

Institutionen för ekonomi och informatik
Organisation C-uppsats Ht-04



Myndigheters organisatoriska lärande – Fallstudie på Arbetsförmedlingen och Skatteverket

Författare: Johan Edgren
Handledare: Bengt Kjellén

Tack!

Jag skulle vilja rikta ett stort tack till Arbetsförmedlingen i Uddevalla samt Skattemyndigheten i Uddevalla för att ni tog er tid och hjälpte mig med min studie.

Jag vill dessutom tacka min handledare Bengt Kjellén vid Högskolan Trollhättan/Uddevalla för all handledning under hösten.

Johan Edgren

.....

Abstract

Författare Johan Edgren

Titel: Myndigheters organisatoriska lärande - Fallstudie på Arbetsförmedlingen och Skatteverket

Kurs: Företagsekonomi med inriktning mot organisation, examensarbete

Termin: Ht-04

Antal sidor: 60 (72 inklusive bilagor)

Syfte: Syftet med studien är att undersöka Arbetsförmedlingen i Uddevalla samt Skatteverket i Uddevalla, för att se om dessa myndigheter genererar organisatoriskt lärande.

Bisyftet med studien är att i verkligheten pröva Nancy Dixons (1999) modell *The Organizational Learning Cycle*, vilket skall leda fram till hur Arbetsförmedlingen i Uddevalla samt Skatteverket i Uddevalla kan förbättra sitt organisatoriska lärande.

Metod: Kvalitativa intervjuer

Material: Intervjuer med två anställda hos Arbetsförmedlingen i Uddevalla samt tre anställda hos Skatteverket i Uddevalla.

Handling: Genererar Arbetsförmedlingen i Uddevalla samt Skatteverket i Uddevalla organisatoriskt lärande? Nancy Dixon visar på ett antal faktorer som tenderar att generera organisatoriskt lärande. Dessa faktorer kombinerar Dixon sedan med en modell, *The Organizational Learning Cycle*, som visar om en organisation genererar organisatoriskt lärande eller inte.

Resultat: Arbetsförmedlingen i Uddevalla samt Skatteverket i Uddevalla genererar organisatoriskt lärande. Det finns dock skillnader dem emellan som gör att de genererar organisatoriskt lärande till olika grad.

Både Arbetsförmedlingen i Uddevalla samt Skatteverket i Uddevalla genomför samtliga steg i modellen *The Organizational Learning Cycle*, samt att de olika faktorerna som påverkar lärandet finns inom organisationerna.

Innehållsförteckning:

1. INLEDNING.....	1
1.1 PROBLEMDISKUSSION.....	1
1.2 SYFTE.....	3
1.3 FRÅGESTÄLLNINGAR.....	3
1.4 DISPOSITION.....	3
2. CENTRALA BEGREPP.....	5
2.1 KUNSKAP.....	5
2.2 LÄRANDE.....	5
2.2.2 <i>Lärande på olika nivåer.....</i>	7
2.3 KOMPETENS.....	8
2.4 MINA DEFINITIONER AV BEGREPPEN.....	9
2.4.1 <i>Kunskap.....</i>	9
2.4.2 <i>Lärande.....</i>	9
2.4.3 <i>Kompetens.....</i>	9
2.4.3 <i>Sammanfattning.....</i>	9
3. METOD.....	11
3.1 VETENSKAPLIGT SYNSÄTT.....	11
3.2 VAL AV METOD.....	11
3.3 DATAINSAMLINGSMETOD.....	12
3.3.1 <i>Kvalitativ intervju.....</i>	12
3.3.2 <i>Tolkningsmetod.....</i>	13
3.3.3 <i>För- och nackdelar med valet av metod.....</i>	14
3.3.4 <i>Negativt med undersökningens genomförande.....</i>	14
3.4 TILLFÖRLITLIGHET.....	15
3.5 ÖVERFÖRBARHET.....	15
4. URVAL.....	17
4.1 MOTIVERINGAR TILL LITTERATURURVAL.....	17
4.2 KÄLLKRITISK GRANSKNING AV DEN VALDA LITTERATUREN.....	17
4.3 VAL AV ORGANISATIONER.....	17
5. INDIVIDUELLT LÄRANDE.....	19
5.1 NANCY DIXON OCH INDIVIDENS LÄRANDE.....	19
6. ORGANISATORISKT LÄRANDE.....	21
6.1 DEFINITIONER AV ORGANISATORISKT LÄRANDE.....	21
6.2 DIXONS SYN PÅ ORGANISATORISKT LÄRANDE.....	21
6.2.1 <i>Dixons cykel för organisatorisk lärande.....</i>	24
7. TEORETISK REFLEKTION.....	27
7.1 SAMMANFATTNING AV DIXONS SYN PÅ ORGANISATORISKT LÄRANDE.....	27
8. FALLSTUDIER.....	29
8.1 SKATTEVERKET I UDDEVALLA.....	29
8.1.1 <i>Nyanställning.....</i>	29
8.1.2 <i>Utbildning.....</i>	31
8.1.3 <i>Informations-spridning.....</i>	31
8.1.4 <i>Arbete och rutiner.....</i>	32
8.1.5 <i>Lärande/Förändring.....</i>	33
8.1.6 <i>Kommunikation.....</i>	34
8.1.7 <i>Problemlösning och beslutsfattande.....</i>	35
8.2 ARBETSFÖRMEDLINGEN I UDDEVALLA.....	35
8.2.1 <i>Nyanställning.....</i>	36
8.2.2 <i>Utbildning.....</i>	37
8.2.3 <i>Informations-spridning.....</i>	38
8.2.4 <i>Arbete och rutiner.....</i>	38

8.2.5 Lärande/Förändring	39
8.2.6 Kommunikation	39
8.2.7 Problemlösning och beslutsfattande.....	40
9. TOLKNING AV FALLSTUDIER.....	41
9.1 SKATTEVERKET UDDEVALLA.....	41
9.1.1 Dialog.....	41
9.1.2 Jämlikhetssträvan.....	42
9.1.3 Flera perspektiv.....	42
9.1.4 Specialistfria lösningar.....	43
9.1.5 Aktörsskapad databas.....	43
9.1.6 Delade erfarenheter.....	43
9.1.7 Resultat utifrån Dixons tankar.....	44
9.1.8 The Organizational Learning Cycle	44
9.2 ARBETSFÖRMEDLINGEN UDDEVALLA.....	46
9.2.1 Dialog.....	46
9.2.2 Jämlikhetssträvan.....	46
9.2.3 Flera perspektiv.....	46
9.2.4 Specialistfria lösningar.....	46
9.2.5 Aktörsskapad databas.....	47
9.2.6 Delade erfarenheter.....	47
9.2.7 Resultat utifrån Dixons tankar.....	47
9.2.8 The Organizational Learning Cycle	48
10. SLUTDISKUSSION.....	51
REFERENSER.....	53
BILAGOR.....	55
BILAGA 1 – INTERVJUGUIDE.....	55
BILAGA 2 – ARBETSMARKNADSVERKET'S ORGANISATIONSSCHEMA.....	57
BILAGA 3 – SKATTEVERKET'S ORGANISATIONSSCHEMA.....	58
BILAGA 4 – ARGYRIS OCH SCHÖNS SYN PÅ ORGANISATORISKT LÄRANDE.....	59
BILAGA 5 – DAVID A. KOLB OCH INDIVIDENS LÄRANDE.....	64

Figurförteckning:

FIGUR 1: SAMBAND MELLAN DE CENTRALA BEGREPPEN. (EGEN FIGUR).....	10
FIGUR 2: TRE TYPER AV MENINGSSTRUKTURER. (DIXON 1999:44).....	23
FIGUR 3: THE ORGANIZATIONAL LEARNING CYCLE. (DIXON 1999:64).....	25
FIGUR 4: SINGLE LOOP LÄRANDE. (ARGYRIS 1990:92).....	62
FIGUR 5: DOUBLELOOP LÄRANDE. (ARGYRIS 1990:94).....	62
FIGUR 6: EXPERIMENTAL LEARNING CYCLE (GRANBERG & OHLSSON 2004:36).....	64

1. INLEDNING

1.1 Problemdiskussion

Det samhälle som vi lever i skulle kunna kallas för ett organisationsamhälle, mest på grund av att nästan allt kan räknas som en organisation då definitionerna som finns kan beskrivas som tämligen oklara. Vi föds in i organisationer och vi spenderar i stort sätt hela livet i organisationer, och därför blir området väldigt intressant.

Den stora frågan är varför vi egentligen väljer att organisera oss. Vid en historisk anblick, kan det ses att de första människolika varelserna levde i små grupper. Anledningen till denna gruppering var att chanserna att överleva var större (Nyström & Nyström 2001). Slutsatsen är alltså, de synergieffekter som uppnås vid samarbeten blir klart större än summan av de olika delarna (Bruzelius & Skärvad 2000).

Då kunskapsområdet organisation är brett och inter har några distinkta gränser, kan det vara en aning svårt att exakt precisera vad området egentligen omfattar. Innan jag började studera ämnesområdet var organisering av företag det första jag tänkte på när jag hörde ordet organisation. Nu efter att jag har läst en del om ämnet har jag insett att det är mycket mer än så.

Inom disciplinen organisation ingår allt från gruppdynamik till ledarskap. Området är stort men också väldigt intressant då det behandlar bland annat bakomliggande orsaker till uppkomna problem och inte bara givna lösningar. Det som gör att jag finner området extra intressant är de psykologiska och kulturella aspekter som är med och påverkar. Det kan sägas att det inte finns en perfekt lösning för samtliga situationer, utan varje situation kräver en specifik lösning. Dock har användningen av begreppen *lärande* och *lärande organisation* använts som generella lösningar på många organisatoriska problem.

Som nämnts ovan är kunskapsområdet organisation stort och därför måste jag avgränsa mitt problemområde. Det som den här rapporten skall behandla är området *lärande i arbetslivet*. När man talar om *lärande i arbetslivet* aktualiseras begrepp som till exempel *den lärande organisationen*, *organisatoriskt lärande* och *lärande miljö*. Dessa begrepp har en tendens att flyta samman då de definitioner som finns inte är entydiga samt att ingen klar gräns existerar mellan begreppen.

Synen på *lärande i arbetslivet* har ändrats en del under de senaste åren. Från att handla om traditionellt lärande vid skolbänken, där ett likhetstecken satts mellan kompetens och hög utbildningsnivå, till att nu beskrivas som en integrerad process i det dagliga arbetet. Individens kompetens beskrivs som något som uppkommer i interaktion med andra individer (Ellström & Hultman 2004).

Den inriktning inom området *lärande i arbetslivet* som jag har valt ut är *organisatoriskt lärande*. Det första frågan som uppkommer hos mig vid en reflektion kring ämnet, är vad *organisatoriskt lärande* är? Frågan är inte lätt besvarad då det finns många olika åsikter och lika många svar. Anledningen till att svaren blir olika är vilken infallsvinkel som betraktaren väljer.

Den infallsvinkel som jag först reflekterar kring är att överblicka vad som organisationen och individerna lär sig. Är det bara kunskap, som till exempel hur olika datorprogramvaror används? Eller är det mer än så? Handlar det om att effektivisera genom tidigare erfarenheter? En annan fråga som kan knytas till detta är, vad är kunskap?

En av de mest omtalade sätten att se på *organisatoriskt lärande* är vem det är som lär, organisationen eller individen. Om detta må de lärde tvista, då olika författare har vitt skilda åsikter. Några pekar på att det är organisationen som lär och andra pekar på att det är individen. (Granberg & Ohlsson 2004)

En annan infallsvinkel är individernas lärande. Hur sker individuellt lärande inom och utanför organisationens gränser? Ett sätt att skilja på lärandet kan vara att dela upp det efter struktur, informell eller formell. Det informella lärandet som kan vara praxis och erfarenheter, och formellt lärande som kan vara utbildningar som de anställda erbjuds.

Ett annat sätt att se på *lärande organisationer* är om det finns några nätverk för lärande inom organisationer. För att ta resonemanget ett steg längre, finns det nätverk som sträcker sig utanför organisationers gränser? Är det denna företeelse av informella samband mellan organisationer som länkar samman ett företagskluster?

Vad är det då som gör det *organisatoriska lärandet* så intressant. En aspekt som jag finner intressant är huruvida lärandeprocessen leder till konkurrensfördelar för organisationerna samt vad lärandet ger för effekter hos företaget. En annan intressant tanke är hur ett eventuellt samband kan finnas mellan lärande inom organisationen och hög utbildningsnivå hos personalen. Det intressanta i denna tanke är om det finns ett samband mellan akademisk utbildning hos personalen och organisationens inlärningsförmåga. Finns det ett sådant samband, eller är det tvärtom så att de organisationer som har lägre utbildad personal som har lättare för att generera *organisatoriskt lärande*?

En infallsvinkel på *organisatoriskt lärande* som jag finner mycket intressant är hur olika myndigheter har differenser i effektiviteten att ta till sig kunskap. Vilka likheter och skillnader finns det i ett eventuellt lärande hos olika myndigheter? Då myndigheters verksamhet till viss del regleras av lagar och förordningar, kan det organisatoriska lärandet bli lidande. Visst regleras även privata organisationer också av lagar och förordningar, men inte på samma sätt. Myndigheter har bland annat en del sekretesslagar som privat verksamhet inte har i samma utsträckning. Kan lagar skapa trögheter som påverkar myndigheternas eventuella lärande?

Problematiken inom det *organisatoriska lärandet* som denna uppsats skall behandla är hur myndigheters eventuella organisatoriska lärande ser ut. Men då ämnet fortfarande är brett skall jag beskriva vad ämnet inte är.

Organisatoriskt lärande är inte detsamma som *den lärande organisationen*. *Den lärande organisationen* kan tolkas som en utopi om det perfekta företaget, när det enligt mitt tycke snarare bör ses som ett verktyg för utveckling av företag.

Organisatoriskt lärande är enligt mig inte ett verktyg, utan det är teorier kring hur företag tar till sig kunskap. Uppsatsen skall alltså behandla området, hur organisationer tar till sig kunskap, och om det finns någon skillnad mellan olika myndigheter i effektiviteten att ta till sig kunskapen.

Det *organisatoriska lärandet* har tagits upp vid flera tillfällen i den kurslitteratur som använts inom organisationskurserna. Bland annat i följande böcker *Den femte disciplinen* av Senge (1995) och *Competing for the future* av Hamel och Prahalad (1994) samt *Organisationsmetaforer* av Morgan (1999). Det var genom dessa böcker mitt intresse för *organisatoriskt lärande* väcktes.

De två myndigheter som jag har valt ut för mina fallstudier är Arbetsförmedlingen i Uddevalla och Skatteverket i Uddevalla. Anledningen till att jag valde ut dessa två myndigheter är att deras verksamheter, som enligt mitt sätt att se på dem skiljer sig relativt mycket från varandra.

Arbetsförmedlingen har enligt mig ett servicesyfte att agera mellanhand mellan arbetsgivare och arbets sökande, medan Skatteverket däremot har ett kontrollsyfte av organisationer och privatpersoner.

Förutom skillnaden i verksamhet finner jag skillnader i de anställdas utbildning mellan de båda verksamheterna. Arbetsförmedlingen lägger stor vikt vid arbetslivserfarenhet som är kopplad till en teoretisk grund som inte behöver vara en komplett högskoleexamen. Skatteverket ser helst att man skall ha en komplett högskoleexamen och lägger inte lika stor vikt vid arbetslivserfarenheten.

Några frågor som uppkom när jag reflekterade kring problemområdet är följande:

- Hur definieras organisatoriskt lärande?
- Vem är det som lär?
- Vad är det som "organisationen" lär sig?
- Vad skall lärandet leda till?

Det som jag finner intressant med att undersöka myndigheters *organisatoriska lärande* är hur lagar och förordningar skapar en eventuell tröghet som påverkar lärandeförmågan hos olika myndigheter. Det som jag också finner intressant är vilka skillnader och likheter som kan tänkas finnas mellan Arbetsförmedlingen i Uddevalla samt Skatteverket i Uddevalla.

1.2 Syfte

Syftet med studien är att undersöka Arbetsförmedlingen i Uddevalla samt Skatteverket i Uddevalla, för att se om dessa myndigheter genererar organisatoriskt lärande.

Bisyftet med studien är att i verkligheten pröva Nancy Dixons (1999) modell *The Organizational Learning Cycle*, vilket skall leda fram till hur Arbetsförmedlingen i Uddevalla samt Skatteverket i Uddevalla kan förbättra sitt organisatoriska lärande.

1.3 Frågeställningar

- Genererar Arbetsförmedlingen i Uddevalla och Skatteverket i Uddevalla organisatoriskt lärande sett utifrån Nancy Dixons modell *The Organizational Learning Cycle*?
- Vilka markanta likheter står att finna i det organisatoriska lärandet hos Arbetsförmedlingen och Skatteverket?
- Vilka markanta skillnader finns det i det organisatoriska lärandet mellan Arbetsförmedlingen i Uddevalla och Skatteverket i Uddevalla?
- Uppfyller Arbetsförmedlingen i Uddevalla och Skatteverket i Uddevalla samtliga steg i Dixons modell *The Organizational Learning Cycle*?
- Vad kan Arbetsförmedlingen i Uddevalla och Skatteverket i Uddevalla göra för att förbättra sitt organisatoriska lärande, sett utifrån Dixons (1999) modell *The Organizational Learning Cycle*?

1.4 Disposition

I *kapitel ett* presenteras problemområdet som uppsatsen skall behandla. Dessutom detta presenteras syftet samt de frågeställningar som rapporten skall besvara.

I *kapitel två* presenteras definitioner av begrepp som är viktiga för uppsatsen.

I *kapitel tre* presenteras den metod som rapporten är utarbetad efter.

I *kapitel fyra* presenteras urval samt en kritisk granskning av litteraturen.

I *kapitel fem till kapitel sju* presenteras den teoretiska referensramen som inleds med tankar kring det individuella lärandet (*kapitel fem*). Därefter följer tankar kring det organisatoriska lärandet (*kapitel sex*). Referensramen avslutas med en kort teoretisk reflektion kring det centrala i Dixons (1999) tankar kring organisatoriskt lärande (*kapitel sju*).

I *kapitel åtta* presenteras resultaten av fallstudierna.

I *kapitel nio* presenteras tolkningen av fallstudierna. Tolkningen utgår ifrån Dixons (1999) tankar kring organisatoriskt lärande (*kapitel fem till sju*).

I *kapitel 10* presenteras en slutdiskussion kring uppsatsens resultat.

2. CENTRALA BEGREPP

För att läsaren skall få en god begreppsgrund innan de olika teorierna presenteras, följer här definitioner av en del begrepp som är viktiga för studien.

2.1 Kunskap

Kunskap är ett begrepp som ofta används i böcker men också i det vardagliga livet. De flesta använder sig någon gång av begreppet, men vad betyder det egentligen? Nationalencyklopedins ordbok (2004) definierar begreppet kunskap på följande sätt:

”välbestämd föreställning om (visst) förhållande eller sakläge som någon har lagrad i minnet etc., ofta som resultat av studier”

Enligt Hård af Segerstad et al. (1996) finns det en stor mängd föreställningar om vad kunskap är för något. De olika föreställningar som finns, befinner sig mellan två ytterligheter. Den första ytterligheten är att kunskap är något beständigt, som finns oberoende av oss. Den andra ytterligheten är att all kunskap är relativ, totalt subjektiv och saknar struktur. Den syn som Hård af Segerstad et al. (1996) väljer, är att se kunskap som resultatet av inläring.

Lagercrantz (2001) beskriver kunskap som en följd av lärande likt Hård af Segerstad et al. (1996) gör. Kunskapen leder till förbättringar i både det vardagliga livet samt i arbetslivet. Vi samlar in bearbetar och tolkar information som vi sedan använder för att skapa ny kunskap. Kunskapen har till exempel lett fram till att industriell produktion har utvecklats och blivit mer effektiv under 1900-talet, vilket visar på att det kan sättas ett likhetstecken mellan kunskap och utveckling. Men i verkligheten är det inte lika enkelt, Argyris (1990) visar på en effekt som han kallar för *skilled incompetence*. Denna effekt pekar på att all kunskap inte ger positiv utveckling. Argyris (1990) visar på hur skickliga handlingar kan bli kontraproduktiva, det vill säga motverka sitt eget syfte.

Många vill säkert skilja på olika sorters kunskap. Larsson och Löwstedt (2002) delar upp kunskap i två olika typer, explicit (artikulerad) och tacit (tyst). Explicit är den kunskap som individen vill förmedla till andra individer, antingen genom verbal kommunikation eller genom dokument och datorbaserade hjälpmedel. Tacit kunskap är däremot den kunskap som bygger på individens egna erfarenheter och värderingar. Tacit kunskap ligger dold och när den omsätts i handling visar sig kompetensen.

2.2 Lärande

Vad är lärande, är det en process där en individ tar till sig kunskap? Det finns självklart en uppsjö olika definitioner av begreppet, och en av dem som jag har valt ut är tagen ur Nationalencyklopedins ordbok (2004) som definierar inläring på följande sätt:

”aktivt tillägnande av viss kunskap eller färdighet”.

Denna definition av lärande pekar på vikten av aktivt deltagande för att inläringen skall ta fart. Men inläringen handlar inte bara om kunskap utan också om färdigheter som förbättras. Hård af Segerstad et al. (1996) utgår från kognitiv psykologi i sin definition som lyder:

”inläring är en process i vilken information i form av intryck och erfarenheter bearbetas utifrån de kognitiva strukturer som en människa har. Resultatet blir något som i någon mening är mer ordnat än tidigare och som bidrar till att forma individens sätt att förhålla sig till och handskas med sin omvärld.” (Hård af Segerstad et al. 1996: 48)

Även denna definition av inlärning ses lärandet som en process där människan måste vara aktiv och bearbeta den intagna informationen. Resultatet av bearbetningen blir en mer ordnad syn på den information som inhämtats.

