsanställda samt timanställda och under ett fullbemannat skift är totalt nio individer i arbete. Samtliga individer i robotgruppen intervjuades och observerades med undantag för sjukskrivningar och tjänstledighet. Robotgruppen hade en jämn könsfördelningen och även en bred spridning i ålder och erfarenhet. Gruppen bestod av *operatörer* och *ställare* där operatörer utförde kvalitetsinspektion och packning av plastkomponenter medan ställare ansvarade för all hantering av maskiner såsom underhåll och byte av verktyg¹. Skiftet är uppdelat i tre delar med två raster och för operatörer följs varje rast av ett stationsbyte. Ställare har även de ett schema i tre delar men har mer variation i arbetsuppgift då de till exempel kan behöva hantera en driftstörning. Robotgruppens raster är

¹ Verktyg i denna mening är en utbyttbar komponent i varje maskin som styr vilken plastkomponent som tillverkas av maskinen och är ”formen” i formsprutningstillverkning.

planerade i två omgångar där halva gruppen tar rast medan den andra halvan täcker en större del av produktionen, det vill säga att rasterna sker utan uppehåll i produktionen.

Varje skift inleds med att gruppen lägger upp sitt schema för dagen. Detta gick till genom att gruppen samlades framför en tavla där man kunde se tillgänglig personal och dagens planerade produktion. Planeringen görs av produktionsledaren och innehåller verktygsbyten och eventuella prioriteringsbehov. En person ur gruppen står för att placera ut personalen på de stationer som har en produktionsplan för skiftet. Personen tog hänsyn till önskemål och att det skulle finnas rotation i arbetsmoment. Skiftet hade även mandat att stänga av en station om man ansåg att man inte hade nog med personal för att bemanna produktionsplanen. Produktionsledaren deltog vid schemalaggningsen och kunde till exempel poängtera prioriteringarna men hade, under studiens observationer, aldrig någon invändning på gruppens planering.

4.2 Individens lärande i arbetet

Det individuella lärandet presenteras nedan i två delar, dels introduktion av nyanställda dels lärandet hos erfarna anställda. Lärandet hos de anställda representerar möjligheter till kompetensutveckling samt det lärande som sker under utförandet av arbetsuppgifter.

4.2.1 Introduktion av nyanställda

Vid nyanställning i produktionen på Nolato plastteknik AB följer alltid en upplärningsperiod. Periodens längd varierar beroende på hur snabbt den nyanställde tar till sig ny kunskap men produktionsledaren ser en ideal upplärningsperiod på fyra veckor. Under upplärningsperioden får den nyanställde följa en tilldelad mentor, skugga arbetet och sakta övergå till att utföra arbetet själv. Varje station har bilder och förklaringar på vad som ska göras för den komponent som tillverkas. Om en nyanställd skulle vara tveksam kring vad som är godkänt eller icke godkänt kring kvaliteten på en komponent så kan den ta hjälp av mer erfarna kollegor, någon av de kvalitetsansvariga eller jämföra med s.k. *likar* som är komponenter där defekter markerats, såväl godkända som icke-godkända. Likar fanns i ett kontorsrum intill produktionsmiljön men kunde även finnas i direkt anslutning till stationen där detaljen producerades för tillfället.

Under mentorskapet så har den nyanställde som ansvar att läsa igenom arbetsinstruktionerna på varje station och förstå dem. Operatörerna nämnde att de vanligtvis börjar med att instruera enligt instruktionen och när den nyanställde börjar bli bekväm i skorna så visar de sina ”egna knep”. Produktionsledaren nämnde att upplärningsperioden har varit bristande under pandemin. Normalt sett följer man en checklista på moment som en nyanställd ska ha utfört men ett begränsat personalläge har lett till att utbildningen inte blir fullgod. Fullgod i denna mening innebär enligt produktionsledaren och de anställda att vissa moment inte utförts eller att den nyanställde inte hinner bli så bekväm i utförandet av arbetsuppgifterna som kan vara önskat. Begränsat personalläge förklarades som att man inte hade möjlighet att fullt ut nyttja produktionspersonal i utbildningssyfte.

Under denna studie så fanns det ingen nyanställd i robotgruppen som kunde dela med sig av sin erfarenhet. De anställda i robotgruppen hade fått sin utbildning innan pandemin och ansåg att de följde utbildningsplanen så som den var tänkt. Vissa operatörer nämnde att de haft nyanställd timpersonal under det senaste året och förklara att deras utbildning blev lidande då

de sattes i arbete för tidigt. Operatörerna upplevde att de nyanställda inte hann bli bekväma med sina arbetsuppgifter och att det kunde uppstå brister i utförandet till följd av detta.

4.2.2 On-job training & on-job learning

En stor del av lärandet som sker under arbetstid är under aktivt utförande av arbetsuppgifter. Produktionsledaren nämner att många utbildningsmoment som man hade önskat genomföra inte har kunnat ske på grund av pandemin. Nya plastdetaljer medför nya verktyg och arbetsinstruktioner och man har ingen formell plan för introducering av nya detaljer utan förlitar sig på den tidigare erfarenhet som operatörerna har då arbetsbefattningen är densamma (då främst kvalitetsinspektion och paketering). Det brukar inledas med en testfas där man skapar referenspunkter för vilka defekter som är godkända och icke-godkända (likar) baserat på kundens krav. Operatörerna nämner att ledningspersonal brukar ha en hög närvaro i produktionsmiljön (närvarande varje dag under den första veckan) när man introducerar ett nytt verktyg och det observerades även under studiens gång.

Flera operatörer nämnde att det finns möjlighet att lära sig i sitt arbete och av sina kollegor. Till exempel fanns det en station där man efter inspektion skulle hänga upp detaljer på ett stålställ. Stålstället har tre nivåer varav två kräver att man lyfter uppåt och böjer sig nedåt. Förr brukade man hänga upp sex detaljer samtidigt men efter att vissa hade börjat uppleva fysisk belastning av den upprepade rörelsen så hade man börjat hänga tre detaljer åt gången vilket gjorde arbetet mycket mer lätthanterligt. I andra fall hade man kommit på tidsbesparingar som inte hade någon påverkan på maskinens produktionstakt men som kunde ge operatören möjlighet att vila eller hjälpa en kollega. Efter detaljens tillverkning vid en station så skulle operatörer fästa ett antal luckor på detaljen och flytta över detaljen till en maskin som kontrollerade att luckorna var rörliga enligt specifikation. Operatörerna förklarade att man hade tid att fästa luckor på två detaljer under den tid det tog för maskinen att kontrollera luckorna vilket de upplevde som mindre stress.

Operatörer har två möjligheter till vidareutveckling. Den första innebär en kvalitetscertifiering där operatören får utbildning och en kompetens som krävs för att utföra större kvalitetskontroller. Den andra möjligheten är att bli ställare som inleds med en kurs på tre dagar där man lär sig om arbetet som ställare och ansvarsområdet. Kursen följs av en längre period av att skugga en erfaren ställare och sakta men säkert övergå till eget arbete. Det finns ingen tydligt definierad gräns på utbildningens längd men nuvarande ställare nämnde en period på ungefär ett år. Enligt produktionsledare och anställda så kan initiativ till vidareutveckling komma från båda håll, det händer både att anställda går till sin chef och nämner att de vill utvecklas samt att chefen ställer frågan till anställda. Vanligtvis sker den diskussionen på medarbetarsamtal vilket man har en gång per år.

4.3 Klimat för lärande

Bland operatörer och ställare upplevdes ett tryggt samarbete. Det fanns möjlighet att be om hjälp eller diskutera ett arbetsrelaterat moment samtidigt som de anställda visade på vänskapligt beteende som socialt umgänge och skratt. Robotgruppen hade som tidigare nämnt en bred spridning i ålder och erfarenhet och ingen överrepresentation av ett enskilt kön. Om en operatör eller ställare behövde ta en paus från arbetet så fanns både förståelse från kollegor och tillit till att ens arbetsuppgifter var omhändertagna under frånvaron, ”självkärlart, vi täcker för varandra oavsett vad det är”. En operatör hade av tillfälliga orsaker inte möjlighet att arbeta på de mer

fysiskt belastande stationerna och övriga operatörer var både förstående för detta och visade omtanke genom att anpassa arbetsuppgifterna kring den individen.

Operatörerna nämnde att man i stor del kände sig trygg att göra misstag framför sina kollegor. Vid ett tillfälle hade man upptäckt ett fel som krävde att man gjorde en noggrann kontroll av produkter som redan hade paketerats och gruppen kom gemensamt fram till en lösning där man samarbetade för att genomföra kontrollen. Reaktionen på misstag från ledningen kunde dock bli negativ och då särskilt om det påverkade en kund. En operatör nämnde att hen hade upplevt en aggressiv utskällning efter en reklamation, då ett misstag som ansågs ”korkat” hade resulterat i att en kund hade valt att skicka tillbaka en order. Utöver enskilda fall som exemplet innan så menade operatörerna på att kritik som kom från ledningen var riktad till gruppen som helhet och inte mot en enskild individ, det vill säga att ingen enskild individ pekades ut som skuldbärande. Vid frågan om de vågade ta upp saker med ledningen så svarade många att ”jag är bekväm med det men brukar inte göra det”. Någon operatör nämnde att de inte fanns goda möjligheter att göra det medan en annan upplevde att ledningen inte lyssnade på vad de hade att säga.

