Lärande samspel för effektivitet

En studie av arbetsgrupper i ett
mindre industriföretag

Annika Engström

Linköpings universitet
FILOSOFISKA FAKULTETEN

Linköping Studies in Arts and Science No. 616
Linköping Studies in Behavioural Science No. 185
Linköpings universitet, Institutionen för
beteendevetenskap och lärande
Linköping 2014

Linköping Studies in Arts and Science No. 616

Linköping Studies in Behavioural Science No. 185

Vid filosofiska fakulteten vid Linköpings universitet bedrivs forskning och ges forskarutbildning med utgångspunkt från breda problemområden. Forskningen är organiserad i mångvetenskapliga forskningsmiljöer och forskarutbildningen huvudsakligen i forskarskolor. Gemensamt ger de ut serien Linköping Studies in Arts and Science. Denna avhandling kommer från avdelningen för pedagogik och sociologi (APS) vid Institutionen för beteendevetenskap och lärande.

Distribueras av:

Institutionen för beteendevetenskap och lärande

Linköpings universitet

581 83 Linköping

Annika Engström

Lärande samspel för effektivitet

En studie av arbetsgrupper i ett mindre industriföretag

Upplaga 1:1

ISBN 978-91-7519-345-8

ISSN 0282-9800

ISSN 1654-2029

©Annika Engström

Institutionen för beteendevetenskap och lärande, 2014

Omslagsfoto och design: Rainer Winkler

Tryckeri: LiU-Tryck, Linköping, 2014

Förord

Du måste tänka symboliskt, Annika, säger Garbis. Hur gör man det på beställning? undrar jag – något frustrerad - men säger ingenting... Jag vet bara att jag alltid tänkt mig min avhandling himmelsblå. Varför? Kanske det oändliga som utveckling står för?! Det går inte att veta vart det slutar – ingen begränsning! Jag ringer min kollega och vän, Rainer...såklart! ”Jag vill att min omslagsbild på avhandlingen ska vara en fågelformation som symboliserar samspel och kraftfullt framåtfokus”. På mindre än en minut har jag fotot på bildskärmen. Ejdrar, med kraftfulla vingslag... två tydliga grupper som gemensamt sammanblandas i en grupp i fronten. Ingen perfekt formation men med klar sammanhållning! Ingen tydlig ledare men med en gemensam riktning! Inget snack om saken – Framåt! På fotot ser det så självklart ut. Det mindre industriföretaget. De tre grupperna. De gav inte upp! Oavsett omständigheter. Oavsett svårigheter. Så mycket betydde produkterna! Så mycket betydde kunderna!

Jag riktar ett stort tack till samtliga medverkande vid fallstudieföretaget! Tack för tilliten och ert engagemang i min studie. Det kändes naturligt att vara med på era möten och jag tackar för de många intervjuerna och stunder av återkoppling då ni bidragit med er kunskap om fenomenet jag studerat. Mycket lärorika möten för mig! Jag hoppas innerligt att den här avhandlingen kan hjälpa er på traven i ert fortsatta arbete och att ni har överseende med att det tog lite tid...

Ett ytterligare tack till Tekniska Högskolan i Jönköping för finansiering av mina studier och att ni vågade ta risken att släppa fram en beteendevetare mitt i produktframtagningsprocessen. Det kan bara sluta... annorlunda! Varmt tack till mina kära kollegor på avdelning Industriell organisation och produktion – nu ska vi forska tillsammans!

Till alla kunniga och begåvade forskar- och doktorandkollegor vid Helix Vinn Excellens Center vid Linköpings Universitet. Det är en ynnest att ha fått samverka med er under alla dessa intensiva år – tack för mycket gott samarbete och med hopp om fortsättning.

Jag har haft så många som hjälpt mig. Jenny Bäckstrand – mina figurer blev ju riktigt snygga! Kristina Säfsten – Tack så mycket

för din gedigna genomgång! Anna Rosengren – jag vet inte någon med sådan blick och snabb tanke! Tack för din insats både som vän i många samtal och med korrekturläsningen.

