

Examensarbete, Högskolan på Åland, Utbildningsprogrammet för
Företagsekonomi

ATT FÖRFATTA EN LÄRANDESTRATEGI

En processbeskrivning

Josefin Kevin



2020:25

Datum för godkännande: 13.05.2020
Handledare: Mona Lindroth

EXAMENSARBETE

Högskolan på Åland

Utbildningsprogram:	Företagsekonomi
Författare:	Josefin Kevin
Arbetets namn:	Att författa en lärandestrategi - en processbeskrivning
Handledare:	Mona Lindroth
Uppdragsgivare:	

Abstrakt

Detta arbete är en processbeskrivning av hur jag författade en personalinriktad lärandestrategi åt ett åländsk företag, med fokus på den handledande utbildningen.

Att förändring är oundvikligt för organisationer i dagens samhälle är det väldigt lite tvekan om, så vilka hjälpmedel kan ett större företag tänkas behöva när man skall introducera och implementera ett nytt program i organisationen? Vilken process och vilka teorier kan användas i skapandet av en lärandestrategi åt ett större företag? Med denna uppsats vill jag beskriva hur jag kommit fram till de strategiska punkter och teorier om grupputveckling jag använde mig av i arbetet. Genom analys av de teorier jag studerat samt det material jag sammanställde åt företaget söker jag i denna uppsats svar på min tidigare frågeställning.

Att introducera ett nytt system kräver omfattande förståelse om vad som händer i en organisation i förändring och hur arbetsgruppen skall ledas för att lyckas. Kommunikation och god planering är vitala delar för ett framgångsrikt planeringsarbete.

Nyckelord (sökord)

förändringsledning, organisationsförändring, kommunikation, ledarskap

Högskolans serienummer:	ISSN:	Språk:	Sidantal:
25:2020	1458-1531	Svenska	27 sidor

Inlämningsdatum:	Presentationsdatum:	Datum för godkännande:
05.04.2019	16.05.2019	13.05.2020

DEGREE THESIS

Åland University of Applied Sciences

Study program:	Business Administration
Author:	Josefin Kevin
Title:	Authoring a Strategy of Learning - a Descriptive Process
Academic Supervisor:	Mona Lindroth
Technical Supervisor:	

Abstract
<p>This essay is a descriptive work process of my authoring of an employee oriented strategy of learning for the benefit of an Åland based company, focusing on the training tutoring. That change is an unavoidable occurrence in today's society, especially considering organizations, is undoubtedly real. So what sort of tools would a company of reasonable volume need when introducing and implementing a new programme into the organization? What are the usable theories and processes for creating said tools? With the help of this essay, my intentions are to describe how I achieved the strategic points and theories regarding the progress of working groups upon which I based this task. Through analysis of the chosen theories along with the material I created for the company I dedicate this essay to answer the questions previously asked.</p> <p>To introduce a new system requires a comprehensive understanding of what occurs inside the organization and the leadership of the team, all to ensure the success of the process. Communication and thorough planning are central components to reach a successful solution.</p>

Keywords
communication, leadership, change management, organizational change

Serial number:	ISSN:	Language:	Number of pages:
25:2020	1458-1531	Swedish	27 pages

Handed in:	Date of presentation:	Approved on:
05.04.2019	16.05.2019	13.05.2020

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	6
1.1 Syfte	6
1.2 Frågeställning	6
1.3 Metod	7
1.4 Avgränsningar	7
2. BAKGRUND	8
2.1 Problemformulering	8
2.2 Arbetsutformning	9
2.2.1 Material	9
3. TEORETISK DISKUSSION	10
3.1 Organisationsförändringar och ledarskap	10
3.2 Att skapa effektiva team	12
3.2.1 Första stadiet	12
3.2.2 Andra stadiet	12
3.2.3 Tredje stadiet	13
3.2.4 Fjärde stadiet	13
3.3 Lärmiljö och knowledge management	16
3.3.1 Kocks fem grunder	16
3.3.2 Knowledge management	17
3.4 Ledarskap vid en förändringsprocess	18
3.5 Bortval av teorier	19
4. RESULTAT	21
4.1 Arbetsutformning	21
4.1.1 Lärandeprocess i fyra steg	21
4.1.1.1 Nulägesanalys	21
4.1.1.2 Planering	22
4.1.1.3 Aktion och kommunikation	22
4.1.1.4 Utvärdering	23
4.1.2 Val av teorier	23
4.2 Mottagande	23
5. SLUTDISKUSSION	25
5.1 Sammanfattning	25
5.2 Egna reflektioner	26
5.3 Vidare studier	27
KÄLLOR	28

1. INLEDNING

I den dynamiska tillvaro vi befinner oss i idag är förändring oundvikligt. Att genomföra detta på ett effektivt sätt inom en stor organisation kan te sig självklart, men att som ledare eller utbildare försumma medarbetarnas behov av handledning i förändringsprocesser kan ha långtgående konsekvenser. Så vad är det då som krävs att en utbildare har i åtanke när denne är ansvarig för lärandetillfällen i en organisation?

Det är A och O att som företag ha kunskapen och verktygen för att ta tillvara kunskap och samarbete inom den egna organisationen för att en större förändring ska anses vara lyckad. I denna uppsats kommer jag att presentera skapandeprocessen av en personalinriktad lärandestrategi som jag hade nöjet att utveckla till förmån för ett större åländskt företag.