Operatörerna nämnde att det inte fanns mycket utrymme för att experimentera med arbets sättet. Dock fanns viss variation i operatörernas tillvägagångssätt och flera poängterade att ”folk jobbar på olika sätt”, det viktigaste var att kvaliteten höll måttet och att paketeringen var enhetlig utefter vad kund förväntade sig. Det fanns ett standardiserat arbets sätt för varje plastkomponent och operatörerna kände sig inte särskilt delaktiga i framtagandet av arbets sättet. Operatörerna förklarade att man fick säga till i efterhand om saker som inte fungerade med arbetsinstruktionen eller be om ett förtydligande på vissa delar av instruktionen som otydliga. Det framgick att man ganska nyligen hade gjort en stor revision av samtliga standardiseringar och att instruktionerna då hade blivit tydligare att tolka och följa enligt operatörerna själva. En operatör nämnde att man kunde få tillsägelser av ledningen om man inte följde instruktionerna men att det upplevdes mer som en önskan än någon skarp tillrättavisning.

Det förekom ingen planerad tid för möten mellan de anställda i robotgruppen förutom förbättringsmöten men man hade inte haft något förbättringsmöte under en lång period (se kapitel 4.5.2). En operatör som tidigare hade jobbat kvällsskiftet nämnde att man under sitt veckovisa förbättringsmöte hade möjlighet att diskutera arbetssituationen och ha en ärlig om än ibland konfronterande dialog med sina kollegor, vilket operatören själv tyckte bidrog till en starkare gemenskap då man löste konflikterna genom att prata öppet i gruppen om vad man ansåg var acceptabelt och oacceptabelt.

4.4 Organisatorisk lärande och förbättringsarbete

Följande avsnitt kommer att organisationens arbets sätt och processer som är relevanta för lärande och kontexten. Här ingår företagets arbete med Lean, förbättringsarbete, möjligheter till lärande i grupp och mellan grupper samt dokumenterade processer och utvecklandet av dessa.

4.4.1 Lean och Leanverktyg

Företaget använder verktyg vanligen förknippade med Lean så som 5S och daglig styrning. 5S är en metod för att förbättra arbetsplatsens skötsel och ta bort lika former av slöseri vilket är en central del av Lean strategi. 5S bygger på fem ledord, *Sortera*, *Strukturera*, *Städa*,

Standardisera och *Skapa vana*. De första tre representerar skapandet av ett normaltillstånd medan de sista två handlar om att upprätthålla och förbättra. Daglig styrning är ett sätt att allokera resurser till där de gör som mest nytta för dagen för att nå verksamhetens mål (till exempel att fullfölja en order). Båda verktyg är viktiga inom Leanfilosofin. Företaget har tidigare haft rollen *Leankoordinator* men ansvaret för Leanarbete ligger numer på produktionschefen. Som orsak till att rollen inte längre existerar så förklarade produktionschefen att individerna hade fått andra arbetsuppgifter och att man vid det tillfället hade bedömt att grupperna var självgående i sitt arbete med Lean. Det fanns inget tal om Lean bland produktionsteamet utöver någon enstaka operatör som jobbat på företaget under en längre tid och kunde minnas att man talat om Lean.

Den dagliga styrningen på Nolato plastteknik kallades för *Pulsmöte* och hölls varje vardag klockan 08:30, med ett uppföljningsmöte klockan 13:10. På pulsmötet deltog produktionsledarna och en representant från varje avdelning i produktionsmiljön. Under observerade pulsmöten så hände det vid ett par tillfällen att det saknades en representant från någon avdelning. Det gick inte att urskilja något mönster i vilken avdelning som saknades och det fanns ingen tydlig förklaring till varför det ibland saknades representanter. Det lades inte någon större energi på att tillkalla de som saknades och mötet startade 08:30 oavsett deltagarantalet.

Det förekom ibland att personal utanför produktionsmiljön deltog på pulsmötet. Vid ett pulsmöte så närvarade en försäljningsansvarig för att lyfta och undersöka en hög prioritering för produktionen då den berörda stationen hade haft problem under tidigare skift. Pulsmötet styrdes av produktionsledaren som gjorde en kontroll av till exempel *gröna korset* (genomgång av eventuella skador och olycksfall som skett i produktionsmiljön) och status på driftstörningar. Under de pulsmöten som observerades så fick alla deltagare komma till tals och stämningen var avslappnad på så sätt att det kunde vara tal om arbetsuppgifter såväl som skämt. Ställare, som var deltagande representanter från robotgruppen, var positivt inställda till mötet.

I befattningsbeskrivningen för operatörer och ställare så finns det med under ansvarsområden att ”aktivt medverka till att uppnå gruppens målsättningar. Till exempel Lean – 5S”. Det fanns standardisering i arbetssättet genom arbetsinstruktioner vid varje station som tillhörde den detalj som producerades för tillfället. Stationerna hade uppmärkta ytor där man placerade underhållsloggar (dokumentation av genomfört underhåll) och annat som kunde behövas vid stationen som till exempel mindre verktyg eller plastdetaljer för efterbearbetning, det vill säga arbete som operatören behövde utföra till följd av korrigerbara tillverkningsfel eller begränsningar i maskinen. Arbetsinstruktionerna hängde på rätt plats och diverse anmärkningar följdes. Det fanns mycket kartonger, oljespill och överbliven plast på olika ställen runtomkring produktionsmiljön.

4.4.2 Förbättringsarbete

Produktionschefen har förbättringsmöten en gång i veckan med sina fem underställda avdelningschefer inklusive tidigare nämnda produktionsledare. Enligt produktionschefen är det huvudsakliga syftet målstyrning vilket innebär att sätta mål för verksamheten och arbeta mot att uppnå dessa mål. Ett exempel var att man ville sänka kostnaderna för kassationer. När en detalj behöver kasseras för att den till exempel inte möter kvalitetskraven så slängs den i en container tillsammans med andra kasserade detaljer. Under testfasen av ett verktyg så bokför man orsaken till kassationen i uppföljningssyftet, bokföringen upphörde dock efter testfasen.

För att beräkna kassationskostnaden så jämförde man volymen på utförd order med maskinens automatiska räkneverk. Produktionschefen förklarade att kvalitet och kassationskostnader inom en snar framtid ska presenteras på en tavla i produktionsmiljön och bli en del av den dagliga styrningen.

Produktionschefen förklarade att hen satsar på att lyfta svaga områden som anses kunna ha en positiv kedjereaktion på andra områden. Ett särskilt kontor hade valts ut som bestämd mötesplats dedikerad till målstyrning och förbättringsarbetet, där man på väggarna har uppe tavlor med nyckeltal såsom kvalitet och kvalitetskostnader, leveranssäkerhet, övertidsarbete och flertalet andra värden. Tavlorna har både målvärde och faktiskt utfall i uppföljningssyfte. Värdena loggas även digitalt för att underlätta uppföljning av data och bättre kunna visualisera förändring över tid.

Ett par månader innan studien så hade företaget tillsatt en ny roll, *förbättringsledare*. Företaget har i dagsläget en förbättringsledare och personen själv menar att rollen är så pass ny att arbetsuppgifterna inte ännu är tydligt definierade. I dagsläget prioriterar förbättringsledaren områden som bedöms som störst utrymme för förbättring, vilket hittills har varit cykeltider på vissa utvalda maskiner där man enligt förbättringsledaren har kunnat göra väldigt stora procentuella förbättringar. Med hjälp av ett program så övervakar förbättringsledaren maskinernas driftstörningar och underliggande orsaker såsom personalbrist och defekter i producerade detaljer. Under förbättringsarbeten som berör maskinerna så försöker förbättringsledaren inkludera ställare så mycket som möjligt i arbetet. Förbättringsledaren ser stor nytta i att inkludera operatörer och ställare i förbättringsarbete då han anser att de sitter på användbar kunskap och erfarenhet och har bäst förståelse för sina arbetsuppgifter. Över lag så var ställare positivt inställda till att delta i förbättringsarbeten och tyckte att de fick sin röst hörd. En ställare anmärkte att de flesta förbättringar som genomförts kändes reaktiva snarare än proaktiva, det vill säga att de hade gjorts till följd av ett problem efter att det påverkat produktionen snarare än att man eftersökt potentiella problemområden.

Varje skift på industriavdelningen har ett planerat förbättringsmöte varje vecka där man diskuterar arbetsplatsen, arbetsuppgifterna och möjliga förbättringar. Dessa förbättringsmöten sköts helt och hållet av gruppen och en individ ansvarar för att driva sitt förbättringsförslag dit det behövs, till exempel produktionsledaren om den berörs av implementering av förbättringen. Det framgick dock att medan kväll- och nattskiftet har sina möten enligt plan så har dagskiftet varit utan förbättringsmöten under en längre period. Produktionsledaren menade på att tidsbrist och personalbrist under pandemin varit en av grundorsakerna till bristen på förbättringsmöten. En operatör ansåg att förbättringsmötet hade fått låg prioritering av ledningen. Under studiens gång så gick produktionsledaren ut med en intresseanmälan för en arbetsledare och förhoppningen från både produktionsledare och robotgruppen är att man ska kunna komma i gång med förbättringsmöten när man tillsatt en arbetsledare. Robotgruppen har tidigare haft arbetsledare vars ansvar har varit att leda förbättringsmöten och vara en länk mellan gruppen och ledningen. Vissa operatörer nämnde att tidigare arbetsledare inte har skött sina arbetsuppgifter enligt de förväntningar som fanns från gruppen.