Individer lär sig då de gör det oväntade, till exempel genom att göra helt irrationella saker. Individen lär sig ingenting genom att arbeta efter invanda rutiner, utan måste gå emot dessa rutiner, genom att till exempel experimentera, för att ny kunskap skall genereras. Detta resonemang backas upp av Moxnes (1984). För att citera Moxnes:

”Vi lär oss genom att söka där vi inte väntar oss att finna något” (Moxnes 1984: 9)

Vidare pekar Moxnes (1984) på att lärande sker genom handling och inte genom reflektion, då reflektionen endast leder till vidare reflektion och inte till förnyat handlande. Lärande enligt Moxnes är alltså:

”Att lära är att utföra nya handlingar. Att lära är att upptäcka ting som får konsekvenser för oss, som förändrar vårt handlande, våra tankemönster och vårt känsloliv. Inlärning innebär förändring.” (Moxnes 1984:9)

Det som gör Moxnes citat intressant är likhetstecknet mellan inlärning och förändring. Att individen lärt sig något då den är benägen att förändra sina gamla rutiner då han/hon finner effektivare sätt att utföra en uppgift. Det är vad lärande i livet i grund och botten handlar om.

Dixon (1999) ser lärandet som en del i en cirkel där lärande och förändring förstärker varandra. Om en förändring inträffar måste kunskap frambringas för att vi skall kunna hantera den genomförda förändringen. Den kunskap som frambringas leder till att nya förändringar generas. Till detta resonemang knyter Dixon följande citat:

“Learning is the process that underlies and gives birth to change. Change is the child of learning”(Dixon 1999:3).

Dixons sätt att se på lärandet som en cyklisk process kan också beskrivas som en snöbollseffekt där lärande skapar förändring, och förändringen skapar kunskap och kunskapen leder till förändring.

Det kan kort sagt sägas att det finns lika många syner på lärande som det finns individer som reflekterar kring begreppet. Det finns de som har satt djupa spår i forskningen och som många andra forskare hänvisar till. En av dessa är psykologen Jean Piaget vars arbete många forskare bygger teorier kring.

Granberg och Ohlsson (2004) presenterar Piagets syn på lärande, och det är just denna syn som många andra forskare bygger vidare på. Piaget använder sig av lärandebegreppet på följande två sätt. Det första sättet är utveckling av tänkandet, det andra är inlärning av något faktamässigt, som till exempel att lära sig Europas historia. Av dessa två sätt att använda begreppet lärande, skall det första förklaras närmare då det är mer komplicerat.

Lärande genom utveckling av tänkandet innebär att individen utvecklar sina kognitiva¹ mönster, med vilka individen tar in och behandlar information från omgivningen. I Piagets teori om den kognitiva utvecklingen visar han på ett antal stadier som individen genomgår från födseln och vidare genom livet (Granberg och Ohlsson 2004). Dessa redovisas nedan i kronologisk ordning.

1. *Sensomotoriska stadiet*: Där individen lär sig sin fysiska motorik. Inträffar i åldern 0-2 år.

¹ Kognitiv = som avser intellektuella funktioner såsom tänkande

2. *Preoperationella stadiet*: Utveckling av symboliska funktioner som till exempel språk och fantasi. Inträffar i åldern 2-6 år.
3. *Konkretoperationella stadiet*: Logiskt resonerande och möjligheten att förstå sambandet mellan helhet och delar är nu möjligt. Inträffar i åldern 6-8 år.
4. *Formallogiska stadiet*: Sista steget i utvecklingen av tänkandet. Individen börjar kunna dra logiska slutsatser utifrån hypoteser genom dialektik², och inte bara från direkta iakttagelser. Inträffar i åldern 11-13 år.

Det finns ett antal olika sätt för individen att percipiera³ sin omvärld och det är dessa sätt som skiljer de olika stadierna åt. Granberg och Ohlsson (2004) beskriver Piagets tankar om relationerna mellan individen och dess omgivning. Individen genomgår en adaptationsprocess⁴ där tänkandet anpassas för att ta till sig ny information samt nya erfarenheter. Genom assimilation⁵ läggs nya erfarenheter till gamla erfarenheter som individen redan innehar. Assimilationen av erfarenheter sker utan att individen behöver ändra sina kognitiva scheman, då omgivningen redan är fattbar för individen. När individen inte längre kan assimilera omvärlden genom sina befintliga strukturer uppstår en jämviktsbrist i det mentala systemet. Jämviktsbristen driver då igenom en ackommodationsprocess⁶ som resulterar i att de mentala strukturerna ändras, och möjligheterna till assimilation återskapas.

Utifrån Piagets tankar ovan kan inlärningsprocessen ses som en psykologisk process där mottagligheten hos en person beror på personlig mognad. Vid en jämförelse mellan den definition som Nationalencyklopedins ordbok (2004) presenterar och Piagets psykologiska tankar, kan den definition som presenteras av Nationalencyklopedins ordbok (2004) ses som en förenkling av den komplicerade inlärningsprocessen.

2.2.2 Lärande på olika nivåer

Vid en reflexion kring begreppet lärande kan olika typer av lärande upptäckas. De två grundtyperna som ofta nämns är formellt och informellt lärande. Med det formella lärandet menas utbildningar och andra organiserade utbildningsaktiviteter. Med informellt lärande menas det lärande som sker i vardagen på ett oplanerat sätt. (Hård af Segerstad et al. 1996; Kock 2004)

Förutom de olika typerna av lärande, kan lärandet dessutom delas upp i olika nivåer. Syftet med att dela upp lärandet i olika nivåer, är enligt Granberg och Ohlsson (2004), att visa hur organisationer kan vara effektiva på att lära inom vissa nivåer men inte på alla. Genom uppdelningen av lärandet kan företaget finna på vilken nivå som lärandet är mindre bra, och genom det åtgärda de brister som finns. Kjellén (2004) väljer att se lärandet i tre olika nivåer, dessa nivåer är individuellt lärande, kollektivt lärande och organisatoriskt lärande.

Anledningen till att jag vill se lärandet i olika nivåer är för att en analys av organisationers sätt att lära, kräver att ett åtskiljande görs skillnad mellan det organisatoriska lärandet och det individuella lärandet. Om det inte dras någon klar gräns mellan det organisatoriska lärandet och det individuella lärandet blir det svårt att analysera hur själva organisationen lär.

Kjellén (2004) väljer som nämnts ovan att dela upp lärandet i tre olika nivåer. Syftet med Kjelléns uppdelning är finna en struktur bland de olika lärandemodeller som finns, samt ge dem en förankring i arbetslivets lärande.

² Dialektik = tekniken att argumentera genom att väga skäl och motskäl mot varandra

³ Percipiera = uppta (sinnesintryck) i medvetandet

⁴ Adaption = anpassning sig till yttre omständigheter

⁵ Assimilera = omvandla till större likhet med omgivningen

⁶ Ackommodation = anpassning till ändrade förhållanden

Min tolkning av uppdelningen är att de placeras efter antalet individer som lärandet attribueras till. Från det individuella som berör endast en person, vidare till kollektiva lärandet där det berör många personer, för att sedan avslutas med det organisatoriska lärandet som behandlar hur hela organisationen lär. Denna uppdelning är logisk och jag finner att den gör de olika modellerna enklare att applicera vid en fallstudie.

En annan viktig orsak till denna uppdelning, är för att kunna beskriva det organisatoriska lärandet måste det individuella lärandet beskrivas, detta är av stor vikt då alla organisationer består av individer. Här tillkommer också den klassiska striden om hur en organisation kan lära eller ej.

Rapporten kommer främst att beskriva det organisatoriska lärandet, men detta kräver en utredning av det individuella, då alla organisationer består av individer, och det är individerna som utför organisationens handlingar.

2.3 Kompetens

Kompetens är ett vanligt förekommande begrepp i organisationslitteraturen, men vad är kompetens egentligen? För att reda ut denna fråga följer här ett antal olika definitioner av begreppet.

Nationalencyklopedin (1993, band 11:219) väljer följande definition av begreppet kompetens:

”utbildning eller erfarenhet som krävs för viss tjänst eller befattning”

Denna definition stämmer ganska bra överens med den allmänna synen på kompetens, som i stort sätt kan sammanfattas som att en individ uppfyller de formella krav som en befattning kräver.

Rönqvist (2004) väljer att presentera nedanstående definition av begreppet kompetens. Definitionen är tagen ur Per-Erik Ellströms bok *Kompetens, lärande och utbildning i arbetslivet*:

”en individs potentiella förmåga att framgångsrikt utföra ett arbete eller uppgift.”(Rönqvist 2004:202)

Rönqvist (2004) visar på att den förmåga som avses i definitionen är psykomotoriska, sociala samt kognitiva färdigheter. Förutom dessa färdigheter tillkommer personlighet och liknande färdigheter.

Löwstedt och Stymne (2002) väljer följande definition:

”Medarbetarens kompetens har definierats som hennes förmåga att på ett ändamålsenligt sätt tillämpa adekvat kunskap i sina organisatoriska handlingar. Dessa handlingar får handlingskonsekvens när de möter den situation där de utövas. I kompetensen ingår att kunna hantera det sammanhang som situationen i fråga ger.”(Löwstedt & Stymne 2002:20)

Skillnaden mellan de tre definitionerna är att Löwstedt och Stymne (2002) väljer att peka på att kompetens är att kunna omsätta teoretiska kunskaper i handling. Förmågan att kunna omsätta teori till praktik är mycket viktigt för att en utbildning skall ge de effekter som den avser. Löwstedts och Stymnes (2002) definition kan ses som en mer avancerad version av Rönqvists (2004) tankar. Nationalencyklopedins (1993) definition är däremot helt annorlunda och skulle kunna jämföras med att vara behörig till en viss position. Det negativa med definitionen är att den inte visar på att en individ kan omsätta teori till praktik.

2.4 Mina definitioner av begreppen

Nedan presenteras de definitioner som representerar min syn på begreppen.

2.4.1 Kunskap

Den definition som jag har valt ut för att representera min vy över begreppet, är den som Nationalencyklopedins ordbok (2004:883) presenterar. Med kunskap menar jag alltså:

”välbestämd föreställning om (visst) förhållande eller sakläge som någon har lagrad i minnet etc., ofta som resultat av studier”

Visst håller jag med Hård af Segerstad et al. (1996) om att kunskap är resultatet av inläring, men jag anser inte att den definitionen är tillräckligt preciserad för att förklara det komplicerade begreppet.

2.4.2 Lärande

Den definition av lärande som jag skall hålla mig till inom ramen för rapporten är följande definition av Moxnes (1984):

”Att lära är att utföra nya handlingar. Att lära är att upptäcka ting som får konsekvenser för oss, som förändrar vårt handlande, våra tankemönster och vårt känsloliv. Inläring innebär förändring.” (Moxnes 1984:9)

Moxnes (1984) är den definition som jag anser vara tillräckligt preciserad för att beskriva vad lärande är för något.

2.4.3 Kompetens

Den definition av kompetens jag har valt ut är den som Löwstedt och Stymne (2002) presenterar:

”Medarbetarens kompetens har definierats som hennes förmåga att på ett ändamålsenligt sätt tillämpa adekvat kunskap i sina organisatoriska handlingar. Dessa handlingar får handlingskonsekvens när de möter den situation där de utövas. I kompetensen ingår att kunna hantera det sammanhang som situationen i fråga ger.” (Löwstedt & Stymne 2002:20)

Denna definition anser jag beskriva att kompetens inte bara handlar om att vara behörig, den beskriver på ett bra sätt hur en individ måste kunna omsätta den teoretiska bakgrunden till praktik.

2.4.3 Sammanfattning

De definitioner som jag har presenterat av lärande, kunskap och kompetens, kan på ett enkelt sätt kopplas samman med varandra. Mitt sätt att se på de tre begreppen kan liknas vid en utvecklingsstege.

Lärandet ger oss nya sätt att utföra vårt handlande. Lärandet leder också fram till nya föreställningar om förhållanden och saklägen som lagras i individens minne. Det som lagras i minnet hos individen är det som Nationalencyklopedins ordbok (2004) definierar som kunskap.

De nya sätten att utföra handlingar som genererats genom lärande, har i sin tur lett fram till att individen har erhållit ny kunskap. När individen använder sig av denna kunskap i sitt handlande visar sig kompetensen.

Kompetensen är individens förmåga att använda sig av den kunskap som genererats till följd av lärandet. Ju bättre individen är på att använda sina kunskaper på ett ändamåls enligt sätt ju mer kompetent är han/hon.



Figur 1: Samband mellan de centrala begreppen. (egen figur)

Det bör också tilläggas att det inte räcker med att bara inneha kunskap för att kunna skapa kompetens. För att en individ skall bli kompetent krävs det att han/hon kan använda sin kunskap på rätt sätt.

3. METOD

När en undersökning skall genomföras, är valet av metod viktigt. Anledningen till att det är viktigt, är att metoden är ett redskap för undersökningens genomförande. Det som brukar komma upp till diskussion först när det talas om metod, är valet mellan kvalitativ eller kvantitativ metod, samt vilken vetenskaplig ståndpunkt man har. Det som bör nämnas är att när valet gjorts mellan kvalitativ och kvantitativ metod, finns det en mängd olika sätt att genomföra sin studie på.

För att undersökningen skall bli så tillförlitlig som möjligt bör valet av metod redovisas grundligt. Jag finner det också viktigt att redovisa motiveringar till dessa val.

3.1 Vetenskapligt synsätt

Det är viktigt att finna ett sätt att förhålla sig till vetenskapen. Thurén (1991) skriver att:

”Vetenskapsteori är något av det viktigaste man kan ägna sig åt. Den handlar nämligen om grunden för alla ställningstaganden överhuvudtaget.”(Thurén 1991:10)

Det förhållningssätt jag har till vetenskapen är det hermeneutiska. Den motivering jag har till min ståndpunkt, är att jag finner en djupare tolkning av information mycket viktig. För att beskriva detta närmare använder jag mig av ett citat av Torsten Thurén:

”Hermeneutiken med dess betoning av igenkännande och förståelse öppnar alltså möjligheter till kunskap som är stängda för positivismen. Den hermeneutiska kunskapen blir visserligen osäkrare än den positivistiska, men den blir också rikare och mer nyanserad” (Thurén 1991:51 f.)

Den största kritiken som finns mot hermeneutiken är att den ger ett för stort utrymme för tolkningar. Hur vet man att någon tolkat rätt? Troligtvis är det svårt att se om någon tolkat något felaktigt. Positivismen som vid första anblicken kan ses felfri, har också den en del brister. Exempel på brist som står att finna hos positivismen är hur dens undersökningar inte visar hur människor upplever situationen, utan bara att det förhåller sig på ett visst sätt. Det är denna brist hos positivismen som jag finner alltför viktig för att inte finnas med, och därför är min ståndpunkt självklart hermeneutiken.

3.2 Val av metod

Metod är enligt Holme och Solvang (1997) nödvändigt för att en seriös undersökning skall kunna utföras, och därför är valet av metod av största vikt. Men vad är då metod? Metoden bör vidare enligt Holme och Solvang (1997) användas som ett redskap vid undersökningar och forskning. Det som gör valet av metod viktigt är att alla metoder inte är lika motståndskraftiga mot kritiska prövningar, metoden och undersökningen måste förnuftsensligt hänga samman för att öka motståndskraften.

Det första valet som de flesta ställs inför är valet mellan kvalitativ och kvantitativ metod. Det som i första hand styr valet av metod är (Holme & Solvang 1997; Kvale 1997) vad som skall undersökas. Vad är det då som utmärker de kvalitativa respektive de kvantitativa metoderna?

Holme och Solvang (1997) menar att den kvantitativa metoden kännetecknas av hög grad av strukturering och formalisering. Vid analys av kvantitativ information spelar statistiska metoder den centrala rollen. En parallell mellan kvantitativ metod och positivismen är möjlig då de båda syftar till att finna den absoluta kunskapen (Thurén 1991; Holme & Solvang 1997).

Till skillnad från den kvantitativa metoden kännetecknas den kvalitativa metoden av en måttlig grad av formalisering. En djupare förståelse för de fenomen vi studerar sätts i centrum för den kvalitativa metoden. Den kvalitativa metoden har en större närhet till källan som informationen inhämtas ifrån, än vad den kvantitativa metoden har (Holme & Solvang 1997). Även här är en parallell till vetenskapssynerna möjlig. Det finns starka band mellan den kvalitativa metoden och hermeneutiken, ty båda dessa finner en ökad förståelse för det studerade fenomenet av största vikt (Holme & Solvang 1997; Thurén 1991).

Den metod jag har valt är den kvalitativa, anledningen till mitt val är dels att det är naturligt när jag erkänner hermeneutiken som min vetenskapliga ståndpunkt. Den motivering jag har till mitt val av metod är följande. Då jag skall undersöka fenomenet organisatoriskt lärande finner jag det lämpligt att använda mig av den kvalitativa metoden, därför att den syftar till att ge en djupare förståelse. Dessutom skapar den en närhet till undersökningsspersonerna som en kvantitativ studie inte kan göra. Närheten finner jag viktig då jag skall studera ett fenomen inom organisationer.

Den kvalitativa metoden används ofta när ett organisatoriskt fenomen skall undersökas. Exempel på studier där kvalitativ ansats används är bland annat Björkegren (1989) och Stein (1996). Anledningen till deras val av metod är att det är den djupare förståelsen som i första hand söks och inte generaliserbarheten (Björkegren 1989).

3.3 Datainsamlingsmetod

Metod är som nämnts tidigare i kapitlet ett redskap för undersökningen. Men valet av metod handlar mer än om att bara välja mellan kvalitativ eller kvantitativ metod. Den undersökning som jag skall genomföra grundar sig i den kvalitativa metoden. Det är viktigt att komma ihåg att det finns ett antal olika kvalitativa metoder att välja mellan (Holme & Solvang 1997).

3.3.1 Kvalitativ intervju

Av de kvalitativa metoder som finns har jag valt att använda mig av kvalitativa intervjuer. Den starkaste motiveringen till mitt val är att jag vill ge en djupare bild av hur de olika organisationernas *organisatoriska lärande* ser ut. Den kvalitativa intervjun erbjuder dessutom en undersökningssituation som liknar en vardaglig situation, det är också den intervjuform där forskarens syfte är att låta undersökningsspersonerna styra över intervjusituationens utveckling (Holme & Solvang 1997). Meningen med den kvalitativa intervjun är att alltså skapa en djupare förståelse för det undersökta fenomenet, Holme och Solvang (1997) visar det på följande sätt:

”Vidare ska syftet med kvalitativa intervjuer vara att öka informationsvärdet och skapa en grund för djupare och mer fullständiga uppfattningar om det fenomen vi studerar.”(Holme & Solvang 1997:101)

Den intervjumetod som jag har valt är en halvstrukturerad intervju, ibland även kallad för semistrukturerad intervju. Med detta menas att på förhand ha ett antal tematiserade frågor, men det finns utrymme att ändra ordning och frågornas form under intervjun för att kunna följa upp och förbättra vissa uttalanden från respondenten (Kvale 1997). Anledningen till att jag valt denna metod, är för att den ger just den öppenhet gentemot undersökningsspersonen som jag eftersträvar. Vidare ger metoden enligt Holme och Solvang (1997) en bättre överblick över hur en företeelse tar form, vilket är det som jag skall undersöka.

Ett annat mycket viktigt val för en undersökning är det mellan informant- och respondentintervju. Holme och Solvang (1997) visar skillnaden mellan de två typerna på ett ganska enkelt sätt. Respondentintervjun går ut på att intervju den som är delaktig i fenomenet. I en informantintervju intervjuas den person som står utanför fenomenet med som dock har

många åsikter i frågan. De personer som jag skall intervjua är direkt delaktiga i fenomenet, vilket då kallas för respondentintervju (Holme & Solvang 1997).

3.3.2 Tolkningsmetod

När intervjuerna har genomförts och skall tolkas, går det att välja mellan ett relativt stort antal metoder. Till exempel presenterar Kvale (1997) fem stycken olika metoder för att tolka kvalitativa intervjuer.

Holme och Solvang (1997) skiljer mellan två olika metoder att analysera en text. Det första metoden som de valt att kalla för helhetsanalysering, innebär att den som skall analysera ser till helheten av den insamlade informationen. Intervjuerna ges en mening först när de sätts in i ett sammanhang. Den andra analysmetoden är delanalys. Genom en delanalys kategoriseras påståenden för att de skall kunna beskrivas och redovisas i tabellform. Utifrån dessa kategorier byggs sedan en tolkning av det undersökta fenomenet upp (Holme & Solvang 1997).

Den metod som jag har valt att använda mig av vid min tolkning kan liknas vid den som Holme och Solvang (1997) kallar för helhetsanalys. Motiveringen till detta val är att jag skall försöka skapa en helhet av de olika delarna.

Metoden kan delas upp i tre steg. I det första steget väljer forskaren ut de olika teman eller det problemområde som skall undersökas. De olika teman som jag skall tolka utifrån är hämtade ur Dixon (1999). Dixon (1999) menar att det är dessa olika faktorer som skapar de tillgängliga meningsstrukturerna:

- Dialog
- Jämlikhetssträvan
- Flera perspektiv
- Specialistfria lösningar
- Aktörsskapad databas
- Erfarenhetsutbyte

I det andra steget formuleras de frågeställningar som man skall arbeta utefter. Följande frågeställningar är de som jag skall arbeta utefter:

- Genererar Arbetsförmedlingen i Uddevalla och Skatteverket i Uddevalla organisatoriskt lärande sett utifrån Nancy Dixons modell *The Organizational Learning Cycle*?
- Vilka markanta likheter står att finna i det organisatoriska lärandet hos Arbetsförmedlingen och Skatteverket?
- Vilka markanta skillnader finns det i det organisatoriska lärandet mellan Arbetsförmedlingen i Uddevalla och Skatteverket i Uddevalla?
- Uppfyller Arbetsförmedlingen i Uddevalla och Skatteverket i Uddevalla samtliga steg i Dixons cykel för organisatoriskt lärande?
- Vad kan Arbetsförmedlingen i Uddevalla och Skatteverket i Uddevalla göra för att förbättra sitt organisatoriska lärande, sett utifrån Dixons (1999) modell *The Organizational Learning Cycle*?

Det som bör nämnas att utgångspunkt för jämförelsen är Nancy Dixons (1999) modell *The Organizational Learning Cycle*. Denna modell ligger som teoretisk grund för tolkningen.

I det tredje och sista steget sker tolkning utav materialet, där en genomgång utifrån de olika teman som ställts upp i steg ett och två. Tolknningen skall i slutändan leda fram till svar på de frågor som ställts upp.