1.1 Syfte

Syftet med denna uppsats är att beskriva den process och de teorier som ligger bakom mitt alster jag författade åt en större åländskt företag som hjälpmedel för introduktionen av ett nytt lönesystem. Syftet med det bakomliggande arbetet var att underlätta inlärningsprocessen för företagets anställda samt att effektivisera ett centralt moment i en tidskrävande arbetsprocess.

1.2 Frågeställning

Vilken process och vilka teorier kan användas i skapandet av en lärandestrategi åt ett större företag på den åländska marknaden?

1.3 Metod

Jag har använt mig av en kvalitativ metod för att författa denna uppsats, då mitt fokus har legat på det traditionella skrivna ordet. Genom att analysera de teorier jag studerat samt det material jag sammanställde åt företaget söker jag svar på min frågeställning. Denna metod tillämpades även när jag tog fram de fem uppföljningsfrågor som var tänkta att användas som feedback-underlag.

Metoden för skapandet av själva strategin valdes i samförstånd med projektledaren för systembytet under flertalet möten mellan berörda parter under sommaren och hösten 2018. Genom möten där den berörda avdelningschefen och projektets IT-ansvariga närvarade fördes en dialog om vad som var det bakomliggande behovet av en strategi var samt vad jag som studerande kunde erbjuda ett stort företag. Jag presenterade mina grundläggande tankar gällande teorier jag tidigare stiftat bekantskap med och projektledaren kom med värdefull input från tidigare projekt hen hade arbetat med. Efter att vi kommit överens om vilka teorier jag skulle börja med att utgå ifrån började insamlingen av information om teorier rörande ledarskap, organisatoriskt och individuellt lärande samt grupputveckling.

1.4 Avgränsningar

Inför detta projekt hade jag som vision att skapa ett hjälpmedel för introduktionen av ett helt nytt HR-system. Avgränsningarna för strategin bestämdes via mötena med projektledaren, avdelningschefen samt IT-ansvariga att vara fokuserade på personalen som lär ut programmets funktion till de som kommer att använda systemet i det dagliga arbetet, samt att vara gruppdynamiskt och utbildningsmässigt inriktat. Strategin skulle fungera som ett bakgrundsverktyg för de utbildare som sedan skulle skola in de som i framtiden kommer agera huvudanvändare för programmet. Den skulle även vara applicerbar på kommande projekt med liknande utgångsläge. Detta ledde till att jag valde att i denna processbeskrivning presentera mina huvudsakliga teorier rörande organisatoriskt lärande och skapande av arbetslag.

2. BAKGRUND

Det åländska företaget har länge varit ute efter ett nytt HR-system till sina sjöanställda då de tidigare inte funnits ett gemensamt system för att hantera fartygssäkerhet, kompetens, lön och rekrytering i. Det föregående lönesystemet var väldigt förlegat samt hade svårigheter att leverera det som krävs av ett modernt och enhetligt system som ett företag av denna kaliber kräver. Jag hade även under två somrar som vikarierande sjölöneräknare själv fått använda mig av det gamla systemet och kunde själv konstatera att det var varken användarvänligt, överskådligt eller vidare effektivt. När det sedan blev klart att ett nytt system skulle upphandlas och implementeras blev jag nyfiken på själva introduktionen av ett för företaget nytt program, ett som skulle bli ersättare av ett system som funnits inom organisationen i decennier. Jag kontaktade enhetschefen och framförde mitt erbjudande; att utveckla ett system för introduktion och inskolning av nya program.

2.1 Problemformulering

Att genomföra en sådan omständig förändring som byte av löne- och personalsystem är har sina utmaningar. Förutom alla de tekniska aspekterna som uppstår är det även fråga om hundratals anställda, både ombord och iland, som skall skolas i ett helt nytt system efter att under en lång tid använt det gamla sättet. Detta kan leda till utmaningar på en kommunikativ personalnivå då mycket information skall behandlas under kort tid. Det kan även resultera i följder som har påverkan på det ekonomiska resultatet, då en otillräcklig introduktion kan skapa fördröjningar på personaladministrativ nivå som i sin tur kan orsaka avbrott i utbildningen och sinka hela projektet.

När man introducerar förändring av denna kalibern är det viktig att man som förändringsledare har tillräckligt med verktyg för att med bästa resultat kunna styra arbetsgruppens initiering till att bli så lyckad som möjligt. Det personalmässiga perspektivet glöms lätt bort i en process som är kraftigt styrd av den informationstekniska implementeringen.

2.2 Arbetsutformning

Arbetet beslutades att bestå av en skriftlig manual med tillhörande muntlig presentation som skulle presenteras för arbetsgruppen inom företaget. Manualen skrevs i uppsatsform med olika rubriker och underrubriker som svarade till arbetets gång och beskrev de framlagda teorierna. Materialet har delats upp som så, att den första delen av materialet presenterar den arbetsprocess som de utsedda utbildarna inom organisationen kan bygga upp arbetet med, medans den andra delen presenterar vad som skapar en god organisatorisk lärmiljö. Detta för att påpeka att det förutom de som sköter om den faktiska utbildningen finns flera olika faktorer som påverkar inläringen i förändringsprocesser hos medarbetarna. Strategin författades under sensommaren och hösten 2018 genom efterforskning av rörda teorier samt kontinuerlig mailkontakt med projektledaren för systembytet.

