

# HÖGSKOLAN KRISTIANSTAD

Institutionen för beteendevetenskap

C-uppsats i Sociologi  
(41-60) 10 poäng  
Ht 2005

## Äras den som äras bör?

**Tas individens kompetens och erfarenhet tillvara i arbetslivet?**

Författare: Gerd Wärnefjord

Handledare: Gudmund Jannisa

Examinator: Eduardo Naranjo

## Abstract

Denna uppsats är en litteraturstudie med en mindre intervjuundersökning. Syftet är att ta reda på om kompetensen tillvaratas i arbetslivet. I litteraturgenomgången har olika begrepp angående ämnet sökts. Ett individperspektiv har använts i analysen av ämnet. Vad som i första hand intresserat mig är att se om de organisationsförändringar som skett har medfört någon förändring angående tillvaratagandet av den individuella arbetstagarens kompetens. Jag kallar undersökningen "Äras den som äras bör?". Jag har kommit fram till att det inte skett någon förändring som är till det bättre för industriarbetarna. Problemen med individens kompetens i dagens arbetsliv relateras av intervjupersonerna till de omorganisationer som skett. Även en ökning av det sociala avståndet nämns. I stort sett tycks det som om individerna anser att "det var bättre för" med "den gamla sortens" hierarkiska organisationer.

Förslag på nyckelord: *kompetens, organisation, omorganisation, hierarkisk organisation, arbetsliv* etc.

## Innehållsförteckning

<b>Abstract</b>	
<b>1. Inledning</b> .....	4
<b>2. Frågeställningar och syfte</b> .....	5
<b>3. Disposition</b> .....	5
<b>4. Metod</b> -----	6
<b>5. Kompetensbegreppet</b> -----	7
<b>6. Litteraturgenomgång</b> -----	8
6.1. Organisation/omorganisationer .....	8
6.2 Socialt avstånd/Integration .....	10
6.3 Jämlikheten .....	11
6.4 Fallstudiegenomgång .....	12
<b>7. Intervjuredovisning</b> .....	13
7.1 Bakgrund företag X -----	14
7.2 Företag X-----	15
7.3 Personer med annan kulturell bakgrund-----	16
7.4 Övriga yrken: slaktare, montör, teknikkonsult och metallarbetare -----	16
<b>8. Intervjupersoners berättelser</b> -----	17
8.1 Gun och Ewa på företag X-----	17
8.2 Berit-----	18
8.3 Lasse -----	19
8.4 Dan-----	20
8.5 Personporträtt av Dan-----	21
8.6 Diskussion/Dan-----	22
<b>9. Resultatredovisning</b> -----	25
<b>10. Reflektioner och slutsatser</b> -----	26
10.1 Omorganisationer/socialt avstånd-----	26
10.2 Utbildning -----	28
10.3 Organisation/arbetare -----	31
10.4 Jämställdhet -----	33
10.5 Arbetstagarorganisationer-----	34
10.6 Individer-----	34
<b>11. Slutdiskussion</b> -----	35
<b>Referenser</b> .....	37
<b>Bilaga</b>	

## 1. Inledning

Föreliggande uppsats har sin utgångspunkt i en undersökning som nämns i Giddens (2001:354), och som beskriver en analys av arton företag i USA. Dessa företag har sedan 1926 kontinuerligt visat bättre resultat än aktieindex. Den personalpolitiska taktiken i de analyserade företagen har varit att behålla istället för att avskeda personalen, även under perioder av lågkonjunktur. Hög personalomsättning kostar pengar och enligt Giddens finns det undersökningar som visar att de individuella arbetstagarna i både USA och Europa har kvar sina arbeten i samma utsträckning nu som för tio år sedan. Men tas deras kompetens tillvara?

Jag har gjort en omfattande litteraturundersökning följt av en mindre intervjuundersökning. En av intervjupersonerna säger, angående utbildningskonto att:

*Om en anställd vill ha en utbildning skall detta ske i samråd mellan företag och anställd, en utbildning där man inte kan få arbeta med det man har utbildat sig till medför bara frustration för den anställde.*

Jag vill alltså redogöra för synen på kompetens i arbetslivet ur de anställdas perspektiv. Utgångspunkten är att försöka belysa problemet utifrån dagens arbetsliv och på så sätt få reda på huruvida de organisatoriska förändringar som skett har lett till någon förbättring för individerna. Det finns en mångfald av litteratur om organisationer och om vilka möjligheter det finns att ta tillvara kompetens hos personalen inom en organisation. Den mesta litteraturen är ur organisationssynvinkel. Jag anser att det även behövs ett sociologiskt perspektiv som lyfter fram hur individerna uppfattar situationen. Det har skett, och sker fortlöpande, förändringar hos organisationerna.

*Taylorismen är inte ensamt dominerande, den har fått sällskap av en mängd nya organisationsformer (Björkman 2002:306).*

En förändring från hierarkiska till platta organisationer har skett. Ett exempel på en sådan förändring är att det idag diskuteras om teamwork. *Den moderna arbetsmoralen fokuseras på gruppssamverkan – teamwork* (Sennet 1999:138). Jag anser det vara av intresse att se huruvida individerna tycker att det har skett en förändring i yrkeslivet och hur de i så fall uppfattar denna förändring.

Individerna ser skeende och praktik, vilket de tolkar utifrån sin kontextuella verklighet. Kanske är det då svårt för dem att förstå strategin från beslutsfattarna i organisationerna.

Jag anser att frågan om kompetensens tillvaratagande har med engagemanget i yrket att göra, och ställer mig frågan om individerna får någon respons på framlagda förbättringsförslag. Allt griper in i vartannat och därför valde jag att se om det gamla ordspråket: ”Äras den som äras bör” stämmer.

## **2. Frågeställningar och syfte**

Som titeln på uppsatsen anger är min primära frågeställning huruvida individens kompetens tas tillvara i dagens arbetsliv. Jag inriktar mig härvid inte på arbetslivet som helhet; jag fokuserar på industriarbete. Syftet med denna uppsats är alltså att dels undersöka huruvida organisatoriska förändringar i arbetslivet medfört att de anställdas kompetens tas tillvara, dels att ifrågasätta relevansen i att individuella arbetstagare går långa utbildningar för att öka sin kompetens. Vad gäller kompetensutveckling undersöker jag synen på detta på såväl organisations- som individnivå. Jag ser även på de faktorer som kan vara orsak till att arbetstagares kompetens tas, eller inte tas, tillvara. Som ett sidospår gör jag även en ansats att belysa genusfrågan.

## **3. Disposition**

Så här har jag disponerat uppsatsen.

I inledningen ger jag bakgrunden till uppsatsen; dvs. ett kort resonemang om hur förändringar inom arbetslivet påverkar individernas arbetssituation. Sedan presenteras frågeställningar och syftet med uppsatsen; d.v.s. att undersöka huruvida individers kompetens tas tillvara. I kapitel 4 diskuteras mitt metodval; vilket följs av en diskussion om begreppet *kompetens* i kapitel 5. En genomgång av för uppsatsen relevant litteratur kommer i kap. 6, vilket sedan följs av en genomgång/redovisning av intervjuundersökningen i kap 7. Kapitel 8 innehåller berättelser av intervjupersoner, följt av ett personporträtt av en man som avvek från övriga intervjuade, samt en medföljande diskussion som utgår från honom. Kapitel 9 innehåller resultatredovisningen. I kap.10 finns mina reflektioner och slutsatser, och uppsatsen avslutas med en slutdiskussion i kap. 11.

#### 4. Metod

Då jag hösten 2005 genomförde denna studie, började jag med att söka i litteraturen om begreppet *kompetens* och hur det definieras. Min ingång i sökandet var Träindustriavtalet, TMF (2004) *Skogs- och Träfacket* om kompetensutveckling där jag tog del av vad som sades i den. Bakgrunden till just detta var att jag under ett antal år arbetat inom träindustrin, som arbetare längst ner i hierarkin och fortfarande befinner mig på denna nivå. Därefter sökte jag i databaser efter ytterligare litteratur om arbetsliv och kompetens. I de böcker jag hittade sökte jag dessutom efter ämnen som är relaterade till kompetensbegreppet, till exempel utbildning, validering, integration, jämlikhet, organisationer och kompetensutveckling. Jag fann ett antal relevanta rapporter och uppsatser, och även flera böcker i ämnet. Texterna har valts utifrån hur aktuella de är och vilken relevans de har till ämnet.

Jag är medveten om att jag undersökt sekundärdata och därför har jag gjort en bedömning av källornas auktoritet. En checklista av Denscombe (2000) har följts angående autencitet, trovärdighet och eventuell snedvridning. Jag vill försöka göra en hermeneutisk tolkning byggd på introspektion (inre åskådning) och förståelse. Forskningsdesignen är öppen och jag inser att det under arbetets gång kommer att dyka upp variabler jag inte tänkt på att undersöka. Intentionen är att analysera meningsinnehållet, berättelserna, diskursen och konversationen, enligt Johannessen och Tuftes (2003) rekommendationer. Jag har under processens gång varit medveten om att tolkningen av texterna påverkas av mina egna livserfarenheter, habitus, socialisation, kulturella skillnader och tidigare arbeten.

Författare som kan nämnas i sammanhanget är Ahrne (1994), Ellström (1998, 2002, 2004, 2005) och Nilsson (2003) m.fl. Ellström och Nilsson har gjort undersökningar på olika företag och dessa undersökningar tyckte jag var intressanta att studera i relation till kompetensbegreppet. Som ett litet sidospår gör jag även en ansats att belysa genusfrågan med hjälp av litteratur om kvinnors arbetsliv. Angående jämlikhetsbegreppet valde jag texter av Marklund och Snickare (2005) samt Engström (2005) m.fl.

Industriarbetare var min huvudsakliga undersökningsgrupp och för att få del av deras åsikter användes samtalsintervjuer där jag formulerade frågorna så att jag, vid behov, kunde utveckla och förklara dem närmare. Intervjuundersökningen är inte särskilt omfattande, men jag ansåg att den behövde göras för att jag skulle kunna använda mig av metodtriangulering där fenomenet kan undersökas ur flera perspektiv (Johannessen och Tuftes 2003). Jag utformade först ett frågeformulär som jag testade på bekanta. Vissa frågor omformulerades sedan, och slutligen kom jag fram till de sexton frågor jag använt mig av i undersökningen (se bil.x). Intervjupersonerna är valda ur olika yrkesgrupper och även från olika län, eftersom jag ville ha en så stor spridning som möjligt både geografiskt och erfarenhetsmässigt.

## 5. Kompetensbegreppet

Eftersom begreppet kompetens har en nyckelposition i det här arbetet, vill jag ge dels en kort teoretisk bakgrund till detta, följt av Skogs- och Träindustriförbundets mer pragmatiskt baserade definitioner, samt intervjupersonernas personliga och erfarenhetsbaserade tankar kring kompetens.

Enligt Egidius (1999:132). innebär kompetens intuition, tyst kunskap, något som främst erhålles genom deltagande i verksamheter och genom lärdom från andra. De professionella har fått en möjlighet att kunna känna av en viss situation, både i sin helhet och i dess olika perspektiv. Stensmo (1994:20) skiljer på kunskapsbaserad teori och praktik. Den praktikgrundade kallas också förtrogenhetskunskap eller "tyst kunskap". Det som en arbetstagare lär sig på sin arbetsplats kallas också kompetens och innebär en utökning av kunskapsbegreppet. Kompetens är både färdigheter, kunskap och värderingar. Stjernberg och Dischman (1989:17) anser att kompetens är något som är mer än bara kunskaper, kompetens inbegriper även den *vilja* individen har att tillämpa sin kunskap. För att kunskaperna sedan ska kunna användas i praktiken måste alltså både kunskaperna och viljan finnas. För att färdigheter skall kunna uppstå måste arbetsplatsen, verksamheten eller organisationen ge den anställda möjligheten att kunna praktisera och även förutsättningar att kunna förbättra sin kompetens.

Enligt Skogs- och Träindustriavtalets avtalsbok (TMF 2004:100-102) som de anställda på företag X i min undersökning får från fackföreningen, står att det är av stor betydelse att individerna får kompetensutveckling, eftersom företagets konkurrenskraft är beroende av de anställdas engagemang och kunskap. Enligt TMF handlar kompetensutveckling i arbetslivet om förmågan att kunna anpassa sig och utvecklas. Alla anställda måste, efter behov, få möjlighet att utveckla den kompetens som behövs i nya, förändrade arbetssituationer och när nya arbetsuppgifter introduceras. Den interna dialogen på arbetsplatsen är viktig för utvecklingen av företagets och de anställdas kompetens. Individuella överenskommelser bör eftersträvas, gärna genom till exempel personliga utvecklingsplaner. Det är både företagets och de anställdas ansvar att individerna får kompetensutveckling. Företaget har det största ansvaret för att utvecklingsinsatser av personal, teknik och organisation genomförs. TMF säger också att arbetsgivaren bland annat ska meddela vilken särskild kunskap och kompetens som behövs för att olika områden inom företaget ska kunna vidareutvecklas. Det är angeläget för personalen att satsa på relevant kompetensutveckling och de ska erbjudas möjligheter att öka sin kompetens. Lärandet i arbetet och handledd utbildning på företaget, till exempel inom data eller kurser, kan vara ett sätt att öka de anställdas kompetens. Därefter är varje anställd ansvarig för sin egen utveckling och det är därför viktigt att de anställda får reda på

möjligheterna till kompetensutveckling. De enskilda företagen får, enligt överenskommelsen, anpassa resurserna när de satsar på arbetstagarnas individuella incitament till utveckling. Parterna (fackförening och företag) har gemensamt ansvar för att utvärdera behovet av kompetens. Analysen kan ligga till grund för personliga och/eller generella utvecklingsplaner på kort och långt sikt.