En operatör nämnde att förbättringsförslag tar en väldigt lång väg, då skiftet som producerat förslaget ska förmedla det till resterande skift och få deras feedback. Om till exempel dagskiftet kom med ett förslag så skulle en person lämna över det till kvällsskiftet som skulle diskutera det i sin arbetsgrupp samt föra vidare förslaget till nattskiftet som även de skulle diskutera det inom sin arbetsgrupp. Samma operatör nämner att förbättringsförslag ibland behöver komma

från flera håll för att ledningen ska ta tag i förslaget. Operatören förklarade att det ofta hängde ihop med hur resurskrävande förbättringsförslaget var i form av tid eller pengar.

4.4.3 Lärande mellan grupper

Under observation gick det att identifiera två sätt för olika arbetsgrupper att interagera, genom överlämningar mellan arbetsskift och socialt umgänge under raster. För majoriteten av de anställda i robotgruppen så fanns ingen möjlighet att ta del av arbetet på andra avdelningar än sin egen. Fastanställda ställare och operatörer arbetar normalt sätt på ett skift i en avdelning. En operatör nämnde att det kunde förekomma i ytterst få fall att man arbetade på en annan avdelning, men då endast i samband med en hög frånvaro av ordinarie personal på den avdelningen. De operatörer som valdes ut i dessa enstaka fall var sedan tidigare upplärda på rutiner hos berörd avdelning och omfattningen av utbytet var aldrig mer än ett par skift. Det fanns ett visst intresse bland ett par operatörer att testa på andra avdelningar, men deras uppfattning var att det var omöjligt i dagsläget. Sjukfrånvaro löstes i första hand med timanställd personal och en av dessa nämnde att det fanns arbete på olika skift och olika avdelningar om man själv önskade det.

Vid början av varje skift fanns en formell överlämning där en ställare ur föregående skift informerade om eventuella problem som varit och annan viktig information som kunde beröra det skift som skulle ta över produktionen. Efter den formella överlämningen fanns det tid för varje operatör att ta över från föregående operatör vid stationen där man förde en mer detaljerad diskussion om stationsspecifika detaljer om det behovet fanns. Under planerade pulsmöten så fick produktionens olika avdelningar en närmare interaktion, till exempel kunde ställare föra en dialog med underhållsavdelningen och till exempel göra en gemensam bedömning av åtgärder som behövde göras. Detta kunskapsutbyte var alltså först och främst kortsiktigt för att lösa akuta problem och driftstörningar.

4.4.4 Utveckling av dokumenterade rutiner och processer

Flera operatörer påpekade att de arbetade på olika sätt och det verkade inte ske något försök från de ansvariga att undersöka varför operatörerna hade egna arbetssätt eller om de sätten var bättre än den standardiserade arbetsinstruktionen. Generellt fanns det tydliga arbetsinstruktioner vid varje station och som nämnt så har man genomfört en revision av dessa nyligen. Flera operatörer nämnde att man ibland kunde säga till om en arbetsinstruktion inte fungerade i praktiken eller om något behövde ändras, varpå instruktionen kunde uppdateras. Det fanns inga planerade tillfällen där operatörer kunde dela med sig av sina erfarenheter eller sin kunskap i officiella kanaler. En operatör nämnde att man får ta tag i den ansvarige personen när man ser dem i produktionsmiljön om man ville kommentera på arbetssättet. Operatören förklarade att om man till exempel hade en fråga eller ett förslag till arbetsinstruktionen så tog man det nästa gång man såg kvalitetsansvarige i produktionsmiljön.

4.5 Ledarskap för lärande

Både produktionschefen och produktionsledaren menar att de är nere i produktionsmiljön dagligen. Produktionsledaren anser själv att tillgängligheten kan bli ”ännu bättre”. Bland operatörerna nämndes att de saknade ledningens närvaro men att det blivit mycket bättre under senare tid. Produktionsledaren uppfattade sig själv som öppen för samtal samt idéer och hade även uppfattningen att produktionsteamet såg det på samma sätt. Flera operatörer nämnde att de hade förtroende för sin chef och kunde föra en öppen dialog med hen, dock nämnde vissa

operatörer att de upplevde att deras chef hade så pass mycket att göra att de inte ville "besvära". De flesta operatörer upplevde att de kunde ha en personlig relation med ledningen och prata om varandras privatliv.

Produktionschefen tillträdde sin tjänst under det senaste halvåret och utför främst administrativa uppgifter och arbetar med långsiktig förbättring, vilket i dagsläget sker genom att försöka driva in ett större fokus på målstyrning i verksamheten. Produktionschefen ansvarar inte för den dagliga verksamheten men försöker att vara närvarande vid produktionen dagligen för att samtala, inspektera och vara tillgänglig. Produktionschef medger att övrig kontorspersonal inte har samma närvaro och produktionsteamet uttryckte att de upplevde en viss barriär mellan anställda på kontoret och produktionspersonal, att man till exempel inte kunde gå upp till kontoret och prata med kontorspersonalen.

De anställda upplever att ledningen ofta är positiv till förslag och ger feedback på förändringar som kan och har genomförts. De nämner samtidigt att det händer att förslag som inte är enkelt genomförbara eller kostsamma inte mottas på ett bra sätt eller hanteras konstruktivt. Bland det produktionsteam som studerades så uttrycktes en känsla av att ledningen ofta lyfter negativa aspekter och sällan det positiva. En operatör nämnde att ledningen i dagsläget fokuserar väldigt mycket på reklamationer och hen trodde att en hög personalomsättning var en starkt bidragande faktor.

Det sammantagna intrycket av intervjuer med Produktionsledare och Produktionschef är att de båda visar goda intentioner att stötta de anställda på ett sådant sätt som kan bidra positivt till deras engagemang och lärande. Vissa av operatörer uttryckte dock en känsla av att ledningen inte lyssnade på dem eller visade förståelse för arbetsbelastningen, men det var inte alltid tydligt om de menade den tidigare eller nuvarande ledningen. Ofta kunde operatörer följa upp en negativ aspekt med att säga att "det har blivit bättre" där de menar på att det har skett en viss förbättring på problemen även om de i grunden kvarstår. Bland den nuvarande ledningen så återfanns personal med erfarenhet från produktionen och det arbete som operatörer utförde, vilket skapade en förståelse för arbetssituationen nere i produktionen.

5. ANALYS OCH DISKUSSION

Detta avsnitt kommer att presentera en analys och diskussion. Analysen är indelad i olika kapitel baserat på samma indelning som återfinns i föregående kapitel.

5.1 Individens lärande i arbetet

Jacobsen & Thorsvik (2014) och Nonaka (1994) menar att organisationer inte kan skapa kunskap utan att det finns stödsystem för individens lärande. Genom att skapa strukturer för lärande så kan organisationer uppmuntra till kreativt tänkande och experimenterande, processer där individerna får redogöra för deras upplevelser i sitt arbete eller andra processer som uppmuntrar individen till att lära sig. Nolato har en struktur där stort fokus ligger på att producera mycket komponenter och operatörer upplevde att man ibland missade att analysera problem man hade så länge man uppnådde den produktionskvot man skulle nå. Detta exemplifierades av att man hade en stor mängd kassation som inte analyserades eller dokumenterades utan slängdes direkt. Genom denna odokumenterade kassation riskerar företaget att gå miste om viktig information som kan leda till ett djupare lärande vilket är ett exempel på enkelkretslärande till skillnad från dubbelkretslärandet som enligt Argyris (1977) är ett krav för organisationer som vill vara konkurrenskraftigt. Som tidigare nämnt (se avsnitt 4.6.2) så arbetar produktionschefen med målstyrning och ett av dessa mål var att reducera kassationskostnaderna vilket är början på ett dubbelkretslärande.

Enligt Argyris (1977) krävs en öppen dialog, sanningsenlig informationsdelning och öppenhet till förändring för att ett dubbelkretslärande skall fungera väl inom en organisation. Hos Nolato upplevde operatörer och chefer att det kommunikationen mellan varandra var öppen, välvillig samt att man var ärlig med varandra vilket innebär att grunden för att ha fungerande dubbelkretslärande redan finns där.

Flera av de intervjuade påpekade att man inom robotgruppen arbetade på olika sätt. Att urskilja vad som är tyst kunskap kan vara svårt då tyst kunskap i sin natur är svår att förmedla (Arling & Chun, 2011). I föregående kapitel berättade vi om hur ett fysiskt belastande moment på en station kom att underlättas till följd av att operatörer delade med sig av sin kunskap, ett tydligt exempel på hur viss tyst kunskap kan externaliseras och spridas bland de anställda som explicit kunskap (Nonaka, 1994). Organisationer kan underlätta för utbyte mellan individer genom att skapa strukturer där grupper kan dela sin kunskap genom socialisering, kombination och externalisering (Nonaka, 1994; Nonaka & von Krogh, 2009, Nonaka & Takeuchi, 1995). Detta sker till exempel under pulsmöten och skiftöverlämningen, men ett tydligare exempel som även uppmärksammar till reflektion kring arbetsuppgifterna är förbättringsmöten. Då robotgruppen inte har haft förbättringsmöten under en längre period så har den möjligheten till reflektion och kunskapsutbyte avtagit. Baserat på vad som kunde observeras så saknas även strukturer för möjligheter till utbyte mellan produktionsteamerna.