2.2.1 Material

För att få en mera ingående uppfattning av hur projektet skulle framskrida samt hur programmet min strategi skulle användas för såg ut bad jag projektledaren om material som skulle kunna ge inblick i utformningen av programmet samt dess komponenters användarvänlighet. Jag fick hjälpmedel bestående av elektroniska presentationer och styrdokument över projektet, samt tillgång till en webbaserad portal där man fick en övergripande blick över hur själva programmet var utformat. Jag fick även tillgång till användarmanualer från tidigare projekt, framförallt från introduktionen av ett nytt kassasystem. Jag utgick från dessa material i formgivandet av min strategi, framförallt gällande layouten. Den gamla användarmanualen gav mig även en överblick av hur tidigare arbeten byggts upp rent strukturellt, och kunde därför utgå från denna information i skapandet av arbetsprocessbeskrivningen.

3. TEORETISK REFERENSRAM

De teorier jag valde att använda mig av för framtagandet av strategin var sådana som jag dels var väl bekant med från utbildningen, samt hade en nyfikenhet att lära mig mera av. Mina tankar är främst baserade på Susan Wheelans (2013) tankar om att skapa effektiva team av en arbetsgrupp samt Dag Ingvar Jacobsens (2013) tankar om organisationsförändringar och förändringsledarskap. För den organisationsmässiga delen valde jag att även bekanta mig vidare med Kocks (2010) tankar om lärmiljöer samt Knowledge Management.

3.1 Organisationsförändringar och ledarskap

Att förstå varför en organisation vill förändra sig är en viktig del i att planera ett skolningstillfälle och kunna förstå medarbetarnas inställning till förändringen. Enligt Jacobsen (2013) finns det flera perspektiv på organisatoriskt lärande i förändring, vilka han baserar på en artikel författad av Andrew Van de Ven och Marshall Scott Poole från 1995. Utgående från denna artikel presenterar han fyra generella modeller för förändring inom organisationen:

- *Planerad förändring*

Den planerade förändringen kan verka vara applicerbar på alla former av förändring, men så är inte fallet. I detta sammanhang syftar planerad förändring på det som sker när människor ser vissa problem som uppstår och de avser att lösa dessa. Kort sagt baserar sig denna modell på ett uppfattat behov av förändring, en analys av vilka problem som ska lösas samt hur dessa ska lösas, ett strategiskt genomförande och slutligen en bedömning av om förändringarna verkligen löste problemen (Jacobsen, 2013).

- *Förändring som livscyklar*

Livscykelmodellen bygger på antagandet att organisationer förändras på ett förutbestämt sätt. Detta till exempel genom expansion, då kravet på mera utvecklade och formaliserade processer ökar i takt med att företaget växer. Trots att detta är en modell som i stort bygger på en organisations tillväxt, finns det fortfarande rum för de så kallade mänskliga valen, alltså val som fattas av personerna inom organisationen som sedan får förändring som

konsekvenser. Däremot är mängden val begränsade till skillnad från den planerade förändringen, då valen utgår från scenariot att företaget är expanderande (Jacobsen, 2013).

- *Förändring som evolution*

Denna modell är som namnet avslöjar inspirerad av Darwin och evolutionen bland levande organismer. Denna modell är främst fokuserad på organisationsfält, det vill säga ett område där flera organisationer konkurrerar om resurser som är begränsade. Om en organisation i detta fält misslyckas med att förändra sig i takt med andra kommer de "dö" till följd av att resurserna inte räcker till, således stöds det naturliga urvalet. Yttre faktorer såsom omgivning och miljö i vilken organisationen befinner sig i har stor påverkan på vilka förändringar som krävs (Jacobsen, 2013).

- *Förändring som dialektisk process*

Maktkamp är ledordet i denna modell av förändring, då begreppet grundar sig i tanken att förändring sker genom en konfrontation mellan olika intressen och förändringen är ett resultat av att en tes bemöts med en antites för att skapa en syntes. Inom organisationer illustreras detta genom att olika intressen ställs mot varandra, och den vars intresse kommer vinnande ur striden kommer att förändra organisationen efter sina egna intressen. Förändringen är alltså ett resultat av konflikter med tillhörande lösningar (Jacobsen, 2013).

Min analys av företagets förändringsbehov var att det främst var en planerad förändring, men det finns även tecken på en livscykelmodell. Detta dels för att den gamla programvaran nått sitt slut, samt att kraven på en bredare, mera avancerad digitalisering av företagets arbetsprocesser var annalkande. Tanken om den planerade förändringen uppstod då det främst var de anställda som ansåg att systemet inte längre höll måttet och att deras dagliga arbete inte kändes effektivt. Detta höll jag i åtanke vid skapandet av strategin, då man kunde utgå från att majoriteten av medarbetarna hade kunnat betrakta förändringsprocessen under arbetets gång, samt att de flesta var positivt inställda till förändringen.

3.2 Att skapa effektiva team

Susan Wheelans tankar om hur man skapar arbetsteam som är, enligt hennes definition, högeffektiva har framkommit flertalet gånger under min utbildning. Hennes teorier om hur arbetsgruppen utvecklar sig till ett högfungerande team resonerade väl med mina intentioner angående strategin och kändes som en solid bakgrund att basera arbetet på. Därför inkluderade jag hennes fyra olika stadier av grupputveckling i del två av strategin för att fungera som en förhållningslinje för utbildarna. Dessa fyra stadier beskriver hur arbetsgruppen går från att försiktigt treva sig fram till att i slutändan, med rätt ledning, utvecklas till en högpresterande team som arbetar effektivt och hållbart.