En stor omfamning av alla mina handledare. Johan Karlton – din stora kunskap om industriella och arbetsvetenskapliga processer har hjälpt mig med förståelse av kontexten och de många funderingar jag haft när jag besökt företaget. Ditt lugna temperament har också många gånger hindrat mitt att koka över! Tänk vad många ovärderliga pratstunder vi haft under våra bilturer till och från Linköping! Det kommer jag att sakna väldigt mycket. Maria Gustavsson – vilken analytisk skärpa du har! Jag har imponerats mer och mer ju längre processen framskridit. Ditt sätt att koppla ihop begrepp med varandra och din hjälp med strukturen har varit ovärderlig. Hoppas jag får jobba tillsammans med dig fler gånger! Per-Erik Ellström – jag vet inte riktigt vad jag ska säga om din enorma kunskap. Den låter sig inte så lätt beskrivas. Ditt sätt att teoretisera har verkligen bidragit till höjd i mitt avhandlingsarbete. Jag är så tacksam över att jag fått möjlighet att vara din doktorand! Jag har lärt mig oändligt mycket om det studerade fenomenet, om lärande i organisationer och om mig själv! Utveckling kan vara oändlig om man bara är redo att möta förvirringen, frustrationen och smärtan. Vilket team vi blev – vi fyra!

Jag har den stora gåvan att omges av många fantastiska vänner som betytt väldigt mycket för mig under den här processen. Ni vet precis vilka ni är och vilken plats ni har i mitt hjärta.

Mamma Greta, pappa Harry och bror Hasse – som ni oroligt har funderat över hur jag håller ihop och hur jag ska orka... för att inte tala om er återkommande fråga "När är du klar, egentligen?" Jag har känt er kärlek och ert stöd genom hela det här avhandlingsarbetet... och i hela mitt liv förövrigt också förresten. Oändligt tack för det!

Ebba och Ellen – mina älskade döttrar. Ibland har jag funderat på hur de här åren påverkat er upplevelse av vårt familjeliv då jag inser att mina "ups" and "downs" inte så enkelt passerat förbi. Ibland har ni sett mig vara själaglad över lättnad och framgång i arbetet. Ibland har jag fått gråta över era axlar! Jag inser att jag visat er livet när det är som bäst... i utveckling! Jag tackar innerligt för alla samtal, fokusskiften ni triggat mig till och den enorma

support jag känt. Ni är en del av mig – den del jag älskar mest av allt hos mig själv!

Niklas min älskade make – du är en saga för god för att vara sann... Jag är så imponerad av din tålmodighet. Du har läst allt jag skrivit! Och allt har verkligen inte varit rolig läsning! Du har lyssnat på varenda ältande tråd i min tillvaro under dessa år. Att du bara orkat?! Därtill har du med din erfarenhet av företagsledning kunnat hjälpa mig på spåret med tolkningar och förståelse för empirin som inte alltid för mig varit så givna. Tack så klart också för all språkgranskning. Ibland har jag sett att du sovit gott med mina papper över ansiktet. Vi är ett välfungerande team jag och du! ...och för mig har din kärlek varit min verkliga hamn i stormen!