5.2 Välmående och motivation i arbetet

Motivation, engagemang och skapandet av ny kunskap har ett viktigt samspel (Deci et al., 2017; Polanyi, 2009). I kapitel 2.4 redogörs *Self-determination theory*, en motivationsteori som bygger på prestation och välmående genom motivation och engagemang för sina arbetsuppgifter. Enligt teorin så är det viktigt att individer ser syfte och värde i sitt arbete, upplever att de har möjlighet till självstyre över utförandet av arbetet och får tydlig feedback och stöd (Deci et al., 2017). I en produktionsmiljö kan det vara svårt att styra över sina

arbetsuppgifter då ens arbetsuppgift är styrd efter kundens efterfrågan. Det betyder dock inte att det är omöjligt och på företaget ses en intressant form av självstyre då produktionsgruppen har stor makt över hur de väljer att fördela arbetsuppgifterna under sitt skift. Bland de anställda så fanns en känsla av syfte och värde i sitt arbete då många ansåg att deras arbetsuppgifter var ett nödvändigt steg för att verksamheten ska fungera. Robotgruppen lägger sitt godkännande på varje detalj som produceras och styr vad som ska gå till kund. Det finns alltså goda möjligheter till autonom motivation genom arbetsuppgifterna och självstyre, dock är feedback något som saknas av de anställda. I tidigare kapitel nämns till exempel att operatörerna upplever att den feedback de får framför allt består av negativ kritik samtidigt som komplicerade förbättringsförslag inte möts på ett konstruktivt sätt.

5.3 Klimat för lärande

Enligt Nikolova et al. (2014) så uppgörs lärandeklimatet av de organisatoriska procedurer och regelverk som främjar, stödjer och belönar lärande beteende hos de anställda. Nikolova et al. (2014) delar upp lärandeklimatet i tre komponenter som presenterats i avsnitt 2.6 för att göra en bedömning av hur pass väl organisationen främjar, stödjer och belönar lärande beteende. Med de fördelar som följer ett bra lärandeklimat så är det av stor vikt att organisationer strävar efter bästa möjliga utfall inom samtliga områden.

Den första komponenten berör på vilken nivå arbetsplatsen möjliggör och främjar lärande beteende (Nikolova et al., 2014). I robotgruppens fall så finns till exempel självstyre i schemaläggning och en möjlighet att prioritera produktionen utefter vad som anses möjligt för gruppen att genomföra. Detta kan både ses som en möjlighet till att få göra misstag och lära sig av dessa misstag, men kan även ses som en källa till självbestämmande vilket kan bidra till autonom motivation (Deci et al., 2017; Van Dyck et al., 2005; Marsick & Watkins, 2003).

Den andra komponenten är huruvida organisationen belönar lärande beteende (Nikolova et al., 2014). Någon belöning som är ett direkt resultat av lärande är svår att utpeka. Genomförda förbättringsförslag kunde bemötas med feedback från ledningen och att få feedback kan bidra till en ökad motivation och lärande (Deci et al., 2017).

Den tredje komponenten är på vilken nivå som företaget fokuserar på att undvika misstag, där en organisation bör sträva efter att inte undvika misstag för att bidra till ett positivt lärandeklimat (Nikolova et al., 2014; Van Dyck et al., 2005; Marsick & Watkins, 2003). Som tidigare nämnt så är det följaktligen viktigt att organisationen bidrar till en psykologisk trygghet i att göra misstag och att misstag tolereras (Schein, 1993; Van Dyck et al., 2005; Marsick & Watkins, 2003). Ur ett ekonomiskt perspektiv så kan man förstå varför ett företag vill undvika misstag som leder till en reklamation, dock kan visst agerande (se exemplet med utskällningen i avsnitt 4.5) ha väldigt tydliga negativa konsekvenser då det dels orsakar osäkerhet bland de anställda och tyder på att organisationen inte tolererar misstag.

5.4 Organisatoriskt lärande och förbättringsarbete

En av förutsättningarna för effektivt organisatoriskt lärande är att ledningen stöttar organisatoriska processer för lärande och involverar personalen (Williams, 2001). Som nämnt i föregående kapitel så anser robotgruppen att deras förbättringsmöten har haft låg prioritering av ledningen. Det finns andra möjligheter, såsom användandet av leanverktyget daglig styrning. Daglig styrning bidrar även till en annan förutsättning för effektivt organisatoriskt lärande vilket är att det finns ett kollektivt medvetande där organisationens individer ser sig som en del

av ett system där deras bidrag är en del i att uppnå större mål (Jerez-Gomez et al., 2003). Det framgick under intervjuer med robotgruppen att leanarbetet inte är företagets kultur utan en samling verktyg som används på arbetsplatsen. Att lägga mycket fokus och stöd på leanaktiviteter kan gynna organisatorisk lärande (Jerez-Gomez et al., 2003). De anställda är positivt inställda till de moment som finns idag och det finns anledning att tro att de hade dragit nytta av att inkluderas mer i förbättringsarbeten vilket är en möjlighet för de anställda att framföra sin expertis i syfte att förbättra verksamheten. Det kan även bidra till att individerna får en ökad känsla av självbestämmande i sitt arbete och därigenom leda till autonom motivation (Deci et al., 2017).

Enligt Crossan et al. (1999) är tillfällen för diskussion och reflektion en kritisk del i den "4i" modell som läggs fram i kapitel 2.3. Vid dessa tillfällen lyfter man fram individens kunskap för att tolkning av gruppen (Crossan et al., 1999). Det är först efter det som kunskapen kan integreras i gruppen för att senare tas upp av organisationen. Enligt Jerez-Gomez et al. (2003) är integrationen av kunskap kritisk för inläring, därmed är denna typ av diskussion och reflektionstillfällen viktig för organisatorisk lärande. Det poängterades av flera operatörer att det inte fanns någon tid att reflektera kring arbetet, särskilt sedan man slutade ha förbättringsmöten. Det innebär att möjligheter till diskussion och reflektion kring arbetet är begränsade och så även möjligheten att ventileras. Detta gäller inte bara internt inom robotgruppen då det också saknas större gruppstillfällen. I tidigare kapitel beskrivs processen för förbättringsförslag som påverkar alla skift och därmed behöver behandlas av alla skift. Processen är långsam och lämnar utrymme för missförstånd och inte mycket utrymme för diskussion.

5.5 Ledarskap för lärande

Under den begränsade tidsram för studien så gick det inte att hävda att ledarskapet bedrivs enligt någon särskild strategi. Det framgick i intervjuer att både produktionschef och förbättringsledare var nya i sina roller och från gruppen fanns en känsla av man hade en positiv utvecklingstrend. Förbättringsledaren var väldigt positiv till inkludering av produktionspersonal vid förbättringsarbete och deras inkluderande är en väldigt god förutsättning för lärande. Den generella uppfattningen är att ledningen ser sina anställda som kompetenta individer med stor kunskap om sitt arbete, dock verkar det finnas ett hinder i hur det förmedlas till personalen då de anställda upplever att ledningen inte lyssnar på dem. Enligt Bass (2002) är det viktigt att ledarna lyckas förmedla inspiration till individen och skapa en individuell stimulans för att gynna organisatoriskt lärande, och som ovan nämnt finns det en förtroendefylld bild av de anställda från ledningen, vilket är en god grund att bygga vidare ett inspirerande ledarskap på.

Flera av operatörerna ansåg att de inte vill störa produktionsledaren med sina frågor och förslag då de ansåg att hen hade tillräckligt mycket att göra redan. Detta skapar en barriär för operatörerna att få ut sina tankar och idéer vilket minskar den intellektuella stimulansen de får. Genom att undanröja denna barriär kan man skapa en arbetsplats där operatörerna får mer intellektuell stimulans och därigenom gynnas lärandet (Bass, 2002). Om produktionsledaren har så pass mycket att göra att hen upplevs som för upptagen för att operatörerna skall komma med tankar och idéer kan man undersöka möjligheten att låta någon del av hens arbetsuppgifter tas över av en annan person. Detta hade kunnat göra hen mer tillgänglig för förslag från operatörerna vilket går i linje med det Bass (2002) skriver om transformativt ledarskap.

När nya verktyg introducerades hos Nolato gavs inte mycket resurser och stöd från ledningen till operatörerna för att verkligen lära sig det noggrant. Detta kan leda till att man inte får särskilt goda resultat kring lärande (Beattie, 2006; Ellinger & Bostrom, 2002; Whittaker & Marchington, 2003). Här finns det möjlighet att frigöra mer tid för att ge operatörerna en grundligare genomgång av de nya verktygen vilket både kan skapa en känsla av delaktighet och att deras arbete är viktigt, samt att det möjliggör för att operatörerna att utveckla en djupare kunskap om arbetet.

Bristen på förbättringsmöten som fanns i företaget kan härledas till ledningen då det i slutändan är ledningen som ansvarar för att möjliggöra och säkerställa att aktiviteten utförs. Genom att tillse en arbetsledare så hoppas ledningen att kunna återinföra förbättringsmöten, vilket återstår att se.

6. SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER

Då kontexten är viktig för kvalitativa studier är det relevant att ha tidsperioden då studien utfördes i åtanke, då det kan vara svårt att urskilja vilka förändringar (eller brister på förändring) som kan härledas till ett resultat av pandemin. Under studien så hade man till exempel precis påbörjat arbete med att följa upp kassationskostnader och ledningen nämnde att man hade velat införa arbetet tidigare men att det dröjt på grund av pandemin. Det är heller inte lämpligt att införa gruppbaseade aktiviteter för lärande av smittspridningsskäl. Detta avsnitt kommer att presentera slutsatser och rekommendationer till företaget och vidare forskning.