3.2.1 Första stadiet

I det första av Wheelans (2013) fyra stadier är den nyligen tillsatta arbetsgruppens medlemmar som störst i behov av trygghet och tillhörighet, och det är av stor vikt att alla medarbetare får känna att de blir inkluderade i arbetslaget. Här är det även tydligt att medarbetarna vill föga sig till de planer som arbetsledaren, i detta fall utbildaren eller projektledaren, presenterar samt förmår ledaren att ta kommandot och visa vägen genom att säga åt arbetsgruppen vad de skall göra. Stadie ett identifieras av en övergripande koncentration på den personliga tryggheten, grupp tillhörigheten är ett centralt element med en rädsla för att bli avvisad samt att det sällan förekommer ifrågasättande av varken ledaren eller de mål man har i gruppen. Detta beror delvis på att målen i detta trevande stadie är rätt så oklara för de flesta medarbetarna, och att det därför råder en form av antagen konsensus gällande målen (Wheelan, 2013, pp. 45–46).

3.2.2 Andra stadiet

Det andra stadiet är enligt Wheelan det stadie där gruppen försöker frigöra sig från det beroende man tidigare hade av ledaren och dennes vägledning. Detta är med andra ord den fas där medarbetarna börjat bli så bekväma i gruppen att man vågar börja säga emot ledaren samt ifrågasätta värderingar och arbetsmetoder. Gruppen kommer här oundvikligen att stöta på konflikter gällande uppgifter och arbetsfördelningen kommer att ifrågasättas. Detta är däremot inte ett tecken på att ledaren har misslyckats med sin uppgift. Tvärtom, är detta

stadie vitalt för att bygga upp tilliten i gruppen samt att ge medarbetarna känslan av att det är fritt att uttrycka åsikter och uppfattningar som kan avvika från gemensamma tankar. Däremot är det viktigt att som grupp skilja på konflikter som rör uppgiften samt på interpersonella konflikter, då Wheelan menar att “när oenigheter blir personliga så upphör tilliten och medlemmarna känner sig inte trygga i gruppen” (s. 46). Om gruppen får grota ner sig i personliga konflikter finns det en överhängande risk att gruppens utveckling stagnerar, eller att man faller tillbaka till steg ett. Inget av dessa scenarion är önskvärda, utan fokus bör alltid ligga på utvecklingen av gruppens syfte och procedurer för att lyckas skapa samarbete (Wheelan, 2013, pp. 46–47).

3.2.3 Tredje stadiet

Om man som ledare lyckas navigera sig och gruppen igenom de oundvikliga konflikter som det andra stadiet för med sig är chansen stor att medarbetarnas vilja att samarbeta, tillit och engagemang växer. Gruppen övergår då till det tredje av Wheelans stadier, vilket definieras av att det råder en tydligt definierad konsensus gällande de gemensamt uppsatta målen i gruppen samt ett mognare förhållningssätt till organisationen och de olika relationerna till varandra inom arbetsgruppen. Kommunikationen har här blivit mera uppgiftsorienterad och ledaren styr mindre, utan fungerar snarare som en konsult för gruppen. Att som grupp ha blivit mera öppen och flexibel i kommunikationen bidrar till att roller och uppgifter kan anpassas efter gruppen och dess förmåga att nå de mål som satts upp. Även i detta stadie uppstår konflikter och meningsskiljaktigheter, men man har nu som grupp skaffat sig effektiva verktyg för att hantera dessa (Wheelan, 2013, p. 48).

3.2.4 Fjärde stadiet

Det är nu som arbetsgruppen har utvecklats till ett högpresterande team. Få grupper tar sig till detta stadie, då det förutsätter att gruppen verkligen jobbar som ett team istället för att fokus ligger på individuella prestationer samt att man har löst de problem som uppkommit under de tidigare stadierna. Här är alla medlemmar väl medvetna om gruppens mål, så pass att de själva delar dessa. Ledaren för gruppen kan även gå in i en mera delegerande roll, då medarbetarna i detta stadie har en så pass utvecklad kommunikation att de tacklar problem

och frågeställningar sinsemellan varandra. Man är så pass säker i arbetsgruppen, att bildandet av subgrupper och andra koalitioner inte längre skapar klyftor utan snarare erkänns och belönas av teamet. Konflikter kommer fortfarande att uppstå, men de är kortvariga då gruppen har en stark sammanhållning som präglas av effektiva strategier för konflikthantering (Wheelan, 2013, p. 49).

Jag inkorporerade även Wheelans förslag om hur man som gruppleddare överlever grupp-utveckling i strategins arbetsprocess, då främst de punkter som tar upp ledarens förmåga att vara tålmodig samt att förvänta sig förvirring i uppstarten av gruppen. Susan Wheelan (2013) menar att många personer som innehar högre chefspositioner eller är gruppleddare har svårt att inse att en arbetsgrupps utveckling sker över tid, utan man är inställd på att en gruppdynamik skall fungera från början. Enligt hennes tidsberäkning är en arbetsgrupp i de två första stadierna upp till tre månader innan man i den fjärde eller femte månaden kan tänkas övergå till det tredje stadiet. Hon påpekar även att man inte är garanterad att någonsin nå det fjärde stadiet, utan att hela utvecklingsprocessen förutsätter att man inte kör fast på vägen.

Att man även skall förvänta sig förvirring och oklarheter när gruppen står i startgroparna är något som Wheelan poängterar. Det tjänar ingenting till att bli besviken över att gruppmedlemmarna inte ställer klagande frågor under själva mötet, utan att de istället vänder sig till varandra för att förstå vad som pågår. Som ledare bör man förutsätta att i princip allt som kommer att behöva gås igenom grundligt för att undvika att medarbetarna känner att uppgiften är för övermäktig redan från början (Wheelan, 2013, pp. 52–54).