Habo 21 april 2014
Annika Engström

INNEHÅLL

1. INLEDNING	5
1.1 STUDIENS SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	7
1.2 KORT BESKRIVNING AV FALLSTUDIEFÖRETAGET	8
1.3 CENTRALA BEGREPP OCH TIDIGARE FORSKNING	9
<i>Samspel i organisationer</i>	9
<i>Lärande i organisationer</i>	12
<i>Grupper respektive organisationer</i>	16
<i>Små och medelstora företag (SME)</i>	18
<i>Effektivitet</i>	20
1.4 AVHANDLINGENS DISPOSITION	21
2. TEORETISK REFERENSRAM.....	23
2.1 ETT KRITISKT REALISTISKT PERSPEKTIV PÅ VERKSAMHETER	23
2.2 LÄRANDE I ORGANISATIONER	26
<i>Implicita och explicita arbetsprocesser</i>	26
<i>Diskrepanser som triggers för lärande</i>	30
2.3 ARBETSGRUPPERS HANTERING AV UPPGIFTEN	33
<i>Gruppers sammansättning</i>	34
<i>Uppgiftens utformning</i>	35
<i>Olika typer av arbetsgrupper</i>	35
<i>Ledarskap i grupper</i>	36
2.4 SAMSPEL I ORGANISATIONER	37
<i>Möten</i>	39
<i>Kommunikationsmönster under möten</i>	40
2.5 EFFEKTIVITET I ORGANISATIONER – EN ANALYSMODELL	43
3. METOD	47
3.1 DET STUDERADE FENOMENET OCH NÅGRA UTGÅNGSPUNKTER.....	47
3.2 KVALITATIV FALLSTUDIE, URVALSPROCESSER OCH INTERAKTIVITET	49
<i>Forskningsprocess</i>	51
<i>Återkopplingsseminarierna</i>	53
<i>Förändringar, val och etiska dilemman</i>	53
3.3 DATAINSAMLINGSMETODER – GENOMFÖRANDE OCH TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	55
<i>Delstudie 1</i>	57
<i>Delstudie 2</i>	57
3.4 ANALYSARBETE	60
<i>Analysarbete i delstudie 1</i>	62
<i>Analysarbete i delstudie 2</i>	63
3.5 STUDIENS KVALITET	64
3.6 FORSKARROLLEN	66

4. DET STUDERADE FÖRETAGET	71
4.1 OMVÄRLDSFAKTORER	71
4.2 LABI INDUSTRIPLÅT	72
4.3 KUNDORDERUPPFYLLELSEPROCESSEN – EN HUVUDUPPGIFT PÅ LIP	75
4.4 SITUATIONEN I FÖRETAGET VID DEN INLEDANDE STUDIEN	77
5. KUNDCENTERGRUPPEN	81
5.1 UTVECKLAD UPPGIFT	82
5.2 KORTA ÅTERKOMMANDE MÖTEN	83
5.3 KUND OCH UPPGIFT I FOKUS	84
5.4 MÖTEN – ETT STÖD FÖR UPPGIFTEN OCH LÄRANDET	85
5.5 PRESTIGELÖSHET OCH ÖPPENHET – ÖMSESIDIGT HJÄLPANDE	87
5.6 CHEFEN STYR OCH STÖDJER	89
5.7 OLIKA KUNSKAPER - EN TILLGÅNG VID PROBLEM	93
5.8 SAMSPEL MED ANDRA GYNNAR GRUPPEN	97
5.9 SAMMANFATTANDE ANALYS AV KUNDCENTERGRUPPEN	100
<i>Karaktäristiskt för gruppens samspel</i>	<i>100</i>
<i>Faktorer som underlättade och försvårade samspel</i>	<i>101</i>
<i>Konsekvenser för lärande och effektivitet</i>	<i>102</i>
6. PRODUKTIONSGRUPPEN	105
6.1 OMÖJLIG UPPGIFT	106
6.2 LÅNGA ÅTERKOMMANDE MÖTEN	106
6.3 KUND OCH UPPGIFT I FOKUS	108
6.4 DIREKT KOMMUNIKATION – EN HJÄLP I DET PRAKTISKA ARBETET	109
6.5 ETT MISSNÖJE GROR – ANDRA ÄR ORSAK	110
6.6 IHÄRDIGT IFRÅGASÄTTANDE	113
6.7 CHEFER STÄLLER FRÅGOR	117
6.8 LÖSNINGSFOKUS – UNDIKER PROBLEM	119
6.9 KUNSKAPSUTBYTE - TEKNISKA PROBLEM	125
6.10 UNDIKER KUNSKAPSUTBYTE VID PROBLEM MED FLÖDE	127
6.11 KAMP OM MAKTEN OCH PARALLELLA MONOLOGER	128
6.12 I HÄNDERNA PÅ KUNDCENTERGRUPPEN	135
6.13 SAMMANFATTANDE ANALYS AV PRODUKTIONSGRUPPEN	137
<i>Karaktäristiskt för gruppens samspel</i>	<i>137</i>
<i>Faktorer som underlättade och försvårade samspelen</i>	<i>138</i>
<i>Konsekvenser för lärande och effektivitet</i>	<i>139</i>
7. KONSTRUKTIONSÄNDRINGSGRUPPEN	141
7.1 SPORADISKA MÖTEN	142
7.2 OTYDLIG AGENDA OCH TREVANDE KOMMUNIKATION	143
7.3 GIVANDE MÖTEN	145
7.4 STARKT UPPGIFTSFOKUS OCH HANTERING AV DISKREPANSER	147