3.3.3 För- och nackdelar med valet av metod

Det framförs ständig kritik för och emot olika metoder. Varje vetenskapsdisciplin har sin egen favoritmetod som de anser vara den bästa, medan andra discipliner anser att just den metoden är helt förkastlig. Kvale (1997) presenterar den standardkritik som brukar framföras mot den kvalitativa intervjun som metod. Jag väljer att presentera ett axplock av kritiken samt att bemöta den:

Snedvridet resultat: Syftet med min uppsats är inte att komma fram till ett på förhand bestämt resultat, utan att efter fallstudier jämföra organisatoriskt lärande inom två organisationer. För mig personligen spelar det ingen roll vilken av organisationerna som har det mest välutvecklade organisatoriska lärandet. Detta tyder på att jag inte har något motiv till en medveten snedvridning av resultat.

Ledande frågor: Här är det mycket viktigt att se upp. Intervjuareffekter kan leda till felaktiga resultat (snedvridna). De frågor som jag har använt mig av i min intervjuguide har jag kontrollerat flera gånger för att de inte skall ha ledande effekt. Kvale (1997) skriver:

”Det avgörande – för intervjufrågor och för forskarfrågor – är inte om de leds utan vart frågorna faktiskt leder”

Med detta menar Kvale (1997) att det viktiga är att frågorna leder fram till ny kunskap. Vidare finner jag det föga troligt att undersökningsspersonerna säger emot det som de själva tycker och upplever.

Olika läsare, olika innebörder: Olika tolkningar av information leder fram till ny kunskap. Kvale (1997) pekar på detta då han säger att det snarare finns för få tolkningar än för många. Om det uppstår alltför olika tolkningar kan det snarare tyda på att forskaren ifråga, har varit för otydlig i sina formuleringar.

Generaliserbarheten: Vikten av generalisering i de fallstudier jag har genomfört kan diskuteras. Syftet med denna uppsats är inte att generalisera för att visa hur det ser ut inom samtliga myndigheter, utan att se hur det organisatoriska lärandet ser ut inom Arbetsförmedlingen och Skatteverket i Uddevalla. Dessutom kräver det organisatoriska lärandet, enligt bland annat Dixon (1999), att samtliga inom organisationen tar åt sig och delar med sig av information och kunskap. Jag får alltså utifrån det antal intervjuer jag genomför tillräckligt med belägg för att analysera utifrån Dixons (1999) modell.

Den största kritiken mot kvalitativa intervjuer är att det inte finns någon garanti för att tolkningarna sedan är riktiga. Thurén (1991) visar på vikten av att inte övertolka sina svar, osäkerheten i resultaten gör att undersökningens trovärdighet kan minska.

3.3.4 Negativt med undersökningens genomförande

Det som har varit negativt med min undersökning är först och främst att jag endast fick två intervjuer på Arbetsförmedlingen i Uddevalla. Det är inte negativt i sig, utan det minskar jämförbarheten mellan de olika fallstudierna.

Vidare fick jag endast intervju med en sektionschef samt den högste chefen hos Arbetsförmedlingen, vilket gjorde att jag inte fick åsikter från några handläggare. Det leder till att jag tappar handläggarnas syn på organisationen.

Det jag märkte medan jag genomförde intervjuerna var att jag blev mer effektiv efter ett par genomförda intervjuer. Detta gjorde att kvaliteten på intervjuerna ökade efter hand. Först gjordes tre intervjuer hos Skatteverket och sedan två hos Arbetsförmedlingen, vid en jämförelse mellan de olika intervjuerna var jag skickligare på att få fram den information jag sökte på de två sista än på de tre första. Konsekvenserna av att de två sista var mer effektiva var att jag vid dessa tillfällen kunde få fram lika stor mängd information som jag fick vid de tre första intervjutillfällena. Dock kvarstår problematiken med att jag inte fick en handläggares syn på verksamheten hos Arbetsförmedlingen.

3.4 Tillförlitlighet

När en undersökning har genomförts är det rimligt att utvärdera om resultatet är tillförlitligt, det vill säga om resultatet stämmer överens med verkligheten. Grunden för tillförlitligheten är enligt Merriam (1994) om forskaren har undersökt det som han/hon tror sig undersöka.

Enligt Merriam (1994) består verkligheten av ett antal mentala konstruktioner som skapats av människor. Dessa mentala konstruktioner kan liknas med Dixons (1999) meningsstrukturer och Björkegrens (1989) kognitiva schemata. Forskaren skall enligt Merriam (1994) visa på att han/hon har återgett dessa mentala konstruktioner ”på ett riktigt sätt”. Det vill säga att vara ärlig i det material som presenteras i rapporten.

Merriam (1994) presenterar ett antal olika sätt för att fastställa tillförlitligheten hos en undersökning. Av dessa har jag använt mig av det som Merriam (1994) kallar för ”horisontell” granskning och kritik, det vill säga att jag har diskuterat mina resultat med ett antal personer för att fastställa att det resultat som jag har kommit fram till kan antas vara rimligt i förhållande till de förutsättningar undersökningen hade.

Jag anser att min undersökning kan ses som tillförlitlig då jag har undersökt det jag från början tänkt att göra, alltså det organisatoriska lärandet hos Arbetsförmedlingen i Uddevalla och Skatteverket i Uddevalla. För att undersökningen skall kunna upprepas med samma resultat krävs att exakt samma scenario utspelar sig, annars tenderar vissa skillnader att visa sig.

3.5 Överförbarhet

En diskussion som är vanligt kring uppsatser är dess reliabilitet. Med reliabilitet menas om resultatet kan upprepas (Merriam 1994). Det finns enligt Merriam (1994) problem att mäta reliabiliteten inom samhällsforskningen då människors beteende är föränderligt och inte statistiskt. Därför skall detta avsnitt istället behandla överförbarheten hos undersökningen. Med överförbarheten menas om resultaten från undersökningen kan användas vid andra situationer än just den som undersöktes.

Då en fallstudie skall studera en viss given situation blir överförbarheten lidande. För att en överförbarhet skall bli rättvisande måste de relevanta faktorerna överensstämja mellan de båda fallen. Den genomförda fallstudien kan användas som referens på hur det kan tänkas se ut i liknande fall. Men man kan dock inte säga att andra myndigheter genererar organisatoriskt lärande bara för att Arbetsförmedlingen i Uddevalla och Skatteverket i Uddevalla gör det. Det som är möjligt är att anta att det finns incitament för att likheter mellan fallen kan tänkas existera.

4. URVAL

4.1 Motiveringar till litteratururval

När jag hade bestämt mig för att undersöka organisatoriskt lärande hade jag redan läst en del böcker som behandlade ämnet. I de böcker som jag hade läst (Granberg & Ohlsson 2004; Senge 1995; m fl.) insåg jag att nästan samtliga hänvisade till samma källor (Argyris 1990; Argyris & Schön 1996; Dixon 1999).

Valet av källor föll sedan på Argyris (1990); Argyris och Schön (1996) och Dixon (1999). Jag valde Dixons (1999) modell *The Organizational Learning Cycle* som grundmodell för undersökningen. Anledningen är att den dels har fått god kritik för att vara empiriskt prövad, samt att den också skall vara en av de mest utvecklade teorierna enligt Söderström (1996).

Jag har även valt att presentera en sammanfattning av Argyris och Schöns tankar kring organisatoriskt lärande i bilaga fyra. En av anledningarna till att jag valde att använda mig av Argyris och Schöns tankar kring organisatoriskt lärande, är att deras forskning har fått stort gehör ute i världen, samt att det var även Argyris som myntade begreppen *single- och doubleloop*. *Single- och doubleloop* lärandet har blivit en av de mest använda teorierna kring organisatoriskt lärande. Jag känner även att det finns vissa samband mellan Dixons samt Argyris och Schöns tankar.

Förutom dessa tre grundböcker (Argyris 1990, Argyris & Schön 1996; Dixon 1999) har jag även använt mig av en del stödlitteratur för att förklara en del begrepp.

4.2 Källkritisk granskning av den valda litteraturen

Den litteratur som använts i uppsatsen är till stor del internationellt erkänd litteratur, och de författare som skrivit böckerna är erkända och respekterade inom sitt område. Men trots detta bör det alltid finnas med en källkritisk tanke i bakhuvudet.

”Det finns alltid något som inte stämmer i den mest eleganta och förföriska teori.” (Thurén 1991, s. 11)

Det är alltså som citatet pekar på viktigt att tänka på att de flesta teorier som framställs inte fungerar i alla situationer. Det bör nämnas att uppsatsen har som bisyfte att empiriskt pröva Nancy Dixons modell *The Organizational Learning Cycle* för att se om en applicering på verkligheten är möjlig, vilket inte är säkert att det fungerar trots att den sägs vara empiriskt prövad (Söderström 1996).

De teorier och modeller som jag har använt mig av är i stort sett alla hämtade från originalverken. Det är endast David A. Kolbs modell (se bilaga 5) som inte är hämtat ur det ursprungliga verket. Dock har jag vid sammanfattandet av Kolbs modell använt mig av två olika verk som har Kolb som originalkälla men som saknar samband mellan varandra i övrigt. Dessa är Granberg och Ohlsson (2004) samt Hård af Segerstad et al. (1996).

4.3 Val av organisationer

När jag skrev min problemdiskussion kom jag fram till att jag ville undersöka hur det organisatoriska lärandet fungerar hos olika myndigheter. Det som gör det intressant är att de flesta myndigheter har många lagar och förordningar att följa. Det som jag fann extra intressant är om dessa lagar och regler agerar tröghet eller bränsle till det organisatoriska lärandet.

Anledningen till att jag valde ut Arbetsförmedlingen och Skatteverket var efter en diskussion med några andra studenter. Dessa ansåg att det fanns skillnader mellan de olika organisationerna och deras verksamhet som troligtvis skulle påverka deras förmåga att lära, och det var då intresset för dessa organisationer skapades.

De skillnader som jag såg i verksamheterna var deras syfte. Arbetsförmedlingen har enligt mig ett servicesyfte, medan Skatteverket däremot har ett kontrollsyfte. Det var dessa skillnader i verksamhetens syfte som gjorde att jag valde ut dessa två myndigheter.

5. Individuellt lärande

5.1 Nancy Dixon och individens lärande

Dixon (1999) anser att vi måste förstå hur individer lär sig för att kunna förstå hur ett kollektiv lär. Dixons tankar om individens lärande grundas i tankarna kring konstruktivismen. Konstruktivismen kan kortfattat beskrivas som det synsätt på det kognitiva lärandet där individen tolkar data för att skapa en mening av det vi ser. Det som individen skapar för att förstå det han/hon ser är kognitiva schemata. Kognitiva schemata kan enkelt beskrivas som ett mentalt redskap som används för att skapa bilder av omvärlden. Dixon väljer att kalla dessa schemata för meningsstrukturer. (Björkegren 1989; Dixon 1999).

Vid en reflektion kring lärande förknippar nog många lärandet med skolan. Dixon (1999) framhåller vikten av att se lärandet i ett större perspektiv, då endast en mycket liten del av det vi vet, har vi lärt oss i skolan. Istället har vi lärt oss mycket av erfarenheter vi fått i det dagliga livet. Enligt Dixon (1999) finns det tre olika sätt för en individ att lära sig något:

1. Direkt erfarenhet.
2. Verbal överföring av information.
3. Omorganisering av det vi redan vet till nya mönster.

Dessa tre sätt att lära utesluter inte varandra, utan lärande involverar ofta alla tre metoderna samtidigt.

Människan tar till sig en mycket liten del av den information som finns i vår omvärld. Olika individer tar dessutom till sig olika delar av informationen som existerar. Denna selektiva informationsreception leder till att individer kommer ihåg olika saker av samma händelse (Dixon).

Den information som individen tar till sig måste behandlas för att bli begriplig, därför skapar vi meningsstrukturer av den information som vi stöter på. Meningsstrukturerna kan beskrivas som de sätt vi organiserar informationen för att förstå den. Utvecklingen av meningsstrukturer är en funktion för att se samband mellan olika data som till exempel att se vad som är större än någonting annat. (Dixon 1999)

Meningsstrukturer kan skapas både medvetet och omedvetet av individen. Medvetet skapas de när vi försöker förstå eller lära oss något, detta har Dixon (1999) valt att kalla för *comprehension activity*. Det omedvetna skapandet av meningsstrukturer väljer Dixon (1999) att kalla för *tacit comprehension* och det uppkommer utanför vårt medvetande.

Enligt Dixon (1999) sker förståelsen och bildandet av meningsstrukturerna i något som ofta kallas för korttidsminnet, men som egentligen borde kallas för arbetsminnet. I arbetsminnet skapas samband mellan informationen. Informationen relateras sedan till tidigare erfarenheter och utvecklar en ”ny mening”. Den ”nya meningen” som skapats lagras i långtidsminnet, där allt som vi ”vet” finns lagrat.

En företeelse som kan leda till problem är att individen ser vad han/hon förväntar sig att se, detta sker på grund av de meningsstrukturer som individen tolkar utifrån. Anledningen till denna företeelse är varje individ har ett eget sätt att tolka utifrån sina egna meningsstrukturer.

Ett annat problem som Dixon (1999) finner med mänsklighetens meningsstrukturer är att vi kan lagra felaktig information. En individ kan missuppfatta något som gör att felaktig information lagras, vilket i sin tur leder till att ytterligare fel uppstår i framtiden när meningsstrukturena används för att behandla annan information.

Tänkarna kring hur människans meningsstrukturer kan leda till att felaktig information lagras i människans minne, skulle kunna liknas vid teorierna kring förförståelse. Förförståelsen kan leda till att något misstolkas och lagras trots att informationen är felaktig. Med förförståelsen menas att människan inte enbart uppfattar verkligheten med hjälp av våra sinnen. Våra sinnesintryck innehåller också mycket tolkningar av det som vi ser, vilket leder till att förutfattade meningar ofta väger tungt vid en reflektion kring det vi ser (Thurén 1991; Holme & Solvang 1997).

Dixon (1999) pekar även på att våra handlingar styrs av meningsstrukturena vi innehar. Utifrån Dixons resonemang kan det tolkas som allt vi gör och tänker styrs av våra meningsstrukturer.

Dixon (1999) avslutar sitt resonemang om individens lärande med att beskriva en typ av meningsstruktur som är extra viktig för förbättrandet av lärandet. Denna typ kallas för metakognition och kan beskrivas som vår vetskap om den kunskap vi besitter. Metakognitionen utgör inte bara vårt sätt att lära, utan också vår kapacitet att lära. Dixon (1999) menar att det som skiljer en bra elev från mindre bra elev är deras metakognitiva färdigheter.

Likt Senge (2000) anser även Dixon (1999) att människan har behov av att lära sig. Dixon (1999) visar på hur många författare karakteriserar utvecklingen som en förbättring av ramar i vilka vi tolkar våra erfarenheter.

“We ‘learn’ within the context of that frame, altering meaning structures as new information conflicts with current meaning structures.” Dixon (1999:38)

Det är denna tanke som Dixon sedan bygger sina tankar kring meningsstrukturer på.

Sammanfattande för Dixons (1999) tankar kring det individuella lärandet är följande punkter:

- Lärande handlar om att tolka det vi upplever i vår omvärld.
- Vi skapar alla vår alldeles unika tolkning.
- Meningen vi skapar förmedlar våra handlingar, det vill säga, att de meningsstrukturer vi har skapat påverkar våra handlingar.

6. Organisatoriskt lärande

6.1 Definitioner av organisatoriskt lärande

Det har presenterats många tankar och definitioner om vad organisatoriskt lärande innebär. Nancy Dixon (1999) presenterar i sin bok *Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively* ett antal definitioner som skapats av olika författare. Den definition som Dixon (1999) själv producerat är följande:

“the intentional use of learning processes at the individual, group and system level to continuously transform the organization in a direction that is increasingly satisfying to its stakeholders”(Dixon 1999:6)

Denna definition visar på att det organisatoriska lärandet generas i syfte att förbättra organisationen. Det som denna definition saknar är hur organisationen förbättras. En definition som Dixon (1999) presenterar som jag finner bra är följande av Fiol and Lyles. Den är hämtad ur en artikel i *Academy of Management Review*.

“Organizational learning means the process of improving actions through better knowledge and understanding.” (Dixon 1999:228)

Denna definition visar på en viktig egenskap hos det organisatoriska lärandet som enligt mig inte får missas, och det är att organisatoriskt lärande är en process där handlingar förbättras genom ökad kunskap och förståelse. Nedan presenteras mitt sätt att se på organisatoriskt lärande.

Organisatoriskt lärande är den process där kunskap skapas och sprids inom en organisation. Kunskapen är skapad på individnivå men sprids vidare till den organisatoriska nivån genom en öppen dialog. Organisatoriskt lärande handlar i grund och botten om en utvecklad dialog där utrymme ges för erfarenhetsutbyten.

6.2 Dixons syn på organisatoriskt lärande

Likt Argyris och Schön (1996) och Argyris (1990) ser Dixon (1999) det organisatoriska lärandet i cykler. Att se på lärandet i cykler visar på att det är en ständigt pågående process. Beroende på vilket stadium som lärandet befinner sig i och hur effektivt det är tar cyklerna olika lång tid.

Enligt Dixon (1999) är organisatoriskt lärande baserat på ett antal olika förutsättningar:

1. Det finns många rätta svar och olika svar kan leda fram till samma mål.
2. Individer som är delaktiga eller påverkas av ett problem är kapabla att utveckla användbar kunskap för att lösa problemet.
3. Lärande äger rum i kontexten för arbete och praxis, och blir ett resultat av medveten ansträngning.

Dixon (1999) visar på ett samband mellan lärande och förändring. Lärandet skapar kunskap som låter oss förändra omgivningen, förändringen i sin tur leder till att lärandet måste öka för att vi skall klara av förändringen. Dixon är dock noga med att påpeka att förändring kan förekomma utan att ha producerats till följd av lärande, men denna företeelse är att betrakta som undantaget som bekräftar regeln. Dixons cykliska syn på lärandet och förändring visar hur de ger varandra bränsle till att växa, denna tanke kan jämföras med en snöboll som rullar nedför en backe och som blir större och större, den så kallade snöbollseffekten.

Dixons syn på lärande och förändring kan med lätthet kopplas till organisatoriskt lärande. En organisation kan exempelvis lära sig från sina kunder att en produktförändring fordras. Dixon (1999) visar på att organisatoriskt lärande kan leda till förändring som leder till mer organisatoriskt lärande.

För den vidare presentationen av Dixons syn på organisatoriskt lärande, presenteras nedan Dixons (1999) definition av begreppet:

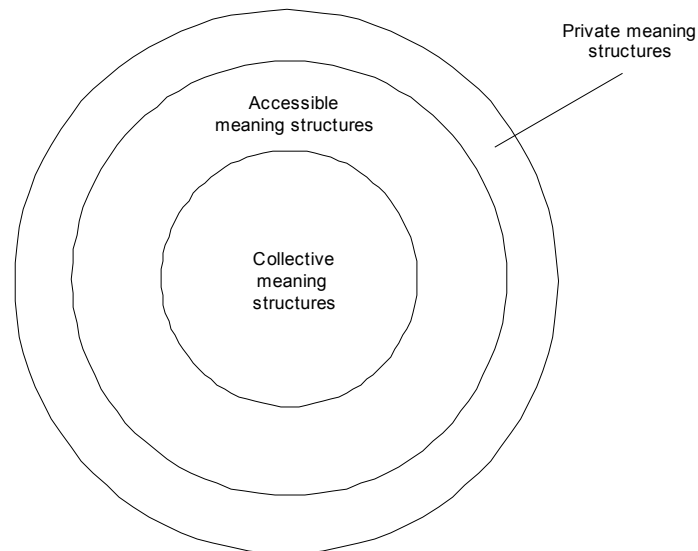
“the intentional use of learning processes at the individual, group and system level to continuously transform the organization in a direction that is increasingly satisfying to its stakeholders”(Dixon 1999:6)

Enligt Dixon (1999) består en organisation av en samling individer som var och en har skapat och sparat meningsstrukturer (se kapitel 5.1). Individerna är också kapabla att skapa nya meningsstrukturer i interaktion med omvärlden och andra individer inom organisationen, det kan alltså sägas att alla organisationens medlemmar kan lära.

“An organization learns through this capability of its members. Organizational learning is not simply the sum of all that its organizational members know, rather it is the collective use of this capability of learning. It is a verb, not a noun.” Dixon (1999:43)

För att skilja mellan det organisatoriska lärandet och det individuella skiljer Dixon (1999) på tre olika typer av meningsstrukturer. Dessa är:

- **Privata** (private): De privata meningsstrukturerna är de som individen inte gör åtkomliga för andra inom organisationen. Det kan metaforiskt beskrivas som att de lagras inne på ”individens kontor”.
- **Tillgängliga** (accessible): Den andra typen av meningsstrukturer som jag har valt att översätta till tillgängliga, är åtkomliga för andra individer inom organisationen. Det som gör dem tillgängliga för kollektivet är att de ofta skapas i interaktion mellan medarbetarna. Dessa tillgängliga meningsstrukturer kan metaforiskt beskrivas som att de lagras och sprids i ”the Hallways” som jag har valt att översätta till ”korridorerna”.
- **Kollektiva** (collective): De kollektiva meningsstrukturerna är de som organisationens medlemmar lagrar tillsammans. Dessa kan vara normer, strategier och grundläggande antaganden. De kollektiva meningsstrukturerna kan vara gömda i olika procedurer och i organisationens policy. För att de skall räknas som kollektiva måste de lagras i medlemmarnas minnen. Ur en metaforisk synvinkel kan det sägas att de kollektiva meningsstrukturerna lagras i ”arkivet”.



Figur 2: Tre typer av meningsstrukturer. (Dixon 1999:44)

Dixon (1999) anser att organisationer endast kan lära i ”korridorerna”. Detta tyder på att det är i interaktionen mellan individer som det organisatoriska lärandet uppstår. Med följande citat beskriver Dixon varför det organisatoriska lärandet ej kan ske på andra platser inom organisationen än i ”korridorerna”:

“Hallways are the only space in which it is possible for an organization to learn. It cannot learn in the private offices, although individual learning can certainly take place there. It cannot learn in the storeroom – although the collective meaning is continually reinforced there, new meaning cannot be constructed in the storeroom.” Dixon (1999:50)

Dixon (1999) visar i citatet ovan att organisatoriskt lärande endast kan uppstå i ”korridorerna” på grund av att det är i dessa som de tillgängliga (accessible) meningsstrukturerna skapas i interaktion mellan individerna, och det är dessa tillgängliga meningsstrukturer som genererar det organisatoriska lärandet. Dixon (1999) pekar på att de korridorer som finns naturligt inom organisationer inte räcker till, och att det därför måste skapas konstgjorda ”korridorer” för att kunna lära.