Även Wheelans tio nycklar till produktivitet inkorporerades i strategin i valda delar av arbetsprocessbeskrivningen. Dessa tio huvudområden är vad Wheelan (2013) anser att en arbetsgrupp bör uppmärksamma för att säkerställa produktiviteten i gruppen:

(Wheelan, 2013, p. 61)

- mål
- roller
- ömsesidigt beroende
- ledarskap

- kommunikation och feedback
- diskussion, beslutsfattande och planering
- implementering och evaluering
- normer och individuella skillnader
- struktur
- samarbete och konflikthantering

Individuella skillnader och normer är särskilt viktigt att ha i åtanke för att försäkra sig om att medarbetarna inte tappar sin integritet i arbetsprocessen. Detta kan beröras genom att man redan i ett tidigt stadiet av arbetsprocessen går igenom de normer som gruppen med dess målsättningar kommer att överensstamma med, och vilka individuella skillnader i inlärningsprocessen som kan tänka sig krocka med dessa normer. För även om vi skall utvecklas som grupp inom en organisation, är lärande även en individuell process och skall få vara sådan för att nå ett gynnsamt resultat (Lindmark & Önnevik, 2011).

Genom denna lilla process kommer man sedermera in på samarbete och konflikthantering, vilka sporrar fram en starkare ledarroll som ska guida medarbetarna till att lösa dessa typer av problem.

3.3 Lärmiljö och *knowledge management*

Att organisationen har en bra lärmiljö är vitalt för att lyckas med lärande och utveckling, då detta dels bidrar till motivation och engagemang för lärandet samt ger medarbetarna en struktur för att kunna lära sig och utvecklas med projekten. Däremot kan en bristande lärmiljö hämma medarbetarna så pass att lärandet prioriteras bort och utvecklingen försämras istället för att bli bättre. Det faller på företaget som organisation att skapa förutsättningar för lärande och utveckling genom att förmedla en god lärmiljö (Lindmark & Önnevik, 2011).

3.3.1 Kocks fem grunder

Kock (2010) har skapat en tydlig sammanfattning av grunderna för en god lärmiljö inom organisationen:

(Kock, 2010; Lindmark & Önnevik, 2011)

1. Arbetsuppgifterna bör främja lärandet: Organisationen bör ha en arbetsmiljö som är utformad så, att den uppmuntrar till feedback och lämnar utrymme för medarbetarna att lära från sina misstag.
2. Att det finns stöd för lärande även i det dagliga arbetet. Organisationens "job design" bör ha rum för handledning, utbildningsinsatser som grundar sig i efterfrågan samt erfarenhetsutbyte mellan medarbetarna för att anses främjande.
3. Att verksamhetens kultur är sporrande: Öppenhet, tolerans för olikheter, initiativförmåga samt möjligheten att få göra fel skall uppmuntra medarbetarna till att våga tänka utanför ramarna.
4. Organisationens verksamhet bör centreras runt både produktion och lärande. Det vill säga att tillräckligt med resurser och tid läggs på lärande och utveckling.
5. Att samtliga nivåer, främst dess ledning, förstår och är kompetenta nog att främja och arrangera utvecklingsprocesser och lärande. Detta är nämligen inte något som är reserverat för de lägre nivåerna inom företaget, utan bör följa med samtliga medarbetare under hela deras karriär.

Dessa grundbegrepp är värdefulla att ha som bakgrund när man skolar om medarbetare, då de kommunicerar företagets välvilja på ett professionellt sätt. Även gällande mindre förändringar bör det finnas en kultur av lärande och utveckling på en arbetsplats för att stimulera de som arbetar till att våga tänka större.

3.3.2 Knowledge management

Knowledge management (KM) innebär ett samlingsbegrepp för kunskapshantering inom organisationen. Det syftar på att förklara att nyckeln till en framgångsrik organisation är kunskap och lärande, och genom KM kan organisationen få kontroll över detta. Om organisationen kan förvalta de kunskaper och kompetenser man redan besitter inom företaget samt skapa funktioner som främjar samarbete och integration har man bättrat på förutsättningarna betydligt för att bli riktigt effektiv som organisation. En annan del av KM är även styrning av kompetens och kunskap inom organisationen, med andra ord att företaget måste se till att förvalta de mänskliga resurser de besitter (Lindmark & Önnevik, 2011).

Detta kan genomföras till exempel genom att föra samman IT-tekniker med löneräknare i en skolningsprocess, och låta dessa två grupper gemensamt försöka lösa olika problem. På så sätt kommer man åt två olika kunskapsbanker och synsätt för att exempelvis förstå uppbyggnaden av ett lönesystem.

3.4 Ledarskap vid en förändringsprocess

Dessa tankar inkluderades i strategins arbetsprocessbeskrivning för att styra utbildarna att bli effektiva och tydliga ledare som medarbetarna känner förtroende för. Att kunna coacha förändringen så att man får med sig medarbetarna på ett utvecklande och hållbart sätt beskrivs av Kjell Ekstam (2005) med följande fem punkter:

- Tydlighet - att som chef eller ledare av en arbetsgrupp öppet dela med sig av information. Att utgå ifrån att medarbetarna inte kan hantera informationen är inte rätt väg att gå (Ekstam & Waxberg, 2005).
- Tillgänglighet. När det uppstår situationer som kan kännas osäkra för medarbetarna behöver du som ledare finnas där mer än någonsin. Att göra sig otillgänglig för att man själv finner situationen obehaglig eller utom kontroll går inte för sig, utan som ledare bör man ha sin dörr öppen och aktivt visa att man finns (Ekstam & Waxberg, 2005).
- Kommunikation. Var alltid beredd att initiera och föra dialog med medarbetarna, samt att visa ett aktivt intresse för hur folk mår, och för hur de har det. Det kan finnas informationsvärde även i de små frågorna om de får lyftas upp från korridorprat till att bli ett allmänt diskussionsämne (Ekstam & Waxberg, 2005).
- Förtroende, vilket syftar på att du som ledare måste kunna förmedla att du litar på dina medarbetare, både deras förmåga att ta ansvar samt deras lojalitet. Våga ge medlemmarna viktiga uppgifter och låt dem vara delaktiga i arbetet med förändringen (Ekstam & Waxberg, 2005).
- Återkoppling. Att ge sina medarbetare ärlig feedback kontinuerligt sporrar människor till att göra ett så bra jobb som möjligt, är ett viktigt hjälpmedel för att visa vägen i arbetet samt att låta medarbetarna känna av ledarens engagemang för gruppen och det arbete den uträttar (Ekstam & Waxberg, 2005).

3.5 Bortval av teorier

Det framkom vid diskussionerna med projektledaren att det vore önskvärt att jag inkluderade verktyg baserade på DISC-teorin, ursprungligen myntad av William Moulton Marston och utvecklad av Walter V. Clarke (Wikipedia contributors, 2019).

Denna teori baserar sig på fyra personlighetstyper utifrån vilka man kan kategorisera medarbetarna för att sedan kunna anpassa ledarskapet och inlärningsprocessen efter dessa. Trots att denna metod är populär inom affärsvärlden (Sjöberg, 2011) har mina studier inom organisation och ledarskap gett mig en kritisk syn på DISC-metoden vilket gjorde att jag kände mig tveksam till att inkludera den i mitt arbete. Konceptet att innan påbörjandet av en lärandeprocess analysera medarbetarna på en personlighetsnivå med motiveringen att man senare kan förstå varför olika personer reagerar på lärande på vissa sätt kan verka lockande utifrån ett effektivitetsperspektiv.

Dock har flertalet psykologer och personalvetare, främst genom en omdiskuterad artikel publicerad i magasinet Filter i juli 2018, uttalat sig kritiskt till metoden, då främst genom att kritisera Thomas Erikson som byggt upp en stor skara anhängare genom sina böcker *Omgiven av idioter* (2014) och *Omgiven av psykopater* (2018).

Artikelskribenten påpekar att de teorier som Erikson baserar sina verk på anses vara obsoleta sedan flera decennier tillbaka, främst genom den totala avsaknaden av forskning som skulle styrka påståendena som framförs. Det är den gemensamma nämnaren när jag började leta efter information om DISC-metoden som komplement till lärandeprocessen, det finns inga artiklar som är peer reviewed eller styrkta med forskning som bakgrund. Att sedan läsa följande citat av Sara Henrysson Eidvall, legitimerad psykolog och kursansvarig för arbets-och organisationspsykologi vid Stockholms Universitet, uttala sig om DISC-metoden på följande sätt:

Man skapar inte alls någon teamkänsla av att alla ska veta vilken färg kollegorna har, utan det som funkar är beiga grejer som att ta reda på vad som är deras gemensamma mål och vilka roller alla ska ha för att nå dit. (Pollnow, 2018) (Eidvall, 2018)

I och med ovanstående citat beslutade jag mig att inte inkludera DISC-metoden i strategin trots en uttrycklig önskan om detta. Det fick mig också att bli mera övertygad om att Wheelans metoder och teorier var bättre för just denna typ av lärandestrategi.

4. RESULTAT

4.1 Arbetsutformning

Strategin fick som tidigare nämnt utformningen av en manual utifrån vilken de ansvariga medarbetarna kunde utforma sin skolning via en beskrivning av arbetsprocessens olika steg. Detta följdes av en sammanfattande beskrivning av den företagsmässiga lärmiljön baserat på Kocks teorier och knowledge management, samt en övergripande redogörelse över Wheelans tankar om att skapa effektiva arbetsteam och dess olika stadier. Dessa delar är komplement till arbetsprocessen och skall fungera som riktlinjer när det kommer till det övergripande förhållningssättet till lärande inom organisationen. Jag ansåg att det för ett företags räkning var essentiellt att inte bara ha en arbetsprocess att grunda sig på, utan även att ha ett grundläggande tankesätt som får genomsyra hela skolningsprocessen och medarbetarnas mindset.

4.1.1 Lärandeprocess i fyra steg

Nedan följer en kort sammanfattning av de olika skedena i den lärandeprocess jag tog fram åt företaget. Jag tog i beaktande dels de olika teorierna jag stiftat bekantskap med under min efterforskning, men även sådant som jag uppfattat att kunde vara en bristvara inom organisationen baserat på vad jag upplevt när jag själv var anställd.

4.1.1.1 Nulägesanalys

Processen för att forma lärandetillfällena inleds med en nulägesanalys för att ge utrymme åt utbildarna att gå igenom förutsättningarna för lärande inom organisationen. Jag inkorporerade här tankar om Knowledge Management och då främst att utbildarna bör skaffa sig en bild över vad för förmågor och kunskaper som redan finns inom företaget. Att dra nytta av de mänskliga resurser som redan finns är ett bra utgångsläge för förändring. Det är även bra om de som ska leda utbildningstillfället tar detta tillfälle i akt och analyserar sig själva som ledare för att kunna anpassa sin ledarstil så att den kan uppfylla det utvecklingsbehov som

arbetsgruppen har vid en viss tidpunkt, något jag kopplar till Wheelan och hennes teori om hur effektiva ledare utvecklar effektiva team.