Enligt intervjupersonerna är kompetens att ha "flyt" när man utför sina arbetsuppgifter. Det sitter i ryggmärgen och beskrivs som en fingertoppskänsla, att kunna sitt arbete och att kunna samarbeta med andra. Det är att uppfatta felet innan det uppstår, att se något som kan ställa till problem innan det ställer till problem och att hitta lösningar på det som krånglar samt att ha förmåga att ta ansvar för sin arbetsuppgift och att utföra den väl. Mellanchefer jag intervjuade menade att det finns olika sorters kompetens och undrade vilken sorts kompetens jag menade, social kompetens eller hantverkskompetens. *Social kompetens är, förenklat sagt, att man kan ta människor på rätt sätt.*

## **6. Litteraturgenomgång**

### **6.1 Organisationer/omorganisationer**

Enligt Ahrne (1994:20-31) spelar olika mänskliga egenskaper, exempelvis kön och ålder, roll i en organisation. Det är även viktigt med belöningar. Det är ovanligt med en dialog mellan två personer som verkligen lyssnar på varandra, handlar och förändrar sitt beteende därefter. Hur interaktionen mellan individer fungerar beror bland annat på deras olika positioner i organisationen. Detta är inte allt, informella fysiska och personliga egenskaper är väsentliga i många situationer.

Ahrne hävdar att organisationer inte vill ha alltför kompetenta individer eftersom operatörer är lättare att kontrollera än experter. Därför används konsulter när speciella kompetenser erfordras. Anställda som är nöjda med vad de får ut av sitt arbete är en centripetal kraft. När det finns mer lockande alternativ för personalen utanför organisationen, arbetar starka krafter som måste balanseras med lojalitet, rutin och belöningar, eftersom man då från organisationen sida måste anstränga sig för att få behålla sin personal. Vad individerna gör och vilka möjligheter de har, determineras av de individuella positionerna i organisationen; de anställdas makt och vilka uppgifter de skall utföra bestäms utifrån dessa positioner. När arbetslösheten är låg är det lättare för individen att säga upp sig eftersom det då finns större möjligheter att hitta annat arbete än när arbetslösheten är hög. Arbetsuppgifterna måste göras attraktivare när det finns många arbeten att välja på. Ahrne (1994: 92-99) nämner Volvos strategi på 1980-talet när det var svårt att få tag på kompetent personal, Volvo uppgraderade då monteringsarbetet för att göra jobben attraktivare.



*Specialization is often described as the amount of qualification or knowledge that is required to fulfil the tasks of a position. There are processes of both requalification and dequalification going on, implying that people need more or fewer qualifications to fulfil their tasks (Ahrne 1994:96).*

Även Gorz ([1999] 2001) nämner Volvos Uddevallafabrik. Industrin skulle befrias från taylorismen och arbetarna skulle vara de reella subjekten. Syftet var att "få arbetarna att reflektera över sitt eget arbete" samt "reflektera över produktkoncept och utrustning" (Gorz [1999] 2001:49). Det löpande bandet togs bort och bonussystem för personalen infördes för att öka flexibiliteten på arbetsplatsen. Projektet lyckades, i stort sett, och arbetarnas alienation minskade. Enl. Gorz skapades ett engagemang hos arbetarkollektivet, och ett samarbete uppstod. Detta medförde i sin tur att produktkvalitén blev enastående hög och att produktiviteten i Uddevalla kom att bli mycket högre än i Volvos övriga fabriker. Detta kan ses som ett exempel på förbättrad gruppkompetens, vilket enl. Hansson (2003:14) innebär en färdighetskunskap som dels är uppnådd av personer i interaktion med varandra och som dessutom är formulerad i kollektivets löpande göromål.

Arbetsledning och arbetarkollektiv har dock inte alltid formulerat sina löpande göromål tillsammans, i synnerhet inte långsiktigt. Då konjunkturen vände, förändrades också styrkeförhållandena på arbetsmarknaden. Arbetslösheten steg och det fanns inte längre några motiv att ge arbetskraften några lockande erbjudande av det slag som nämnts ovan. Volvo skulle lägga ner en enhet och valde då att lägga ner Uddevallafabriken trots att denna var den bästa enheten.

*Och vad det i sista hand gäller är makten att bestämma ändamålet och det sociala bruket av konsumtionen, dvs. det konsumtionssätt som produkterna har avsetts för och de sociala relationer som detta konsumtionssätt bestämmer (Gorz [1999] 2001:48-51)*

Enligt Keller och Wallin (2000:20-25) finns det många exempel på bra arbetsplatser, som idag lagts ned eller flyttats, vilket enl. författarna leder till rädsla, trötthet, förvirring och uppgivenhet som på ett destruktivt vis sätter sin prägel på individens trivsel och hälsa. Trots detta uppvisar de av författarna intervjuade arbetarna en positiv grundinställning till arbetet. Engagemanget och viljan att utföra ett bra arbete finns. Nästan alla respondenter vill både synas och förändra, de längtar efter kvalitativt bättre och följsammare arbetsprocesser. Intervjupersonerna menar att deras initiativ och idéer inte tillvaratas på grund av otillräckliga befogenheter. Alla pratar om samma önskan – de vill få uppskattning för sina idéer, initiativ och arbetsinsatser. Enligt Iwarson (2002:42) har nästan alla institutionerna på

arbetsmarknaden omorganiserat, vilket har rivit upp goda relationer mellan arbetsgivare och anställda och dessutom medfört minskad *tillit* (min kursivering).

## 6.2 Socialt avstånd/Integration

Enligt Sohlberg och Leiulfsrud (2005:28-77) har kvalifikationsnivån inom yrkeslivet höjts och människor har fått mer att säga till om i den konkreta arbetssituationen. Detta innebär inte, generellt sett, att deras inflytande ökat. Det finns flera motstridiga tendenser inom besluts- och maktstrukturen. Det finns en dold strukturell motsättning på makronivå, som inte synliggörs i öppna konflikter. Dessutom är nationell arbetskraft i industriell verksamhet i stort sett alltid utbytbar. Kostnadsnivån är den faktor som har störst påverkan i valet av tillverkningsplats. Moral och lojalitet ingår inte när företagen bestämmer lokaliseringen av produkten. De nämner också några viktiga beståndsdelar på arbetsplatsen när det gäller utbränning: ett alltför litet ansvarsområde i överensstämmelse till kompetens, arbetsrollen, arbetsledningen, mobbing och grupprocesser. Enligt Ekberg och Gustavsson (1995:12-72) är invandrades situation på den svenska arbetsmarkanden svår. Dålig integrering i arbetslivet medför troligtvis också svag integrering i Sverige i andra hänseenden. Det finns många plausibla skäl till svårigheterna med invandrargrupperns integration i arbetslivet. Den kulturella bakgrunden kan vara en orsak, en följd därav kan vara att kunskapsmassan, i vid mening, är alltför "avlägsen" för att passa in i en svensk norm. Ytterligare en anledning kan vara att svenska arbetsgivare är oinformerade om den reella contentan av de formella kunskaper som uppnåtts i en avlägsen kultur.

Hansson (2003) påpekar att: Kollektiv kompetens kan visa sig i skeden av diskussion, förtroenhet och enighet. Hansson anser att chefen måste ha en vilja att ge individerna viss makt och att det handlar om frihet under ansvar. Vill en ledare främja kompetensen hos sin personal handlar det om att, som överordnad, anta en reviderad ledarroll. Detta kan vara negativt i fall chefen har makt- eller karriärambitioner.

*Ledarskapet för att utveckla kollektiv kompetens kännetecknas av att vara: stödjande, administrativt, organiserande och tillbakadraget* (Hansson 2003:283).

### 6.3 Jämlikheten

Engström (2005:52-93), som talar utifrån sina egen erfarenheter som man, headhunter och chef, påstår att det är vanligt att kvinnor blir bortvalda i arbetslivet. I sitt arbete som rekryterare har han själv konsekvent åsidosatt kvinnor; om det funnits en manlig sökande med likartad eller sämre kompetens än en kvinnlig sökande, har mannen anställts. Engström säger också att det finns många kompetenta kvinnor. När han nämner kompetens undrar han hur många män som hade orkat med samma dubbelarbete som kvinnor utför. Det talas om dynamiken och olikhetens kraft, helheten och alstret blir bättre i en grupp med både kvinnor och män. Den så kallade "Gnosjöandan" innehåller en mängd kvinnliga drivkrafter, cirka 35 % av företagen i Gnosjöområdet drivs av kvinnor. Om chefer, i rekryteringsfrågor, värderar kompetens högre än könstillhörighet, kommer kvinnor att utgöra ett hot mot män. Kampen om arbetstillfällena blir hårdare och jämställdhetsdebatten försvinner i en ny lågkonjunktur. Social kompetens och intuition skulle utvecklas hos cheferna enligt diskussionen på 80-talet, detta har misslyckats.

Industriarbetaren Lövberg berättar (i Josefson och Palm 1999) om ett förslag hon lämnat, vilket chefen sa nej till eftersom han ansåg att förslaget var ogenomförbart. En man utförde samma förslag på eget bevåg och chefen sa till mannen: "Bra initiativ, det är värt en guldstjärna."

*Ibland blir jag lite trött på att behandlas som mindre vetande, av chefer och basar. Det är precis som kvinnor på fabrik är något som katten släpat in. Arbetslivserfarenhet på över tjugofem år är ingen merit direkt (Lövberg i Josefson och Palm 1999:147).*

Lövberg skriver också om kompetensutveckling och minskning av personal. Enligt henne förstörde arbetsmarknadsminister M. Winberg innebörden i begreppet kompetensutveckling. När personalen inte orkade på grund av nedskärningar var svaret kompetensutveckling. Erson skriver att:

*Maktstrukturen gör sig påmind i varierande former: i förakt och okänslighet mot servicearbetare och mot arbetare på fabriksgolvet, i nedvärdering av kvinnor på mansdominerade arbetsplatser, i osynliggörandet av kvinnors kompetens och initiativförmåga, i sexualiseringen, i negativ särbehandling p.g.a. kön, i kontrollen av de anställda, t ex tidspassning, arbetsprestationer, tjänstvillighet... Dessutom kommer skillnaden i värdering av olika arbeten till uttryck genom omgivningens attityder (Erson i Josefson och Palm 1999:187).*

Marklund och Snickare (2005:75-83) nämner en undersökning som gjorts på ett stort svenskt företag, där det visade sig att den bästa lönsamheten fanns på de avdelningar som hade unga kvinnliga chefer. Det sägs att individer med mest kompetens skall få arbetet och ändå är det oftast män som är chefer. Uppdrag med diffusa, objektiva prestationsmått, exempelvis chefsuppdrag, ges till män. Egenskapen som krävs vid tillsättandet av chefer är att likna andra chefer, det är den enda kompetens som egentligen krävs för att vara rekryteringsbar, enligt författarna. För att anses ha kompetens bör den sökande vara man, tillhöra rätt klass, ha gått på rätt skola, och ingå i samma sociala kretsar som övriga chefer. I diskussionen nämns att kvinnor är samhällets kompetensreserv. Kvinnans arbete värderas lägre än mannens även om hon tjänar mer och har en högre position. Det är ändå hans arbete som ses som viktigare för familjen.

#### **6.4 Fallstudiegenomgång**

Kock (2001) har studerat lärandet i ett verkstadsföretag och vad förändringen i organisationen inneburit när det gäller premisser för lärande hos individerna. Han anser att det är viktigt hur implementeringen av den nya organisationen sker, eftersom delaktighet i förändringsprocessen är en förutsättning för att förändringen ska bli framgångsrik. Utbildningsbeskrivningar för arbetet är väl formulerade och den mest värderade förändringen uppges vara arbetet i ansvarsroller. Tyvärr, bröt ansvarssystemet samman eftersom företaget inte ville förändra lönen och en konflikt mellan chefer och anställda uppstod. För de anställda gällde egentligen konflikten deras värdighet och integritet eftersom de varit lojala mot företaget i förändringsarbetet utan att bli lönemässigt kompenserade. I och med detta reducerades chanserna till lärande. Vardagliga uppgifter ger möjlighet till kompetensutveckling hos många montörer, men detta gäller oftast bara den enskilde eller ett fåtal individer. Skall organisationen vara lärande måste kompetensutveckling aktivt spridas till andra delar av företaget.

Nilsson (2003) har gjort två delstudier på ett Tryckpressföretag, den första 1993/1994, då företaget hade planer på att införa teambaserad produktion. Detta var delvis genomfört vid den andra studien, då det tillkommit tre självstyrande grupper. Drivkrafterna till förändringen kom utifrån i form av en konkurs. Inre drivkraft fanns också, i form av facklig representant i samarbete med operatörerna. Vid tiden för den andra delstudien har kraven på självständighet och samarbete ökat och arbetsuppgifterna blivit fler. Att avgöra vilka uppgifter som ska utföras går knappast men arbetsgrupperna har relativt lätt för att bestämma hur arbetet skall bedrivas och kan själva ta initiativ till förbättringar. Ledningen fattar beslut utan att fråga

personalen och informationen är dålig. Ledningen framhåller sin egen roll i förändringsarbetet och tonar ner den fackliga organisationens drivkraft.

Nilsson (2003) har gjort två delstudier på ett Plåtföretag vid den första studien har alla operatörerna deltagit i kortare utbildning, en del av utbildningen har varit kortare än en dag. Vid den andra delstudien 1996/1997 framkom att de inte haft någon utbildning under de två år som passerat sedan den första delstudien genomfördes. Både möjligheterna till och behoven av utbildning anses vara begränsade. Drivkrafter för förändring är omgivningens krav i form av kundkrav. Någon större förändring har inte skett. Den enda skillnaden är en ökning av arbetsuppgifterna och autonomin.

Ellström, Ekholm och Ellström (1998) har gjort sin studie hos fem team inom hemvården. Alla team har samma ledare. Författarna nämner att även om personalen deltar i problemdiskussioner och om problemen identifieras, så får personalen ingen möjlighet att reflektera. Problemet fortsätter bara att ventileras tills diskussionen stoppas. Stoppen görs av gruppledaren. Ledarens auktoritära beteende medför att hon visar sin makt genom att placera problem och dess lösning till en plats utanför hennes inflytande.