En produktionsmiljö som den på Nolato Plastteknik AB erbjuder flera möjligheter till individuellt lärande. Driftstörningar i produktionen och framtagande av nya produkter ger produktionsteamet stimulans som leder till ny kunskap. I takt med att företaget anpassar sig efter den globala marknaden så behöver även individerna anpassa sig efter organisationen.

Det finns gruppmoment i robotgruppens dagliga arbete som bidrar till stimulans och lärande såsom det dagliga pulsmötet, självbestämmandet över arbetsrotationen och överlämningen mellan skiften. Dessa moment är relativt korta och är inte direkt ämnade för lärande. Det gick även att observera organisatoriskt lärande i till exempel uppdatering av arbetsinstruktioner och arbetet med målstyrning på ledningsnivå.

6.1 Slutsatser

De slutsatser som bär störst vikt gällande lärandet i produktionsteamet *Robotgruppen* på Nolato Plastteknik AB är att produktionsmiljön erbjuder möjligheter till individuellt lärande och individuellt lärande bland robotgruppens medlemmar har observerats.

Det saknas etablerade processer för externalisering av kunskap och organiserat lärande baserat på individernas kunskap.

Företaget har ingen rutin för kunskapsutbyte mellan avdelningar och grupper i lärande syfte.

Lärandeklimatet på företaget uppmanar inte till experimentering i robotgruppens arbetssätt i syfte att lära sig av misstag.

Misstag tolereras av kollegor inom gruppen men rapporten presenterar exempel där ledningen inte visat på tolerans för misstag och tyder på en önskan att vilja undvika dem.

6.2 Rekommendationer till företaget

De intervjuer och observationer som har gjorts på företaget har resulterat i rekommendationer som vi vill framföra till företaget. Vi rekommenderar att företaget involverar produktionsteamet i förbättringsarbeten och liknande moment dedikerade till att ta del av deras kunskap och även bidra till fortsatt lärande hos gruppen. Det finns många områden i produktionschefens målstyrningsarbete där robotgruppen och de övriga produktionsteamerna kan vara en tillgång. Ett tydligt exempel är kassationskostnaderna då de anställda är de som avgör vad som kasseras och därmed sitter på ovärderlig kunskap om vad som kasseras och varför. Det är en utmärkt möjlighet att ordna gruppbaseade aktiviteter för lärande och kan leda till förbättringar utöver sänkta kassationskostnader.

Vidare rekommenderas att företaget skapar rutiner för utbyte mellan skiften inom Industriavdelningen och utbyte mellan avdelningar. Det kan göras med hjälp av förbättringsarbeten där individer från olika skift och avdelningar kan utbyta kunskap i syfte att förbättra arbetsmiljön eller arbetsprocesser. Det kan även göras genom att utbilda personalen i arbetsprocessen hos andra avdelningar och skapa mer variation i det dagliga arbetet. Detta ger möjlighet för kunskapsutbyte mellan de anställda och produktionsteamerna samtidigt som det stimulerar lärande. Det ger även möjlighet för de anställda att få känna sin röst hörd och få möjlighet till feedback, något som en del av de anställda uttryckte som ett bristområde.

6.3 Rekommendationer till vidare forskning

Denna kvalitativa studie har fokuserat på lärandet i ett produktionsteam hos ett företag och behöver fler liknande studier inom ämnet för att ge en fullgod bild av organisatoriskt lärande. För vidare forskning om lärandet på Nolato Plastteknik AB så rekommenderas att studera produktionsteam som arbetar kväll-, natt- och helgskift då de har mindre interaktion med ledningen och kontorspersonal och därmed andra förutsättningar. För att komplettera bilden av organisatoriskt lärande så skulle man även behöva granska ledarskapet mer noggrant ur deras perspektiv snarare än produktionsteamets perspektiv så som denna studie har gjort. Hade studien genomförts under en längre period så hade det varit intressant att studera de förbättringsmöten som hålls på produktions- och ledningsnivå för att bättre förstå deras syfte och resultat. Det hade även varit intressant att observera till exempel större driftstörningar för att se vilka rutiner som implementerats genom tidigare erfarenheter.

Då kontexten är så viktig för kvalitativa studier så är det också svårt att dra generella slutsatser kring lärandet i produktionsteam. Studien bör kompletteras med andra studier kring lärande i produktionsteam från andra företag både i Sverige och internationellt innan man kan dra slutsatser kring hur lärandet ser ut i produktionsteam.

REFERENSER

Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control. Producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, 39(5), 619–644.
<https://doi.org/10.1111/1467-6486.00305>

Amitay, M., Popper, M., & Lipshitz, R. (2005). Leadership styles and organizational learning in community clinics. *The Learning Organization*, 12(1), 57–70.
<http://dx.doi.org/10.1108/09696470510574269>

An, S-H., Meier, K. J., Ladenburg, J., & Westergård-Nielsen, N. (2019). Leadership and Job Satisfaction: Addressing Endogeneity With Panel Data From a Field Experiment. *Review of Public Personnel Administration*, 40(4), 589–612.
<https://doi.org/10.1177%2F0734371X19839180>

Arbetsmiljöverket (2018). Arbetsorsakade besvär 2018 (No. 2018:3).
https://www.av.se/globalassets/filer/statistik/arbetsorsakade-besvar-2018/arbetsorsakade_besvar_2018_rapport.pdf

Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, 55(5), 115–125.

Arling, P., & Chun, M. (2011). Facilitating new knowledge creation and obtaining KM maturity. *Journal of Knowledge Management*, 15(2), 231–250.
<https://doi.org/10.1108/13673271111119673>

Armstrong-Stassen, M., & Schlosser, F. (2011). Perceived organizational membership and the retention of older workers. *Journal of Organizational Behaviour*, 32(2), 319–344.
<https://doi.org/10.1002/job.647>

Beattie, R. S. (2006). Line managers and workplace learning: learning from the voluntary sector. *Human Resource Development International*, 9(1), 99–119.
<http://dx.doi.org/10.1080/13678860600563366>

Berson, Y., Nemanich, L.A., Waldman, D., Galvin, B., & Keller, T. (2006). Leadership & organizational learning: a multiple levels perspective. *Leadership Quarterly*, 17(6), 577-594.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.003>

Bolden, R. (2004). What is Leadership? (1). Centre for Leadership Studies, University of Exeter. <http://hdl.handle.net/10036/17493>

Cangialosi, N., Odoardi, C., & Battistelli, A. (2020). Learning Climate and Innovative Work Behavior, the Mediating Role of the Learning Potential of the Workplace. *Vocations and Learning*, 13, 263–280. <https://doi.org/10.1007/s12186-019-09235-y>

Chergui, W., Zidat, S., & Marir, F. (2020). An approach to the acquisition of tacit knowledge based on an ontological model. *Journal of King Saud University*, 32(7), 818–828.
<https://doi.org/10.1016/j.jksuci.2018.09.012>

Cooper, B., Glaesser, J., Gomm, R., & Hammersley, M. (2012). *Challenging the Qualitative-Quantitative Divide: Explorations in case-focused casual analysis*. Bloomsbury Publishing Plc.

- Corin, L. & Björk, L. (2017). *Chefers organisatoriska förutsättningar i kommunerna*. SNS förlag.
- Deci, E., Olafsen, A., & Ryan, R. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*, 4(1), 19–43. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Egan, T. M., Yang, B., & Bartlett, K. R. (2004). The effect of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), 279–301. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1104>
- Ellinger, A. D., & Bostrom, R. P. (2002). An examination of managers beliefs about their roles as facilitators of learning. *Management Learning*, 33(2), 147–179. <https://doi.org/10.1177%2F1350507602332001>
- Ellström, P-E. (2005). *Two Logics of Learning*. I Antonacopoulou, E., Andersen, V., Elkjaer, B., & Høyrup, S. *Learning, Working and Living*. (ss. 33–49). Palgrave Macmillan.
- EU Commission (2016). Digitalising European Industry, Reaping the full benefits of a Digital Single Market. SWD (2016).
- Fernet, C., Austin, S., & Vallerand, R. J. (2012). The effects of work motivation on employee exhaustion and commitment: an extension of the JD-R model. *Work Stress*, 26(3), 213–229. <http://dx.doi.org/10.1080/02678373.2012.713202>
- Fernet, C., Gagné, M., & Austin, S. (2010). When does quality of relationship with coworkers predict burnout over time? The moderating role of work motivation. *Journal of Organizational Behaviour*, 31(8), 1163–1180. <https://doi.org/10.1002/job.673>
- Folkhälsomyndigheten (2020). Säkerhetsdatablad smittämnen – SARS-CoV-2 (Reg nr. FOLK11319). <https://www.folkhalsomyndigheten.se/contentassets/a7f4650efc06407c918feb41c693fbc6/sakerhetsdatablad-smittamnen-sars-cov-2.pdf>
- Gallup (2013). Worldwide, 13% of Employees Are Engaged at Work [Online]. Hämtad från: <https://news.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-Work.aspx>
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 7, 78–91.
- Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The Qualitative Report*, 8(4), 597–607.
- Govaerts, N., Kyndt, E., Dochy, F., & Baert, H. (2011). Influence of learning and working climate on the retention of talented employees. *Journal of Workplace Learning*, 23(1), 35–55. <https://doi.org/10.1108/13665621111097245>
- Hallin, M., Wikholm, C., & Öjmertz, B. (2019). Kompetensinventering digitalisering i SMF. En förstudie inom FFI Hållbar Produktion.