Man bör även gå igenom de förkunskaper som kan tänkas finnas hos de som skall utbildas, då främst med tanke på tidigare erfarenheter av liknande program eller avsaknaden av detta. Här finns också utrymme för att klargöra vilka typer av hinder som kan uppstå i samband med skolningen, och hur man bäst eliminerar dessa.

4.1.1.2 Planering

Planering av skolningstillfället är då man skaffar sig en klarsynt plan över vad som skall läras ut. Vilka är de huvudsakliga läromålen, det vill säga vad är det mest väsentliga för att lära sig det nya systemet rent tekniskt. Att kunna förmedla tydliga mål i arbetsgruppen är som nämnt väsentligt enligt Wheelan.

Man bör även ta i beaktande de förväntningar och förhoppningar som medarbetarna kan ha inför skolningstillfället. Här ingår det också att bestämma sig för hur mycket information man har att göra med samt hur mycket tid man har att disponera detta på. Att inte gå för fort fram i ett försök att göra processen kostnadseffektiv för med sig överhängande risker för att det i ett senare tillfälle kommer att kosta företaget i form av bristande kunskap och uteblivna transaktioner.

Man bör som utbildare även lägga lite extra tid på att fundera över den fysiska miljön där skolningen kommer att äga rum, då det finns flera faktorer som inverkar på medarbetarnas lärande- och mottagningsförmåga.

4.1.1.3 Aktion och kommunikation

Hur man väljer att agera och kommunicera vid skolningstillfället är också något jag utgick från Wheelans teorier för att komma fram till. Att tänka på arbetsgruppen som en stadie ett grupp enligt Wheelans teorier innebär att utbildarna måste ge ett intryck av trygghet via kommunikationen samtidigt som man uppmuntrar medarbetarna till att ta för sig och ställa frågor. Man måste alltid ha i åtanke att möta medarbetarna där de befinner sig kunskapsmässigt och inte underskatta deras behov av kommunikation den första tiden.

Även språket kan spela skolningsprocessen ett spratt, genom att skapa klyftor och regelrätta sakfel. I just detta fall skulle det nya programmets språk komma att vara engelska till skillnad från det tidigare programmet som var på svenska. Då får man ha detta i åtanke, och kanske underlätta med hjälp av en ordlista till samtliga medarbetare. Att även komma ihåg att uppmuntra till rak och tydlig kommunikation mellan medarbetarna är av stor vikt.

4.1.1.4 Utvärdering

Att samlas alla utbildare innan skolningstillfällena äger rum för att gemensamt utvärdera det man i tidigare stadier kommit fram till är ännu ett sätt att befästa målbilden för utbildningen. Detta är även ett tillfälle för att sammanställa allting till pappers och gå igenom eventuella ordlistor. Man upptäcker även eventuella upprepningar och hinner ännu lägga till något som kan tänkas saknas i utbildningsplaneringen.

4.1.2 Val av teorier

Jag valde att ta med de två huvudteorierna, författade av Susan Wheelan och Henrik Kock, för att som tidigare nämnt låta dessa agera som bakgrundsverktyg för utbildarna. Att ha både Wheelans grundtankar kort författade samt Kocks grunder till hands kan vara bra om man som ledare råkar tappa tråden och behöver få en överskådlig bild av vad det är man vill åstadkomma med utbildningen. Att även låta medarbetarna ta del av organisationens syn på lärande stärker meningfullheten i gruppen ytterligare.

4.2 Mottagande

Arbetet lämnades in via mail på morgonen av det överenskomna datumet till projektledaren. Den initierande responsen var positiv från projektledaren, då han meddelade att han såg fram emot att få läsa vad jag kommit fram till, samt att han skulle höra av sig med vidare feedback. Efter några månader skickades även några korta frågor till projektledaren med förhoppningen av att få en första form av utvärdering av strategin av kunden. Dock var projektgruppen ej tidsmässigt i fas för användandet av min strategi så projektledaren meddelade att de ej hade tillräckligt med kött på benen för att svara på enkäten i nuläget.

Vid tiden för författandet av denna text har Viking Line inte ännu kommit till det stadiet i sin förändringsprocess som strategin är ämnad för. I nuläget pågår planering av att jag, i egenskap av författare av strategin, skall hålla en presentation av materialet för den berörda arbetsgruppen på Viking Line. Ännu har inget datum för detta fastställts.

5. SLUTDISKUSSION

5.1 Sammanfattning

Syftet med denna uppsats var att beskriva den arbetsprocess jag genomförde i mitt skapande av en specifik beställd produkt åt ett företag. Att få förtroendet att författa en personalorienterad lärandestrategi för introduktion av nya kunskaper för ett sådant stort företag har gett mig många nya perspektiv på lärande och ledarskap inom organisationen. Att kommunikation spelar en central roll i hela processen, från början till slut, blev klargjort för mig både genom litteraturstudierna och under samtalen med projektledaren.

Det som var en för mig nygammal insikt, var hur viktiga de gemensamma målen är för ett effektivt samarbete. Genom att som ledare för en arbetsgrupp tydligt implementera de mål man vill uppnå med lärandet motiverar man medarbetarna till att göra sitt bästa genom meningsskapande, vilket leder till förståelse och delaktighet hos gruppen (Johansson & Heide, 2008).

Detta, i kombination med en god organisatorisk lärmiljö samt kunskapsutbyte inom det egna företaget, kan leda en arbetsgrupp genom den svåra uppgiften att lära sig ett nytt system från grunden.