## **7. Intervjuedovisning**

Antalet intervjurespondenter är femton stycken. Åtta av dessa arbetar på företag X, fem av dessa arbetar som sorterare och truckförare samt dylikt, två är lägre tjänstemän och den tredje är mellanchefer. Av dessa femton intervjurespondenter var tre personer från Småland och resterande från Skåne. Fjorton respondenter hade en anställningstid överstigande tio år, endast en person har varit anställd under kortare tid. Den ena personen valdes på grund av hans arbetslivserfarenhet där han arbetar på olika platser och några valdes för att de har annan etnicitet. Diskussionen gällande kompetens vill jag styrka genom fem respondenters skildringar, angående förändringar som jag tycker är relevanta. Ett personporträtt med medföljande diskussion följer därefter. Majoriteten av de intervjuade har arbetat mer än tio år på arbetsplatsen och har därmed större referensram. Ytterligare åsikter belyses genom intervjuundersökningen, sedan förs en avslutande diskussion. Jag diskuterar om någon tillvaratar respondenternas kompetens och om de får vidareutbildningar på arbetsplatsen. Angående intervjuformuläret hänvisar jag till bilagan. Intervjuerna finns med i bilaga.

## 7.1 Bakgrund företag X

Nedan redovisas bakgrundsinformation beträffande företag X. Företaget konstituerades 1886 av en svensk snickarmästare och börjar 1889 med golvtillverkningen. Efterhand utökas det med fler företag och egendomar. Fabriksmässig sammansättning igångsattes 1938, ett försäljningsbolag bildas 1941. Limhamns köper fabriken lokaler 1942 och startar tillverkningen efter omfattande renoveringar och efterhand utökas företaget alltmer med ytterligare industrier inom golvtillverkning. Fabriken byggdes ut 1960 och antalet anställda var då 350 st. 1966 säljer Limhamns 50 % av aktiekapitalet och 1967 är företaget Nordens största golvindustrif, samma år introduceras det på börsen. Dotterbolag etableras i Österrike 1968 och 1969 etableras ytterligare ett dotterbolag, denna gång i Tyskland. Swedish Match blir ägare till företaget 1970 och 1975 etableras dotterbolag i Frankrike. Omsättningen uppgår till 400 miljoner 1976 och exportandelen är då på nära 40 %. 1981 införlivas ett danskt företag samt det amerikanska företaget GAF:s golvdivision och företag X ingår nu i världens näst största golvtillverkare med en totalomsättning på 1,8 miljarder kronor och 3.500 anställda. En ny fabrik startas på en närliggande ort 1985. Därefter har företag X sålts och ingår inte längre i Swedish Match. Innehavet av företaget är ej längre svenskt.

Det var en arbetsplats som fungerade tillfredställande för personalen fram till dess att det bytte ägare på 1990-talet vilket medförde att produktionen transnationaliseras till Polen och andra länder. Tidigare hade råmaterial inköpts från dessa länder, men nu blev det lönsammare att transnationalisera tillverkningen och i dagsläget läggs fabriken som startades 1985 ner och dess produktion skall nu förläggas i Polen. Samtidigt skall företaget som konstituerades 1886 endast tillverka för Nordenmarknaden eftersom ett liknande företag igångsätts i Serbien nästa år, vilket skall ansvara för tillverkningen till den övriga marknaden.

I nuläget har organisationen genomlevt olika förändringar, vilket sker oavbrutet i dagsläget. För personalen innebär detta ständiga omorganisationer, många vet inte vilka de olika cheferna är och dessa tycks inte stanna under lång tid på företaget längre. Enligt en anställd så har det funnits tolv olika personalchefer de sista tolv åren och i dagsläget finns det ingen person på den tjänsten. Även på fabriksgolvet har det skett organisationsförändringar, vilket de intervjuade menar har inneburit en försämring. Personalomflyttningar är snarare regel än undantag och grupperna får inte möjlighet att bli de kompetenta samarbetande enheter de har varit eftersom man behöver tid för att kunna bli ett team. Samtidigt har arbetsuppgifterna förändrats för deras närmaste chefer, vilket inneburit att de till och med inte träffar sin avdelningschef vissa dagar. Arbetsledarna byter avdelning efter ett par år eftersom det anses att de inte skall bli alltför förtroliga med sina underlydande.

Tidigare fanns även en personalplanerare vilken var i samma position som arbetsledaren, denna tjänst är borttagen och många anser att detta var ett av de större misstagen i organisationsförändringen. Personalplaneraren var en person som såg till att maskinerna fick kompetent personal när den ordinarie personen var sjuk, han hade ett antal flexibla arbetare redo för att hoppa in vid de ordinaries frånvaro. Planeraren såg till att dessa personer utbildades på de olika uppgifterna. Det var hans uppgift att veta de olika personernas kompetens, och när det uppstod problem mellan arbetskamrater eller mellan arbetaren och hans chef så fanns personalplaneraren att gå till och ventilera detta. Möjligheten fanns att byta arbetsplats eller skift inom företaget och personalplaneraren visste vad varje person kunde utföra för uppgifter.

Idag skall alla vara flexibla och det finns individer som inte mår bra av det. Det finns individer som behöver tryggheten i sin grupp och uppgift. Personalplaneraren är borttagen, istället finns det samordnare vilka ingår i gruppen och de träffas en kvart innan arbetets början och diskuterar vilken personal som är frånvarande. Därefter skall de skicka någon av sina arbetskamrater på avdelningen till en annan uppgift. Detta fungerar inte på samma sätt som det gjorde med planerarna och förtroendet för en medlem i gruppen blir inte detsamma som det var med planeraren. Samordnaren har inte heller de möjligheter att lösa konflikter som personalplaneraren hade. Mycket av det kan ju också bero på att man inte vill anförtro vissa saker till en medlem i gruppen. Eftersom alla skall vara flexibla uppstår lätt oenighet gällande vilken eller vilka som skall gå till den andra avdelningen. Vissa har inte heller flexibiliteten som krävs och utbildning finns det sällan tid till. Grupperna får då ett orosmoment som är nedbrytande och inte främjar deras gruppkompetens, det uppstår en rivalitet och diskussioner om vem som oftast får gå ifrån den ordinarie uppgiften. *Varför behöver inte Anna gå, jag har gått de sista gångerna* m.m. Detta är inte bra för sammanhållningen inom gruppen, en person i gruppen skall inte behöva ha dessa uppgifter eftersom sådant inte går att lösa demokratiskt.

## **7.2 Företag X**

Alla på företag X både chefer och arbetare ansåg att kompetensen inte tas tillvara. Ingen ansåg att "Äras den som äras bör" var ett uttryck som stämde in på deras arbetsplats. Det var sällan *rätt person* belönades. Mellanchefen menade: "*att det kunde bli mycket bättre*". Ingen brydde sig om vad personalen kunde och de blev sällan tillfrågade när det gällde förändringar på arbetsplatsen. Vid omorganisationer fick de inte ens välja eller lämna önskemål om var på företaget de ville arbeta. De fick skiftgång som de inte ville ha och till och med inte måtte

bra av. Vilka arbetskamrater de hamnade ihop med togs inte hänsyn till. Bra fungerande grupper förstördes, personer som inte kunde samarbeta blev tvingade att arbeta tillsammans.

### **7.3 Personer med annan kulturell bakgrund**

Tre intervjurespondenter har annan kulturell bakgrund. Ingen av dessa personer anser att deras kompetens tas tillvara, eller att de hörsammars när de påpekar brister på arbetsplatserna. Dock anser de att gehöret från cheferna finns men inget förbättras. Samtalen med cheferna tyckte de tillfrågade fungerade, ingen skillnad märktes angående bemötandet de fick jämfört med andra anställda. Cheferna lyssnade, problemet var att inget gjordes för att förbättra situationen. Bilden av kompetens var inte samma som chefens. Att kunna få och ge feedback ansågs vara viktigt angående det arbete som de utförde, detta är en brist på arbetsplatsen, berättade de. Respondenterna höll före att det vore bra med fler arbetsplatsträffar för att få en bättre diskurs. Personerna ansåg att det behövs bättre dialog mellan arbetskamraterna men även med cheferna, det var något man kunde föreslå för att kunna minska på missförstånd. En busschaufför tyckte inte att han lärde sig något nytt om sitt jobb eftersom hans arbete var sådant att han inte kunde utveckla sin kompetens.

### **7.4 Övriga yrken: slaktare, montör, teknikkonsult och metallarbetare**

Alla utom montören anser att deras kompetens inte tas tillvara. En av intervjupersonerna sa när jag frågade om chefen lyssnade på hans klagomål och försökte att förbättra situationen: *De både lyssnar och blir arga, trivs du inte på jobbet din jävel.* En annan intervjuperson med två-års anställning menade att:

*Det fanns tillfällen då kompetensen togs tillvara, men detta var i mån av arbetsuppgift och han ansåg att som nyanställd var det svårt att framföra sina åsikter.*

Av detta drar jag slutsatsen att kompetensen inte tas tillvara som den borde enligt intervjupersonerna, men samtidigt vill jag analysera mannen som tyckte annorlunda än de övriga personerna. Han sa:

*Alla säger att jag är duktig, mina chefer, arbetsplatscheferna vet det och arbetskamraterna säger att jag är företagets problemlösare.*



## 8. Intervjupersoners berättelser

Nedan följer några berättelser av intervjupersoner vilka jag anser vara relevanta för min diskussion. Personerna har fått fingerade namn för att jag ska kunna behålla deras anonymitet.

### 8.1 Gun och Ewa på företag X

Något Gun lagt märke till som inte tas upp i litteraturen och i intervjuerna är att företag X förändrat systemet vad det gäller förbättringar på arbetsplatsen. Det fanns ett förslagssystem där de anställda fick hälften av det företaget tjänade under ett år på förbättringen. Idag är detta system uppsagt på central nivå och företaget har infört ett nytt system, vilket aldrig har undertecknats av fackföreningen. Det nya systemet uppmuntrar grupper istället för individer och belöningarna består i att grupperna får en ”upplevelse” och möjligen en mindre summa pengar. Det har från företagets sida satts ihop så kallade CIT-grupper, detta har funnits i några år och ändå vet hon inte vad CIT står för. En tidigare arbetskamrat sade: *de och deras skitgrupper* hennes yttrande var mycket träffande ansåg några av oss, sade Gun. CIT-gruppen sätts ihop med en medlem från varje skift tillsammans med verkstad och produktionsledare för att hitta problem på avdelningen och försöka lösa dem. På avdelningen Gun arbetade utsågs manliga maskinställare till att delta i gruppen, ingen kvinna deltog vilket hon anser är dåligt eftersom hennes erfarenhet pekar på att kvinnor ser vissa problem tydligare än män. Den kompetentaste av maskinställarna, enligt henne, deltog inte i gruppen.

Vi skall påtala fel och föreslå förbättringar till vår medlem ur CIT-gruppen, säger Gun, men inget hände då hon påpekade en sak som kunde förbättras. När hon några veckor senare såg verkstadschefen frågade hon om medlemmen tagit upp hennes förslag. Då svarade han att han inte förstod hur hon menade och att det var bättre att Gun själv diskuterade med verkstadsrepresentanten. Hon gjorde det och mannen från verkstaden förstod hennes problem och menade att något skulle göras åt det. Ett nytt CIT-möte inträffade en vecka senare och efter det kom maskinställaren fram till Gun och sa:

*Jag har frågat Klas (annan maskinställare i gruppen) varför vi inte kommit på problemet och han svarade att det berodde på klämrisken.*

Detta kändes nedlåtande och att Gun som kvinna inte borde ha kommit på lösningen. Det tog ungefär ett år innan problemet hade åtgärdats och då hade hon bytt avdelning.

En dag blev Gun inskickad att arbeta på sin förra avdelning och fick se att problemet var åtgärdat, gick senare in till chefen och frågade om hon möjligen fick någon belöning eftersom hon föreslagit åtgärden och att det ju fungerade mycket bra nu. Svaret var: *att chefen varit*

*duktig och hjälpt till med lösningen men att förslaget väl inte varit hennes utan CIT-gruppens.* Var förslaget hennes så skulle hon ha skrivit det på tavlan. En vecka senare hamnade hon på avdelningen igen och denna gång ihop med dem hon arbetat tillsammans med, när hon föreslog förbättringen. Gun påpekade då för maskinställaren, som hon nämnt problemet tidigare för, att hon talat med chefen och att han inte visste att förslaget var hennes. Maskinställaren svarade då att det visste de ju inte heller för han kom inte ihåg om det var hon eller Klas som nämnt det först. Nu nämns att företaget sagt till medlemmarna i CIT- gruppen att de ska välja två personer på sin avdelning som skall få äta julbord ihop med gruppen. En medlem har sagt till sina arbetskamrater att hon inte förstår detta och hur ska hon kunna välja ut två personer bland sina arbetskamrater. Samtidigt diskuteras det bland arbetarna och de tycker att detta är förfärligt, eftersom de väl alla bidrar till att arbetet blir bra gjort och varför ska vissa belönas och inte andra?

På företag X säger Ewa: *i dag finns ingen som vet vad personalen kan.* Jag diskuterar vad hon menar och då nämner hon Kalle, som hade en tjänst som personalplanerare vilket inte finns i dag:

*Sedan Kalle slutade har det inte funnits någon som bekräftar vår kompetens. Han kunde säga till mig, du får gå eftersom jag vet att du gör jobbet bra. Kalle kunde också yttra: Jag måste tala om att du var duktig när du arbetade hos Dan, han kom in till mig och sa det, i vanliga fall klagar han oftast på dem som jag skickar till honom.*

Arbetet som personalplanerare finns inte längre, det försvann i omorganisationerna och enligt Ewa finns det ingen chef med samma överblick av personalens kompetens som Kalle hade.