- IF Metall. (2018). Arbetsmiljöundersökning av NOVUS.
- Illeris, K., Andersson, S. (2007). *Lärande* (2. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Ingle, C., & Wu, M. (2007) The board and strategic change: A learning organisation perspective. *International Review of Business Research Papers*, 3(1), 125–146.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2014). *Hur moderna organisationer fungerar* (4. uppl.). Studentlitteratur AB.
- Jerez-Gómez, P., Céspedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning capability: a proposal of measurement. *Journal of Business Research*, 58(6), 715–725. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.002>
- Jo, S. J., & Joo, B. K. (2011). Knowledge sharing: The influences of learning organization culture, organizational commitment, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(3), 353–364. <https://doi.org/10.1177/1548051811405208>
- Kim, D. H. (1993). The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, Fall, 37–50.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132–151. <https://doi.org/10.1177/1523422303005002002>
- McGill, M. E., Slocum, J.W., & Lei, D. (1992). Management practices in learning organizations. *Organizational Dynamics*, 21(1), 5–17. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(92\)90082-X](https://doi.org/10.1016/0090-2616(92)90082-X)
- Mheidly, N., Fares, M. Y., Zalzale, H., & Fares, J. (2020) Effects of face mask on interpersonal communication during the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Public Health*, 8, 3–9. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2020.582191>
- Mikkelsen, A., Saksvik, P. Ø., & Ursin, H. (1998). Job Stress and Organizational Learning Climate. *International Journal of Stress Management*, 5, 197–209. <https://doi.org/10.1023/A:1022965727976>
- Nationalencyklopedin. (u.å.). Deduktiv metod. I Nationalencyklopedin. Hämtad 21 april, 2021, från <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/deduktiv-metod>
- Nikolova, I., Van Ruysseveldt, J., De Witte, H., & Syroit, J. (2014). Work-based learning: Development and validation of a scale measuring the learning potential of the workplace (LPW). *Journal of Vocational Behaviour*, 84(1), 1–10.
- Nolato plastteknik AB. (2020). *Årsredovisning 2019*.
- Nolato AB. (2021). *Annual Report 2020*. <https://storage.mfn.se/proxy/nolatos-annual-report-2020.pdf?url=https%3A%2F%2Fmb.cision.com%2FMain%2F966%2F3322853%2F1399519.pdf&>

- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Von Krogh, G. (2009). Tacit knowledge and knowledge conversion: controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. *Organization Science*, 20(3), 635–652.
- Parker, S. K. (2014). Beyond motivation: job and work design for development, health, ambidexterity and more. *Annual Review of Psychology*, 65(1), 661–691.
- Patel, R., & Davidsson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder* (5. uppl.). Studentlitteratur AB.
- Peterson, S. J., & Luthans, F. (2003). The positive impact and development of hopeful leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(1), 26–31. <https://doi.org/10.1108/01437730310457302>
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- Polanyi, M. (2009). *The Tacit Dimension* (2. uppl.). University of Chicago Press.
- Prawitz, D. (u.å.). Induktion. I Nationalencyklopedin. <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/induktion>
- Richer, SF., Blanchard, C, & Vallerand, R. J. (2002). A motivational model of work turnover. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(10), 2089–2113.
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Schacter, D., Gilbert, D., Wegner, D., & Hood, B. (2020). *Psychology* (3. uppl.). Red Globe Press.
- Schein, E. H. (1993). On dialogue, culture and organizational learning. *Organizational Dynamics*, 22(2), 40–51. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(93\)90052-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(93)90052-3)
- Schneider, B. (1990). *Organizational climate and culture*. Pfeiffer.
- Seidle, B., Fernandez, S., & Perry, J. L. (2016). Do Leadership Training and Development Make a Difference in the Public Sector? A Panel Study. *Public Administration Review*, 76(4), 603–613. <https://doi.org/10.1111/puar.12531>
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Stata, R. (1989). Organizational learning: the key to management innovation. *Sloan Management Review*, Spring, 63–74.

- Toffler, A. (1990). *Powershift: Knowledge, Wealth and Violence at the Edge of the 21st Century*. Bantam Books.
- Trépanier, S. G., Fernet, C., & Austin, S. (2013). The moderating role of autonomous motivation in the job demands-strain relation: a two sample study. *Motivation and Emotion*, 37(1), 93–105. <https://doi.org/10.1007/s11031-012-9290-9>
- Tshishonga, N. (2019). Prospects and Challenges of Transforming Local Government into a Learning Organisation. *African Journal of Public Affairs*, 11(1), 1–19.
- Van Dyck, C., Frese, M., Baer, M., & Sonnentag, S. (2005). Organizational error management culture and its impact on performance: A two-study replication. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1228–1240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1228>
- Vingård, E. (2015). En kunskapsöversikt - Psykisk ohälsa, arbetsliv och sjukfrånvaro. FORTE. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1056613/FULLTEXT01.pdf>
- Wallo, A. (2014). Att organisera och leda kompetensförsörjning och lärande. I *Lärande i arbetslivet: möjligheter och utmaningar: en vänbok till Per-Erik Ellström* (ss. 310–331). Linköpings Universitet. Hämtad från <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:liu:diva-108369>
- Wallo, A. (2008). The leader as a facilitator of learning at work - A study of learning-oriented leadership in two industrial firms. [Doktorsavhandling, Linköpings University]. DiVA. <https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A126458&dswid=1950>
- Wallo, A., Ellström, P-E., & Kock, H. (2012). Leadership as a balancing act between performance- and development-orientation. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(3), 222–237. <https://doi.org/10.1108/01437731311326666>
- Weiss, R. S. (1995). *Learning from strangers: The art and method of qualitative interview studies*. Simon and Schuster.
- Whittaker, S., & Marchington, M. (2003). Devolving HR responsibility to the line. Threat, opportunity or partnership?. *Employee Relations*, 25(3), 245–261. <https://doi.org/10.1108/01425450310475847>
- Wienclaw, R. A. (2019). *Quantitative and Qualitative Analysis*. Salem Press Encyclopedia.
- Williams, A. P. (2001). A belief-focused process model of organizational learning. *Journal of Management Studies*, 38(1), 67–85. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00228>

BILAGA 1

Metodstöd för ledarskap och organisatoriskt lärande i produktionsteam

Projektledare: Malin Hallin

1. Projektidé, syfte, bakgrund och relation till övrig FoU inom området

Digitalisering och teknikutveckling innebär omstruktureringsbehov för svensk industri och förstudier indikerar förändringar i arbetsuppgifter och arbetsinnehåll, men även behov av nya roller och organisationsformer. Det är oftast ett starkt teknikfokus i industrins utvecklingsprojekt och forskningsprojekt vilket riskerar att leda till att arbetsmiljöaspekter försummas. Samtidigt har organisatoriskt lärande, utveckling och ledarskap det senaste årtiondet fått omfattande publicitet både inom akademien och i näringslivets olika branscher som ett led i att åstadkomma hållbara, flexibla och konkurrenskraftiga organisationer som snabbt kan anpassa sig till omgivningens skiftande krav och den pågående teknikutvecklingen. I realiteten har enbart små framsteg gjorts och organisationer har inte lyckats tillvarata den stora utvecklingspotential som finns i medarbetarnas kompetens och erfarenhet. Vidare ses ledarskap alltför ofta som en följd av individuella förmågor och erfarenheter, i stället för som överenskomna och gemensamma arbetssätt, träningsmöjligheter och systematik som organisationen skapar.

Projektidén tar sin utgångspunkt i behovet att överbrygga gapet mellan teori och praktik genom att utveckla metodstöd för ledarskap och lärande i produktionsteam. I samverkan med tongivande industriföretag avser projektet att genom experiment och erfarenhetsutbyte utveckla en sådan systematik att användas som stöd för ledarskapet.

Syfte

Projektet syftar till att utveckla metodstöd för ledarskap och organisatoriskt lärande i produktionsteam för att åstadkomma välmående företag och medarbetare, med innovationsförmåga och en utvecklande organisatorisk och social arbetsmiljö. För att uppfylla syftet har följande forskningsfrågor formulerats:

- Vilka förutsättningar finns det för ledarskap i produktionsteam givet den pågående teknikutvecklingen?
- Vilka förutsättningar finns det för organisatoriskt lärande i produktionsteam givet den pågående teknikutvecklingen?
- Vad krävs av ett metodstöd för ledarskap och organisatoriskt lärande i produktionsteam för en god organisatorisk och social arbetsmiljö?

Bakgrund

En ständigt ökande förändringstakt och ökade inslag av digitalisering och automation utgör en realitet. Enligt EU-kommissionen (2016) står Europas industri på randen till en ny industriell revolution. Ihop med dagens samhällsutveckling (politisk instabilitet, korta konjunkturcykler, snabbväxande marknader etc.) leder det till krav på utveckling, flexibilitet och anpassningsförmåga i produktionssystemen. Det innebär utmaningar på olika plan för företag, ledare och medarbetare. Till exempel ökar kraven på medarbetarnas förmåga att hantera den nya tekniken och den ökade digitaliseringen samt organisationernas förmåga att ta till vara på kompetensen. Digitalisering kan förutom direkta förändringar i arbetsuppgifter och

arbetsinnehåll medföra behov av nya arbetssätt, roller och organisering (se t. ex. Hallin, Wikholm, Öjmertz, 2019). Förutsättningarna är goda så till vida att Sverige har välutbildad arbetskraft. I situationen av stark teknisk utveckling är företags förmåga att klara av att ta tillvara medarbetarens kunskap och erfarenhet avgörande för framtiden. Potentialen för de som lyckas är stor. Hess (2014) poängterar att organisationer behöver institutionalisera organisatoriskt lärande för att möjliggöra snabbare anpassning.