7.5 PROBLEMORIENTERING – INGEN ELLER ALLA LEDER?	150
7.6 UTBYTE AV TANKAR OCH IDÉER	150
7.7 UTFORSKANDE OCH KRITISKA FRÅGOR	153
7.8 EFTERFRÅGAR OCH GER ÅTERKOPPLING	155
7.9 GEMENSAMMA ÖVERENSKOMMELSER UTAN TYDLIG HANDLINGSPLAN	156
7.10 KONKRETA EXEMPEL VID FÖRTYDLIGANDEN	158
7.11 KUNSKAPsutBYTE KRING TEKNIKPROBLEM	158
7.12 GRUPPEN BIDRAR TILL UTVECKLING AV KUNDCENTERGRUPPENS UPPGIFT	162
7.13 SAMMANFATTANDE ANALYS AV KONSTRUKTIONSÄNDRINGSGRUPPEN	162
<i>Karaktäristiskt för gruppens samspel</i>	162
<i>Faktorer som underlättade och försvårade samspelet</i>	163
<i>Konsekvenser för lärande och effektivitet</i>	164
8. ANALYS	167
8.1 SAMSPELETS KARAKTÄR MELLAN GRUPPERNA	167
<i>Ambulerande ansvar och maktobalans</i>	167
<i>Uppgifter behöver både utföras och utvecklas</i>	168
<i>Olika kommunikationsmönster framträder</i>	168
8.2 FAKTORER SOM PÅVERKAR SAMSPEL	170
<i>Starkt kundberoende stimulerar bemästrande</i>	170
<i>Enkelhet kontra komplexitet i samspelet</i>	171
<i>Uppgiftens utformning - övning ger färdighet</i>	172
<i>Att leda olika</i>	173
<i>Återkoppling – att ta emot eller hålla på avstånd</i>	174
8.3 KONSEKVENSER FÖR LÄRANDE OCH EFFEKTIVITET	174
9. DISKUSSION.....	179
9.1 UNDERTRYCKT UTVECKLINGSKRAFT HINDRAR UTFÖRANDE?	179
9.2 DISKREPANSER SOM SYNLIIGGÖRS MÖJLIGGÖR LÄRANDE.....	180
9.3 ATT ÖVERBLICKA SAMSPEL I ORGANISATIONEN	182
9.4 ATT ANVÄNDA ÅTERKOPPLING FÖR LÄRANDE	183
9.5 OLIKA KOMMUNIKATIONS MÖNSTER STIMULERAR OLIKA TYPER AV LÄRANDE.....	184
9.6 FÖRHÅLLNINGSSÄTT I LEDARSKAPET FORMAS EFTER UPPGIFTEN	186
9.7 TYP AV LÄRANDE AVGÖR GRAD AV FÖRÄNDRING.....	187
9.8 HINDRAR SME:S KUND- OCH KONJUNKTURKÄNSLIGHET UTVECKLING?	188
9.9 ETT VIDGAT EFFEKTIVITETBEGREPP.....	189
9.10 LÄRANDE SAMSPEL FÖR EFFEKTIVITET – NÅGRA SLUTSATSER	192
9.11 PRAKTISKA IMPLIKATIONER	193
9.12 METODOLOGISKA ÖVERVÄGANDEN	194
9.13 VIDARE FORSKNING	195
EPILOG	197
SUMMARY	199
REFERENSER	211

1. INLEDNING

Den här avhandlingen handlar om hur arbetsgrupper i ett mindre industriföretag samspelar kring uppgifter samt vilken betydelse samspelet får för lärande och effektivitet i verksamheten. Fokus ligger på samspelet kring den så kallade kundorderuppfyllelseprocessen¹, vilken innefattar aktiviteter från kundförfrågan till leverans.