“If organizations are going to learn they will need to construct hallways in which the learning can occur. The real hallways of our organizations will not suffice for the level of organizational learning that is necessary.” Dixon (1999:50)

Det finns många sätt att framställa konstgjorda ”korridorer”. Exempel på konstgjorda ”korridorer” kan vara diskussionsgrupper, nätverk, möten, konferenser, och även fysisk träning. De konstgjorda ”korridorerna” skapar en miljö som inspirerar ett genererande av organisatoriskt lärande genom att individerna skapar tillgängliga meningsstrukturer.

Dixon (1999) nämner ett antal element som underlättar kollektivt skapande av tillgängliga meningsstrukturer i dessa ”korridorer”.

- **Dialog:** Interaktionen medlemmarna emellan är mycket viktigt för det organisatoriska lärandet. Medlemmarna måste kunna föra en dialog där de byter ut information och lösningar med varandra. Denna dialog är mycket viktigare än att lyssna på tal och presentationer. En annan fördel som uppnås genom en god dialog är att individer tenderar att organisera information annorlunda om den skall presenteras för andra än för sig själv. Resultatet av omorganiseringen av informationen blir mer genomtänkt än innan.

- **Jämlikhetssträvan:** Det organisatoriska lärandet tenderar att bli effektivare om medlemmarna behandlar varandra som jämlika. Det är viktigt att medlemmarna bortser från hierarkin för att skapa ett fritt informationsflöde. Frånvaron av ett fritt informationsflöde hämmar det organisatoriska lärandet.
- **Flera perspektiv:** Då alla individer har unika meningsstrukturer skapas det lätt meningsskiljaktigheter mellan individerna inom en organisation, dessa meningsskiljaktigheter främjar det kollektiva lärandet. Anledningen till att det organisatoriska lärandet främjas är att flera lösningar och reflektioner kring uppkomna problem presenteras och diskuteras. Dessutom tenderar meningsskiljaktigheterna att leda fram till att finna svagheter i varje lösning som presenteras. Då det inte enbart existerar en enda lösning på varje problem, är det viktigt att flera olika lösningar diskuteras.
- **Specialistfria lösningar:** Vanliga människor som arbetar och tänker tillsammans har kapaciteten att generera lösningar på problem. Då det nämnts innan att det inte enbart existerar en lösning på ett problem, räcker det inte med att en expert uttalar sig då expertens lösning endast är en i mängden. Experters uttalanden brukar vara användbara vid tekniska problem, men om problemet finns i humana system är det viktigt att många olika perspektiv och lösningar presenteras och diskuteras.
- **Aktörsskapad databas:** När organisationens olika aktörer träffas i "korridorerna" och utbyter erfarenheter från olika kunder skapas en databas full av nyttig information. Databasen kan till exempel offentliggöras för organisationens medlemmar genom till exempel listor, diagram och planer för att varje del av organisationen skall veta om vad andra delar vet. Det centrala är dock den öppna dialog som måste finnas mellan organisationens medlemmar, ty det är denna dialog som skapar en mening för individen utifrån den insamlade datamängden.
- **Delade erfarenheter:** Det är vanligt att organisationer håller utbildningar för sina medlemmar. Felet med dessa utbildningar är att de är designade för individuellt lärande och inte för kollektivt lärande. Det som sker i kontexten "korridoren" är erfarenhetsutbyten som leder fram till att organisationen i stort lär av olika individers handlande. Det är alltså viktigt att individerna delar med sig av sina erfarenheter till andra inom organisationen.

Den stora frågan som kan ställas är då varför många företag inte nyttjar denna möjlighet och använder sig av "korridorlärande" utan istället använder sig av konferenser och traditionella utbildningar. En tänkbar anledning är att ett projekt kräver en investering i tid och pengar och många organisationer vill på förhand ha en försäkran att det blir lyckat. Anledningen till att valet faller på de traditionella utbildningarna är att företaget ofta i förväg vet vad de får ut av kursen (Dixon 1999).

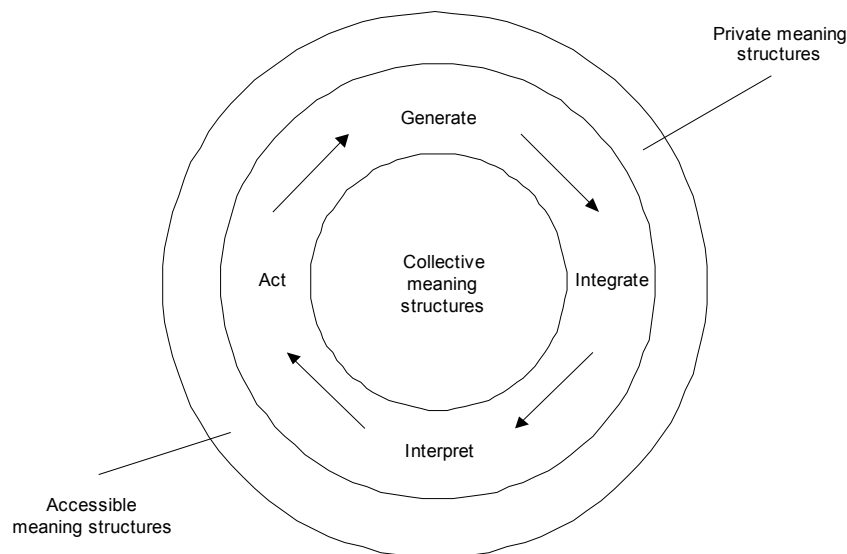
6.2.1 Dixons cykel för organisatorisk lärande

Dixon (1999) anser att det inte räcker med att organisationens medlemmar har ett utbyte av tillgängliga meningsstrukturer för att organisatoriskt lärande skall uppstå. För att organisatoriskt lärande skall uppstå måste det aktivt främjas av organisationen.

Dixon har producerat en cyklisk modell med fyra steg vars syfte är att beskriva hur organisatoriskt lärande genereras. För att organisatoriskt lärande skall uppstå måste samtliga av de fyra stegen utföras. De fyra stegen är:

1. Ett utbrett genererande av information.
2. Integrering av ny information till organisationens kontext.
3. Kollektiv tolkning av informationen
4. Inneha auktoritet att kunna handla utifrån den kollektiva tolkningen.

Dixon (1999) menar att det kollektiva lärandet uteblir om något av stegen inte genomförs. Det är därför av största vikt att organisationen klarar av cykelns samtliga delar. Vidare pekar Dixon på att det vanligaste är att de olika stegen utförs av olika avdelningar inom organisationen, vilket resulterar i att det organisatoriska lärandet hämmas.



Figur 3: The Organizational Learning Cycle. (Dixon 1999:64)

Till sin modell knyter Dixon (1999) Kolbs modell (se bilaga 5) *The Organizational Learning Cycle*. Där visar Dixon hur varje steg i Kolbs modell måste genomföras av varje individ inom organisationen för att det organisatoriska lärandet skall uppstå.

Steg 1: I Kolbs modell upplever individen en konkret erfarenhet, medan det på den kollektiva nivån är nödvändigt att alla medlemmar deltar i den insamlingen av information från omvärlden. Det är också viktigt att alla deltar i arbetsrelaterade experiment som producerar ny information.

Steg 2: I Kolbs modell reflekterar individen en erfarenhet, medan alla på den kollektiva nivån måste få tillgång till den information som alla andra besitter. Anledningen till denna kunskapsspridning är att all ny genererad kunskap måste integreras i organisationens kontext.

Steg 3: På den individuella nivån (Kolbs modell) drar individen slutsatser om erfarenheten. På den kollektiva nivån sker en gemensam tolkning av den insamlade och delade informationen. Skillnader uppstår mellan olika individers tolkningar, dessa är mycket viktiga då de genererar organisatoriskt lärande.

Steg 4: I sista steget i Kolbs modell är individen klar för att prova slutsatsen som han/hon har kommit fram till, slutsatsen provas genom aktivt experimenterande som leder fram till nya konkreta erfarenheter. På den kollektiva nivån måste medlemmarna agera utifrån den kollektiva tolkning som de har kommit fram till. Agerandet skall leda fram till att ny information genereras.

7. TEORETISK REFLEKTION

7.1 Sammanfattning av Dixons syn på organisatoriskt lärande

När jag ser på Dixons modell *The Organizational Learning Cycle* drar jag paralleller till Argyris och Schöns tankar kring single- och doubleloop lärandet (se bilaga 4). Det som jag finner gemensamt är i första hand det cykliska tänkandet.

Nancy Dixons (1999) modell *The Organizational Learning Cycle*, bygger på kognitiva teorier kring individens inläring. Det som Dixon (1999) i sin modell väljer att kalla för *meaning structures* har jag översatt till meningsstrukturer. Det är i stort sett det samma som de kognitiva schemata som Björkegren (1989) presenterar i sin teori kring kognitiv psykologi kopplat till organisatoriskt lärande.

Söderström (1996) anser att Dixons (1999) *The Organizational Learning Cycle* är en av de mest utvecklade modellerna som beskriver organisatoriskt lärande, dessutom pekar han på att den är empiriskt prövad.

I Dixons (1999) modell finns det ett antal punkter som är viktiga då organisatoriskt lärande skall undersökas. Dixon (1999) har som visats tidigare i kapitel 6 visat på en uppdelning av meningsstrukturer i tre typer. De meningsstrukturer som Dixon väljer att kalla för de tillgängliga meningsstrukturerna är de som är viktigast för det organisatoriska lärandet. Dixon (1999) visar på ett antal faktorer som genererar dessa tillgängliga meningsstrukturer:

- Dialog
- Jämlikhetssträvan
- Flera perspektiv
- Expert-fria lösningar
- Databas skapat av aktörer
- Delade erfarenheter

Dessa faktorer skall sedan ligga som grund för analysen, då jag anser att de är det viktigaste bränslet för det organisatoriska lärandet.

Till sist bör jag tillägga en reflektion kring Dixons *The Organizational Learning Cycle*. Jag finner att alla delar av modellen bör finnas med för att det organisatoriska lärandet skall uppstå. Det som är problemet med en modell som denna är att det ibland kan vara svårt att upptäcka samliga av stegen ute i verkligheten, trots att de finns där kanske de inte syns.

Kan Dixons modell ifrågasättas? Självklart skall man göra det, annars kommer denna inte att utvecklas. Det är viktigt att alla modeller utvecklas för annars sker ingen förbättring. Thorsten Thurén skriver följande om problematiken:

”Det finns alltid något som inte stämmer i den mest eleganta och förföriska teori” (Thurén 1991:11)

Jag kan inte annat än att hålla med Thurén, och detta är viktigt att ha i åtanke vid en fallstudie som sedan skall kopplas till en modell.

8. FALLSTUDIER

I detta kapitel presenteras en sammanfattning av det viktigaste som framkommit vid intervjuerna. Kapitlet skall sedan underlätta för läsare att sätta sig in i analysen av fallstudierna.

8.1 Skatteverket i Uddevalla

Med visionen ”ett samhälle där alla gör rätt för sig” har Skatteverket som huvuduppgift att sköta den administrativa delen av det svenska skattesystemet. Myndigheten har under 2004 varit med om en stor omstrukturering där landets tio skattemyndigheter samt Riksskatteverket slogs samman och bildade Skatteverket (se Bilaga 3) (Skatteverket 2004). Den nya myndigheten som skapades har hela Sverige som sitt verksamhetsområde och inte en viss region som det var tidigare.

Förutom att sköta den administrativa delen av det svenska skattesystemet skall Skatteverket också agera förvaltningsmyndighet för folkbokföring, bouppteckningar och indrivning (Skatteverket 2004).

Skatteverket och kronofogdemyndigheten har sammanlagt över 13 000 anställda i hela landet och i Göteborgsregionen över 2000 anställda. Av de 2000 anställda inom Göteborgsregionen, är ungefär 100 stycken anställda i Uddevalla.

Uddevallakontoret är uppdelat i fyra stycken sektioner.

1. Periodkontroll
2. Skatteupplysning
3. Företagstaxering
4. Privatpersonstaxering och folkbokföring

Dessa fyra sektioner är i sin tur uppdelade i ett antal arbetsgrupper vilka består av cirka 5-15 anställda. Till exempel finns det en grupp som arbetar med arbetsgivaravgifter och en som arbetar med moms.

Inom Skatteverket i Uddevalla hålls varje månad ett antal olika möten. Varje vecka har arbetsgrupperna möte, under dessa möten samlas gruppen och diskuterar och informerar varandra om olika fall och lagändringar. Förutom arbetsgruppsmötena har varje sektion möte varannan vecka. Syftet med sektionsmötena är att meddela nyheter gällande styrning, förutom det diskuteras också ärenden.

8.1.1 Nyanställning

Vid en nyanställning hos Skatteverket i Uddevalla är det oftast utbildningen som sätts i fokus, till utbildningen är det ingen nackdel att ha andra erfarenheter i form av arbetslivserfarenhet eller andra förtroendeuppdrag. Det är en fördel att tidigare jobbat med revision då det ger den arbetslivserfarenhet som Skatteverket söker efter.

Förutom utbildning och erfarenhet spelar personligheten en mycket viktig roll vid nyanställning hos Skatteverket. Individen måste också kunna uttrycka sig i tal och skrift, vilket är viktigt då handläggarna har direkta kundkontakter. Besök hos företag är inte ovanligt och då måste handläggaren kunna visa ett representativt beteende.

Ödmjukhet är också en mycket viktig egenskap som en anställd hos Skattemyndigheten bör ha. Ödmjukheten är viktig då de sitter i lite av en maktposition gentemot de skatteskyldiga.

För de nyanställda är det inga problem att komma in i organisationen och dess arbete, då en de får en grundlig utbildning när de börjar inom organisationen. Grundutbildningen varvas med praktik för att den skall bli så effektiv som möjligt. Utbildningen är uppbyggd i form av en stegutbildning där den nyanställde följer en lönetrappa.

Målet är att den nyanställde skall prova på olika avdelningar inom företaget under sin grundutbildning. Genom att prova på olika avdelningar får den nyanställde en god överblick över hur organisationen ser ut och vad de olika avdelningarna har för uppgifter. När den nyanställde redan har arbetat inom olika avdelningar öppnas också möjligheten att snabbt byta avdelning vid hög belastning, detta kan ske på relativt kort varsel då ingen omfattande utbildning krävs.

I verkligheten blir det inte alltid som det var tänkt från början och de nyanställda får inte alltid möjligheten att prova på olika avdelningar. Anledningen till detta är dels bristen på resurser samt att när en nyanställning blir aktuell är den avsedd för en viss position och utbildning sker för just den givna positionen.

Förutom den grundliga utbildningen som den nyanställde erhåller, tilldelas han/hon också en handledare. Handledaren skall agera som en mentor för den nyanställde, och delar med sig av sina erfarenheter. Handledaren skall också hjälpa den nyanställde med de dagliga rutinerna och svara på de frågor som uppkommer.

När någon anställs som chef är förfarandet lite annorlunda. Givetvis finns det även en grundutbildning för blivande chefer, men chefen får ingen handledare på samma sätt utan får i stort sätt klara sig själv. Den nya chefen kan givetvis vända sig till kontorschefen eller till sektionschefer vid frågor. Det räknas dock med att han/hon skall klara sig själv.

För att lösa problemet med lång introduktionstid internanställs ofta nya chefer. En internanställd chef har redan en god överblick över organisationen och vet hur arbetsrutinerna ser ut. Det är ändå en stor omställning att bli chef då arbetsuppgifterna är helt annorlunda.

Historiskt sett har grundutbildningarna vid nyanställningar tidvis fungerat mindre bra då en omstrukturering för några år sedan gjorde att grundutbildningarna sågs som mindre viktiga. Under denna tid fick de nyanställda endast några strökurser. Detta har på senare år bättrats på och nu erbjuds en grundlig utbildning till de nyanställda. Det som är viktigt att ha i bakhuvudet är att Skatteverket tilldelas medel av Riksdag och Regering, vilket kan leda till att budgeten vissa år inte är lika stor för utbildningar.

De anställda beskriver klimatet inne i organisationen som öppet och trevligt. De förklarar hur det hjälpte dem att komma in i organisationen och den gemensamhet som Skatteverket i Uddevalla präglas utav.

Skatteverket i Uddevalla har ett samarbete med Högskolan Trollhättan Uddevalla, då de genom Högskolan erbjuder Coop-platser till ett antal studenter. Coop-platserna syftar till att ge studenterna arbetsintegrerat lärande.

Genom att erbjuda studenter arbetsintegrerat lärande får de möjlighet att testa studenterna och se vad de går för, samtidigt som de integreras i arbetet. När studenten sedan har tagit sin examen har de prövat på att jobba inom flera av Skatteverkets avdelningar. Skatteverket har då chansen att anställa en individ som kan verksamheten samt har en god teoretisk bakgrund. Det är dock inte säkert att Coop-studenten får anställning hos Skatteverket då det för tillfället råder

anställningsstopp. Men i framtiden väntar Skatteverket i Uddevalla stora pensionsavgångar likt många andra företag, och då är det viktigt att det finns utbildad personal att ersätta med.

8.1.2 Utbildning

Inom Skatteverket finns det en hel uppsjö av olika utbildningar som erbjuds till de anställda. De utbildningar som ges är allt ifrån grundkurser, fördjupningskurser till repetitionskurser. Inom varje arbetsområde finns en mängd utbildningar och när en anställd har genomgått samtliga finns det ytterligare en möjlighet till utbildning, och det är erfarenhetsmöten (Erfa-möten). Dessa erfarenhetsmöten är möjliga att åka på, då en anställd har genomgått alla andra utbildningar inom det specifika området. Under erfarenhetsmötena får de anställda utbyta erfarenheter med personal från andra kontor, för att på så sätt lära av varandra.

De utbildningar som ges till de anställda är mycket eftertraktade inom den privata sektorn och då speciellt revisionsbyråer. Anledning till detta är att det inte finns några utbildningar som kan matcha de som Skatteverket erbjuder. Till följd av internutbildningarnas kvalitet försöker den privata sektorn locka till sig personal från Skatteverket. Denna personalförlust har varit ett stort problem i storstäderna där Skatteverket inte kan konkurrera med det högre löneläget som råder där. Det är vanligt att anställda genomgår utbildningar och sedan lockades över till den privata sidan, vilket ledde till att Skatteverket förlorade stora resurser. Detta problem är mindre i Uddevalla där löneskillnaden mellan privat och offentlig sektor inte är lika stor.

Personalen hos Skatteverket i Uddevalla har en mycket positiv inställning till de utbildningar som ges, och de flesta ser fram emot att åka på dem. Nackdelen är att de som har varit anställda i många år har genomgått de flesta av utbildningarna inom sitt område, och för dem finns det bara erfarenhetsmöten och repetitionskurser. De anställda pekar på att utbildningarna är viktiga då de känner att de har mycket nytta av dem i sitt arbete och i vissa fall inte skulle klara sig utan dem. Personalen finner det också roligt att lära sig nya saker.

Antalet utbildningar som den anställda får åka på, varierar från år till år, vilket gör att det är svårt att säga en siffra på hur många det blir på ett år. Antalet styrs utifrån den budget som Skatteverket har att hålla sig till.

Varje år får de anställda lämna in önskemål till sektionscheferna om vilka kurser de vill gå på. Sektionscheferna genomför en behovsprövning och beslutar utifrån den vilka utbildningar som de olika handläggarna skall gå på. De anställda har god koll på vilka utbildningar de kan tänkas behöva, vilket gör att behovsutredningen inte blir så tidskrävande. En mycket populär utbildning bland de anställda är en metodikutbildning där de anställda lär sig hur en utredning skall genomföras.

Om en anställd skall byta arbetsuppgifter, vilket sker ibland, måste den anställda genomgå ett paket med utbildningar. Anledning till bytet av arbetsuppgifter kan vara att den anställda vill ha förändring i arbetet och utvecklas inom ett annat område.

Varje kontor har en kontaktperson som framför kontorets önskemål om förändringar gällande utbildningarna. Oftast handlar det om vilken typ av utbildning som personalen efterfrågar och hur den skall vara utformad. Denna feedback leder till att utbildningarna anpassas efter det behov som finns hos Skatteverkets kontor.

8.1.3 Informationsspridning

Den informationspridning som sker inom Skatteverket i Uddevalla är enligt de anställda oftast tillfredställande, ibland tenderar det dock att bli väldigt mycket allmän information.

Organisationen som är inne i en pågående verksamhetsförändring, är mindre bra på att sprida information kring vad som pågår inom ramen för verksamhetsförändringen. Den information om verksamhetsförändringen som sprids är väldigt allmän och uppfattas som bristfällig. Denna informationsbrist leder till en viss osäkerhet hos de anställda. Anledningen till att informationen är sämre kan vara att det även skett stora förändringar högt upp i organisationen, och att informationsspridningen inte är fullt utvecklad ännu. Personalen har framfört kritik mot den bristfälliga informationen kring verksamhetsförändringen och ledningen har lovat att den skall förbättras.

Den informationsspridning som sker inom organisationen sker till stor del via Skatteverkets intranät. Skatteverkets intranät erbjuder information kring det mesta inom skatteområdet. Det negativa är enligt de anställda att det tenderar till att bli väldigt mycket information, vilket kräver en stor sällning.

Informationsspridning sker också vid de möten som hålls inom organisationen. En gång i veckan håller de olika arbetsgrupperna inom Skatteverket i Uddevalla möten. Under dessa möten informeras handläggarna i arbetsgruppen om nyheter, dels gällande organisationen och dels gällande nyheter om lagändringar som påverkar arbetet. Förutom denna information diskuteras även problematiska ärenden som handläggarna har stött på under sitt arbete.

Till stor del handlar informationsspridningen om att personalen själva söker information. Den största informationskällan som Skatteverket innehar är som nämnts tidigare deras intranät. På Skatteverkets intranät finns förutom all möjlig information kring arbetsområdet även ett forum där de anställda kan diskutera problematiska fall med personal från andra kontor. Skatteverket ser sitt intranät som en mycket viktig del av det dagliga arbetet, vilket gör att alla i stort sätt måste använda sig av det då arbetsrutinerna kräver det.

8.1.4 Arbete och rutiner

Arbetsdagarna för handläggarna är ganska lika varandra, men det finns dock skillnader från dag till dag. Det som gör att dagarna skiljer sig från varandra är att de olika ärenden som inkommer kan skilja sig kraftigt från varandra.