## **8.2. Berit**

Berit på företag Y berättar om ett arbete som hon älskade. Hon arbetade på en avdelning där medlemmarna fick arbeta självständigt och utföra servicearbete åt andra avdelningar. Kvinnan arbetade alltid kväll och ofta kom personer från de andra avdelningarna och ville ha arbete utfört av henne eftersom hon gjorde det bäst, enligt dem. Förmannen påpekade också, när de diskuterade avdelningens arbetsbeläggning att: *Henne skulle de inte flytta eftersom hon var kompetentast.* Avdelningen fick en ny förman och en arbetskamrat klagade då till honom att det inte fanns arbete till alla. De andra hade olika handikapp och förmannen visste inte vem som hade mest kompetens eftersom han var ny på avdelningen. Därför förflyttades Berit, enligt henne. Hon påpekar att: *idag finns inte avdelningen kvar, företaget får köpa nytt eller*

*skicka iväg materialet.* Vilket hon anser beror på att de andra inte var tillräckligt kompetenta för uppgiften. Enligt henne brukade de fråga henne när de hade problem att utföra sin uppgift. Den ena arbetskamraten sade också när han hörde att hon skulle förflyttas:

*Hur ska vi göra sedan, de kan väl inte flytta dig, det är ju du som hjälper oss när vi har problem att utföra vårt arbete.*

Eftersom hon älskade sitt arbete kan det enligt mig ha att göra med bekräftelsen på individens kompetens. Idag, över sju år har gått, hälsar hon fortfarande inte på arbetskamraten som var hos förmannen och ansåg att de var för många. Dessa bägge umgicks tidigare på fritiden. Hon anser också att arbetskamraten som tyckte, att hon inte kunde förflyttas eftersom hon var kompetentast, skulle ha påpekat detta för förmannen. En ytterligare sak Berit påpekar är att det är kompetens att kunna och ställa upp på att utbilda andra individer. Detta anser hon har medfört en slags bestraffning för henne, eftersom den hon lärt upp fick arbetet medan hon fick flytta på sig.

### **8.3. Lasse**

Lasse på företag Z nämner att enda gången han fick bekräftelse på att han var kompetent var när det var dags för semester och han ville byta veckor. De hade blivit lovade att byta, ifall de hittade någon att byta med. När Lasse gick in till förmannen och sade ifrån att han ville byta med Fredrik, svarade förmannen att det inte gick eftersom Lasse hade spetskompetens och därför var tvungen att ta de veckor som han fått. Lasse hade arbetat tillsammans med en arbetskamrat och lärt sig uppgiften på detta vis. En dag nämnde förmannen att det inte fanns någon som kunde köra maskinen. Vid detta tillfälle sade då arbetskamraten: Varför inte ta Lasse? Klarar han det, han har väl inte lärt sig det jobbet, menade förmannen? Lasse fick göra jobbet den gången och även andra gånger när den ordinarie personen var sjuk. Ingen nämnde något om Lasses kompetens, där han nu lärt sig att utföra en ytterligare uppgift på företaget. Enligt Lasse var enda bekräftelsen han fått på sin kompetens: *Att inte få semester när han själv ville ha den.* Detta ser man tyvärr hända ganska ofta inom industrin. Bekräftelsen på individernas kompetens ges inte i det dagliga arbetet, enda gången är när individen behövs för att utföra uppgifter där det inte finns andra individer att placera. Lasse nämner också att tidigare fanns det en man som gick på "Linen" (maskinlinjen) och då upptäckte felen innan det blev fel, vilket är kompetens, enligt Lasse. Denna man är borttagen ur arbetslaget i dag och Lasse undrar om detta inte blir dyrare, eftersom man kunde se en böjd maskindel och då byta ut den eller kalla på verkstaden innan den gick sönder. Idag går trettio stycken sönder när

den första brister plus att materialet som finns på dessa delar ligger på golvet. Likadant är det med motorerna, man kunde höra att de lät underligt och då meddela detta, motorerna reparerades när maskinen ändå stod still, idag blir det stillestånd för alla och hela motorn får ofta bytas, istället för att man reparerade den del som var dålig. *Kan detta verkligen vara billigare i längden*, säger Lasse, görs det konsekvensanalyser när man plockat bort en nyckelperson?

#### **8.4 Dan**

Dan, montören som menar att hans kompetens tas tillvara nämner att det har gått med förlust för hans företag på de sista arbeten de utfört. Vilket fått honom att fundera på varför det inte går med vinst. Deras företag lämnar ett anbud och sedan utförs arbetet. Många gånger får arbetarna spilltid då de brukar få städa eller annat på byggarbetsplatsen. Detta ska de få en attestering på eftersom deras företag skall ha ersättning från kunden för dessa timmar. När han då funderade över företagets förlust insåg han att de sista månaderna hade det de skulle montera kommit utan ett stycke som skulle ha varit färdigmonterat på materialet. På arbetsplatsen fick han och hans kompanjon montera detta vilket tog sexton timmar för dem och detta var ändå snabbt utfört menade han. För hans företag innebar då detta en merkostnad på trettio två timmar plus att det var mycket slarv med tid-rapporterna som skulle attesteras. Han skrev upp dessa timmar och var noga med att ta upp städningarna också, det var inga problem att få attestering av byggledaren.

Enligt honom, berodde detta på att de vet att han är kompetent på arbetsplatsen och cheferna på hans företag kommer också att upptäcka problemet med det inte färdigmonterade stycket. Vilket kommer att medföra att detta tas hänsyn till i anbudsberäkningen hädanefter. Han nämner också en byggplats i Norge där en pelarfot inte anlät och platschefen kom och sa att de snart fick avbryta arbetet på grund av denna. Han föreslog då ett annat sätt att förankra pelaren vilket medförde att arbetet kunde fortsätta. Alla säger att jag är kompetent och jag skickas när det är problem på de olika arbetsplatserna, säger han. Jag märkte ingen tendens till att han ansåg att han skulle belönas för detta. Bekräftelsen på kompetensen tycktes vara det viktiga för honom och att företaget ser hur de ska göra i fortsättningen för att inte förlora pengar på grund av denna omonterade del.

## 8.5 Personporträtt av Dan

Eftersom Dan är den person av de intervjuade som ansett att hans kompetens tas tillvara vill jag berätta lite närmare om honom. Han tillhör en familj med många barn och är ett av mellan- barnen. När han var i tioårsåldern hamnade han på fosterhem och gick på en skola där han mobbades. Han berättar att han åkte buss till skolan från sitt fosterhem, vilket låg tre mil bort. När bussen kommit fram gick han de tre milen tillbaka för att slippa skolan eftersom han fick så mycket stryk av klasskamraterna att det var bättre att gå tillbaka än att stanna. Dan fick ett nytt fosterhem men han blev mobbad även på denna skola och säger att han fick förlängd pryö i åttan där han endast var i skolan två dagar i veckan. När han kom tillbaka till skolan sa rektorn: Nu är det synd om dig Dan, eftersom du nu måste gå fem dagar i veckan till hösten. Nej, hade Dan sagt då *det gör jag inte*. Sedan berättar han att han fick sluta skolan efter sin åttonde klass. Som jag förstod honom har han bara gått två dagar i veckan i nästan hela åttan och sedan inte fått någon ytterligare utbildning.

Dan började arbeta och har i skrivande stund varit anställd på tio olika företag, han har inte gått arbetslös någon längre tid mellan sina anställningar. På två företag var han metallarbetare, fyra av dem är inom träindustrin, på ett var han lackerare, nästa är ett pappersbruk som är nerlagt idag och de två sista är som montör. När han sagt upp sig från sitt arbete eftersom han blivit erbjuden montörsarbetet, ville chefen att han skulle stanna kvar. Dan säger att de erbjöd honom samma lön som han skulle få som montör men det ville Dan inte anta eftersom han i så fall haft trettio kr mer än arbetskamraterna. Sista dagen på arbetet sa chefen: *Kan du inte stanna vi har ingen annan med din kompetens* och när Dan inte ville det, så sa chefen: *hör av dig om du ångrar dig så får du arbetet tillbaka*.

På det första montörsarbetet tyckte Dan att han blev orättvist behandlad och nämnde då till chefen över det företag som beställde deras arbete att han sagt upp sig eftersom han sällan fick arbetena i Danmark, andra fick gå före och traktamentena är ju mycket bättre på jobben utomlands. Dan blev genast erbjuden att börja hos dem istället och lovades att få arbeta mer i Danmark. Under sina fem år på dessa bägge företag har han varit sjukskriven en dag och detta var på grund av att han krossat fingret. Han nämner att en arbetskamrat sagt: *nu när du kommer ökar arbetet 400 %* i samband med något stål som skulle sättas upp.

Jag nämner också Dans framtoning, han visar upp en tydlig bild av arbetarklass när man ser honom. Bilen är en rostig lätt lastbil, skulle något krångla så lagar han det själv för det mesta. Detta innebär att han kan köra och handla i sina oljiga arbetskläder utan att skämmas över det. Dan berättar om ett möte på arbetet där han och arbetskamraten deltog:

*Vårt företag skulle lämna ett anbud till en kund och vi var med för att se till att uträkningen blev rätt angående jobbet vi skulle utföra. Då säger min arbetskamrat plötsligt: Vad söt du är Dan med ditt långa hår, hade du varit tjej så kunde jag nästan blivit ihop med dig.*

Detta skedde alltså på ett möte med deras chef och kunden som jag antar också var en högre chef eftersom de skulle komma överens om anbudet. Dan är likadan fortfarande, antingen snaggad eller långhårig, han har troligtvis inte varit hos en frisör på många år och en ny bil har han aldrig haft. På fritiden lagar Dan bilar och han lackerar dem också, ett tag spikade han lådor som extraarbete.

Intervjun angående kompetensen gjordes i oktober och nu i slutet av november har jag fått höra att Dan sagt upp sig från sitt arbete. Jag ringde och frågade om det var sant och påpekade att han var den enda som tyckt att hans kompetens togs tillvara. Det var sant och Dan förklarade hur det låg till:

*Danmarksjobben hade det inte blivit mycket av och nu skulle han ha åkt till Danmark nästa vecka och får då besked att han behövs på en ort i Sverige fyrtio mil från hans hemort. Nu tyckte han att det räckte, de hade lovat honom att han skulle få några av dessa jobb i Danmark.*

Problemet var att det fanns svårigheter med järnen på den svenska arbetsplatsen och därför skickades Dan dit eftersom han lyckats lösa svårigheten förra gången det hände. När Dan sade upp sig meddelade han chefen att han ville ta ut sin semester i samband med uppsägningen och talade då om för mig att han bara fått en veckas ledighet i somras, eftersom de ringt och bitt honom arbeta på platser där det uppstått problem. Samtidigt säger Dan att han inte är rädd för att bli arbetslös, han har fyra olika arbeten att välja på.

## **8.6 Diskussion/Dan**

Förut fanns möjligheter att påpeka brister och förbättringar gjordes då inom rimlig tid. Förförståelsen har förändrats, idag uppfattas man som svår när man påpekar brister, eftersom cheferna givit individerna fel respons ett antal gånger. Habitus, kulturella skillnader och socialisation skiljer oss åt betydligt mer än tidigare. Att jag tagit upp lite om Dans bakgrund beror på diskussionen om det livslånga lärandet och satsningarna i vårt postmoderna samhälle på utbildning. En intressant sak att nämna är också att när jag frågade Dan om kompetensutveckling så svarade han: *Vad menar du med det, vad betyder det?* Jag tycker att han är det största beviset på kompetensutveckling av alla de jag intervjuat, fast hans

kompetensutveckling inte har uppstått genom utbildning. På något vis har han visat vad kompetens är och att utbildning genom skolgång kanske inte alltid ger den bästa kompetensen. Samtidigt ger han mig hopp, det finns en person i materialet som tycker att hans kompetens tillvaratas och han visar också på ett problem flera sagt sig ha:

*Belöningen för kompetens är, att inte få arbeta där man vill eftersom man behövs på ett annat ställe och för Dan betydde det längre resor och sämre lön.*

Jag tycker också att han visar på vilka stora problem det är att få någon respons så enda utvägen tycks vara att säga upp sig, tyvärr har inte alla något nytt arbete att gå till vilket är det stora problemet för individerna på dagens arbetsmarknad.

Ytterligare visar han på att framtoningen han ger är tydlig, han är arbetare och tillhör arbetarklassen. Identiteterna är suddiga och fragmenterade i vårt samhälle, det är svårt att placera individerna i någon speciell social position utan att känna dem närmare. Dans framtoning som arbetarklass tycks medföra att ingen av hans chefer ser honom som något hot mot deras positioner. Den sociala positionen han har innebär att han håller sig kvar i sin sociala grupp och identifierar sig så tydligt med den. Statusen han har visar på en livsstil där hans identitet förstärkts. Socialisationen till arbetare har gjort att han är arbetsam och problemlösare utan att kräva någon statushöjning på grund av det. Samtidigt tycks han inte innebära något hot för individer med högre status eftersom hans skolunderbyggnad är så dålig. Hans sociala kompetens i samarbetet med arbetskamraterna verkar fungera bra, möjligen kan de reta sig på hans kapacitet men i så fall borde jag ha intervjuat dem om honom. Dans habitus har gjort honom till en arbetsam person och samtidigt vet han hur det är att vara utanför.

Fast han inte har någon utbildning är han en intelligent man som inser varför han inte får de arbetsuppgifter han eftertraktar, hans kompetens innebär en slags bestraffning. Dan följer inte normen bland individerna i dagens postmoderna samhälle. De flesta är rädda för att bli arbetslösa och har resignerat och godtagit alienationen till arbetet. Vissa äldre av de intervjuade menar att de ska pensioneras snart och därför bryr de sig inte längre om att göra något åt situationen. Samtidigt har globaliseringen medfört en transnationalisering som medfört att kompetens inte tycks ha någon betydelse, om det inte är social kompetens, vilken tycks spela stor roll på arbetsmarknaden. Dans produktivitet är hög, responsen han får som en kompetent person tycks också innebära att han blir allt produktivare och bättre på problemlösning. Samtidigt har han inte ställt några större krav, det är bara möjligheten att få arbeta i Danmark, lika ofta som de övriga anställda. Dan anser han borde få.