En viktig arena för samspel och lärande i organisationer är olika möten där arbetsgrupper kommer samman kring den gemensamma uppgiften. Dessa mötesplatser kan bli forum för beslutsfattande, utförande av uppgiften och möjlighet till kritisk reflektion kring rutiner och arbetsmetoder (Ellström & Ekholm, 2001; Ellström & Hultman, 2004). Det är arbetsgrupper, där individer fungerar bra tillsammans, som kan generera en effektiv organisation. Det är också i arbetsgrupper som det motsatta kan hända. Arbetsgrupper kan i sitt samspel ödsla tid och energi på konflikter, ta felaktiga beslut och utveckla normer som passiviserar snarare än aktiverar (Hackman, 1987).

Olika typer av motsättningar har i tidigare forskning lyfts fram som potentialer för lärande (Gustavsson, 2007) och för förändring i organisationer (Nilsson, 2003). Även spänningar i hierarkiska strukturer, störningar och glapp i organisationen har på olika sätt betraktats som möjlighet för förändring och utveckling (Seo & Creed, 2002; Weick, 1976). Graden av effektivitet i en organisation är ofta avhängig av hur dessa problematiska situationer hanteras i samspelet mellan individer i arbetsgrupper samt mellan olika arbetsgrupper i organisationen (Hackman, 1987, 1990; Senge, 1990). Ett återkommande problem och hinder för utveckling och

¹ Vid fallstudieföretaget tillverkas specialprodukter. Kundorderuppfyllelseprocessen innefattar alla de aktiviteter som sker från det att kunden kommit med en förfrågan till dess att produkten är tillverkad och levererad till kund. Närmare beskrivning av processen finns i kapitel 4.

effektivitet som visat sig inom industrin är kommunikationen i olika gränssnitt (Säfsten, Johansson, Lakemond, & Magnusson, 2010). I synnerhet avses då gränssnitten mellan marknad och produktion (Shapiro, 1977) och mellan konstruktion och produktion (Lakemond, Johansson, Magnusson, & Säfsten, 2007). Kunskapsutbyte i dessa gränssnitt och mellan de olika funktionerna i ett företag är nödvändigt för att få ett effektivt flöde i hela produktframtagningsprocessen² (Bellgran & Säfsten, 2009). Samspelsprocesserna betraktas som en viktig integrationsmekanism i dessa kritiska gränssnitt (Säfsten et al., 2010). En forskningsöversikt kring produktframtagning i Sverige (Säfsten & Johansson, 2005) visade att få studier fokuserat just detta.³

Små och medelstora företag (SME)⁴ står för två tredjedelar av sysselsättningen i den privata sektorn och 95 procent av alla tillverkande företag i OECD-länderna kan klassas som små och medelstora företag (SME). De betraktas ofta, genom sin förväntade dynamik, flexibilitet och innovationsförmåga, som samhällets motor för tillväxt. Om dessa företag stimuleras bidrar de till ökad sysselsättning, minskad fattigdom och innovationskraft (OECD, 2005). SME måste med små resurser kunna uthärda hårt tryck för att hantera en ständigt föränderlig marknad (Abrahamsson, 2006). Få antal anställda har flera olika funktioner som behöver många olika kompetenser för att få företaget att såväl fungera som att utvecklas (Holmquist, 2006). Tid just för utveckling har visat sig vara en bristvara i arbetslivet i allmänhet och i SME i synnerhet (Ekberg, Eklund, Ellström, Johansson, & 2006; Ekstedt & Sundin, 2006). I en genomgång av forskningsläget sammanställdes alla

² Produktframtagning innefattar ”alla de uppgifter och aktiviteter nödvändiga för att utveckla lösningar till ett identifierat kundbehov samt att realisera dessa lösningar i form av fysiska produkter med tillhörande tjänster” (Säfsten & Johansson, 2005, s. 14). Det betraktas som ett brett koncept där produktutveckling och produktionsutveckling är integrerade processer ömsesidigt beroende av varandra för att uppnå effektivitet (Bellgran & Säfsten, 2009).