En lärande organisation förutsätter att den enskilda medarbetarens perspektiv beaktas och att individuellt lärande utvecklas (Hess, 2014; Crossan et al., 1999). Emellertid känner sig endast 16% av arbetskraften, i Sverige, engagerade på sin arbetsplats (Gallup, 2013). Ryan och Deci (2017) beskriver, vikten för den enskilda medarbetaren på arbetsplatsen att uppfylla sina psykologiska behov (autonomi, kompetens och samhörighet) för att uppnå engagemang och välbefinnande. I en meta-studie påvisas en korrelation mellan arbetsengagemang och organisationers prestation och resultat (Harter et al, 2016). Behovet av en lärande organisation ligger i linje med en "Lean" organisationskultur med fokus på kontinuerlig utveckling baserad på medarbetarnas kunskap och erfarenhet och institutionaliserat lärande. Förändring, förbättring och utveckling av det sociala och tekniska systemet sker dagligen genom anställda och ses som självklart och kritiskt för organisationens fortlevnad (Liker och Convis, 2011). Centralt för Lean är en organisationsstruktur med decentraliserat beslutsfattande, att ledare och teammedlemmar äger och beslutar om sina processer, vilket ses som viktigt för att uppnå engagerade medarbetare och en ständigt utvecklande organisation (Liker and Convis, 2011). Lean har stor potential att bidra till att utveckla verksamheter och arbetsliv, förändra ledarskapet och inkludering av medarbetare i förbättringsarbetet finns i fokus (Poksinska, 2013). Följaktligen finns det behov av att fördjupa förståelsen och genom tillämpning visa hur ledarskap kan utvecklas och hur organisatoriskt lärande i produktionsteam kan realiseras för en utvecklande arbetsmiljö för såväl ledare som medarbetare.

Vingård (2015) visar på forskningsbehov gällande hur chefer ska agera för att både få friska medarbetare och en väl fungerande verksamhet samt vilka stödstrukturer som krävs. Det stämmer även väl överens med den utgångspunkt Corin & Björk (2017) har, vilka menar att fokus behöver vändas från chefernas personliga egenskaper till de villkor som cheferna arbetar under i form av både organisatoriska strukturer och psykosocial arbetsmiljö. I en studie av Lundkvist (2013) framhålls att chefers psykosociala arbetsvillkor, hälsa och ledarskap är nära relaterade och kan förstås som ömsesidigt beroende. Chefernas prestationer och hälsa beskrivs vara beroende av gynnsamma psykosociala arbetsvillkor, där första linjens chefer tycks vara i en sårbar position eftersom deras inflytande är mer begränsat. Samtidigt ökar kraven på dessa chefer vilka inte enbart förväntas ägna sig till operativ ledning utan även bör leda utvecklingen av medarbetare, processer och organisation. Vidare har ledarskap en avgörande påverkan på medarbetarnas hälsa och arbetsmiljö (se t.ex. Nyberg 2009). I arbetsmiljöverkets (2018) undersökning uppger 1,4 miljoner att de upplevt arbetsorsakade besvär det senaste året och utav dem upplever 350000 att de har arbetsorsakade besvär på grund av "bristande stöd eller uppskattning från chefen" och 392000 att de har arbetsorsakade besvär på grund av "otydliga eller motstridiga krav från arbetsgivaren". En undersökning genomförd av IF Metall 2018 visar vidare att var tredje medlem inte har pratat med sin närmaste chef om sin arbetsmiljö det senaste halvåret. Enligt Deci et al. (2017) finns det ett behov att öka förståelsen kring hur ledarnas beteende, arbetsuppgifterna och arbetsorganisationen relaterar till motivation, prestation och resultat.

Projektidén bygger på en behovsbild som utkristalliserats genom dialog med de medverkande företagen (se bilaga 2) i denna projektansökan samt på erfarenheter från det nationella

programmet Produktionslyftet. Diskussioner med IF Metall och Teknikföretagen har stärkt behovsbilden, där utveckling av kunskap kring utformning av metodstöd för ledare och hur vi organiserar för lärande och en god organisatorisk och social arbetsmiljö efterfrågas. Vidare baseras behovsbilden på erfarenheter från tidigare projekt finansierat av AFA Försäkring (dnr 130102), vilka belyste potential att utveckla Produktionslyftets metodik ytterligare genom integrering av arbetssätt för realisering av organisatoriskt lärande.

2. Relevans

Projektet tar sikte på den prioritering AFA Försäkring gör avseende arbetsorganisationens och ledarskapets betydelse för att främja hälsa och bra arbetsmiljö. Projektet studerar tillverkningsindustrin vilket är relevant eftersom:

- Det finns betydande arbetsmiljöproblem, vilket bland annat visas av hög sjukskrivningsrisk för operatörer inom tillverkningsindustrin (Socialförsäkringsrapport 2018:2).
- Tillverkningsindustrin är ledande vad gäller digitalisering och tillämpning av ny teknik.
- Industrin är trendsättande för nya organisationsformer.

En omfattande forskning, inte minst genom projekt finansierade av AFA Försäkring, visar på vikten av ledarskap och organisatoriskt lärande för innovationsförmåga och en god organisatorisk och social arbetsmiljö. Detta projekt bidrar med ökad kunskap om möjliggörare för ledarskap och organisatoriskt lärande, alltså en praktik baserad på känd kunskap.

3. Genomförande

Projektet genomförs av RISE IVF AB (projektledning), Chalmers tekniska högskola, AB Munkforsågar, AB Volvo, Nolato plastteknik AB och Volvo Car Corporation (se bilaga 1). En interaktiv forskningsansats kommer att tillämpas för att utveckla metodstöd för ledarskap och organisatoriskt lärande i produktionsteam. Projektet delas in i fem arbetspaket (AP) som alla genomförs med aktiv medverkan av företagen.

I AP1 utarbetas en teoretisk referensram baserad på litteraturstudier och nulägeskartläggning i de medverkande företagen. Studier (intervjuer, deltagande observation, genomgång av interna dokument) genomförs i produktionsteam med produktionsledare på respektive företag. I denna del kartläggs dagens förutsättningar för organisatoriskt lärande, vilket metodstöd som finns och hur det uppfattas av team och ledare. I AP 2 utvecklas, i samverkan med företagen, en modell med kriterier och målbild baserat på analys av resultatet från AP 1. Fokusgrupper med deltagande forskare och praktiker genomförs på respektive företag samt för hela projektet. Därigenom utvecklas ett metodstöd för ledarskap och organisatoriskt lärande. Utvecklingen sker således iterativt och påbörjas när kartläggningarna i AP 1 för respektive företag successivt färdigställs.

Inom AP 3 operationaliseras metodstödet. Baserat på metodstöd (AP 2) och de olika företagens kontextuella förutsättningar kommer experiment i produktionsteam att genomföras där olika arbetssätt testas. Genom dialog och olika former av workshops på företagen designas experimenten. Detta är en iterativ process som leder till en vidareutveckling av metodstöd. AP 4 inrymmer utvärdering av effekter. Produktionsteamens innovations- och förnyelseförmåga samt ledarnas och medarbetarnas engagemang och motivation mäts genom enkäter, intervjuer och workshops. Effekter jämförs i relation till utgångsläget i AP1. Verifiering sker i tidigare involverade och eventuellt tillkommande produktionsteam. Test av metodstöd sker vid företag som medverkar i Produktionslyftets utvecklingsprogram. AP 5 avser nyttiggörande och spridning av projektresultaten, se avsnitt 7.

4. Etiska överväganden

Inga särskilda forskningsetiska frågor förutses i projektet. En erfarenhet av tidigare arbete inom Produktionslyftet är att olika grupper inom företagen involveras, vilket gynnar mångfald, vad gäller såväl kön, ålder, etnicitet som kompetens.

5. Förväntat resultat

Resultaten förväntas skapa en systematik för ledarskap och organisatoriskt lärande vilket på sikt leder till bättre hälsa och minskad sjukskrivning. Denna systematik beskrivs i form av principer, riktlinjer och verktyg för praktisk tillämpning. Resultaten kommer bland annat integreras i Produktionslyftets metodik som har en nationell räckvidd. De medverkande företagen kommer också att bidra med praktiska exempel och lärdomar som dokumenteras genom text, bild och film.

6. Samarbeten

Projektet kommer att samverka med det nationella programmet Produktionslyftet, som drivs av RISE IVF, och pågående utveckling inom programmet. Produktionslyftet ses som en mycket framgångsrik metodik för hållbar utveckling av förnyelseförmåga i företag, med dokumenterade resultat i över 250 företag. Teknikföretagen och IF Metall medverkar aktivt i Produktionslyftet. Projektet kommer även att samverka och utbyta erfarenheter med projektet Future Industrial Worker som drivs av AB Volvo. Vidare kommer utbyte ske med HELIX-projektet "Ledarskap för lärande och innovation" vilket leds av forskare knutna till HELIX Competence Centre där RISE IVF även utgör en part.

En referensgrupp föreslås för projektet som bidrar med ämneskunskap, branschkunskap och perspektiv på de frågeställningar som berör projektet.