Är konsekvensen att individer blir alienerade till arbetet och till och med sjuka på grund av den brist på respons för sin kompetens som de får? Jag tror att det är så eftersom våra intervjupersoner tycks vara resignerade över genväret de får på sin kompetens. Betraktar man då Dan som var den enda som fick respons så säger han att han endast varit sjukskriven en dag på fem år och detta berodde på en skada. Det finns en professionalisering med vilken vissa individer har monopol på arbetsuppgifter de anser det behövs utbildning till. Kompetenta individer utestängs eftersom professionen använder utbildning som en legitimitetsgrund till sitt arbetsområde. Därför ses individer som tydligt visar att de inte har någon utbildning inte heller som något hot mot dem. Utbildning kan användas till att selektera individerna så att arbetsgivaren tror sig veta hur skicklig och flexibel individen är och vissa grupper kan markera sin status och därmed differentiera andra individer från sina nivåer i hierarkin. I undersökningen har inte utbildning kontrollerats hos individerna eftersom det inte tycktes vara relevant. Det var först när jag insåg att Dan inte hade fullgjort grundskoleutbildningen som det blev intressant för frågan om kompetensens tillvaratagande.

Kommunikationssamhället har fragmenterat och gjort arbetslivet instabilt och flyktigt med en otillräcklig kontext och alla ska vara flexibla men endast när det krävs av dem och inte när de själva vill. Idag bidrar inte individen med ett abstrakt arbete, de är sitt arbete men arbetena transnationaliseras vilket innebär en otrygghet för individerna. Det spelar ingen roll hur kompetent du är, ingen ser och bryr sig och ser de dig så bestraffas du istället för att belönas. Gruppen och hur du samarbetar med den är vad som räknas och samtidigt blir individen ett objekt. De sociala kompetenserna är viktigare än den yrkesmässiga kompetensen. Kapitalets dominans har ökat, individerna integreras i arbetslivet men subjektet bryr ingen sig om. Det är de gemensamma kompetenserna som räknas och det finns ett implicit påstående att arbetslivet blivit autonomare. Individerna skall reflektera, överlägga och debattera men den språkliga förmågan har reducerats, i dagens arbetsliv är det svårt att argumentera för sin åsikt. Det som gäller är att sätta företagets intresse före allt annat och att tro på myten om individernas möjligheter.

Utbildning, kunskap och kompetens är vad som satsas på enligt samhällsdebatten. I media påstås att vi lever i ett kunskapssamhälle men knappast någon tar tillvara på den kompetens som finns. I Sverige finns hög kompetens, sägs det. Utbildning skall synliggöra den tycks det som, eftersom jag menar att kompetensen som finns i de lägre statusgrupperna inte tas tillvara. Är inte arbetaren nöjd med situationen så finns det inget annat alternativ än att sluta på arbetsplatsen. Men med dagens arbetsmarknad innebär detta problem, istället blir individerna kvar på ett arbete där de känner sig reifierade, eftersom ingen tycks bry sig om deras kompetens. Det kan finnas en risk att bekräfta personalens kompetens, ser man på hur



Dan gjorde kan det innebära att kompetenta arbetare säger upp sig därför att dessa personer tror på sig själva och vet att de är kompetenta. Detta medför att deras möjligheter att hitta ett nytt arbete ökar. Cheferna befinner sig så långt ifrån produktionen att arbetarna blir ännu mer objektifierade. Att bli sedd för sin kompetens genererar ett värde för individen, flexibilitet är vad som eftersträvas menar organisationerna men för individen är den bara på arbetsgivarens villkor. Globaliseringen medför en rationalisering och transnationalisering där personalen avskedas, hur kompetent den än är eftersom det finns billigare arbetskraft i låglöneländerna.

## 9. Resultatredovisning

Kompetensen tas inte tillvara på samma sätt som tidigare, belöningarna för framställda förbättringsförslag har försämrats. Individernas inflytande på arbetet har minskat enligt både intervjuerna och litteraturen. Arbetarkulturen har förändrats dialogen mellan chefer och anställda fungerar inte, kompetens verkar inte betyda samma sak för chefer och anställda. En intervjuperson svarade att: *jag säger till och det är därför jag blir ovän med alla*. Alla påpekar att organisationerna har förändrats arbetarkulturen är inte som den har varit, förr skämtade både arbetskamrater och chefer med varandra, det roliga finns inte kvar idag. Chefer missuppfattar sina anställda oftare i dagens arbetsliv.

Enligt litteraturen görs inte mycket för att låta individerna utveckla sin kompetens, det är bara när det finns någon starkare drivkraft till exempel sådana som kommer utifrån i form av konkurs eller liknande incitament. De inre drivkrafterna i form av en stark fackförening kan hjälpa, men detta händer inte ofta. Ledningen tycks inte utöva någon större drivkraft, jag har inte funnit tendenser på att så skulle kunna vara fallet. I den ena rapporten bryter ansvarsystemet sönder på grund av ledningens sätt att negligera den kompetens de anställda visat vid organisationsförändringen.

I min undersökning av litteraturen har jag inte funnit mycket som tyder på att kompetensen tas tillvara. Det tycks som att ledningarna omorganiserar men de ger inte de anställda den respons som behövs för att omorganisationerna skall lyckas. Idag ställs det förhöjda anspråk på arbetsuppgifterna, ändå satsas det inte mycket på utbildning. Förr fordrades ”framförhandlade kompromisser” mellan parterna (ledning och anställda), arbetet individualiseras i det postmoderna samhället och idag är diskursen dålig på arbetsplatserna. Kommunikationsförhållandet gör att det som karakteriserade kommunikation tidigare, inte finns längre. Det behövs yrkesutbildning för chefer där de lär sig hantera personalens problem, de anställda törs inte klaga på arbetsplatserna i dagens organisationer.

Otillräckligt engagemang och ointresse karaktäriserar systemet eftersom systemet utstrålar passivitet. Det märks att nästan alla institutionerna på arbetsmarknaden omorganiserar vilket gör att tilliten minskar, de goda relationer som funnits mellan arbetsgivare och anställda håller på att försvinna. Individerna känner otrygghet och märker att de inte kan utöva inflytande på sin situation. Det behövs ett ledarskap som stödjer arbetarna och ger dem lugn och ro efter alla omorganisationer som skett, detta anser jag vara mycket viktigt för de framtida organisationerna att tänka på. Diskussioner måste finnas och rädslan för att tonen i diskursen kan bli besvärlig måste försvinna, annars är risken stor att kompetensen inte längre synliggörs som tidigare. Kompetens är också att påpeka felaktigheter så att någon kan rätta till dem.

## **10. Reflektioner och slutsatser**

### **10.1. Omorganisation/socialt avstånd**

I dagens flexibla system är det svårt att vara en bra arbetare och det innebär en fragmentering för arbetarna eftersom det enligt tradition är viktigt att sköta sitt arbete. På dagens arbetsplatser får individerna inte reda på om de gör rätt och gör de fel är det kamraterna som skall påpeka detta. Detta är en nackdel med dagens platta organisationer, idag är det gruppen som räknas och individen skall inte tro den är något utan sin grupp. I de hierarkiska tayloristiska organisationerna var det chefen som belönade och bestraffade. Subjektet anpassas att acceptera autonomi men det är en illusion att de får ta egna initiativ, de reifieras (förtingligas). Vad individerna gör och deras möjligheter determineras av deras placering i organisationen. Många anställda vet inte vilka som bestämmer på företaget de arbetar på. Det förekommer ägarbyten oftare än någonsin tidigare. I intervjuerna på företag X framkom att ingen visste vilken som var personalchef. Vi diskuterade om det var en kvinna eller en man och det visste ingen heller. Efter förfrågning framkom att företaget inte har någon personalchef för tillfället och har haft ett antal olika personer på den posten de senaste åren. Ett flertal arbetare menade också att den enda chef de såg var sin arbetsledare. Sammanhållningen de haft har minskat eftersom personalen omorganiseras oftare i vår postmoderna industri. En kvinna sa:

*Vi får inte vara ifred så länge så att vi hinner få ett fungerande samarbete, antingen får vi någon ny i gruppen eller flyttas någon av oss.*

Forskningen om arbetslivet i dagens industri, har gjort att vi fått ett nytt paradigm, ledningen utgår inte längre från taylorismen. Det finns ett slags förståelsebaserat ledarskap på arbetsplatsen. Detta påverkar teamen på ett negativt sätt, eftersom vi inte har klara gränser för

vem som har ansvaret nu, paradigmen lever sida vid sida, det har blivit en blandning som inte tycks fungera. Förr sade förmännen ifrån om någon gjorde fel, idag skall arbetskamraterna sköta detta själva.

I organisationerna är det en trend att omorganisera, vilket jag tycker verkar ske helt i onödan många gånger. Därför tycks även de med lång anställningstid vara försiktiga eftersom omflyttningar bland personalen sker ständigt. Individerna blir otryggare och eftersom de inte hinner få ett bra samarbete innan det är dags för nya förändringar så fungerar inte grupperna som de gjort tidigare. De flesta av våra dagliga samtal är komplexa företeelser, personerna är beroende av en gemensam förståelse mellan deltagarna och vill de hålla fast vid en speciell linje väljs arbetskamrater de kan lita på i handlingssättet. Grupperna har varit sammanbundna med hjälp av inbördes beroende och kamratskap, detta har förändrats. Dagens postmoderna samhälle tycks göra individerna mer individualistiska. Den relevanta definitionen av situationen upprätthölls av arbetskamraterna och deras interaktion. Den regelbundna sociala interaktionen har hamnat i upplösningstillstånd eftersom grupperna inte känner den närhet till varandra som de tidigare gjort. Detta får konsekvenser när det gäller personligheten och den sociala strukturen har förändrats på grund av omorganisationernas påverkan på grupperna.

När individerna mister kontrollen tycks de bli alienerade till sitt arbete. Förförståelsen förändras och individerna blir egoistiskare eftersom rädslan för arbetslöshet och omplaceringar är ett hot. Undermedvetet förändras kulturen och diskurserna blir ytligare, förr kunde individerna diskutera och ha olika åsikter, men idag fungerar inte diskurserna på samma sätt, för att man inte vill bli osams. Får individerna inte en tryggare miljö och någon med beslutsrätt som lyssnar och genomför är risken stor att kompetensen inte ger sig tillkänna. Det finns ett behov av nära arbetskamrater som man lärt känna under en längre tid, eftersom diskussionerna blir ärligare och djupare då. Den sociala interaktionen kan stoppas upp, vilket jag tycker den har gjort och därför är situationen odefinierad för individerna. Ställningstagandena håller inte och individerna har svårare att agera idag på arbetsplatserna.

Diskuterar man enligt Goffman ([1959] 2004) så kan man säga att vi projicerar vår definition av situationen. Många individer tror då att det är den reella verkligheten, när det blivit en vana att göra så. För att framställa teamframträdanden måste vi acceptera normer och införliva dem. En självbedrägeriprocess uppstår hos individen vilket medför en repression (bortträngning) och dissociation (klyvning), detta orsakar att individen känner sig främmande för sig själv. Teammedlemmarna är beroende av varandra för att kunna skapa en given definition av situationen. Gruppen drivs tillsammans av samarbetstvånget för att behålla definitionen av sitt arbete mot andra på statusskalan. Vad man har för ställning i teamet uppstår oftast av sig självt. Att uppvisa enighet är viktigt, annars fungerar man inte som ett

team. Ofta utgår chefer från en tillfällig definition av arbetssituationen. Mina upptäckter tyder på, att individer som får mest gjort verkar ha minst att göra. Samarbetet tycks också fungera bättre i dessa team, eftersom man har arbetsuppgifterna inplanerade på ett annat vis där. Ofta har medlemmarna samarbetat en längre tid och därmed utvecklat en slags gruppkompetens, där varje medlem vet sin uppgift.

Arbetskamrater har ett samarbetstvång och skapar därmed en given definition av arbetet, detta har gjorts vanemässigt, vilket har medfört att det blivit en ”reell verklighet”. Med omstruktureringar försvinner tryggheten man haft tillsammans med arbetskamraterna. Detta medför att interaktionen i teamen plötsligt inte fungerar som tidigare. Konsensus rubbas, och interaktionen i teamet tar lång tid att bli fungerande igen. Slutsatsen är att teamen fungerar bäst om medlemmarna får tid att bli en fungerande enhet, men omorganisationerna sker alltför ofta idag och många gånger har teamen precis hunnit känna att de börjar samarbeta bra när ”förändringarnas vind åter blåser fram”. Den naturliga rangordningen uppstår av sig själv och den givna projicerade definition av interaktionen mellan medlemmarna är den som fungerar bäst för samarbetet. Här påpekar jag återigen att det krävs en längre tids arbetsro för att detta ska kunna ske och där brister det inom organisationerna idag.

Ytterligare som nämnts av intervjupersonerna är hur dåligt informationen fungerar när det gäller förändringar, men även i de dagliga göromålen. En person nämnde att hon kom in på kontoret medan hon arbetade på en annan avdelning än sin ordinarie och blev då informerad att hon hade en ny arbetsledare och att det stod på anslagstavlan. Kommunikationssamhället tycks medföra att individerna skall söka information själva. En kvinna sa: *Det är för jäkligt, när det står i tidningen innan vi har fått veta något, kunde de inte ha sammankallat ett möte.* Tidigare kom den närmaste chefen och sade till om något var fel, idag ringer de eller skickar ett e-mail till avdelningen. Förr kom arbetsledarna med reklamationerna och visade vad som var fel. Idag får de anställda oftast inte veta att det finns felaktigheter om de inte förekommer på nästa avdelning och någon arbetare därifrån talar om det.

## **10.2. Utbildning**

Det finns ett ideal om att utbildning skall ge arbete. Organisationerna kräver högre utbildning av individerna än vad som behövs för att utföra arbetsuppgifterna. Jag anser att det finns en myt om kunskapssamhället när arbetarna inte får uppgifter som motsvarar deras utbildning. Många av de utbildade har en kompetens som inte utnyttjas och tillfrågas de om något är det vilken utbildning de har från olika skolor, detta har hänt två gånger på företag X. Arbetarna

har fått frågeformulär där de skulle delge företaget sin tidigare utbildning, samtidigt fick de inte veta varför detta gjordes och resultatet av undersökningen.