Arbetsrutinerna kan sägas vara styrda då det finns olika stöddokument och lathundar som beskriver hur arbetet skall utföras. Dessa rutiner kan vara svåra att påverka för den enskilda handläggaren och även för kontoret då det finns många inom organisationen som har åsikter kring hur arbetet skall utföras. Detta leder till att det inte alltid är de smidigaste rutinerna som används. Faktorer som också är med och påverkar arbetsrutinerna är de lagar och förordningar som måste följas, vilket leder till att vissa rutiner inte kan ändras av Skatteverket då lagändringar krävs.

Den verksamhetsförändring som genomförs har gjort att det dagliga arbetet inom Skatteverket har förändrats. Den stora skillnaden är att Skatteverket i Uddevalla handhar ärenden från hela regionen vilket de inte gjorde tidigare. Den verksamhetsförändring som genomfördes i början av 2004 gjorde att hela regionen nu har en gemensam inkorg för ärenden. Till följd av detta kan Skatteverket i Uddevalla handha ärenden från till exempel Göteborg, Lidköping och inte bara från Uddevalla området. Organisationsförändringen har på sätt och vis lett till att arbetsbördan har jämnats ut mellan de olika kontoren i regionen.

Stor del av arbetet sker individuellt, men i vissa fall sker det två och två. Ett exempel på när arbetet sker i grupp är vid revision. Vid revision säger regler att det måste ske av minst två

personer. Dessutom är revisioner så omfattande att det krävs minst två personer att genomföra dem.

Den feedback som handläggarna får på sitt arbete kommer i form av statistik om hur det har gått för kontoret, som de sedan kan jämföra med tidigare år för att se om de uppnår de uppsatta målen. Det sker ingen individuell uppföljning då facket har förbjudit det.

Varje år hålls ett individuellt utvecklingssamtal mellan handläggare och sektionschef. Under dessa samtal diskuteras den enskilde handläggarens arbete. Syftet med dessa samtal är att handläggaren skall kunna förbättra sitt arbete genom att få feedback på det han/hon har gjort.

Om man ser till vad sektionscheferna erhåller för form av feedback är den nästan enbart i form av statistik. Den enda form av muntlig feedback de erhåller är när de har gjort något mindre bra.

Feedback handläggare emellan är inte så vanligt förekommande, när det inträffar är det väldigt spontant. En handläggare säger följande angående den feedback som ges handläggare emellan. Citatet pekar på att Skatteverket lägger större vikt vid erfarenhetsutbyte än vid feedback.

”Man är ofta så uppe i sitt eget att man inte har tid att reflektera kring andras arbeten. Det som vi istället lägger tid på är att diskutera fall och vikten läggs på erfarenhetsutbyte handläggare emellan.”(Handläggare)

Skatteverket i Uddevalla pekar på att de är bra på att följa upp och analysera hur verksamheten har gått, men de säger sig vara mindre bra på att använda utvärderingarna för att förbättra arbetet.

Förutom den feedback som ges inom organisationen får skatteverket dessutom feedback från sina kunder (de skatteskyldiga). Den feedback som kunderna lämnar sker nästan bara när de anser att Skatteverket har gjort fel. Feedbacken kommer via brev, telefon och ibland också via personliga besök. De anställda pekar på att det oftast slutar med att kunden har fel då Skatteverket har regelverk att luta sig tillbaka mot.

När datasystem eller liknande har bytts ut har de anställda kunnat vara med och påverka till viss del. Bland annat byttes för ett tag sedan ett datasystem ut och det nya systemet led av en del barnsjukdomar. De anställda kunde påpeka vad som var bra och vad som var dåligt med programmet för att på så sätt få fram ett system som var så bra för de anställda som möjligt.

Gällande de anställdas inflytande och vad de kan påverka känner de att deras överordnade lyssnar om de har några bra idéer. De upplever också att de kan vara med och påverka organisationens utveckling till viss del. Men organisationen är stor och mycket bestäms på central nivå, vilket leder till att chansen att påverka för de anställda begränsas.

När det gäller utvärdering om hur organisationsförändringen har påverkat de anställda är det sämre. Det finns ingen direkt uppföljning om hur de anställda uppfattar organisationsförändringarna. När det gäller mindre förändringar som till exempel det datasystem som nämndes ovan kan de anställda framföra sin kritik via forum på Skatteverkets intranät.

8.1.5 Lärande/Förändring

Vid problemlösning används ofta arbetskamraternas och individens egna erfarenheter. Stor del av erfarenhetsutbytet sker vid de arbetsgruppsmöten som hålls varje vecka. Under dessa möten ges stor del av tiden till diskussion samt bollande av idéer. De anställda anser att det är mycket viktigt att få diskutera då de lär sig mycket av varandra. Problemlösning sker också genom att

handläggarna slår i lagböcker och finner svar i de lagar och förordningar som organisationen har att följa.

Det finns ett relativt utbrett erfarenhetsutbyte inom Skatteverket som också sträcker sig utanför Uddevallakontoret. Erfarenhetsutbytet är uppdelat i tre formella delar, Erfarenhetsmöten, veckomöten samt forum på intranät. Förutom dessa tillkommer ett mer informellt erfarenhetsutbyte som sker mellan medarbetarna i det dagliga arbetet, genom kortare frågor och diskussioner.

När ett fel är så komplicerat att det inte kan lösas av handläggarna eller inom arbetsgruppen kan de kontakta olika specialistavdelningar där specialister kan bistå med spetskunskaper inom specifika områden.

Stor del av det lärande som sker inom organisationen sker vid två olika tillfällen, dels i det dagliga arbetet genom erfarenhetsutbyten samt diskussioner och dels via de utbildningar som organisationen erbjuder. Utbildningar är som nämnts tidigare eftertraktade från den privata sektorn vilket pekar på att de är mycket bra. Erfarenhetsutbytet är väldigt utvecklat inom organisationen. Förutom de möten som är mer eller mindre anpassade för att skapa ett erfarenhetsutbyte finns även de utbildningar som ges av Skatteverket där de anställda skall utbyta erfarenheter med varandra.

Det som är extra intressant här är det utvecklade forum som finns inbyggt i Skatteverkets intranät. Detta diskussionsforum är öppet för alla anställda inom Skatteverket i hela Sverige, och de kan där utbyta erfarenheter med varandra, eller hjälpas åt att lösa problem.

Ibland träffas individer från olika avdelningar och utbyter erfarenheter som kan vara av värde för varandra. Det som är anmärkningsvärt är att diskussionsgrupperna på Skatteverkets intranät används ideligen i det vardagliga arbetet.

8.1.6 Kommunikation

Den dialog som finns inom arbetsgrupperna är mycket god. Det finns inga hinder för de anställda att diskutera med varandra. Dialogen mellan de olika sektionerna upplevs också av de anställda som mycket god.

Den huvudsakliga dialogen sker inom arbetsgrupperna och inte mellan sektionerna. Organisationen är uppdelad i olika arbetsområden vilket gör att det oftast inte finns någon anledning att fråga individer inom en annan avdelning. Skulle frågor uppkomma, som andra avdelningar har lösningen på finns det inom organisationen inga som helst hinder för en dialog mellan avdelningarna.

Inom Skatteverket finns en mindre ”vi och dem” känsla. Det är naturligt med en ”vi och dem” känsla inom organisationer av samma storlek, då det är svårt att skapa en total gemensamhet i ett företag med nästan 100 anställda.

Skatteverket Uddevalla har arbetsgruppsmöten varje vecka. Under dessa möten diskuteras fall som är problematiska och andra frågor som dykt upp som behöver ventileras i grupp. De anställda anser att dessa möten är viktiga för det dagliga arbetet då det ger ett informellt forum att diskutera med varandra inom gruppen. Påpekas bör att dessa möten även hålls om inte sektionschefen kan närvara, vilket gör att gruppen i stort sätt blir självgående. Detta kan under rätt omständigheter skapa en ökad handlingskraft hos personalen.

I följande citat visas hur Skatteverket i Uddevalla använder sina möten för att utbyta erfarenheter med varandra.

”Syftet med mötena är delvis att bli uppdaterade på nyheter gällande verksamhetens styrning, förutom det pratar vi om ärenden för att lära oss av varandra, bollar idéer och lösningar med varandra. Detta är viktigt då man lär sig mer av praktiskt arbete än genom att läsa böcker hur man skall göra” (Sektionschef om arbetsgruppsmöten)

Förutom tidigare nämnda ämnen tas det även upp lagändringar som påverkar arbetet inom gruppen. Detta är av stor vikt då delar av arbetet regleras av lagar och förordningar. Förutom dessa möten löser de anställda mindre frågor med varandra dagligen i korridorerna.

De anställda inom Skatteverket Uddevalla anser sig behandla varandra som jämlika oavsett vilken position de innehar. Till exempel är sektionscheferna ofta med på de gruppmöten som hålls och behandlas där som ”en i gruppen”. I stort sätt är det handläggarna som sköter mötena, såvida inte sektionschefen har något viktigt att meddela.

Skatteverket i Uddevalla pekar på vikten av att ha en öppen kommunikation inom organisationen. Det är viktigt att de anställda kan gå in och prata med sin sektionschef då de har några frågor. Följande citat pekar på hur förhållandet mellan handläggarna och deras chefer är inom organisationen.

”Det finns en öppen kommunikation oss emellan. Vi ligger nära varandra i nivå, men det finns ändå en liten skillnad som markerar att det är min chef” (Handläggare)

Inom organisationen har alla chansen att framföra önskemål och åsikter vilket är viktigt för utvecklingen av organisationen. Handläggarna pekar på att de upplever det som att deras chefer lyssnar på dem.

Inom organisationen anses handläggarna få den handlingsfrihet som de kan tänkas behöva. Det bör dock påpekas att det finns lagar och förordningar som till viss del begränsar handlingsfriheten.

8.1.7 Problemlösning och beslutsfattande

Om det uppstår några problem med arbetet brukar dessa i första hand lösas inom gruppen. Om gruppen inte klarar av att lösa dem på något sätt kontaktas sektionschefen som hjälper till för att lösa problemet.

Om en konflikt uppstår med någon kund, brukar handläggarna ta ganska mycket av konflikten själva innan de går vidare och söker hjälp. Handläggarna påpekar att det ingår i arbetet att ta konflikter med kunder och försöka lösa dem. Till sin hjälp har handläggarna regelverk att stödja sig mot vilket gör att de i slutändan oftast lyckas lösa problemen.

Om en handläggare känner att han/hon inte vill ha med någon viss kund att göra är det inga problem för handläggarna att byta sinsemellan, men det är inte så vanligt förekommande. Ibland kan det också röra sig om någon som handläggaren är bekant med och därför vill byta. Det finns inga som helst hinder i detta och liknande fall då det är viktigt att inte hamna i jävsituationer.

8.2 Arbetsförmedlingen i Uddevalla

Arbetsförmedlingen är en myndighet vars övergripande uppgift är att förmedla kontakter mellan arbetsgivare och arbetssökande. I denna uppgift ingår också att ge stöd, vägleda samt arbetspröva funktionshindrade och andra individer med särskilda behov.

Arbetsförmedlingen hjälper inte bara till att hjälpa arbetslösa utan de hjälper också dem som vill byta arbete. För att kunna erbjuda så många lediga platser som möjligt har arbetsförmedlingen nära kontakter med arbetslivet och erbjuder företag rekryterings- och förmedlingsservice (AMV 2004).

I Sverige finns det drygt 400 Arbetsförmedlingar runt om i landet (AMV 2004), som alla ingår i Arbetsmarknadsverkets organisation (Bilaga 2). Arbetsmarknadsverket är ett samlingsnamn för alla de myndigheter (Arbetsmarknadsstyrelsen, länsarbetsnämnderna och arbetsförmedlingarna) som ingår i organisationen.

De mål som Arbetsmarknadsverket skall uppfylla under året och vilka anslag som verket tilldelas beslutas av riksdag och regering. Arbetsmarknadsstyrelsen är den centrala myndigheten inom Arbetsmarknadsverket och är den chefsmyndighet som ger uppdrag och fördelar resurser mellan de olika Länsarbetsnämnderna.

I varje län finns det en Länsarbetsnämnd och i den ingår länets alla Arbetsförmedlingar, vilka har den direkta kontakten med arbetssökande och arbetsgivare.

Arbetsförmedlingen i Uddevalla har 45 anställda. Organisationen är uppdelad i tre stora grupper/sektioner, dessa är sökande service, företagsgrupp samt aktiveringsgrupp. Förutom dessa tillkommer även en administrativ avdelning. Sökandeservicen är i sig uppdelad i ett antal olika branschgrupper som till exempel vård/omsorg, byggnads och service. Branschgrupperna består av cirka 3-5 handläggare.

Varje vecka har Arbetsförmedlingen i Uddevalla ett antal olika möten med de anställda. I början av veckan hålls det ett möte där den kommande veckans verksamhet diskuteras. Där tar man upp vad som skall göras eller om någon har något problem som skall ordnas. I mitten av veckan hålls ett möte där tiden var tänkt för reflektion, men det mötet har tyvärr blivit tid för information om verksamhets förändringar. Det hålls med jämna mellanrum också möten där de olika arbetsgrupperna träffas och diskuterar olika fall handläggare emellan. Förutom detta sker mycket av erfarenhetsutbytet i det vardagliga arbetet genom diskussioner i korridorerna.

Det vardagliga arbetet som utförs av handläggarna är i grunden individuellt, men arbetet sker delvis grupp och då i de branschgrupper som nämnts ovan. Inom och mellan dessa grupper sker ett medvetet erfarenhetsutbyte i form av problemlösning.

8.2.1 Nyanställning

Vid en anställning ser Arbetsförmedlingen i Uddevalla att individen skall ha en kombination av utbildning och arbetslivserfarenhet. En god teoretisk grund som inte behöver vara en komplett högskoleexamen. Den teoretiska grunden skall gärna vara kopplad till arbetsmarknaden, och ett exempel på utbildning som efterfrågas är inom beteendevetenskap.

Till denna utbildning ser de helst att individen har en god erfarenhet från arbetslivet. Särskild meriterande är att ha arbetat med personalfrågor och ekonomi. Till dessa två mycket viktiga faktorer tillkommer en annan mycket viktig del, nämligen den sociala kompetensen. Social kompetens är mycket viktig då stor del av verksamheten sker i direkt personlig kontakt med kunderna. En annan egenskap som har blivit mycket viktig på senare år är att vara förändringsbenägen. Då Arbetsförmedlingen den senaste tiden har genomgått ganska stora omorganiseringar krävs det att personalen snabbt kan anpassa sig till de nya förhållanden som råder.

När någon har anställts inom organisationen startas ett omfattande introduktionsprogram. Programmet pågår under olika lång tid beroende på vad individen behöver för utbildning och vilken utbildning individen har sedan innan.

Grundutbildningen består av ett paket med kurser som sätts ihop efter vad individen behöver. När grundutbildningens kurser är avslutade följer först en central utbildningsvecka som följs upp av hemuppgifter. Efter hemuppgifterna följer ytterligare en central vecka med utbildning. Själva grundutbildningen avslutas sedan med en veckas utbildning vid Arbetsförmedlingens kursgård utanför Stockholm.

Utbildningsprogrammet är tämligen idogt och kräver flitigt arbete av den nyanställde, men utbildningen anses som mycket viktig. Kontorschefen visar genom följande citat varför det är viktigt att utbildningen leder fram till att den nyanställde kan stå på egna ben när utbildningsperioden är helt avslutad.

”Det är här det är viktigt att inskolningsprogrammet är bra för sedan när man väl har börjat arbeta så finns inte tiden för reflektion, tyvärr.” (Kontorschef)

Arbetsförmedlingen lägger stor vikt på lärande i arbetet och därför tilldelas varje nyanställd en coach som är utbildad i att vägleda nyanställda. Den nyanställde räknas inte som färdigutbildad när de centrala utbildningarna är genomförda, utan utbildningen fortsätter med hjälp av den coach som den nyanställde blir tilldelad. Utbildningen fortsätter i minst ett år efter de centrala utbildningarna, men utbildningen sker genom lärande i arbetet där coachen har en central roll.

När den nyanställde inte längre har kvar sin coach räknas det med att han/hon klarar av att stå på egna ben, och löser då uppkomna problem med sina arbetskamrater.

8.2.2 Utbildning

Arbetsförmedlingen har ett stort utbud av olika utbildningar som de anställda kan genomgå. Anledningen till att det finns ett så stort utbud av utbildningar är att de anställda inom Arbetsförmedlingen träffar många olika människotyper och behöver ha stora kunskaper inom beteendevetenskapliga områden. Följande citat visar hur stort utbudet på utbildningar är hos Arbetsförmedlingen.

”Jag skulle kunna lägga mycket stor del av min arbetstid på att gå på kurser, vilket visar på vilket brett utbud vi har inom organisationen.” (Sektionschef)

Arbetsförmedlingen visar på vikten av att de anställda har genomgått olika utbildningar. Arbetsförmedlingen kallar det för att de anställda blir certifierade att utföra olika arbetsuppgifter.

Det finns utbildningar inom alla områden som de anställda kan tänkas stöta på i sitt arbete. Det finns till exempel allt från handikappsutbildningar till sekretessutbildningar.

Många av de kurser som finns är verksamhetsstyrda, det vill säga att de anställda behöver dem för att klara av sitt arbete. Förutom de verksamhetsstyrda utbildningarna finns det ett ganska stort utbud av olika utbildningar som de anställda kan lämna in önskemål om att få gå på. Det skall dock påpekas att det är kontorschefen som beslutar vilka som får åka på vilka utbildningar. Beslutet fattas i samband med de årliga utvecklingssamtalen som hålls med de anställda. Utvecklingssamtalen leder fram till vilka utbildningar som är till värde för verksamheten och som blir aktuella.

Förutom dessa utbildningar som kan vara allt från grundkurser till ämnesfördjupningar, sker också en sökprocess efter potentiella ledare. De personer som anses lämpliga får om de vill genomgå kurser i ledarskap.

Utbildningen upplevs av de anställda som mycket givande på grund av att de lär sig mycket som behövs i det dagliga arbetet. Intresset för speciella utbildningar har minskat på senare år till följd av att det antal som är tvingande för verksamheten har stigit. Många av de kurser som erbjuds består av tre dagar kurs och sedan hemuppgifter för att sedan avslutas med ytterligare tre dagar med kurs. Upplägget på kurserna beror på att Arbetsförmedlingen ligger stor vikt i lärande i arbetet.

Förutom de kurser som anordnas finns också ett antal interaktiva utbildningar på Arbetsförmedlingens intranät. Dessa utbildningar skall de anställda göra när de hinner med, men då tiden är en bristvara leder det till att dessa inte hinns med.

8.2.3 Informationsspridning

När det gäller information kring verksamhetsförändringar finns det en rakt nerstigande informationsgång inom organisationen med en stringens från politisk nivå ner till kontornivå. Kontorschefen måste sedan vidarebefordra informationen till sina medarbetare minst en gång i månaden. Den information gällande arbetet som sprids inom organisationen, sprids via Arbetsförmedlingens intranät.

Informationsspridningen sker enligt de anställda på ett effektivt sätt. Arbetsförmedlingens informationsspridning sker på så vis att de anställda går in och söker efter informationen via intranät. Det är därför viktigt att de anställda själva får rutin i att gå in och söka efter informationen. Detta tillvägagångssätt där man låter personalen ta ansvar för sin egen uppdatering av nyheter, har fungerat bra inom organisationen. Följande citat visar Arbetsförmedlingens policy för individernas informationsuppdatering.

”Vi har en policy som säger att: Om man inte får all information måste man själv söka den”
(Sektionschef)

Om någon inte är med på något möte har den personen skyldighet att via sina kollegor ta reda på vad som sades under mötet. Arbetsförmedlingen i Uddevalla lägger stor vikt i att personalen själva klarar av sin nyhetsuppdatering.

När det gäller de möten som hålls inom organisationen har Arbetsförmedlingen i Uddevalla valt att ha kortare och oftare sammankomster, då dessa tenderar att blir mer effektiva.

8.2.4 Arbeta och rutiner

De rutiner som finns i det dagliga arbetet inom organisationen styrs ofta av lagar vilket gör att alla inte kan vara med och påverka de rutinerna. Följande citat visar på att handläggare i vissa fall kan vara med och påverka sina rutiner.

”Den enskilda handläggarens rutiner som inte är styrda av lagar, får de kreativt påverka själva utan att vi lägger oss i.” (Kontorschef)

Arbetet inom organisationen sker som regel i grupp, och då oftast i de branschgrupper som handläggarna är uppdelade i. Inom dessa branschgrupper sker ett erfarenhetsutbyte som skapas till följd av det täta samarbetet mellan handläggarna. Själva grundarbetet sker dock enskilt av handläggarna. Och det är här arbetslivserfarenheten kommer in. De anställda jobbar ofta i de branschgrupper som de har arbetslivserfarenhet ifrån.

Arbetsförmedlingen har ganska ofta uppföljningar om hur det går för organisationen. Varje månad sker en grundlig uppföljning av vad som gått bra och vad som gått mindre bra, samt vad som skall göras för att komma vidare. Varje onsdag sker till exempel uppföljning av respektive arbetsgrupp, det som följs upp är arbetsgruppens mål och resultat och hur dessa uppfyllts.

För att förbättra uppföljningen av arbetet är ett nytt dataprogram på gång att införas i organisationen. Detta program skall underlätta uppföljningen av de operativa målen som satts upp.

Feedbacken inom organisationen är i vissa fall mindre bra. En del individer är bra på att ge kritik, både positiv och negativ, men känner att de inte får lika mycket tillbaka, och där finns brister som de försöker rätta till då de vet om att feedbacken är mycket viktig för att arbetet skall kunna förbättras.

8.2.5 Lärande/Förändring

Stor del av lärandet inom organisationen sker via de utbildningar som de anställda ges. Den tid för reflektion som tidigare fanns schemalagd har i stort sätt bytts ut mot informationssamlingar. Det som gör att tiden för reflektion uteblir är de knappa resurserna. Även i det dagliga arbetet är resurserna för reflektion knappa vilket leder till att lärandet till mycket stor del sker vid de kurser som finns. I följande citat visar kontorschefen att medvetenheten om problemet finns.