Att förändra sig som företag är näst intill oundvikligt om man som organisation vill överleva i dagens dynamiska samhälle. Därför borde det ligga i de flesta organisationers intresse att genomföra dessa förändringar på ett så effektivt och hållbart sätt som möjligt.

5.2 Egna reflektioner

Som av en händelse befinner jag mig i nuläget, tack vare min nuvarande anställning, i precis en sådan position som skulle kunna dra nytta av en personalinriktad lärandestrategi som denna. Med detta sagt är det också väldigt många områden som jag i efterhand hade önskat att jag inkluderat i detta arbete. Framför allt hade jag påpekat tidsaspekten, och hade gärna forskat mera ingående gällande balansen mellan kostnadseffektiv undervisning kontra

optimala skolningstillfällen. Det tar nämligen lång tid att implementera ett nytt system, och den mänskliga faktorn spelar en stor roll i detta. Jag har många fler insikter i implementeringen av nya lönesystem nu än vad jag hade på hösten 2018.

Med allt detta sagt är jag ändå tacksam för att ha haft möjligheten att genomföra detta arbete, och att uppleva hur det är att författa ett beställt arbete åt en kund. Det har gett mig en djupare insikt både inom ledarskap och organisatoriskt lärande, men även i professionella kontakter och hur mycket resurser, både ekonomiska, teknologiska och mänskliga, en förändring kräver av ett företag.

Den främsta svårigheten jag stött på under denna process är ironiskt nog den bristande kommunikationen med det beställande företaget i fråga, speciellt efter att strategin lämnats in. Ännu har inget datum för presentation godkänts samt feedback på arbetet är i dags dato obefintlig. Det hade underlättat den slutliga analysen om jag hade haft möjlighet att inkludera omdömen från projektledare och utbildare i denna uppsats. Dock har, som tidigare nämnts, företaget ej kommit till den fas i sitt förändringsarbete som denna strategi är ämnad för. Detta med bristande kommunikation är även något jag kan relatera till i min nuvarande position, och detta i sin tur stärker de tankar jag presenterat i denna uppsats, nämligen att kommunikation är nyckeln till framgångsrika samarbeten.

5.3 Vidare studier

Om det i framtiden skulle uppenbara sig en möjlighet att göra ett liknande arbete som detta, skulle jag anse att samtal med de anställda, som faktiskt kommer att beröras av förändringen i sitt dagliga arbete, borde få spela en långt större roll än vad de fått göra i mitt arbete.

Information och direktiv från högre nivåer är vitala, men de är de lägre medarbetarnas erfarenheter, åsikter och mottagande som är skapar de grundläggande förutsättningarna för hur väl en strategi fungerar. Att bättre kunna anpassa utbildningstillfället efter de som verkligen skall använda verktygen torde sig vara effektivare än att enbart utgå ifrån de som redan kan det mesta.

Att även inkludera mera praktiska element och undervisningsteorier, så som de som står att finna i Sidsel Tveitens bok *YrkesmässigHandledning* (1998) hade i efterhand varit bra, då mycket av hennes tankar och forskning gällande just handledning hade varit gynnsamma. Exempel på vad Tveitens teorier hade kunnat tillföra är till exempel hennes sätt att använda slutna och öppna frågor beroende på sammanhang. Bland annat är öppna frågor att föredra när man har som mål att åstadkomma en fördjupad dialog mellan handledare och medarbetare, medans en slutna/ledande fråga kan vara på sin plats om handledaren vill befästa gruppmedlemmarnas uppmärksamhet på något särskilt (Tveiten, 2013).

Att ha detta arbete i bakgrunden kan vara ett bra verktyg för mig om jag skulle författa ett liknande arbete i framtiden, både med hänsyn vad jag inkluderade, och vad jag i efterhand hade önskat att jag hade tagit med. Man vill mycket när man får förtroendet att skapa något åt en beställare, men i slutändan måste man sålla bland alla de teorier och kunskaper som finns tillgängliga, för att kunna arbeta fram något som man verkligen kan stå bakom.

KÄLLOR

- Eidvall, S. H. (2018, July 16). Omgiven av idioti. Retrieved from <https://magasinetfilter.se/granskning/omgiven-av-idioti/>
- Ekstam, K., & Waxberg, C. (2005). *Leda förändring*. Liber.
- Jacobsen, D. I. (2013). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Studentlitteratur.
- Johansson, C., & Heide, M. (2008). *Kommunikation i förändringsprocesser*. Liber.
- Kock, H. (2010). Arbetsplatslärande : Att leda och organisera kompetensutveckling. Retrieved from <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:349272>
- Lindmark, A., & Önnevik, T. (2011). Human resource management-organisationens hjärta (2. uppl.). *Lund: Studentlitteratur*.
- Pollnow, M. (2018, July 16). Omgiven av idioti. Retrieved April 3, 2019, from <https://magasinetfilter.se/granskning/omgiven-av-idioti/>
- Sjöberg, L. (2011, April 26). Rekrytering: Problem och utveckling. *Chefstidningen*. Retrieved from <https://chefstidningen.se/reportage/rekrytering-problem-och-utveckling>
- Tveiten, S. (2013). *Yrkesmässig handledning-mer än ord*. Studentlitteratur.
- Wheelan, S. (2013). *A (2013) Att skapa effektiva team*. Andra uppl. Lund: Studentlitteratur AB.
- Wikipedia contributors. (2019, March 20). DISC assessment. Retrieved April 5, 2019, from https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=DISC_assessment&oldid=888701305