Socialisationen gör mycket för hur individen lyckas inom gruppen, vi får individer med högre utbildning i dagens postmoderna industri, vilket kan ställa till problem. De flesta arbetarna har genom habitus och primär socialisation haft rätt beteende, och därför lyckats smälta in i gruppen. Det finns en institutionaliserad social fasad som blivit kollektivt representerad, i interaktionen på arbetsplatsen. Socialisationen gör att vi tillsammans vet hur vi ska bete oss. Med liknande uppgifter tidigare inom en motsvarande socialisation, så vet personen hur han ska smälta in i gruppen. Viktigast är nog, ”att man inte ska tro att man är något”, vilket retar arbetare som utfört uppgiften i många år. Några av respondenterna nämner en person med flera års teknisk utbildning som placerades som maskinställare, tillsammans med två arbetare, vilka arbetat på företaget i flera år. Det medförde problem, vilket gjorde att maskinställaren fick förflyttas. Han har fått fortsätta flytta på sig, eftersom problemen följer med vart han kommer. Socialisation, förförståelse och habitus hos individerna gjorde att de inte förmådde bli ett team

Idag finns en överskattad tro till den högre utbildningens nyttiga effekter. Det påstås att det finns många kompetenta individer i Sverige och detta håller jag med om. Enligt Eriksson, Thorzen, Olivestam och Thorsen (2004:46) beskrivs ofta Sverige som ett högteknologiskt och vetenskapligt format samhälle. Enligt mig finns en tendens att använda utbildning som en enkel lösning på alla möjliga problem. Tillämpningen att använda utbildning som ett sätt att minska och kamouflera arbetslöshet anförs. Stora utbildningssatsningar uppfattar jag som något som kan generera problem. I kunskapssamhället finns ett förespeglande av att en stor andel av befolkningen kan få arbete om de skaffar sig en högre utbildning detta är orealistiskt. I konkurrensen på arbetsmarknaden tycks betydelsen av en långvarig utbildning urholkas och arbetsuppgifterna har inte blivit komplexare. Samtidigt tycks det enligt intervjuerna som att individerna bestraffas istället för att belönas för kompetens.

Kunskapssamhället nämns ofta, men varför tas inte den kunskap och kompetens tillvara som finns. Samtidigt syns tendenser på att de högutbildade inte behövs i någon större omfattning inom yrkeslivet. Jag har en hypotes om att utbildning kan innebära ett hot mot vissa statusgrupper i vissa sammanhang. Har man en högre utbildning och får arbete i en lägre statusgrupp innebär detta ofta problem. Hög utbildning innebär också problem när man vill ha arbete i den yrkesgrupp man har utbildats till, eftersom det inte finns så många arbeten inom dessa yrken.

När organisationerna söker arbetskraft ställer de högre krav på kompetensen ur ett utbildningsperspektiv än vad som krävs för arbetsuppgiften. Som exempel kan

truckförararbetet på färdigvarulagret nämnas, en kvinna som hade förtur till arbete där, blev informerad om vilka meriter ett av företagen ville att deras truckförare på denna arbetsplats skulle ha i dagsläget. Det fanns önskemål om kunskap i engelska, tyska och datorkunskap. Personliga egenskaper som stresstålighet och flexibilitet krävdes. Arbetet ansågs även vara tungt, så det var en merit att vara man eftersom det ingick att plocka ihop artiklarna. Truckförarutbildning på de olika truckarna var också ett krav eftersom flexibiliteten innebar körning på olika slags truckar. Jag talade med en av de ordinarie förarna, han tyckte att en kvinna mycket väl kunde utföra arbetet och sade även att han endast hade vanlig grundskola. Han ansåg att arbetet inte var så kompetenskrävande eller tungt som företagsrepresentanten hade sagt till kvinnan.

Arbetsklimatet har gjort att kompetens bestraffas istället för att belönas och individen vågar inte säga ifrån eftersom många känner sig reifierade på grund av det hårdare klimatet på arbetsmarknaden. Detta tror jag gör att många känner alienation till sitt arbete. Den genomsnittliga skolgången ökar eftersom det påstås att vi behöver mer kompetens genom utbildning, tvärtom kräver organisationerna högre utbildning för samma uppgifter som tidigare utförts av individer med endast nioårig grundskola. Arbetslivet har inte förändrats på motsvarande sätt, knappast någon tar tillvara på kompetensen som finns. Det kan medföra problem för personer med högre utbildning som anställs för att utföra samma arbetsuppgifter som de lågutbildade. Tendensen idag är att ett antal högutbildade inte får arbete som är relevanta till deras utbildning, de får nöja sig med arbeten inom låginkomststyrken.

I dag används utbildningsnivå till normalisering och disciplinering av individer. Detta medför en fortsatt stigmatisering av personer som inte når upp till normen, samtidigt som ingen inser hur mycket kompetens som går till spillo på grund av arbetsmarknadens förändringar och regler. Lärandet som är integrerat i den löpande yrkesutövningen behöver inte automatiskt medföra ett växande för individen, rakt motsatt kan det vara en acklimatisering till ofördelaktiga levnads- eller arbets- förhållanden. Det finns ett informellt lärande, vilket inträffar via våra vanor inom de olika aktiviteter vi deltar i, detta sker inte tvunget, medvetet hos personerna. För det mesta sker det informella lärandet ofrivilligt och oavsiktligt, socialisationen bestämmer ofta selektionen av sysselsättningar, detta innebär att umgänget hämmar och möjliggör subjektets handlande. Detta blir en hämsko för individerna när det är fråga om att kunna influera omgivningen genom eget handlande. Det finns en dubbelhet i lärandet vilket medför både ackommodation och progression,

Eftersom jag inte funnit några större försök till kompetensutveckling nämner jag Ellström och Hultman (2004) som talar om ett kreativt lärande, vilket medför en ökning av individernas kompetens och att det finns tendenser till att osynliggöra det kreativa lärandet i många

organisationer. Möjligheterna till att utveckla och upprätthålla en innovativ kompetens kan förmodas öka avsevärt beroende på var i hierarkin man befinner sig. Det finns en stark tro på lärandet som drivande faktor till att skapa ett utvecklande arbete för individerna och till en ökning av effektiviteten i organisationerna. Detta perspektiv betonar den potentiellt starka förbindelsen mellan lärande och arbete, där lärandet är en ofrånkomlig och integrerad aspekt av detta arbete. Balansen mellan utvecklingens och utförandets logik är beroende av de olika aktörernas (fackliga företrädare, ledning, anställda) intresse av, och skicklighet att organisera arbetet för en långsiktig utveckling. En alltför stark dominans av utförandets logik har en viss tendens att driva ut det utvecklingsinriktade lärandet från den officiella scenen och förståelsen av hur detta lärande trots allt kan ske är viktigt. Hur man gynnar och synliggör utvecklingsinriktat lärande så att det kan bli en del av verksamhetens officiella praktik är en viktig forskningsuppgift.

Som jag ser det är ett expansivt lärande svårt att genomföra, det finns benägenheter till osynliggörande av kompetensen i många verksamheter, dubbelbindning förekommer med motstridiga budskap. En alltför stark dominans av utförandets logik tycks driva ut det expansiva lärandet, det finns premisser i verksamheterna som understödjer eller komplicerar ett lärande på olika nivåer t ex individ- grupp- eller organisationsnivå. Premisserna kan vara både strukturella och individuella. På individnivå kan det finnas fellärande, försvar, förvrängning och motstånd till utbildningen på grund av förförståelse, ickebeaktande, avvisande och missuppfattningar. I och med det uppstår ett försvar där individerna försöker tränga bort influenserna till lärande. Många individer anser att ingen lyssnar på arbetsplatserna i dag, inget händer när de klagat, avvisning sker och många håller sig i bakgrunden eftersom de till och med fått dåliga svar när de försökt påverka sitt arbete. Angående den utbildning vissa av de intervjuade fått, så påpekas det att dessa inte har medfört någon ökning av deras kompetens. Utbildningarna har varit sådana att vissa individer misstänker dem som framtagna för att de skulle vara sysselsatta när företaget hade arbetsbrist och behövde stanna produktionen. Det är viktigt för en organisation med ett samarbete mellan kompetens och teknik. Kompetensutveckling och synliggörande av expertisen hos de anställda borde sättas i fokus. För att få ut mesta möjliga måste det finnas ett samarbete mellan teknik, kompetens och organisation.

### **10.3. Organisation/arbetare**

Globaliseringen har medfört att företagen transnationaliserar. Det tycks som industrierna hellre satsar på en lägre lönekostnad i dagens postmoderna industri. Detta medför att det är

sällsynt att organisationerna tar till vara på individernas kompetens. Detta kan vara en orsak till att många personer känner alienation (främlingskap) till sitt arbete, samtidigt märks att de flesta gör ett mycket bra arbete. Ett av företagen skall upphöra med produktionen på orten och transnationalisera tillverkningen utomlands. Observationen på detta företag tyder på en otrolig arbetskapacitet från de anställda, fast arbetarna vet att de måste sluta om ett halvår, utför de sina uppgifter med samma energi som de alltid gjort. Företaget har sagt att det behövs ett lager av produkter inför flyttningen. Alla behöver arbeta för att detta ska ske och arbetarna har en arbetsmoral som medför att de utför sitt arbete med full kapacitet. Enda skillnaden är att många tar ledigt för att söka annat arbete och ett tjugotal har redan börjat på andra industrier. Detta tyder på att individerna gör allt de kan för att undvika arbetslöshet och de väntar inte tills detta är ett faktum. Tvärtom använder de all sin kompetens för att hitta nya anställningar. Enligt Ahrne (1994) symboliseras en organisation av tillhörighet, kollektiva resurser, utbytbarhet och dokumenterad kontroll. Jag anser att tillhörigheten har minskat för individen, speciellt för dem som befinner sig längst ner i hierarkin, det har blivit svårare att yttra sig i dagens industri. Arbetare som påpekat brister, har fått svaret: *det är bara att sluta om du inte trivs*. På 1980-talet protesterade arbetarna om ledningen gjorde något de ansåg var fel, detta har upphört. Något som märks är att individerna inte skämtar lika mycket med varandra idag på arbetsplatsen. Åtskilligt av det som bestämde tonen bland arbetarna på industrigolvet har försvunnit. Spexen där de anställda drev med ledningen och deras misstag finns inte längre, detta anser jag vara en viktig del av arbetarkulturen på företaget.

Angående de kollektiva resurserna, tycks dessa resurser för individer längst ner i hierarkin bestå i stort sett endast av lönen och att de har en anställning. Utbytbarheten har ökat betydligt i och med globaliseringen. Ägarna finns långt bort och bestämmer om nedläggningar och transnationalisering utan att ta hänsyn till sin personal. Idag tycks besparingar bestå av transnationalisering till låglöneländer när kostnaderna för produktionen skall minskas. Få tycks vara intresserade av kompetenshöjande åtgärder, eller undersöka och ta tillvara på arbetarnas kompetens. Habitus, kulturella skillnader och socialisation skiljer oss åt betydligt mer än tidigare. Vi anställs efter vår kunskapsmassa i betyg från de skolor vi gått, och efter social kompetens mer än efter färdigheter. Ahrne (1994:31) säger att: hur interaktionen mellan individer fungerar beror på deras olika positioner i organisationen. Detta är inte allt, informella fysiska och personliga egenskaper är väsentliga i många situationer. Individer som verkställer auktoritetens makt kan använda sin position för att få inflytande.

Makten hos organisationerna har ökat och individernas makt har minskat. Vill ledningarna ha det nya förståelsebaserade ledarskapet? Av berättelsen om Uddevallafabriken tycker jag att det verkar finnas en rädsla hos ledningen för att arbetarna skall få för mycket makt.



Globaliseringen med sin transnationalisering av institutionerna har medfört att arbetskraften är utbytbar. Fabriker kan flyttas till länder där lönenivåerna är lägre och arbetarnas makt reduceras på detta vis. Stratifikationen ökar och populationerna förändras radikalt inbördes, arbetarnas kontroll över arbetet blir mindre.

Min hypotes är att produktion i låglöneländer medför en bättre kontroll över de anställda eftersom Sverige har en fackförening som lyckats med kollektivavtalen och där vi har medbestämmandelagarna till hjälp inom arbetslivet. Detta har medfört bra villkor för arbetarna och gett dem insyn i företagen. Här är frågan om globaliseringen medfört att vissa organisationer inte accepterar arbetarnas medbestämmande i arbetslivet. Idag är ägandet av företagen ofta i andra länder än där produktionen utförs och detta medför kulturella skillnader i synen på maktförhållandena inom organisationerna. Medför detta att ägarna istället för att utveckla sin produktion ytterligare, flyttar de personaltäta arbetsuppgifterna? De får en bättre kontroll över individerna som arbetar för dem.

#### **10.4. Jämställdhet**

När vi talar om kompetens så är jämställdheten viktig att ta upp. Många kvinnor uppfattar chefernas attityd mot dem när de påvisar oriktigheter på arbetsplatsen, som överlägsen. Eftersom traditionen gör gällande att kvinnor är gnälligare än män anser jag att kvinnor uppfattar att patriarkalet anser dem vara besvärliga när de påvisar fel. Enligt kultur och tradition anses män vara mer tekniska och därför tas deras åsikter till vara på annat sätt, men detta tycks minska även för dem. Arbetet fyller en normaliserad och en social definition i produktionen, enligt traditionen och av den orsaken räknas inte hemarbete som en kompetens. Samtidigt anses inte kvinnorna lika skickliga som männen, därför bedöms de inte ha institutionellt erkända kompetenser i enlighet med accepterade procedurer. Mannen är fortfarande norm i de flesta sammanhangen och detta tycks ta lång tid att förändra vilket jag har sett i både intervjuer och litteratur. Det talas om dynamiken och skillnadens styrka, totaliteten och alstret blir bättre i en grupp med både kvinnor och män. Jämställdhetsdebatten försvinner på en arbetsmarknad med hög arbetslöshet och min hypotes är att könssegregeringen ökar både vertikalt och horisontellt.