”Jag är medveten om att det behövs mer tid för reflektion, men tyvärr finns inte de resurserna”
(Kontorschef)

Tiden är knapp hos Arbetsförmedlingen vilket påverkar organisationens lärande. Personalen påpekar att det huvudsakliga lärande vid sidan av utbildningarna sker av varandra genom erfarenhetsutbyten i det dagliga arbetet. Inom de branschgrupper som finns skapas ett effektivt erfarenhetsutbyte som leder fram till att kompetensen ökar hos medlemmarna inom gruppen.

Det finns en avsaknad av feedback inom organisationen och Arbetsförmedlingen finner det viktigt att alla inom organisationen skall få feedback på sitt arbete, både vid bra och mindre bra prestationer. Feedbacken skall hjälpa de anställda att bättra på sitt arbete.

Inom organisationen pågår för tillfället en verksamhetsförändring som bland annat innehåller en kvalitetssäkrans som skall skapa en enhetlighet mellan landets alla Arbetsförmedlingar. Till följd av denna kvalitetssäkrans har uppföljningen på arbetet har förbättrats.

8.2.6 Kommunikation

Kommunikationen mellan organisationens olika avdelningar beskrivs som bra. Den grupp känsla som finns organisationens olika avdelningar är mycket bra och skapar en del starka grupperingar, vilket leder till att medaljens baksida också visar sig. De starka grupperingarna inom organisationen kan skapa osynliga murar mellan de olika avdelningarna. Arbetsförmedlingen visar på att de osynliga murarna som byggs upp inom företaget är inte besvärande men pekar ändå på vikten av att de måste motarbetas.

För att visa hur Arbetsförmedlingen jobbar för att bryta ner de osynliga murarna har jag valt att presentera följande citat.

”För att bryta ner dessa murar har vi gemensamma kompetensutbildningar och ibland använder vi oss av tvärgrupper där de olika avdelningarna samarbetar med varandra.”
(Kontorschef)

För att motverka de potentiella murarna inom organisationen, försöker hela organisationen att göra saker tillsammans ett par gånger per år. Arbets sättet är sådant att ingen grupp klarar sig utan de andra, vilket gör att det måste finnas en god kommunikation mellan de olika avdelningarna annars blir arbetet mindre effektivt.

8.2.7 Problemlösning och beslutsfattande

Vid problemlösning av olika slag använder sig handläggarna oftast av sina kollegor i sin branschgrupp. Kan man inte lösa det uppkomna problemet inom branschgruppen kontaktas gruppchefen som hjälper till för att lösa problemet. Skulle inte gruppchefen finna någon lösning kontaktas kontorschefen. Det skall dock påpekas att de flesta problemen löses gemensamt inom branschgruppen, med tidigare fall som referenser. Det är endast vid större och mer komplicerade fall som kontorschefen behöver kontaktas.

När det gäller problemlösning med hjälp av tidigare erfarenheter bör det påpekas att det inte finns något forum där handläggaren kan kommunicera med handläggare vid andra kontor. Arbetsförmedlingens intranät är till stor del en envägskommunikation med informativt syfte.

För att visa att Arbetsförmedlingen lägger stor vikt i användandet av tidigare erfarenheter och dialog vid problemlösning, har jag valt ut följande citat.

”Om de stöter på problem skall de försöka att lösa problemet. När de kommer till mig har de försökt med allt, de har pratat med sina kollegor. Jag är den sista lösningen. Det skall söka lösningar själva med hjälp av sina kollegor.” (Sektionschef)

Det finns en delegering inom organisationen som låter handläggarna fatta beslut inom vissa givna ramar. Så länge som handläggarna håller sig inom de ramar som finns uppsatta behöver de inte fråga sin gruppchef, utan kan själva fatta besluten. Som säkerhet attesterar sektionscheferna samtliga beslut som handläggarna fattat. Det kan sägas att handläggarna har stora handlingsfriheter då de uppsatta ramarna är tämligen vida.

9. TOLKNING AV FALLSTUDIER

Tolkningen av de fallstudier som presenterats i kapitel 8 utgår ifrån Dixons (1999) tankar kring hur organisatoriskt lärande genereras. I tolkningen skall även Dixons (1999) modell *The Organizational Learning Cycle* appliceras för att se om de två myndigheterna genomför samtliga steg i cykeln, vilket enligt Dixon (1999) är ett krav för att organisatoriska lärande skall uppstå. Det som är viktigt att ha med sig i bakhuvudet vid tolkningens förfarande, är att det är få teorier som fungerar helt och hållet i verkligheten.

9.1 Skatteverket Uddevalla

9.1.1 Dialog

Hos Skatteverket i Uddevalla finner jag att det finns en god dialog mellan de anställda. Det som pekar på att dialogen är god är att det inte finns några stora hinder mellan de olika avdelningarna som kan skapa trögheter.

Handläggarna inom de olika avdelningarna är uppdelade i olika arbetsgrupper och inom dessa grupper löser de problem genom bollning av idéer och diskussion. Detta sätt att lösa problem leder fram till att det måste finnas en god dialog inom gruppen. Det negativa är att den starka gemensamhet som skapas inom gruppen kan leda till att dialogen med andra grupper kan försämrats.

Det som kan uppfattas som mindre bra gällande dialogen inom arbetsgrupperna är att lagar och förordningar gör att enskilda fall inte kan diskuteras i gruppen, utan endast sakfrågan som sådan. Det kan här skapas en brist i problemlösningen på grund av att de som diskuterar sakfrågan inte får tillräckligt med information om problemet.

Det som är anmärkningsvärt är att medarbetarna har en mycket god dialog vid problemlösning, vilket i sin tur tyder på att de ser uppkomna problemen från flera olika vinklar. Att se ett problem från flera vinklar leder till att flera olika lösningar presenteras och diskuteras vilket förhoppningsvis leder fram till att det bästa beslutet fattas.

Ingen av de tillfrågade har funnit det svårt att komma in i verksamheten. Det är viktigt för dialogen att de nyanställda snabbt kommer in i organisationen och inte hamnar utanför diskussionsgrupperna. En av de anställda beskriver bemötandet på följande sätt.

”Jag blev väldigt väl bemött, det är ett trevligt och öppet klimat” (Handläggare)

Det öppna klimatet som handläggaren beskriver pekar på att dialogen inom organisationen är god.

”Jag tycker att det bara är att klampa in och ställa frågor om det är något.” (Handläggare)

När en individ nyanställs inom organisationen tilldelas han/hon en handledare som hjälper till och svarar på frågor. Det som kan vara negativt med att få en handledare kan vara att dialogen till stor del sker med just handledaren och inte med de andra inom organisationen.

När det gäller informationsspridningen inom organisationen kan den ses som mindre bra då anställda erhåller mycket allmän information via Skatteverkets intranät. Denna information som enligt de anställda kräver en ganska stor gallring för att finna information som är relevant för just dem och deras arbete leder till att informationsspridningen tappar effektivitet.

Det forum som finns på Skatteverkets intranät ger en god dialog med andra kontor, men den tillför inte lika mycket till dialogen inom Skatteverket i Uddevalla.

En effektivisering av informationsspridningen skulle öka möjligheterna till ett framgångsrikt organisatoriskt lärande, som annars tenderar att avta.

9.1.2 Jämlikhetssträvan

Det finns en utbredd jämlikhetssträvan inom Skatteverket i Uddevalla, med målet att behandla varandra som jämlika oberoende av vilken befattning de har. Handläggarna känner också att de har ett bra förhållande till sina sektionschefer, vilket följande citat visar på:

”Det finns en öppen kommunikation oss emellan. Vi ligger nära varandra i nivå, men det finns ändå en liten skillnad som markerar att det är min chef” (Handläggare om sin sektionschef)

Inom de arbetsgrupper som finns försöker de att behandla sektionschefen som en i gruppen vid diskussion. Anledningen är att alla skall våga säga sitt och för att viktiga synvinklar inte skall förloras.

Det är dock inte bara jämlikhetssträvan mellan chefen och underställda som är viktig, det är också viktigt med en jämlikhetssträvan mellan de olika handläggarna. Den uppfattning som jag har är att den strävan efter jämlikhet som finns mellan handläggarna fungerar bra. Men problemet inom arbetsgrupperna är att det alltid finns de som pratar mycket och de som pratar mindre.

Det är inte bara gällande problemlösning som det är viktigt med en god dialog. När verksamhetsförändring skall utvärderas och reflekteras är det mycket viktigt att alla är med och säger vad de tycker. Följande citat pekar på att alla inom organisationen har chansen att vara med och säga sitt, men det är sedan upp till individen om han/hon gör det eller inte.

”Vissa personer pratar ju mer än andra, men alla har chansen att framföra önskemål om förändringar.” (Handläggare)

Handlingsfriheten beskrivs av de anställda som relativt stor. Om de anställda ges stor handlingsfrihet skapas en mer jämlik organisation till följd av att handläggarna inte behöver fråga sin sektionschef vid varje beslut som skall fattas. Om de anställda har stor handlingsfrihet känner de sig inte lika styrda av sina överordnade. Det bör dock påpekas att det finns en inbyggd tröghet i organisationen då mycket av verksamheten styrs av lagar och förordningar som minskar den enskilda handledarens handlingsfrihet.

Dixon pekar på vikten av jämlikhetssträvande då det ger ett friare informationsflöde. Om det finns inbyggda trögheter i informationsflödet riskerar det organisatoriska lärandet att hämmas.

9.1.3 Flera perspektiv

Hos Skatteverket i Uddevalla sker arbetet på sådant sätt att det endast vid problemlösning diskuteras olika fall. Då ett problem uppkommer hos en handläggare i form av ett svårt fall, tas detta problem upp för diskussion på de arbetsgruppsmöten som hålls. Det aktuella problemet diskuteras olika idéer bollas mellan handläggarna.

De arbetsgruppsmöten som hålls inom organisationen ger ett mycket bra forum för diskussioner kring olika fall. Arbetsgruppsmötena i kombination med det diskussionsforum som finns på Skatteverkets intranät skapar en god grund för att flera perspektiv presenteras. Det kan dock

uppstå trögheter då de anställda själva måste skriva in sina problem och erfarenheter på det forum som finns på Skatteverkets intranät.

Det kan dock uppstå en omedveten brist till följd av gruppmöten. Inom grupper finns det alltid vissa individer som talar mer än andra. Det problem som kan uppstå är att någon eller några inte får fört fram sin åsikt då de har en restriktiv personlighet. Organisationen kan då gå miste om den mångfald av perspektiv och olika lösningar som finns att tillgå.

9.1.4 Specialistfria lösningar

Det sättet som handläggarna löser sina uppkomna problem och svårigheter på leder till att specialistfria lösningar föredras. Handläggarna tar i första hand hjälp av varandra för att försöka lösa de svårigheter som uppstått. Skulle de inte komma fram till en bra lösning kan de kontakta specialister inom respektive område.

Denna punkt hänger samman med punkten som heter *flera perspektiv*. Den fälla som Skatteverket sätter sig i här är att de inte får specialistens perspektiv på problemet i första läget utan endast när de inte själva har lyckats lösa problemet, det uppstår alltså en brist i mångfalden bland lösningarna till följd av detta.

9.1.5 Aktörsskapad databas

De konstgjorda ”korridorerna” som Dixon pekar på vikten av finns inom organisationen i form av bland annat arbetsgrupper och möten. Inom ramen för dessa ”korridorer” träffas individerna och utbyter erfarenheter med varandra. När dessa erfarenheter diskuteras skapas en databas av de individer som är delaktiga i diskussionen.

Det som i fallet Skatteverket är mindre bra och som kan uppfattas som en brist, är att de inte redovisar för övriga inom organisationen vad den enskilda arbetsgruppen kommit fram till i sina diskussioner. Resultatet av diskussionerna arkiveras inte och bevaras på så sätt endast inom gruppen.

Det enda systemet de har för erfarenhetsspridning utanför gruppen är deras forum på intranät, men där redovisas och diskuteras fall på frivillig basis. Det uppstår en relativt stor tröghet i redovisningen av den aktörsskapade databasen.

9.1.6 Delade erfarenheter

De utbildningar som de anställda erbjuds inom skatteverket har som syfte att öka de individuella kunskaperna och inte de organisatoriska kunskaperna, vilket dock sker indirekt till följd av framtida erfarenhetsutbyten.

Skatteverket har dock en mycket bra lösning på hur kollektiva kunskaper kan skapas genom utbildningar. Detta görs genom erfarenhetsutbyteskurser (Erfa), där kursdeltagarna diskuterar och byter erfarenheter med varandra. Om Skatteverket ökar inslag av diskussion och erfarenhetsutbyten i de tidigare utbildningarna kan det kollektiva lärandet ökas markant.

Det som är negativt är att erfarenhetsutbytarkurserna ges när till de personer som redan har genomgått alla kurser inom det specifika området. Hade de istället erbjudit erfarenhetsutbytarkurser som del inom alla kurser över grundnivå hade kunskaperna hos individerna ökat, samtidigt hade en utjämning mellan kontoren skett då de får en god dialog mellan de olika kontorens personal.

9.1.7 Resultat utifrån Dixons tankar

Det finns goda argument för att Skatteverket i Uddevalla skapar tillgängliga meningsstrukturer som enligt Dixon (1999) hjälper till att generera organisatoriskt lärande. Det som pekar på att det skapas tillgängliga meningsstrukturer är att:

Det finns en god **dialog** inom organisationen, där de anställda diskuterar lösningar och olika idéer i det dagliga arbetet.

Det finns en **jämlikhetssträvan** inom organisationen där sektionschef och handläggare skall ligga så nära varandra som möjligt, men att det ändå finns en liten skillnad som markerar gränsen dem emellan.

När olika problem diskuteras och skall lösas i grupp får alla vara med och säga vad de tycker. Den öppna **dialogen** leder till att **flera lösningar** presenteras och reflekteras kring varje problem.

Skatteverket i Uddevalla använder sig av **specialistfria lösningar** så långt som det är möjligt. Först när de själva inte klarar av att lösa ett problem kontaktar de specialistenheter som finns inom organisationen.

Tillsammans skapar de anställda inom Skatteverket en **databas** av nyttig information. Delar av databasen arkiveras via det forum som finns på Skatteverkets intranät, men det negativa är att det sker utav den enskilda individen och om han/hon har tid med att skriva in den lösning som genererats. Databasen tenderar att inte spridas utanför den arbetsgrupp där den skapas då resultatet från arbetsgruppsmötena inte arkiveras.

Stor del av Skatteverkets problemlösning sker genom att de anställda **delar** med sig av sina **erfarenheter** till varandra.

Skatteverket i Uddevalla förlitar sig mycket på att individerna själva sköter informationssökningen. Om tiden är knapp för de anställda riskerar informationsspridningen inom organisationen att bli lidande

9.1.8 The Organizational Learning Cycle

I det första steget i Dixons cykel skall alla medarbetarna vara med och samla in information från omvärlden.

Skatteverkets arbetssätt leder till att alla medarbetarna är med och samlar in information från omvärlden. Informationsinsamlingen sker på många olika sätt, några sätt är till exempel via Skatteverkets intranät, olika ärenden, i interaktion med kunder, när de anställda går på de kurser som Skatteverket erbjuder.

Det finns alltså en ganska god grund för kollektiv informationsinsamling inom organisationen.

I det andra steget i Dixons cykel skall den insamlade informationen delas av alla inom organisationen.

Den information som samlas in av medarbetarna måste sedan spridas inom organisationen och detta har Skatteverket löst på flera sätt. Det första sättet att sprida informationen på inom organisationen är genom de olika möten som hålls inom organisationen. Under dessa möten kan de anställda sprida sina erfarenheter samt den information som de finner relevant vidare till sina kollegor.

Information sprids även via företagets intranät vidare till andra kontor och även inom kontoret till viss del. Ett av de viktigaste sätten som Skatteverket använder sig av är de korta informella

träffar som dagligen sker mellan de anställda. Dessa ger ett snabbt och enkelt informationsutbyte mellan de anställda.

I steg nummer två är det väldigt viktigt att informationen sprids vidare men det finns en risk att de anställda inte delar med sig av all information. Det kan vara så att de anställda inte finner viss information relevant för de andra inom gruppen, men att den informationen i själva verket kan vara relevant för någon annan inom gruppen.

Det uppstår en brist då den **aktörsskapade databasen** inte redovisas utanför de arbetsgrupper där den skapas.

I det tredje steget i Dixons cykel sker en kollektiv tolkning av den insamlade och delade informationen.

Den kollektiva tolkning som sker inom Skatteverket genomförs till exempel vid de arbetsgruppsmöten som hålls inom organisationen. Vid dessa möten diskuterar de samt bollar olika idéer mellan varandra. Här sker alltså ett samspel mellan de privata, tillgängliga och kollektiva meningsstrukturerna (se kapitel 5.1). I detta samspel skapas nya meningsstrukturer hos individerna och det är mycket viktigt att individerna ”gör dessa tillgängliga” för de andra inom gruppen genom att presentera sin åsikt och sin lösning.

Den bristen som kan uppstå hos Skatteverket gällande den kollektiva tolkningen är att någon inte för fram sin lösning och syn på ”problemet”. Det är en brist som är farlig för det organisatoriska lärandet på många sätt. Dels genom att gruppen går miste om ett eller **flera perspektiv** samt dels genom att **dialogen** inom gruppen kan bli sämre.

I det fjärde steget i Dixons cykel skall medlemmarna agera utifrån den kollektiva tolkningen. Agerandet leder fram till att ny information genereras

När de anställda inom Skatteverket har diskuterat olika fall med varandra har det skapats nya meningsstrukturer, både privata och tillgängliga. Utifrån dessa handlar de sedan när de får in liknande ärenden i framtiden. Det vill säga de använder sig av **delade erfarenheter**.

När de får in liknande ärenden i framtiden kan det vara detaljer som gör att de skiljer sig från varandra och de anställda vill diskutera med varandra. På detta sätt sluts cirkeln och börjar åter om från steg ett igen.

Sammanfattning

Jag har i ovanstående resonemang valt att se till hur olika ärenden behandlas och har kommit fram till att det kan tolkas som att Skatteverket fullföljer samtliga av de fyra stegen i Dixons modell *The Organizational Learning Cycle*.

Det kan alltså tolkas som att Skatteverket i Uddevalla genererar organisatoriskt lärande då de skapar tillgängliga meningsstrukturer samt att de genomgår samtliga steg i Dixons (1999) modell.

9.2 Arbetsförmedlingen Uddevalla

9.2.1 Dialog

Arbetsförmedlingen i Uddevalla håller varje vecka ett antal möten. Dessa möten är mycket bra för dialogen inom organisationen, dessa skapar också en dialog mellan organisationens medlemmar. Dock har det möte som var tänkt för tid för reflektion förvandlats till ett informationsmöte som till stor del består av envägskommunikation. Denna mindre bra förändring har gjort att den planerade dialogen inom företaget har försämrats.

Det som är viktigt att påpeka är dock att de anställda redan under sin grundutbildning utbildas till att kunna föra en god daglig dialog med sina medarbetare.

När det gäller informationsspridningen inom organisationen beskrivs den som effektiv av organisationens medlemmar. Via Arbetsförmedlingens intranät kan personalen finna i stort sett all information som de behöver. Det som är negativt är att intranätet i stort sätt är en envägskommunikation, där diskussionsforum saknas. Ett diskussionsforum hade kunnat hjälpa dialogen mellan anställda på olika kontor.

9.2.2 Jämlikhetssträvan

Gällande jämlikhetssträvan, anser jag att det finns en tämligen stark hierarki inom organisationen. Trots denna hierarki finner jag att det finns en jämlikhetssträvan. Avståndet mellan sektionschef och handledare är inte stort men det finns dock en markerad gräns dem emellan.

Organisationen är uppbyggd så att alla måste vara med och tycka till om förändringar. Denna möjlighet att kunna vara med och påverka sin situation inom organisationen får avståndet mellan personalen och cheferna att minska. Cheferna inom Arbetsförmedlingen i Uddevalla försöker dessutom ge en så stor handlingsfrihet som möjligt till den enskilde handläggaren. Handlingsfriheten begränsas dock av att mycket inom organisationen styrs av lagar och förordningar.

9.2.3 Flera perspektiv

Vid problemlösning är det viktigt att själva problemet ses från flera olika perspektiv då mångfalden av lösningar är viktig. Arbetsförmedlingens verksamhet sker till förhållandevis stor del i grupp, vilket främjar att fler perspektiv presenteras. Det som kan vara negativt när det gäller arbetssättet är att de vardagliga problemen ofta löses av två individer och inte av en grupp. Denna form av problemlösning leder till att endast två perspektiv presenteras.

Flertalet perspektiv är mycket viktigt för det organisatoriska lärandet i två avseenden, dels skapar det en viktig dialog mellan de anställda, dels lagras den genererade kunskapen inom gruppen då tillgängliga meningsstrukturer skapats.

9.2.4 Specialistfria lösningar

Punkten specialistfria lösningar går hand i hand med den ovanstående punkten flera perspektiv, då handläggarna tillsammans skapar flera olika perspektiv på ett problem. Det som kan ses som bra med Arbetsförmedlingens arbetssätt är att de använder sig av specialistfria lösningar. Det är endast då problemen inte kan lösas som de tar hjälp av specialister. Följande citat pekar på att specialister kontaktas när de själva inte kan finna en lösning på ett problem.

”Det som jag stödjer mig mest på är vårt regelverk. Om jag inte kan lösa det så kontaktar jag länsarbetsnämnden.” (Sektionschef)

Arbetsförmedlingen har en stor styrka, och det är att de är uppdelade i branschgrupper. Detta är en styrka i den bemärkelsen att de är handläggare som besitter specialkompetens inom sin bransch.

9.2.5 Aktörsskapad databas

När organisationens medlemmar träffas i de konstgjorda ”korridorerna” och byter erfarenheter och diskuterar med varandra, skapar de enligt Dixon (1999) en mycket viktig databas. Arbetsförmedlingens olika möten, där de anställda skall vara med och diskutera och påverka, leder till att en databas med nyttig information och erfarenheter skapas. Problemet är dock att sprida denna information vidare till resten av organisationen.

Arbetsförmedlingens intranät som till stor del är en envägskommunikation från högre ort, saknar möjligheter för organisationen att delge information som är genererad på lägre nivå. Det som är Arbetsförmedlingens problem är att den aktörsskapade databasen inte kan spridas på ett effektivt sätt. Det bör påpekas att dialogen inom organisationen kan beskrivas som öppen, vilket är en mycket viktig kanal för informationsspridning.