7. Nyttiggörande, spridning och kommunikationsplan

Projektet kommer att generera och sprida resultat löpande under projekttiden. Genom företagets aktiva deltagande i projektet kommer företagen att direkt nyttiggöra sig kunskap. Öppna seminarier kommer att arrangeras för forskare och praktiker, och erbjudas genom etablerade spridningskanaler inom Chalmers, RISE och Produktionslyftet (PL). Resultatet kommer även spridas genom de medverkande företagen samt genom implementering i PL-metodiken och därmed till de företag som medverkar i PL i framtiden. Vidare kommer resultat nyttiggöras genom bidrag i kurser i Chalmers grund- och mastersutbildningar, samt inom fortbildningskurser för industrin. Forskningsresultat kommer att spridas i vetenskapliga tidskrifter och konferenser samt genom en licentiatavhandling.

8. Litteraturreferenser

Arbetsmiljöverket, Arbetsmiljöstatistik Rapport 2018:3. Arbetsorsakade besvär 2018. Tillgänglig: https://www.av.se/globalassets/filer/statistik/arbetsorsakade-besvar-2018/arbetsorsakade_besvar_2018_rapport.pdf [2019-02-06]

Corin, L. & Björk, L. (2017). *Chefers organisatoriska förutsättningar i kommunerna*. Stockholm: SNS förlag

Crossan, M.M., Lane, H.W. & White, R.E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of management review*, 522-537.

Deci, E.L., Olafsen, A.H., & Ryan R.M., (2017). Self-determination theory in work organizations: the state of a science, *The annual review of organizational psychology and organizational behavior*, Vol. 4, pp. 19-43.

EU Commission (2016). Digitalising European Industry, Reaping the full benefits of a Digital Single Market. SWD (2016).

Gallup (2013). Worldwide, 13% of Employees Are Engaged at Work [Online]. Available [Accessed 2019]. <https://news.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx>

Hallin M, Wikholm C & Öjmertz B, (2019). Kompetensinventering digitalisering i SMF. En förstudie inom FFI Hållbar Produktion

Harter, J.K., Schmidt, F.L., Agrawal, S. Plowman, S.K., Blue, A. (2016). The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes 2016 Q12 Meta-Analysis: Ninth Edition, Gallup.

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

IF Metals (2018) arbetsmiljöundersökning utförd av NOVUS.

Liker, J.K. & Convis, G.L. (2011), The Toyota way to lean leadership: achieving and sustaining excellence through leadership development, McGraw-Hill

Lundkvist, D. (2013). Psychosocial Work Conditions, Health, and Leadership of Managers. Institutionen för medicin och hälsa, Avdelningen för samhällsmedicin, Linköpings universitet.

Nyberg, A (2009). The impact of managerial leadership on stress and health among employees. Institutionen för folkhälsovetenskap, Karolinska Institutet.

Poksinska, B. i Kreuger, Martin, Crevani, Lucia & Larsén, Kristina (red.) (2013). Leda mot det nya: en forskningsantologi om chefskap och innovation. Stockholm: Vinnova Tillgänglig: <http://www.vinnova.se/upload/EPiStorePDF/LedaMotDetNya.pdf> [190124]

Ryan, R.M. & Deci, E.L., (2017) Self-determination theory: basic psychological needs in motivation, development, and wellness, Guildford Press, New York

Socialförsäkringsrapport 2018:2. Sjukfrånvaron på svensk arbetsmarknad. Försäkringskassan

Vingård, E. (2015) En kunskapsöversikt - Psykisk ohälsa, arbetsliv och sjukfrånvaro, Forskningsrådet för hälsa, arbetsliv och välfärd (FORTE).

Öjmertz B, Nonås K & Hallin M, (2017). Integrering av arbetsmiljöperspektivet för hållbar Lean implementering och attraktivt arbete. Slutrapport AFA Försäkring dnr 130102.

BILAGA 2

Följande frågeområden baserades på förmaterial från forskningsprojektet och identifierades med hjälp av teori inom lärande och organisatoriskt lärande. Specifika intervjufrågor och observationsmoment har utvecklats av rapportens författare.

Lärande i arbetet

- Genomförande introduktion av nyanställda
 - Intervju - fråga anställda om upplärningsprocessen – mentorer?
 - Intervju - fråga ledning om upplärningsprocessen
- On-job training
 - Intervju - fråga anställda – hur får ni lära er nya färdigheter?
 - Intervju - fråga ledning - hur lär ni ut nya färdigheter bland de anställda?
- On-job learning
 - Lärande genom planerade aktiviteter
 - Intervju - fråga ledning – planeras utvecklingsmoment för de anställda såsom intern vidareutbildning?
 - Intervju - fråga ledning – vem är initiativtagare till utveckling? Anställda eller ledning?
 - Lärande genom oväntade händelser och misstag
 - Observation – hur hanteras oväntade händelser och misstag av de anställda? Av ledning?
 - Intervju - fråga ledning – finns det rutiner när misstag eller oväntade händelser sker?
 - Intervju - fråga anställda – vad gör du om det händer något oväntat eller ett misstag?

Organisatoriskt lärande, process förbättringsarbete

- Vilka Leanverktyg och arbetssätt använder man på företaget idag? Hur går det till? Hur uppfattas det?
 - Interna dokument - finns det dokument som beskriver Leanarbete på företaget?
 - Interna dokument – beskrivning av rutiner/processer?
 - Intervju – fråga ledning om de arbetar aktivt med Lean?
 - Intervju – fråga ledning om tidigare Leankoordinator?
 - Intervju – fråga anställda om man pratar om Lean
 - Intervju – fråga anställda vad de tycker om arbete med Leanverktygen
 - Observation – Följs rutinerna som finns angivna av interna dokument?
 - Observation – Går det något ”snack” kring arbetssättet?
 - Observation – Hur reagerar de anställda när de måste arbeta med Leanverktyg?
- Förbättra och utveckla det man redan gör?
 - Observation – Läger man någon tid på förbättring och utveckling under ett arbetspass?
 - Intervju – fråga ledning om det finns något förbättringsarbete eller ansvarig roll för det (vad säger i så fall den rollen om förbättringsarbete?)
 - Intervju – fråga anställda om deras arbetsmoment utvecklas och om de kan minnas specifika förändringar/förbättringar
- Ifrågasättande av processer
 - Intervju – fråga anställda om de har utrymme att kritisera arbetssättet
 - Intervju – fråga anställda hur denna kritik tas emot

- Intervju – fråga anställda om de får feedback på kommentarer kring arbetssättet och implementerade åtgärder
- Intervju – fråga ledning om hur arbetssätt tas fram
- Observation – reflekterar anställda över sitt arbete? Uppmuntras det av ledare? Finns det bestämda tillfällen eller möjligheter för reflektion?
- Lagra kunskap utanför individen
 - Interna dokument
 - Intervju – fråga anställda vad de gör när de lär sig något nytt, tas kunskapen till vara på av företaget?
 - Intervju – fråga ledning om de tar åt sig av kunskap som anställda lär sig? Noteras det för framtida utveckling?
- Institutionaliserat lärande
- Lärande mellan grupper
 - Intervju – fråga anställda om de har kontakt med andra avdelningar och om den är informell eller formell
 - Intervju – fråga ledning om det finns utbyte av kompetens mellan olika avdelningar och grupper
 - Observation – ser vi något samarbete mellan grupper?

Klimat för lärande

- Uppmuntras trial-and-error, att experimentera och testa?
 - Observation – hur arbetar de anställda?
 - Intervju – fråga anställda om de får testa och om det uppmuntras
- Stöd och reflekterande mellan gruppens medlemmar
 - Fråga ledning om det finns avsatt tid eller utrymme för stöd och reflekterande
 - Fråga anställda om de har avsatt tid eller utrymme för stöd och reflekterande
- Öppenhet för nya idéer
 - Observation – finns tillit? Omtanke om varandra?
 - Observation – finns en ifrågasättande kultur?
 - Observation – hur mångfaldig är personalen?
- Psychological safety
 - Intervju – fråga anställda hur kollegor/team leaders/ledning reagerar på misstag
 - Intervju – fråga anställda om de känner sig bekväma med att göra misstag
 - Intervju – fråga anställda hur diskussionsklimatet är vid gruppmöten
 - Observation – hur reagerar anställda när misstag sker (om det observeras)
 - Observation – hur är diskussionsklimatet?

Organisationsstruktur

- Formaliserad struktur eller organisk/flexibel
- Gruppbaserad vs hierarkisk struktur
 - Observation – finns arbetsrotation? Överlappning mellan enheter?
 - Intervju – fråga anställda om de har självstyrande grupper som testar nya saker och har friheter i arbetssättet?
- Holistiskt förhållningssätt
 - Intervju – fråga anställda om deras roll i företaget? Samhörighet?
 - Intervju – fråga anställda om de känner ansvar för företagets välmående, bedömer sitt arbete som viktigt?
- Organisatoriska förutsättningar för lärande

Ledarskap för lärande

- Bjuder ledare in till respons från andra?
 - Observation – hur interagerar ledare och anställda med varandra?
 - Intervju – hur upplever de anställda interaktionen?
- Ställer ledaren undersökande frågor eller ger instruktioner/ordergivning?
- Tar ledaren hänsyn till medarbetaren?
 - Deras behov? Intervju
 - Kompetens och erfarenhet? Intervju
- Är ledaren kunning i gruppens arbete?
 - Fråga anställda – hur upplever de ledarens kunskap? Förstås arbetet?
- Eftersträvar ledaren goda personliga relationer med gruppen?
 - Intervju – fråga ledning om deras personliga relationer med gruppen
 - Intervju – fråga anställda om deras personliga relationer med ledning

INSTITUTIONEN FÖR TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
AVDELNINGEN FÖR SUPPLY AND OPERATIONS MANAGEMENT
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg, Sverige 2021

www.chalmers.se



CHALMERS