Jag tycker mig märka en tendens till ökad könssegregation på företag X. Tillverkningsindustrin minskar och då behövs inte kvinnorna längre. Både den vertikala och horisontella könssegregationen ökar i dagens industri. Det fanns fyra kvinnliga arbetsledare för några år sedan, idag finns en, där fanns även en kvinnlig avdelningschef, hon arbetar på personavdelningen idag. När kvinnor fått arbetsuppgifter som varit förbehållna männen, har

lönesystemet förändrats. Genusorättvisorna har ökat samtidigt som arbetena för de lågutbildade minskar. Det är en social förändring på gång, kvinnornas sociala position blir sämre. Kvinnans status är sämre än mannens, vilket troligtvis beror på traditionen. Den ekonomiska utvecklingen i vårt land, gjorde att de flesta kvinnor arbetar utanför hemmet. Jämlikheten har aldrig blivit helt erkänd och konkret förverkligad, förändringarna på arbetsmarknaden har medfört en försämring för kvinnorna på vissa arbetsplatser.

### **10.5. Arbetstagarorganisationer**

Aktörerna från arbetarorganisationerna tycks inte ha kapacitet till att genomdriva några större förbättringar. Det märks en tendens till att konflikt och kontroll perspektiv är relevant för satsade utbildningar. Kraven på personalen har ökat när det gäller deras kunskapsmassa sett i betyg från genomförda utbildningar på olika skolor samtidigt som arbetsuppgifterna inte förändrats i någon större omfattning. Synkront är min hypotes att många chefer känner hotet från individer som har högre utbildning än vad de själva har. Fragmentiseringen innebär svårigheter att se vilken statusgrupp individen tillhör. Transnationalisering och omstrukturering har medfört en otrygghet vilket orsakat att individerna känner sig reifierade och alienerade till sitt arbete och vågar därför inte vara kritiska. Organisationerna satsar inte på individernas kompetens eftersom det är lönsammare att flytta produktionen till låglöneländer. Fackföreningen verkar försiktigare än den varit tidigare, enligt mig tycks strejker och protester inte förekomma lika ofta inom den privata sektorn som på 1980-talet. Jag läste om kompetensutveckling i avtalsboken som berör avtal år 2004-2007 och ändå säger de intervjuade att inget av det som rekommenderas i detta avtal har skett.

### **10.6. Individer**

Intervjuobjekten uppvisar en positiv grundton när det gäller deras syn på sysselsättningen, deras vilja och engagemang finns. De lämnar fortfarande förslag om hur arbetet kan förbättras och viljan för att genomföra förbättringar är stor. Lönen diskuterades men lika viktiga tycktes andra belöningar vara, för individerna kändes det viktigt att få bekräftelse för deras kompetens och detta tyckte de att de hade fått mer av tidigare. Bekräftelsen från arbetskamraterna var lika viktig som från ledningen och verbala belöningar tycks minst lika viktiga som belöningar i form av pengar. Det gamla ordspråket "Äras den som äras bör" tycks ha relevans än idag, den personliga stoltheten är viktig för individen.

Yrkesstoltheten tycks inte vara den samma som tidigare, en av orsakerna till detta kan vara att arbetarna inte får bekräftelse på sin kompetens. Enligt Eriksson, Thorzén, Olivestam och Thorsén (2004:110-112) har organisationsförändringarna som skett medfört en förvirring, ifrågasättande av kulturen som finns på arbetsplatsen är inte sanktionerad, individer som uttrycker tvivel råkar ut för repressalier eller blir utfrysade. Organisationen kännetecknas av regelföljande och konformism. Organisationskulturen drar inte nytta av de anställdas djupgående erfarenheter och kompetens. Det finns ett värde när det gäller demokrati och ekonomi som inte utnyttjas. Brott mot demokrativärdena anses av de berörda aktörerna som synnerligen små jämfört med brott mot ekonomivärdena. För att få en förändring krävs att aktörerna har styrka genom handlingsförmåga kunskap och inflytande.

Som jag ser på problemet måste individerna få möjlighet och resurser för att kunna förändra. Det hjälper inte att förändra organisationen från det tayloristiska, hierarkiska till dagens platta organisationer, om inte individerna får någon besluts- och påverkans- rätt. Tidigare hade man en chef som gav både ris och ros, idag bestraffar gruppen varandra och cheferna befinner sig oftast någon annanstans, detta behöver förändras. Vissa intervjupersoner nämnde att den enda chef de hade kontakt med var arbetsledaren. En av intervjupersonerna svarade att han inte hade någon chef. Det måste finnas en reell, saklig och relevant dialog mellan chefer och anställda för att situationen ska kunna förbättras anser jag. Ilskna individer kan också ha bra idéer, troligtvis mycket bra uppslag. Vågar man inte bråka med chefen och blir han arg istället för att lyssna och genomföra, finns det en risk att individen inte utnyttjar hela sin kompetens, i arbetslivet. När det gäller individernas arbetssituation, har arbetsuppgifterna blivit fler men inte komplexare och över sina arbetsuppgifter säger de sig få bestämma. Så fort det blir omorganisationer, vilket vissa anser händer allt för ofta, kan de inte bestämma var de skall arbeta. I min undersökning har de enda drivkrafterna för kompetensutveckling varit en stark fackförening, en konkurs eller kundernas önskemål. Individernas behov har inte påverkat situationen i de rapporter som jag undersökt. Detta borde undersökas närmare, eftersom jag anser att bekräftelsen på kompetensen är viktig för individerna.

## **11. Slutdiskussion**

Jag avrundar studien angående kompetensen och lägger fram tankar och reflektioner kring undersökningen. Några saker som borde ha varit med i intervjuerna nämns och en bättre spridning av intervjupersonerna hade varit bra, mycket kan analyseras ytterligare angående kompetensen. Förslag till ytterligare framtida forskning omtalas.

I studien har egna frågeställningar använts, jag borde ha kontrollerat om det funnits frågeformulär att utgå från. I intervjuformuläret fanns inga frågor angående utbildningstid, sjukskrivningstid, arbetsplatsbyten. Fler anknytningar till ämnet finns. Tidigare utbildningar har inte undersökts och vilket utfall de kan ha på kompetensen. Vinst och förlust hos organisationerna som beror på omorganisationerna vore intressant att undersöka, ytterligare forskning kunde vara att undersöka varför vissa högutbildade inte passar in i gruppen och orsakerna till detta. Ledningarnas perspektiv hos de olika organisationerna angående omorganisationer, samt varför de kräver högre utbildning på vissa arbetsuppgifter är också något det behövs ytterligare forskning om.

Urvalsmetoden kunde ha varit mycket bättre. En mängd litteratur har granskats och ändå finner jag efteråt litteratur som med större fördel borde ha ingått, men någonstans måste man begränsa sig och ur relevans synpunkt anser jag mig ha fått svar på frågan. Ingen i den undersökta litteraturen har haft en motsatt åsikt.

I undersökningen har den kvalitativa metoden använts och den kvantitativa metoden valdes bort eftersom den består av numeriska data och där verifierar eller falsifierar man hypotesen. Därför valde jag en induktiv forskningsmetod eftersom intresset inte var att generalisera eller få fram ett representativt urval, jag valde istället att söka i litteraturen och att göra djupintervjuer. Tillförlitligheten på frågeställningen anser jag vara representativ eftersom många sökningar i litteraturen gjorts och endast en person har en avvikande åsikt.

*This is not to say that organizations are inherently just and that affiliates are always taken care of and treated fairly. On the contrary, organizations are often repressive and terribly unjust. The affiliates of an organization have diverging interests. Yet, they generally have one interest in common, the survival of the organization (Ahrne 1994:6).*

## Referenser

- Ahrne, G., Roman, C. och Franzen, M. (2003) *Det sociala landskapet*. Göteborg: Bokförlaget Korpen.
- Ahrne, G. (1994) *Social Organizations Interaction inside, outside and between organizations*. London: Sage Publications Ltd.
- Björkman, T. (2002) Den långlivade taylorismen. I Abrahamsson, K. m.fl. (red) (2002) *Utbildning, kompetens och arbete*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (1997) *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur.
- Denscombe, M. (2000) *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.
- Egidius, H. (2000) *Pedagogik för 2000-talet*. Stockholm: Natur och kultur.
- Ekberg, J. och Gustavsson, B. (1995) *Invandrare på arbetsmarkanden*. Kristianstad: SNS.
- Ellström, P-E. (2002) Lärande – i spänningsfältet mellan produktionens och utvecklingens logik. I Abrahamsson, K. m.fl. (red) (2002) *Utbildning, kompetens och arbete*. Lund: Studentlitteratur.
- Ellström, P-E. och Hultman, G. (red.) (2004) *Lärande och förändring i organisationer. Om pedagogik i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Ellström, E., Ekholm, B. och Ellström, P-E. (1998) *Talking Problems: A study of knowledge creation and learning in teamwork*. Linköping: CMTO Research Papers No:2000:05 Linköping: Centrum för studier av människa, teknik och organisation. Linköpings universitet.
- Ellström, P-E. (2005) *Kompetensutveckling på arbetsplatsen: Förutsättningar, processer, effekter*. Linköping: CMTO Research Papers No:2005:01 Linköping: Centrum för studier av människa, teknik och organisation. Linköpings universitet.
- Engström, L-E. (2005) *En sextists bekännelser. "Jag visste inte att det var så illa."* Uppsala: Uppsala Publishing House AB.
- Ericsson, U. (2004) *De tre operatörerna – Om arbete och meningskapande i ett verkstadsföretag*. Kristianstad: C-uppsats i Sociologi ht 2004. Institutionen för beteendevetenskap. Högskolan Kristianstad.

- Eriksson, M., Thorzén, D., Olivestam, C.E. och Thorsén, H. (2004) *Att läkas i livet och arbetslivet. Helhetsperspektiv vid förebyggande och rehabiliterande åtgärder mot stress och utbränning*. Lund: Studentlitteratur.
- Giddens, A. (2001) *Sociologi*. Lund: Studentlitteratur.
- Goffman, E. ([1959]2004) *Jaget och maskerna: en studie i vardagslivets dramatik*. Stockholm: Norstedts akademiska förlag.
- Gorz, A. ([1999] 2001) *Arbete mellan misär och utopi*. Göteborg: Daidalos.
- Hall, C. och Nilsson, T. (2004) *Organisationsmedlemmars arbetssituation ur ett hälsoperspektiv*. Kristianstad: C-uppsats i Sociologi ht 2004. Institutionen för beteendevetenskap. Högskolan Kristianstad.
- Hall, J. (1988) *Kompetens i organisationen*. Lund: Studentlitteratur.
- Hansson, H. (2003) *Kollektiv kompetens*. Lund: Studentlitteratur.
- Iwarson, S. (2002) *På bredband rakt in i väggen om stress och utbränning i arbetslivet*. Sävedalen: Säve.
- Johannessen, A. och Tufte, P-A. (2003) *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Malmö: Liber AB.
- Josefson, I. och Palm, G. (red.) (1999) *Kvinnor i butik, kvinnor på fabrik. Tio vittnesbörd från arbetslivet kommenterade av fyra forskare*. Stockholm: Bäckströms förlag.
- Keen, K. (2003) *Kompetens vad är det?* Malmö: IDMANS.
- Keller A. och Wallin G. (2000) *Arbetets mening och drivkrafter*. Jönköping: Brain Books AB.
- Kock, H. (2001) *Målstyrda grupper och lärande. En fallstudie av montörers lärande i ett verkstadsföretag*. Linköping: CMTO Research Papers No:2001:10 Linköping: Centrum för studier av människa, teknik och organisation. Linköpings universitet.
- Leiulforsrud, H. och Sohlberg, P. ([2000] 2005) Social ojämlikhet, sociala klasser och strukturperspektiv. I Goldberg, T. (red.) *Samhällsproblem*. Lund: Studentlitteratur.
- Marklund, L. och Snickare, L. (2005) *Det finns en särskild plats i helvetet för kvinnor som inte hjälper varandra*. Falun: Piratförlaget.

Nilsson, B. (2003) *Tryckpressföretaget – förändrings- och utvecklingssatsningar under fem år*. Linköping: CMTO Research Papers No: 2003:11 Linköping: Centrum för studier av människa, teknik och organisation. Linköpings universitet.

Nilsson, B. (2003) *Plåtföretaget – förändrings- och utvecklingssatsningar under fem år*. Linköping: CMTO Research Papers No: 2003:12 Linköping: Centrum för studier av människa, teknik och organisation. Linköpings universitet.

Sandberg, J. och Targama, A. (1998) *Ledning och förståelse. Ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Sennet, R. (1999) *När karaktären krackelerar. Människan i den nya ekonomin*. Stockholm: Atlas.

Statens offentliga utredningar, Näringsdepartementet. (1999) Slutbetänkande från Arbetslivsdelegationen 1999:69 Stockholm. *Individen och arbetslivet. Perspektiv på det samtida arbetslivet kring sekelskiftet 2000*. Stockholm: Fakta info direkt.

Stensmo, C. (1994) *Pedagogisk filosofi*. Lund: Studentlitteratur.

Stjernberg, T. och Dilschman, A. (1989) *Kompetens i fokus. Lärande som strategi inom statsförvaltningen*. Stockholm: Allmänna förlaget.

Träindustriavtalet. TMF (2004) *Skogs- och Träfacket. 2004-04-04-01 – 2007-03-31* Stockholm: Skogs- och Träfacket.

## Bilaga

### Intervjuformulär till intervjuerna.

#### *Bakgrundsvariabler*

1. Hur gammal är du?
2. Hur länge har du haft ditt arbete?
3. Vad arbetar du med?
4. Hur länge har du utfört denna arbetsuppgift?
5. Har du någon utbildning från skolor, för din uppgift?
6. Om ja, vilken?