De möten som Arbetsförmedlingen har med sina anställda är inriktade mot att det skall föras en diskussion där de anställda kan vara med och säga sitt vilket följande citat visar.

”...den som inte yttrar sig samtycker. Alla organisationsförändringar samt utformningen av de operativa målen måste alla vara engagerade i, det är inget som man väljer att vara engagerad i.”
(Kontorschef)

Arbetsförmedlingen lägger alltså stor vikt i att alla deltar och för fram sina åsikter.

9.2.6 Delade erfarenheter

De utbildningar som hålls inom arbetsförmedlingen är till stor del individuella och saknar erfarenhetsutbyten mellan kursdeltagarna. Arbetsförmedlingen går till följd av detta miste om en del av erfarenhetsutbytet som genererar organisatoriskt lärande.

Det som dock är bra inom Arbetsförmedlingen gällande erfarenhetsutbyte är de branschgrupper där ett stort utbyte sker. Det som är negativt är de möten som är tänkta för reflektion och diskussion som har på senare tid blivit mer informativa. Här skapas en tröghet i det kollektiva lärandet, då erfarenhetsutbyte, reflektion och dialog är mycket viktiga delar i skapandet av tillgängliga meningsstrukturer.

9.2.7 Resultat utifrån Dixons tankar

Följande argument finns för att Arbetsförmedlingen i Uddevalla skapar de tillgängliga meningsstrukturer som enligt Dixon (1999) hjälper till att generera organisatorisk lärande.

Dialogen inom organisationen i det vanliga arbetet är god. Inom de branschgrupper som handläggarna är uppdelade i sker en daglig **dialog** där de anställda diskuterar och löser problem.

Inom Arbetsförmedlingen finns en ganska stark hierarki, men trots detta går det att finna en **jämlikhetssträvan** inom organisationen. Det som pekar på denna **jämlikhetssträvan** är den handlingsfrihet som de anställda ges. På de möten som hålls finns en öppen kommunikation och alla måste föra fram sin åsikt, vilket pekar på att alla kan vara med och påverka oavsett position.

Vid problemlösning hos Arbetsförmedlingen i Uddevalla är **dialogen** viktig. Dialogen vid problemlösningen inom branschgruppen kan göra att **flera lösningar** presenteras kring varje

problem. Det hinder som finns är dock individernas förmåga att våga framföra sina förslag på lösningar.

Arbetsförmedlingen i Uddevalla försöker först att lösa uppkomna problem inom branschgruppen vilket tyder på att de försöker klara sig med **specialistfria lösningar** så långt som det är möjligt. Det är först när de själva inom kontoret inte klarar av att lösa problemet som specialister kontaktas.

Den **databas** av nyttig information som enligt Dixon skapas i interaktion mellan de anställda, anser jag att det finns incitament till inom Arbetsförmedlingen då de har skapat en antal konstgjorda ”korridorer” genom möten och kurser. De anställda interagerar i dessa ”korridorer” och finner tillsammans lösningar.

I det dagliga arbetet sker problemlösning genom att de anställda **delar** med sig av sina **erfarenheter** till varandra. Denna **delning** av **erfarenheter** sker till mycket stor del inom de branschgrupper som handläggarna är uppdelade i. Tilläggas till resonemanget bör att vid de möten som hålls, delas olika erfarenheter också mellan de olika branschgrupperna, men detta sker om någon inte har funnit lösning på ett problem. Tiden som var avsatt för reflektion och diskussion har som nämnts tidigare bytts ut mot informationsmöten.

9.2.8 The Organizational Learning Cycle

I det första steget i Dixons cykel skall alla medarbetarna vara med och samla in information från omvärlden.

Insamlingen av information sker av samtliga inom organisationen. Det som tyder på detta är bland annat att de flesta av medarbetarna i sitt arbete har kundkontakter och hjälper till att samla in information. En stor del av informationsinsamlingen sker via Arbetsförmedlingens intranät där samtliga inom organisationen måste söka efter information.

I det andra steget i Dixons cykel skall den insamlade informationen delas av alla inom organisationen.

Den insamlade informationen sprids mellan de anställda genom de möten som hålls hos Arbetsförmedlingen. De personer som inte kan vara med på dessa möten har skyldighet att via sina kollegor att uppdatera sig om vad som sades under dessa möten.

Det som kan antas vara mindre bra är spridningen av den information som samlats in. Mycket av informationen tenderar att stanna inom de branschgrupper som finns. Den tid som var avsatt för reflektion och erfarenhetsutbyte har försvunnit vilket leder till att branschgrupperna som tidigare diskuterade med varandra vid dessa möten, har fått en försämrad planerad dialog mellan sig.

I det tredje steget i Dixons cykel sker en kollektiv tolkning av den insamlade och delade informationen.

Den information som samlats in och spridits mellan de anställda tolkas till viss del kollektivt. Den brist som finns är dock de möten som var tänkta för reflektion och erfarenhetsbyte har mer eller mindre försvunnit vilket leder till att den gemensamma tolkningen blir lidande. Detta är en allvarlig brist som leder till att det organisatoriska lärandet mattas av.

Det sker dock en kollektiv tolkning i de branschgrupper där handläggarna diskuterar olika fall med varandra. Men mångfalden av lösningar försvinner till följd att de andra branschgrupperna inte är med och diskuterar olika lösningar.

I det fjärde steget i Dixons cykel skall medlemmarna agera utifrån den kollektiva tolkningen. Agerandet leder fram till att ny information genereras

Den gemensamma tolkning som har genomförts den insamlade informationen leder fram till att handläggarnas handlande ändras i vissa situationer. Om de tillsammans har kommit fram till en

bra lösning på ett uppkommet problem kommer de i fortsättningen att använda sig av den lösningen tills det kommer fram en ännu bättre lösning.

Sammanfattning

Utifrån den tolkning av fallstudien som genomförts av Arbetsförmedlingen i Uddevalla kan det sägas att det finns argument för att säga att tillgängliga meningsstrukturer skapas inom organisationen.

Gällande vilka steg som genomförs i Dixons cykel finns det en brist i det tredje steget som är gemensam tolkning av den insamlade informationen. Bristen uppkommer då de möten som var tänkta för reflektion och erfarenhetsbyte har mer eller mindre försvunnit. Denna brist gör att cykeln i fortsättningen får en brist och det organisatoriska lärandet mattas av.

Den åtgärd som bör göras är avsättning av tid för reflektion och erfarenhetsutbyte mellan de olika branschgrupperna. Det är dock så att tiden är knapp hos Arbetsförmedlingen och resurser till detta inte finns i dagsläget. Påpekas bör att kontorschefen är medveten om denna brist som uppstått till följd av verksamhetsförändringen som pågår.

10. SLUTDISKUSSION

Genererar Arbetsförmedlingen i Uddevalla och Skatteverket i Uddevalla organisatoriskt lärande sett utifrån Nancy Dixons modell The Organizational Learning Cycle?

Jag skulle, utifrån den tolkning jag genomfört, vilja påstå att både Arbetsförmedlingen i Uddevalla och Skatteverket i Uddevalla genererar organisatoriskt lärande, men till olika grad. Arbetsförmedlingen får till följd av bristen av tid för reflektion och erfarenhetsutbyte en stagnerande tendens i sitt organisatoriska lärande. Anledningen är att den kollektiva tolkningsprocessen uteblir då den schemalagda tiden bytts ut mot en informationsträff. Det skall påpekas att Arbetsförmedlingen trots detta genererar organisatoriskt lärande till följd av sitt arbetssätt, där de anställda är uppdelade i olika branschgrupper. Inom branschgrupperna sker en kollektiv tolkning som enligt min åsikt är tillräcklig för att skapa ett organisatoriskt lärande som dock inte är fullt utvecklat.

Det som också pekar på att organisatoriskt lärande genereras är det skapande av tillgängliga meningsstrukturer som sker inom organisationen. Om den kollektiva tolkningen av insamlad information förbättras leder det i sin tur till att skapandet av de tillgängliga meningsstrukturerna stärks.

Skatteverket i Uddevalla har, utifrån min tolkning, ett relativt utvecklat organisatoriskt lärande. Organisationen genomgår samtliga steg i *The Organizational Learning Cycle*, men det finns en liten brist. Den brist som står att finna är att den aktörsskapade databasen inte sprids utanför den arbetsgrupp som den skapas inom. En lösning på problemet är arkivering av lösningar för att på så sätt ge andra som inte är med i samma arbetsgrupp chansen att se vad de har kommit fram till under sina arbetsgruppsmöten. Genom denna arkivering kan hela organisationen ta del av den kollektiva tolkningen som genomförts inom arbetsgruppen. Detta är en brist som Arbetsförmedlingen i Uddevalla och Skatteverket i Uddevalla har gemensamt.

Vilka markanta likheter står att finna i det organisatoriska lärandet hos Arbetsförmedlingen och Skatteverket?

Det finns ganska stora likheter mellan de båda organisationerna och deras organisatoriska lärande, detta trots att de har ganska stora skillnader mellan sina verksamheter. Det som är gemensamt mellan de båda organisationerna är att deras verksamheter är uppbyggda på ett liknande sätt. Det som är gemensamt i det organisatoriska lärandet, är det skapande av konstgjorda ”korridorer” som sker inom de båda organisationerna. Både Arbetsförmedlingen och Skatteverket har genom möten och utbildningar skapat de konstgjorda ”korridorer” som ger upphov till organisatoriskt lärande.

Det som de båda organisationerna har gemensamt är de utbildningar som de erbjuder sina anställda. Anledningen till att de har så många olika typer av utbildningar är den mångfald av olika situationer som organisationerna utsätts för. En anledning till att det erbjuds så många olika utbildningar kan vara att de är statliga myndigheter. Här upplever jag en skillnad mellan privat och offentlig verksamhet. Den privata verksamheten kan i vissa fall, enligt min uppfattning, vara för resultatinkriktade på kort sikt och delvis inte se det längre perspektivet, och väljer därför att inte satsa lika mycket resurser på att utbilda sin personal.

Förutom ovanstående likheter mellan organisationerna finns även ett antal andra mindre, som till exempel att de båda håller ett stort antal möten varje vecka där personalen är med och diskuterar. En likhet som jag också har funnit är informationsspridningen som i båda organisationerna bygger på att de anställda själva söker efter information på intranät. Denna kanal för informationsspridning är den huvudsakliga inom de båda organisationerna.

Vilka markanta skillnader finns det i det organisatoriska lärandet mellan Arbetsförmedlingen i Uddevalla och Skatteverket i Uddevalla?

De stora skillnaderna som finns i det organisatoriska lärandet mellan Arbetsförmedlingen i Uddevalla och Skatteverket i Uddevalla uppstår genom den tendens till stagnation av det organisatoriska lärandet som finns hos Arbetsförmedlingen. Stagnationen uppstår till följd av den bristande reflektion och erfarenhetsutbyte som existerar inom organisationen. Det skall påpekas att den tid som var tänkt för reflektion och erfarenhetsutbyte bytts ut mot informationsmöte. Ledningen är dock medveten om den brist som också tenderar att bli en felkälla i dialogen.

Det finns ett antal faktorer som påverkar de båda organisationerna, en av de mest uppenbara är att de båda är statliga myndigheter och därför styrs utifrån politiska beslut. De båda verksamheterna har också en bristfällig verksamhetsbeskrivning på sina hemsidor vilket kan lätt få konsekvensen att de kan ses som skyddade verksamheter, när det egentligen är tvärtom.

Uppfyller Arbetsförmedlingen i Uddevalla och Skatteverket i Uddevalla samtliga steg i Dixons cykel för organisatoriskt lärande?

Jag anser att både Arbetsförmedlingen i Uddevalla och Skatteverket i Uddevalla uppfyller samtliga steg i Dixons modell. Detta leder fram till att det kan tolkas som att de båda genererar organisatoriskt lärande.

Vad kan Arbetsförmedlingen i Uddevalla och Skatteverket i Uddevalla göra för att förbättra sitt organisatoriska lärande, sett utifrån Dixons (1999) modell The Organizational Learning Cycle?

Arbetsförmedlingen bör återta den schemalagda tiden för reflektion och erfarenhetsutbyte som tidigare fanns. Detta är av största vikt för det organisatoriska lärandet då det resulterar i ett antal fel uppstår till följd av bristen. Bland annat blir dialogen mellan branschgrupperna lidande samt att den aktörsskapade databasen inte sprids vidare inom organisationen utan stannar inom den branschgrupp där den har skapats.

Delar av den gemensamt insamlade informationen sprids vidare genom de möten som Arbetsförmedlingen håller. Men för att förbättra spridningen av den insamlade informationen kan ett forum skapas, där handläggarna kan utbyta erfarenheter med handläggare från andra kontor och på så sätt förbättra informationsinsamlingen.

Skatteverket bör, för att förbättra sitt organisatoriska lärande, försöka lägga in utbildningar som påminner om de erfarenhetsmöten som finns, i ett tidigare skede. Denna förändring skulle göra att erfarenhetsmötena inte bara är tillgängliga för dem som redan har genomgått samtliga utbildningar inom ett visst område. Detta skulle leda till att erfarenhetsutbytet skulle öka och med den en förbättrad dialog mellan de olika kontoren.

Det finns en tendens i Dixons modell som gör att resultatet blir intetsägande. Det är lätt att finna de faktorer som pekar på ett organisatoriskt lärande, men inte lika lätt att finna de som pekar i motsatt riktning. Modellen passar enligt min uppfattning bra för att utvärdera ett projekt eller en viss händelse inom ett företag, och inte en verksamhet generellt. Det positiva med modellen är att den är lättanvänd och leder på ett enkelt sätt fram till vilka förbättringar som kan göras.

Slutligen vill jag påpeka att de lösningar som jag presenterar kräver stora resurser och är tidskrävande, vilket gör att de i verkligheten inte kan realiseras, men de är viktiga för att det organisatoriska lärandet skall utvecklas.

REFERENSER

- AMV (2004) Om AMV: Organisation. [Elektronisk]. Tillgänglig: <<http://www.amv.se>> [2004-12-18].
- Arbetsmarknadsverket (2004) *Arbetsmarknadsverkets årsredovisning 2003*
- Argyris, Chris & Schön, Donald A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method and practice*. United states of America: Addison-Wesley Publishing Company.
- Argyris, Chris (1990). *Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Björkegren, Dan (1989). *Hur organisationer lär*. Lund: Studentlitteratur.
- Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per-Hugo (2000). *Integrerad organisationslära*. 8., helt rev. uppl.. Lund: Studentlitteratur.
- Dixon, Nancy M. (1999). *Organizational Learning Cycle : How We Can Learn Collectively*. Abingdon, Oxon, GBR: Gower Publishing Limited
- Ellström, Per-Erik & Hultman, Glenn (red.) (2004). *Lärande och förändring i organisationer: Om pedagogik i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur
- Granberg, Otto & Ohlsson Jon (2004). *Från lärandets loopar till lärande organisationer*. Lund: studentlitteratur.
- Hamel, Gary & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1997). *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund Studentlitteratur
- Hård af Segerstad, Helene, Klasson, Alger & Tebelius, Ulla (1996). *Vuxenpedagogik: att iscensätta vuxnas lärande*. Lund: Studentlitteratur
- Kjellén, Bengt (2004). Opublicerat manuskript. *Lärande på olika nivåer*. Högskolan Trollhättan/Uddevalla, Institutionen för ekonomi och informatik.
- Kock, Henrik (2004). *Team som lärstrategi*. I Ellström, Per-Erik & Hultman, Glenn (red) (2004). *Lärande och förändring i organisationer: Om pedagogik i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur
- Kvale, Steinar (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

- Lagercrantz, Olof** (2001). *Att undersöka på vetenskaplig grund*. I Eriksson, Lars Torsten & Wiedersheim-Paul, Finn (2001) *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö: Liber Ekonomi. S. 166-180.
- Larsson, Pär & Löwstedt, Jan** (2002). *Borde vi inte satsa på Knowledge Management?* I Löwstedt, Jan & Stymne, Bengt (red) (2002). *Scener ur ett företag : organiserings teori för kunskapsambället*. Lund: Studentlitteratur.
- Leymann, Heinz & Gustavsson, Bo-Göran** (1990). *Lärande i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Löwstedt, Jan & Stymne, Bengt** (2002). *Att icensätta kunskap i handling ...* I Löwstedt, Jan & Stymne, Bengt (red) (2002). *Scener ur ett företag : organiserings teori för kunskapsambället*. Lund: Studentlitteratur.
- Merriam, Sharan B.** (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Morgan, Gareth** (1999). *Organisationsmetaforer*. Lund: Studentlitteratur.
- Moxnes, Paul** (1984). *Att lära och utvecklas i arbetsmiljön*. Stockholm: Natur och kultur.
- Nationalencyklopedin** (1993) Höganäs: Bra Böcker.
- Nationalencyklopedins ordbok** (2004). Höganäs: Bra Böcker.
- Nyström, Hans & Nyström Örjan.** (2001). *Perspektiv på historien A*. Örebro: Gleerup
- Rönnqvist, Dan** (2004). *Kompetensutveckling i praktiken*. I Ellström, Per-Erik & Hultman, Glenn (red) (2004). *Lärande och förändring i organisationer: Om pedagogik i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur
- Senge, Peter M.** (1995). *Femte disciplinen: Den lärande organisationens konst*. Stockholm: Norénus & Santérus.
- Skatteverket** (2004). *Årsredovisning för skatteförvaltningen och exekutionsväsendet 2003*. Solna: Skatteverket.
- Stein, Johan** (1996). *Lärande inom och mellan organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Söderström, Magnus** (1996). *Hur lär organisationer? – en diskussion om det organisatoriska lärandets nyckelfrågor*. Arbetslivsinstitutet.
- Thurén, Thorsten** (1991). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Stockholm: Liber

BILAGOR

Bilaga 1 – Intervjuguide

Inledning

- Namn?
- Befattning?
- Arbetsuppgifter?
- Anställd sedan?
- Utbildning?

Nyanställning

- Vilka kvaliteter tror ni att organisationen helst ser att individen besitter, då en nyanställning är aktuell?
- Vad tror du avgjorde att du blev anställd inom organisationen?
- Hur behandlades du när du blev anställd här? Var det lätt för dig att komma in i organisationen och dess arbete?
- Fick du någon utbildning när du började jobba här?
- Har företaget några speciella procedurer för att snabbt få in en nyanställd i företaget? Pärm/fadder till de nyanställda?

Utbildning

- Får ni någon vidareutbildning inom organisationen?
- Hur upplevs vidareutbildningar inom organisationen?
- Hur ställer du dig inför att bli skickad på kurser?
- Hur ser dessa utbildningar ut? Hur är de uppbyggda?

Kunskapsspridning - Dialog

- Anser du att du får tillräckligt med information från dina överordnade?
- Hur skulle du vilja beskriva sättet du får information från dina överordnade? Direkt eller via kollegor?
- Hur anser du att information sprids inom organisationen? Effektivt?
- Har ni intranät och i så fall används det i det dagliga arbetet? Använder de flesta sig av det?
- Har ni måndagsmöten eller motsvarande? Deltar samtliga anställda och chefer i dessa?
- Har ni uppföljningar på hur veckan/månaden har gått? (inte bara resultatmässigt utan också erfarenhetsmässigt)
- Använder ni av arkivering i någon form? Vad arkiveras i så fall? Erfarenheter? I så fall både bra och dåliga? Använder sig de flesta av det?

Arbete

- Hur är arbetsprocesserna? Följer ni alltid samma rutiner? Hur fungerar rutinerna?
- Vilka kan vara med och påverka rutinerna? Alla eller bara vissa?
- Arbetar ni i grupp eller individuellt? Hur har det varit tidigare? Har ni några strategier för detta i framtiden?
- Är ni uppdelade i arbetslag här i organisationen? Hur många ingår i varje arbetslag? Hur är det uppdelat? Från olika avdelningar eller alla från samma?

- Verksamhetsförändringar på lång sikt? Några på gång? Några nyss genomförda?

Lärande

- Brukar ni ta hjälp av tidigare erfarenheter när ni stöter på speciella situationer?
- Upplever du att du får tid att reflektera erfarenheter som du upplevt under arbetstid eller går du raskt vidare till nästa uppgift?
- Har ni till exempel bytt ut något datasystem det senaste? Hur fungerade det? Tog det lång tid innan alla kände att det nya programmet fungerade? Har ni utvärderat bytet?
- Känner du att ni får tillräckligt med feedback från övriga inom organisationen gällande det dagliga arbetet? Både vid bra och mindre bra resultat?

Kommunikation - Dialog

- Hur skulle du vilja beskriva dialogen mellan de olika enheterna inom organisationen? Har du en god kommunikation med över/underordnade?
- Har ni erfarenhetsutbyte mellan olika avdelningar?
- Hur anser du att kommunikationen är inom företaget?
- Delar ni med er av erfarenheter mellan olika avdelningar?
- Finns det rivalitet mellan de olika avdelningarna?
- Känner du att ni får tillräcklig feedback på ert arbete?

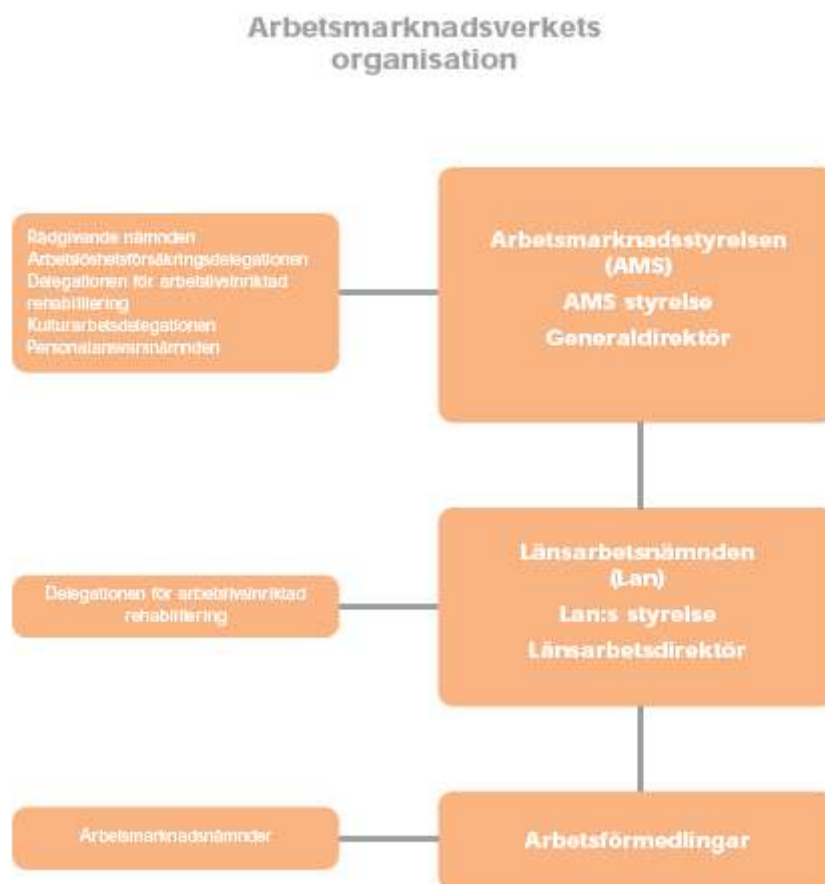
Förändring

- Vilka bidrar med idéer gällande förbättringar för det dagliga arbetet?
- Får de anställda vara med och tycka till om verksamhetens utformning? Har ni någon form av utvärdering efter projekt eller omorganisationer?