**Alla frågor har inte tagits upp med alla de intervjuade beroende på var de befunnit sig i organisationen och beroende på tiden och om det redan framkommit tidigare i intervjun men de sexton frågorna med asterix har alla frågats om och besvarat.**

#### *Frågor om kompetens*

7. Vad anser du att kompetens är för något?\*
8. Vad tror du menas med kompetensutveckling?\*
9. Säger du till om något är fel och föreslår du förbättringar?\*

#### *Ledning, chefer*

10. Tycker du att belöningarna är bra för framförda förbättringar?\*
11. Lyssnar chefen på dina klagomål och försöker han/hon förbättra situationen?\*
12. Det finns ett uttryck "Äras den som äras bör" Stämmer det in på din arbetsplats?\*
13. Om du förändrat något till det bättre, lägger då din chef märke till det och frågar vem som gjort förbättringen?\*
14. Tycker du att "rätt man på rätt jobb" stämmer på beföringarna hos er?\*
15. Anser du att du och chefen har samma åsikt om vilka som är kompetenta?



### *Utveckling och dialog*

16. Fungerar den interna dialogen (samtalen mellan chefer och anställda)?\*
17. Hur ofta har ni arbetsplatsträffar?\*
18. Hur ofta har ni utvecklingssamtal?\*
19. Finns det personliga utvecklingsplaner?\*
20. Har du fått någon utbildning förutom att lära dig andra arbetsuppgifter än din ordinarie uppgift?\*
21. Har du fått lära dig något nytt om din arbetsuppgift efter att du lärdes upp?\*

### *Åsikter om hur arbetsgivaren tillvaratar kompetensen*

22. Anser du att kompetensen tillvaratas?\*
23. Hur tar man tillvara på kompetensen?
24. Hur lång tid tar det att genomföra dina förslag?
25. Uppskattas påpekande om problem på arbetsplatsen?
26. Anser du att du kan få vara med och bestämma om kompetensutveckling?
27. Frågar chefen om utbildningen varit bra när/om ni haft någon?

## **Intervjupersoner**

### *Företag X*

A = Tre kvinnor & två män: Nr. 1 är: En sorterare. Nr. 2. En maskinställare. Nr. 3. En truckförare. Nr 4 och 5 är två flexibla personer och alla med över tio års anställning, alla 40+

B = Två arbetsledare, en kvinna och en man, bägge 40+ här anges inte vem som är nr 1 eller 2 av dem för anonymitetens skull.

C = En mellanchefer 40+

### *Andra yrken: Fyra personer*

D = En man 40+ slaktare över tio års anställning på företag Y

E = En kvinna 40+ metallarbetare över tio års anställning på företag Z

F = En man 21 år, 2 års anställning teknikkonsult

G = En man 40+ montör, arbetar på olika orter i Sverige, Danmark och Norge

### *Personer med annan kulturell bakgrund: Olika yrken, tre personer*

H = En kvinna 40+ metallarbetare över fyra års anställning

I = En man 50+ busschaufför

J = En kvinna 40+ förskolelärare

## Frågorna alla besvarat samt svaren jag fick på dem.

### 1. Vad anser du att kompetens är för något?

- A. 1. Kunna jobb. 2. Kunna samarbeta. 3. Klara jobbet så att allt fungerar. 4. kunna jobbet även när man blundar. 5. Ha flyt.
- B. 1. Utbildning. 2. Kunskap och förmåga.
- C. Det beror på vilket område, mitt är social kompetens och det är att kunna ta människor.
- D. Att man lärt sig jobbet riktigt, samarbeta.
- E. Kunna din sak på det du gör på jobbet.
- F. Färdigheter som gör det enklare att utföra något.
- G. Kunna jobb, samarbeta.
- H. Kunskaper och erfarenheter, kunna ta ansvar för det arbete som ska utföras.
- I. Att vara bra på något.
- J. Handlar om att kunna sitt jobb.

### 2. Vad tror du menas med kompetensutveckling?

- A. 1. Lära sig fler saker, lära sig mer ingående. 2. Det finns ingen, komma högre, lära mer. 3. Vet inte. 4. Vet inte. 5. Utvecklas inom det man kan.
- B. 1. Utbildning. 2. Förbättra sig.
- C. Svår fråga, kompetensutveckling kan man ju få genom utbildning, man kan få det genom erfarenhet. Vad jag tänker på kompetensutveckling genom jobbet är att dom skickar en på kurs. Det är någonting om konflikthantering och sånt.
- D. De hittar på ett namn, blaha, kurser rätt inställning
- E. Få gå på kurser och lära dig mer.
- F. Det skulle jag kunna förknippa med utbildning och att man utövar någonting så att man blir bättre.
- G. Vet ej
- H. Att lära sig och utveckla sin kompetens i praktiken.
- I. Att man har kunskaper.
- J. Utbildning, viktig för framgång.

### 3. Säger du till om något är fel och föreslår du förbättringar?

- A. 1. Säger till ja. 2. Säger till, men föreslår inga förbättringar längre. 3. Ja, men jag blir också ovän med alla. 4. Det har hänt men ingen lyssnar. 5. Ja.
- B. 1. Ja. 2. Ja.
- C. Oftast gör jag det, inte alltid. Det beror lite grann på situationen. Säger till att det är fel det gör jag oftast, men det är inte alltid att jag kommer med någon lösning det är inte min uppgift.
- D. Ja.
- E. Ja det gör jag.
- F. Tjaa, det var väl en bra fråga i detta fallet, men ja givetvis kan man föreslå något ibland.
- G. Ja.
- H. Har försökt att säga till, har märkt att ingen tar hänsyn till förbättringar länge.
- I. Nej.
- J. Ja, självklart, ge kritik och ta emot kritik.

### 4. Tycker du att belöningarna är bra för framförda förbättringar?

- A. 1. Nej kan man ju knappt säga. 2. Nej 3. Kass. 4. Nej. 5. Nej.
- B. 1. Inte hos oss. 2. Inte alltid.
- C. Ja pengamässigt är de ju inte bra, för det får vi ju inget, men man får ju bra återkoppling från sina medarbetare, chefer om man kommer med ett bra förslag.
- D. Nej.
- E. Nej det är de ju inte på vårt jobb precis.
- F. Det är ju inget företag på det viset vi jobbar ju med att hitta på saker.
- G. Nej.
- H. Ja det tycker jag men det händer inte ofta att det blir så.
- I. Ja.
- J. Ja.

**5. Lyssnar chefen på dina klagomål och försöker han/hon förbättra situationen?**

- A. 1. Det ser ut så men sedan händer inget. 2. Beror på vilken som är chef, vissa går bara förbi. 3. Beror på vilken chef. 4. Vet ej känner inte chefen och arbetsledaren lyssnar inte. 5. Ja, lyssnar i alla fall.
- B. 1. Knappast tid. 2. Hoppas.
- C. Ja.
- D. Både lyssnar och blir arga. Trivs du inte på jobbet din jävel...
- E. Beror på vilken förman man har.
- F. Ja vi har ju ett rätt så roligt läge eftersom vi egentligen inte har någon chef som vi träffar.
- G. Ja.
- H. Det beror på vad klagomålen handlar om.
- I. Inte ofta.
- J. De bryr sig inte.

**6. Det finns ett uttryck "Äras den som äras bör" Stämmer det in på din arbetsplats?**

- A. 1. Nej, inte direkt. 2. Nej, rövslickare. 3. Nej, det gör det nog inte. 4. Nej. 5. Rövslickarna.
- B. 1. Nej. 2. Tveksamt.
- C. Nej.
- D. Nej.
- E. Nej, det tycker jag inte.
- F. Stämmer väl inom kontoret som så, men utåt mot kund har man väl alltid ett ansikte som tar plus och minus.
- G. Ja.
- H. Ibland har det hänt att jag har fått beröm.
- I. Absolut inte.
- J. Nej.

**7. Om du förändrat något till det bättre, lägger då din chef märke till det och frågar vem som gjort förbättringen?**

- A. 1. Nej det ser de inte. 2. Vet jag inte gör de inte. 3. Vet jag inte. 4. Nej, om han ser det? 5. Nej, det ser cheferna inte.
- B. 1. Nej aldrig varit med om. 2. Ja.
- C. Min närmsta chef gör ju det.
- D. Både och... beror på vilkens förslag och vilken chef.
- E. Beror på vilken förman man har.
- F. Med tanke på ingen chef, men utåt märker ingen det.
- G. Ja.
- H. Inte alltid.
- I. Nej.
- J. Nej.

**8. Tycker du att "rätt man på rätt jobb" stämmer på befordringarna hos er?**

- A. 1. Nej, rövslickare, 2. Vet ej, 3. Vet jag inte, 4. Nej, 5. Nej.
- B. 2. Finns inte så många möjligheter, nej. 2. Nej.
- C. Det tycker jag väl inte alltid...
- D. Nej, rövslickare.
- E. Nej tycker jag ju inte.
- F. Ja när det gäller mig själv, fast det går för sakta framåt vad det gäller jobbet.
- G. Ja.
- H. Ja.
- I. Inte alltid.
- J. Nej.

**9. Anser du att du och chefen har samma åsikt om vilka som är kompetenta?**

- A. 1. Nej. 2. Svår fråga om han vet det. 3. Nej. 4. Nej, absolut inte. 5. Nej.
- B. 1. Min chef vet inte vilka som är kompetenta. 2, Inte alltid.
- C. Min närmsta chef då, vi är nog det inte hundra procentigt men...
- D. Nej.
- E. Det ser man ju på dem som blir förmän, det är ju de, dom inte kan placera någon annanstans.
- F. Har ingen chef.
- G. Nej

- H. Nej, chefen har en annan bild av en kompetent arbetare.
- I. Nej.
- J. Nej.

**10. Fungerar den interna dialogen (samtalen mellan chefer och anställda)?**

- A. 1. Nej. 2. Nej. 3. Nej de hälsar bara på och de högre ser man aldrig.  
4. Träffar bara närmaste chefen. 5. Nej, träffar inte chefen så ofta.
- B. 1. Nej, det finns ingen tid. 2. Nej, det är dåligt.
- C. Det kunde ha blivit bättre.
- D. Ja och nej träffar aldrig högre chefer, nya.
- E. Nej.
- F. Ingen chef.
- G. Träffar bara närmsta chefen.
- H. Jag anser att det fungerar, har lätt att kommunicera med cheferna.
- I. Ja, det tycker jag.
- J. Ja.

**11. Hur ofta har ni arbetsplatsträffar?**

- A. 1. Inga. 2. Glad om det blir en till två ggr om året på sin höjd. 3. Vet inte. 4. En gång i år vi ska få en till. 5. Aldrig..
- B. 1. Varje vecka, för oss själva, aldrig. 2. Vi ska hålla det en gång per år, för oss själva, aldrig.
- C. Vi har ju inte så ofta.
- D. Ska ha fyra gånger per år, i fjor inga, en i år.
- E. En gång om dagen klockan åtta varje dag.
- F. Jaha du, som det ser ut nu, diskuterar på raster.
- G. Aldrig
- H. Nu för tiden har det inte blivit mycket träffar.
- I. Ibland.
- J. Inte ofta.

**12. Hur ofta har ni utvecklingsamtal?**

- A. 1. Sju-åtta år sedan. 2. många år emellan. 3. En gång på elva år. 4. Mer än fem år sedan. 5. Jag kommer inte ihåg när jag hade det, men några år sedan är det.
- B. 1. Aldrig med denna chefen på tre år. 2. Nej, har inte haft på några år, men det finns möjligheter för mig, men inte för de under mig.
- C. Det har vi inga.
- D. Två år sedan, kanske i år.
- E. En gång om året tror jag.
- F. Inga längre, hade två stycken när vi hade chef.
- G. Aldrig.
- H. Vi har haft samtal då och då.
- I. Ofta.
- J. Någon gång.

### **13. Finns det personliga utvecklingsplaner?**

- A. 1. Nej 2. Nej 3. Nej 4. Nej. 5. Nej, tror jag inte.
- B. 1. Ja till viss del, chefen talar om vad jag är dålig på när vi har lönesamtal. 2. Ja.
- C. Nej.
- D. Nej.
- E. Ja det diskuterar vi varje gång. Om det sen blir något av det är en annan sak...
- F. Utan chef?
- G. Kurser, ja.
- H. Har inte hört något om, hoppas att man föreslår det.
- I. Nej.
- J. Nej.

### **14. Har du fått någon utbildning förutom att lära dig andra arbetsuppgifter än din ordinarie uppgift?**

- A. 1. Det händer. 2. Lite på datan. 3. Nej. 4. Nej. 5. Nej.
- B. 2. Ingår i jobbet. 2. Datorn nästan varje år.
- C. Språk har jag ju fått. Data? Jo lite har vi klart fått, internt då.
- D. Nej.



- E. Nej, Det har jag ju egentligen jag har ju gått både world och excel genom företaget, fast facket betalade.
- F. Nej.
- G. Nej.
- H. Ja det har jag.
- I. Nej, kör buss hela tiden.
- J. Ja.

**15. Har du fått lära dig något nytt om din arbetsuppgift efter att du lärdes upp?**

- A. 1. Nej. 2. nej. 3. Nej. 4. Aldrig fått någon upplärning och inget nytt.  
5. Nej fast maskinerna blivit ombyggda.
- B. 1. Ja. 2. Ja.
- C. Ja.
- D. Nej.
- E. Neej, det är ju jag själv som har lärt mig efterhand.
- F. Nej inte utbildning i den bemärkelsen, men jag får ju erfarenhet.
- G. Kurser.
- H. Ja, det har jag, lär mig alltid något nytt varje dag.
- I. Ja det tror jag.
- J. Ja.

**16. Anser du att kompetensen tas tillvara?**

- A. 1. Ingen bryr sig om att ta reda på vad man kan. 2. Nej, tror inte det,  
3. Nej. 4. Nej, det har de aldrig gjort. 5. Jag har fått minst fem förslag belönade men ingen bryr sig om min kompetens.
- B. 1. Nej. 2. Nej.
- C. Nej det kan ju bli mycket bättre.
- D. Ja och nej, alla långtidssjuka blir uppsagda.
- E. Det tycker jag inte, nej...

- F. Finns tillfällen då den tas tillvara, i mån av arbetsuppgift. Som ny är det svårt.
- G. Ja.
- H. Det har blivit allt svårare idag.
- I. Den tas inte tillvara.
- J. Det har förbättrats lite.