Problemlösning och beslutsfattande

- Om det uppstår problem? Hur löser ni dessa? Själva eller med hjälp av andra?
- Vem fattar beslut i dagliga frågor? Chefen eller underordnad?
- Om det skulle uppstå ett klagomål på organisationen, hur skulle dessa behandlas?
- Vem löser uppkomna problem och svårigheter inom organisationen? Alla eller någon speciell person, och i så fall varför just den/dessa?

Bilaga 2 – Arbetsmarknadsverkets organisationsschema



Arbetsmarknadsverket (2004:4)

Bilaga 3 – Skatteverkets organisationsschema



Skatteverket (2004: 2)

Bilaga 4 – Argyris och Schöns syn på organisatoriskt lärande

Chris Argyris och Donald A. Schön är två forskare vars tankar och modeller relativt ofta förekommer inom organisationslitteraturen. Argyris har bland annat myntat begreppen *single- och double-loop lärande*, som är frekvent förekommande i böcker som behandlar organisationers lärande.

Granberg och Ohlsson (2004) anser att Argyris och Schön har inriktat sig på förhållandet mellan organisationen och individen i organisationen. Grundtanken är att organisationen skall bemöta individens behov, till exempel kan det göras genom att låta individen nyttja sitt eget omdöme genom att ta ansvar.

Enligt Argyris och Schön (1996) består en organisations lärande av någon form av information. Lärandet handlar om att ta till sig informationen, bearbeta den och lagra den. För att detta skall vara möjligt måste det finnas någon som lär, som lärande processen kan attribueras till. Det kan handla om en person som är utanför eller innanför företagets gränser. Hur kopplas då lärandet från att vara individens, till att bli organisationens?

I början stötte Argyris och Schön (1996) på stort motstånd från samhällsvetare som ansåg det absurt att tillskriva lärandet till organisationer och inte till individer. Det är dock vanligt i vardagliga konversationer att lärande tillskrivs olika grupper, team, avdelningar och till och med företag. Uttalanden som, försäljningsavdelningen insåg att försäljningen var på gång att minska, Ericsson har lärt sig av sina misstag, tillskrivs lärandet direkt olika delar av företag eller hela koncerner.

Argyris och Schön (1996:6) kopplar individens lärande till organisationen på följande sätt:

”since organizations are collectivities made up of individuals, they learn something when their individual members, or a substantial fraction of them, learn it.” (Argyris & Schön 1996:6)

Det är dock inte riktigt så enkelt och förklara det organisatoriska lärandet. Den kunskap och de tankar som innehas av individen lyckas inte alltid att överföras till organisationen. Resultatet blir då att individerna vet mer än vad organisationen gör. Ett exempel som Argyris och Schön (1996) använder sig av för att förklara denna företeelse är socialen som fortsätter att arbeta efter olika kategorier av klienter. Detta trots att personalen vet om att kategorierna missar viktiga karakteristika hos klienterna fortsätter organisationen att jobba på samma sätt.

Organisationen kan heller inte lära sig allt som medlemmarna vet. Till exempel när ett misstag blir för stort för att erkänna för organisationens medlemmar, kan organisationen fortsätta i en riktning som enligt medlemmarna är dumdriftig. I en situation som denna kan det verka som organisationen vet mer än vad individerna gör då den fortsätter i den dumdriftiga riktningen, trots att medlemmarna motsätter sig detta handlande (Argyris & Schön 1996).

Dock kvarstår frågan om hur individernas tankar och kunskaper tillskrivs organisationen. Frågan om en organisation agerar då medlemmarna agerar, diskuteras av Argyris och Schön (1996). Även om en individ anses tillhöra en viss organisation, utför individen flera handlingar som inte kan tillskrivas organisationen. Exempel på dessa handlingar är sova, äta, gå och så vidare, dessa kan endast tillskrivas individen.

Hur kopplar Argyris och Schön samman organisatoriskt handlande med individens handlande? I citatet nedan försöker de beskriva problematiken som uppstår vid reflektion över vem det är som handlar, organisationen eller individen:

”Organizations are not merely collections of individuals, yet there is no organization without such connections. Organizational action cannot be reduced to the actions of individuals, even of all the individuals that make up the organization, yet there is no organizational action without individual action” (Argyris & Schön 1996:8)

För att exemplifiera problematiken kring vem det är som handlar, skall jag redogöra för ett exempel Argyris och Schöns (1996) tar upp för att beskriva när handlande sker i organisation eller på individnivå. Resonemanget presenteras dock med vissa ändringar för att göra exemplet mer aktuellt.

Tänk er en samling studenter som håller en spontan protest mot sin dåliga monetära situation. Frågan som uppstår är när folksamlingen upphör att vara en folksamling och blir en organisation? Argyris och Schöns (1996) resonemang säger då att folksamlingen inte kan ta beslut eller agera i samlings namn, då gränserna för folksamlingen är vaga och diffusa. Folksamlingen börjar likna en organisation då det uppfyller tre krav:

1. Folksamlingen kommer överens om procedurer för beslutsfattande i kollektivets namn.
2. Folksamlingen väljer ut en eller ett antal individer som har rätt att handla i folksamlingens namn.
3. Folksamlingen sätter upp gränser mellan sig själv och resten av världen.

Folksamlingen som nu liknar en organisation och när de agerar är det individerna som agerar, men de agerar på uppdrag av kollektivet. De har satt upp regler som medlemmarna måste följa och de har regler för hur procedurer skall gå till, de har nu organiserat sig.

När blir kunskap organisatorisk kunskap? Pondera att Telia har haft ett stort nätverksfel. En utredning tillsätts för att försöka finna orsakerna till att felet uppstod. När utredningen är klar har den resulterat i att orsakerna är funna samt att man lärt sig hur man skall förutse liknande problem i framtiden. Argyris och Schön (1996) har två svar på när kunskap som skapats på ovanstående sätt blir organisatorisk kunskap.

1. Organisationer fungerar i flera fall som en kunskapslagrande miljö. Kunskapen lagras i huvudet på medlemmarna, men nackdelen med denna lagringsmetod är vad som händer om en nyckelperson slutar. Då riskerar mycket kunskap att försvinna ut ur företaget vilket kan leda till problem.

Kunskap kan också lagras i organisationens arkiv i form av handlande, beslut, föreskrifter med mera. Informationen som är lagrad i arkiv används för att företaget skall förstå både sitt och andras handlande.

Organisatorisk kunskap kan också omedvetet lagras i fysiska objekt, som medlemmarna i organisationen använder som referenser för vardagskunskap. Exempel på objekt kan vara fikarummet som skapar ett visst beteende hos medlemmarna.

Detta kan tolkas som att, individens kunskap övergår till organisatorisk kunskap då kunskapen tas upp och lagras av organisationen.

2. Det andra tillvägagångssättet där kunskap blir organisatorisk kunskap är när organisationer införlivar strategier för att utföra komplexa uppdrag. Liknande uppdrag kan ha blivit utförda på andra sätt tidigare och har nu gjort att kunskaper ligger inbäddade i rutiner och praxis. Denna kunskap sätts i verket även om individen som utför dem inte kan förklara dem i ord utan de utförs rutinmässigt. Till exempel kan ett företag som SAAB i sin praxis ha inbäddade svar på vissa frågor och problem. Dessa svar är lösningar på exempelvis produktion och distribution skall fungera.

Vem är det då som lär? Argyris och Schön (1996:16) skriver följande:

”Organizational learning occurs when individuals within an organization experience a problematic situation and inquire into it on the organization’s behalf. They experience a surprising mismatch between expected and actual results of action and respond to that mismatch through a process of thought and further action that leads them to modify their images of organization or their understandings of organizational phenomena and to restructure their activities so as to bring outcomes and expectations into line, thereby changing organizational theory-in-use.” (Argyris & Schön 1996:16)

Enligt ovanstående citat är det individerna som i grupp lär genom att nya situationer uppstår. Dessa nya situationer försöker de sedan att finna en lösning på. Syftet är att förbättra något för organisationens räkning.

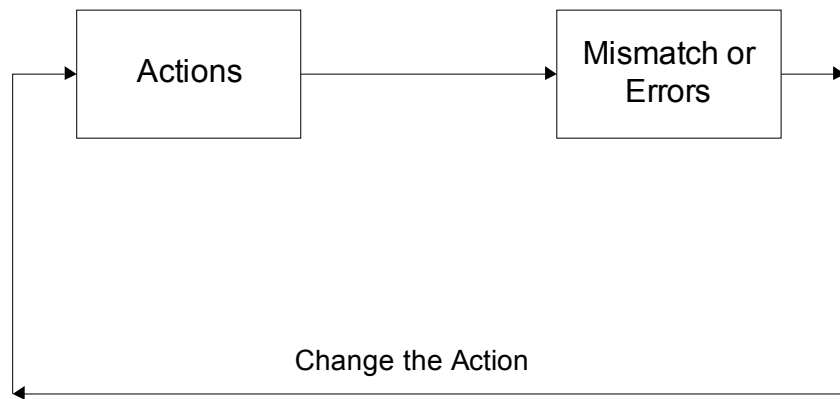
Argyris och Schön (1996) tar upp ett intressant exempel gällande vad som händer med kunskapen, då personalen inom en organisation byts ut. Argyris och Schön exemplifierar den Amerikanska Armén, som i stort sett bytt ut all personal som var aktiva för 50 år sedan. Trots denna personalomsättning talar vi om samma ”Armé”. Tilläggs bör att också artefakterna har bytts ut under de senaste 50 åren. Det intressanta i detta exempel är hur kunskapen finns kvar trots att i stort sett all personal bytts ut. Förklaringen kan tänkas ligga i deras sätt att utbilda, det vill säga hur kunskapen sprids vidare från person till person.

Single- och doubleloop lärande

Chris Argyris (1990) har format två begrepp som han vill kalla för *single- och doubleloop*. Begreppen syftar till att beskriva två sätt att lösa uppkomna problem och hur lösningarna leder fram till lärande och kunskap.

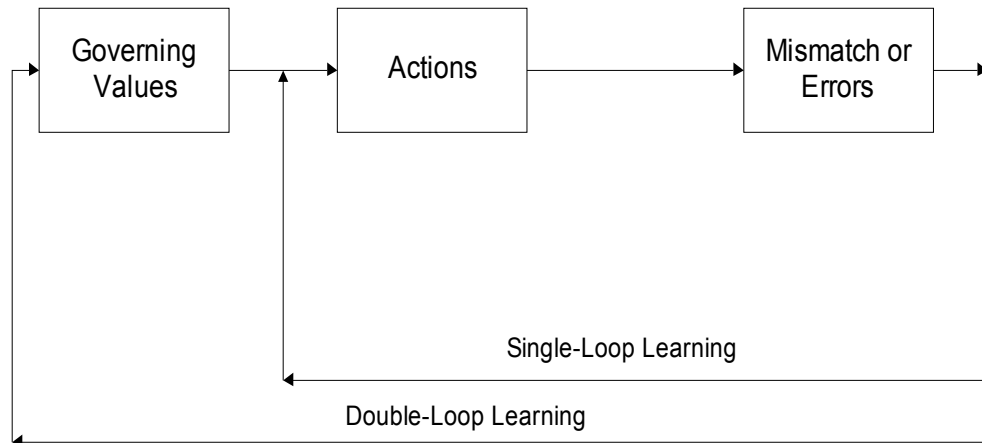
För att kunna beskriva loop-begreppen bör begreppen *espoused theories* och *theory-in-use* begreppet redas ut för att skapa en helhetsbild över lärandets loopar. *Espoused theories* infattar de mål, antaganden, värderingar och normer som styr individens handlande. *Theories-in-use* är däremot de värderingar som finns i det omedvetna hos individen och som egentligen styr handlandet. (Granberg & Ohlsson 2004; Argyris 1996)

Singleloop inlärning kan beskrivas som en termostat. Om det blir varmt sänker den temperaturen och om det blir för kallt höjer den temperaturen. Kortfattat kan det sägas att singleloop endast löser symtomen och inte tar reda på varför problemet uppstod. Denna företeelse är att jämföra med Peter Senge (2000) ”lätta på trycket” arketyp. Där företagen endast lyfter på locket och släpper ut övertrycket istället för att ta reda på varför trycket inom organisationen ökar. Handlingen begränsas till att lösa symtomen och inte uppkomsten av problemet (Argyris 1990)



Figur 4: Single loop lärande. (Argyris 1990:92)

Doubleloop kan sammanfattas som eftertänksamhet vid problemlösning där symtomen används för att skapa en lösning som skall hålla på lång sikt. Om vi går tillbaka till termostatmetaforen som användes vid beskrivandet av singleloop. Skillnaden mot "lätta på trycket" lösningen är att organisationen tar reda på varför det blir kallt eller varmt och försöker på så sätt lösa källan till problemet och inte bara symtomet. Dessa problem kan inte lösas genom nytt handlande utan måste få bestående förbättring. Den bestående förändringen uppstår då värderingar ändras, organisationen måste alltså lära sig en ny theory-in-use och på så sätt ändra individernas handlande. Om företaget löser sina problem enligt singleloop modellen tenderar problemen att återkomma efter ett tag fast i en annan beklädnad. Doubleloop ger däremot en mer långsiktig lösning, men den kräver omstrukturering i grundläggande värderingar inom organisationen (Granberg & Ohlsson 2004; Argyris 1996).



Figur 5: Doubleloop lärande. (Argyris 1990:94)

Sammanfattning av Argyris och Schöns tankar

Det centrala i Argyris och Schöns (1996) syn på det organisatoriska lärandet är att de pekar på att det är mer komplicerat än att bara säga att när individerna lär tillsammans skapas organisatoriskt lärande. Det som Argyris och Schön ser som ett av de största hindren till att det organisatoriska lärandet inte utvecklas är att individens kunskap inte lyckas överföras till organisationen.

Argyris och Schön (1996) har två svar på när kunskap övergår till att bli organisatorisk kunskap, det första är hur kunskapen lagras inom organisationen, det andra är hur kunskapen binds in i det dagliga arbetet. De tre sätten att lagra kunskap i en organisation är följande:

1. Kunskapen lagras i huvudet på medlemmarna, men nackdelen med denna lagringsmetod är vad som händer om en nyckelperson slutar.
2. Kunskap kan också lagras i organisationens arkiv i form av handlande, beslut, föreskrifter med mera.
3. Organisatorisk kunskap kan också omedvetet lagras i fysiska objekt, som medlemmarna i organisationen använder som referenser för vardagskunskap.

Det andra tillvägagångssättet där kunskap blir organisatorisk kunskap är när organisationer införlivar strategier för att utföra komplexa uppdrag. Liknande uppdrag kan ha blivit utförda på andra sätt tidigare inom organisationen, och har nu gjort att kunskaper ligger inbäddade i rutiner och praxis. Denna kunskap sätts i verket även om individen som utför dem inte kan förklara dem i ord utan de utförs rutinmässigt.

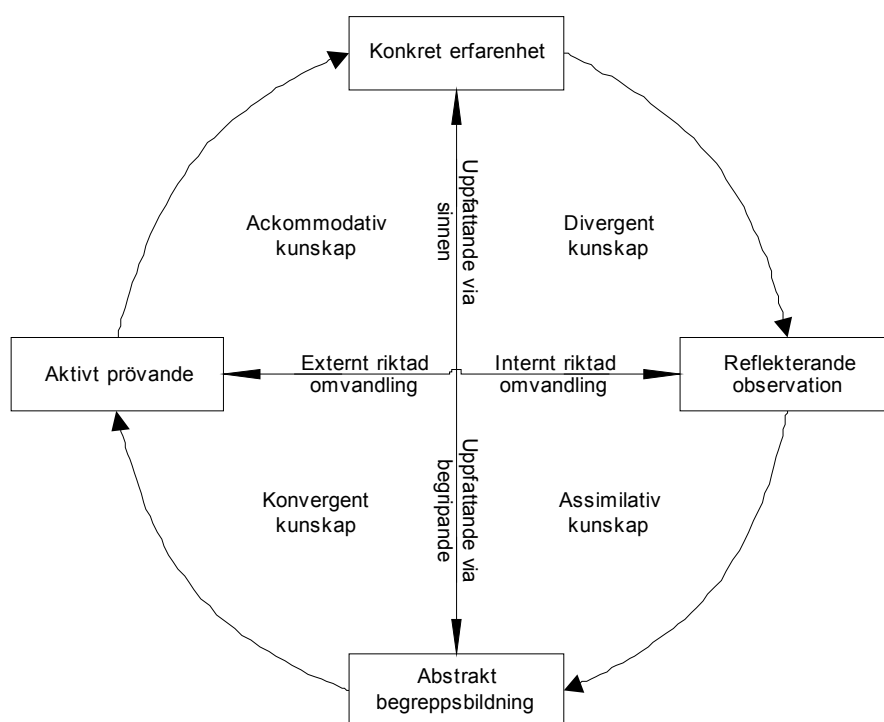
Argyris och Schöns (1996) tankar skulle kunna sammanfattas som att organisatoriskt lärande uppstår då individerna lär sig i organisationens namn, detta trots att lärandet attribueras till individen. Det är dock svårt att dra en gräns mellan vad som är organisatoriskt lärande, och vad som inte är, utifrån Argyris och Schöns (1996) tankar.

Min tolkning av Argyris (1990) single- och doubleloop modell är att organisatoriskt lärandet uppstår först vid doubleloop lärandet. Det är först då som värderingar ändras, det vill säga organisationen måste lära sig en ny theory-in-use och genom det ändra individernas handlingsmönster.

Bilaga 5 – David A. Kolb och individens lärande

En av de främsta forskarna gällande individens lärande är David A. Kolb som är professor i organisatoriskt beteende. Kolb utgår enligt Granberg och Ohlsson (2004) från Jean Piagets tankar om individens lärande, men fokus ändras från individen till individen inom organisationen.

Kolb beskriver det erfarenhetsbaserade lärandet som en cyklisk process i fyra steg. Cykeln börjar med att individen upplever en konkret erfarenhet som sedan observeras och granskas från olika vyer. Reflektionen kring den konkreta erfarenheten leder fram till en djupare förståelse och detta steg kallas för abstrakt tänkande. Den djupare förståelsen används på två olika sätt, antingen för att fatta beslut eller för att lösa problem. Detta sker i det sista steget i cykeln som kallas för aktivt prövande. Cykeln sluts genom att resultatet av det aktiva experimenterandet skapar konkreta erfarenheter. (Dixon 1999; Hård af Segerstad et al. 1996; Granberg & Ohlsson 2004)



Figur 6: Experimental Learning Cycle (Granberg & Ohlsson 2004:36)

Kolb delar enligt Granberg och Ohlsson (2004) upp lärandet i två dimensioner, handlingsdimension och varseblivningsdimension. Dessa två dimensioner ger enligt Kolb upphov till fyra olika typer av inlärningsstilar.

- Divergeraren (idégivaren): Divergeraren lär sig genom konkreta upplevelser som reflekteras. Divergeraren kännetecknas av nyfikenhet och fantasi.
- Assimileraren (förklararen): Assimileraren vill inte pröva sig fram utan läser hellre manualer eller lyssnar på experter och lär sig på så sätt grundläggande begrepp. Utifrån dessa begrepp skapar assimilaren modeller av verkligheten.
- Konvergeraren (sammanställaren): Konvergeraren kännetecknas av att tänka först och handla sedan. Med andra ord vill konvergeraren erhålla teoretiska kunskaper först som sedan kan appliceras på verkligheten.
- Ackommoderaren (prövaren): Kännetecknas av handlingskraftighet och att individen tycker om att aktivt pröva sig fram till nya kunskaper genom trial-and-error metoden. (Dixon 1999; Hård af Segerstad et al. 1996; Granberg & Ohlsson 2004)

De fyra inlärningsstilarna ger upphov till fyra olika sorters kunskap som har fått namn efter de olika stilarna. Vid en kombination av de olika inlärningsstilarna kan de ge upphov till en högre form av lärande. Kolbs modell visar hur lärandet har ett loop-liknande förlopp som innefattar reflekterande observation; abstrakt begreppsbyggnad; aktivt prövande samt konkreta erfarenheter. Kolb visar på att varje individ utifrån personlighet, miljöpåverkan och liknande faktorer, har tonvikten på en av de fyra inlärningsstilarna.

Vad är då inlärningsstil mer precist? Hård af Segerstad et al. (1996) beskriver inlärningsstil som det tillvägagångssätt individen använder för att närma sig ny information samt hur informationen organiseras. Inlärningsstil innebär att individen har sin styrka i något av de olika fälten i Kolbs modell (Figur 2). Det som är viktigt att påpeka är att oavsett vilken inlärningsstil individen prefererar, måste samtliga delar av cykeln genomgå för att lärande skall uppstå.

Utifrån Kolbs modell om inlärningsstilar kan organisationen se hur olika individer bäst tar åt sig kunskap. Genom att få insikt i hur det sker kan organisationen underlätta ett informationsintagande för individerna, insikten leder till att organisationen kan optimera sin informationsspridning så att den passar individerna. Det som är viktigt att påpeka är att individer lär sig på olika sätt och organisationen bör veta om det när de anpassar sina utbildningar. Det är dessutom viktigt att ledningen lyssnar på de anställdas önskemål om hur kurser skall vara konstruerade för att de skall bli så effektiva som möjligt.