³ I rapporten kallat ”organisationsutveckling och ledningsfrågor” (Säfsten & Johansson, 2005).

⁴ Små och medelstora företag definieras ofta utifrån antalet anställda och då inom spannet 50 – 250 anställda (Commission, 2005). SME är en förkortning för den engelska översättningen Small-Mediumsized Enterprises men används som ett vedertaget begrepp i svenskan. Jag använder fortsättningsvis SME när jag talar om små och medelstora företag.

artiklar under perioden 1984-2004 som innefattade begreppen kunskap, lärande och växt i SME⁵ (Macpherson & Holt, 2007). Där konstaterades ett behov av kvalitativa studier av holistisk karaktär med praktisknära observationer av processer i SME.

1.1 Studiens syfte och frågeställningar

Studien i denna avhandling utgår från kundorderuppfyllelseprocessen i ett mindre industriföretag. Den processen inkluderar samspel inom och mellan arbetsgrupper i deras hantering av uppgiften från kundförfrågan till leverans av färdig produkt. Då kundorderuppfyllelseprocessen innefattar olika uppgifter som utförs av olika funktioner blir samspelet inom och mellan grupper i organisationen betydelsefullt. Syftet med avhandlingen är att bidra med kunskap om samspel som sker inom och mellan arbetsgrupper i deras hantering av sina uppgifter i ett mindre industriföretag och vilken betydelse detta samspel har för lärande och effektivitet i verksamheten. Studien har närmare fokus på följande frågeställningar:

1. Vad karaktäriserar samspelet inom och mellan arbetsgrupper som det kommer till uttryck i olika möten?
2. Vilka faktorer underlättar respektive försvårar samspelet inom och mellan arbetsgrupper?
3. Vilka konsekvenser får olika typer av samspel för lärande och effektivitet i arbetsgrupper och i organisationer?

Studien fokuserar med andra ord mänskligt samspel kring uppgifter i SME - ett komplext problem som är beroende av sin kontext. Olika faktorer i omgivningen underlättar eller försvårar detta samspel inom såväl som mellan grupperna. Analysen rör sig mellan två nivåer: samspel inom grupper samt mellan grupper på organisationsnivå. Samspelet resulterar i olika typer av lärande som får konsekvenser

⁵ Av potentiellt 931 relevanta artiklar utkristalliserades, genom en systematisk analys och artikelgenomgång, 113 relevanta artiklar fram vars resultat kunde relateras till samtliga kriterier. Av dessa 113 var 49 procent genomförda med hjälp av kvantitativa studier. Cirka 30 studier kunde hänvisas till tillverkande industri. I endast en handfull studier diskuterades hur erfarenheter utvecklas genom interaktion och med påverkan av kontext (Macpherson & Holt, 2007).

för effektiviteten i organisationen något jag utvecklar mer i den teoretiska referensramen.

För att få svar på frågeställningarna har jag genomfört en kvalitativ fallstudie i ett mindre industriföretag. Genom intervjuer, observationer av möten samt frågeformulär synliggörs samspelet. Jag lyfter i avhandlingen bland annat fram sammanhängande kommunikationskedjor under arbetsmöten som är relaterade till den uppgift grupperna hanterade vid tillfället för undersökningen och försöker utifrån kontextuella faktorer förstå huruvida deras sätt att koordinera och kommunicera leder till olika typer av lärande och effektivitet i verksamheten. Jag inleder med att kort beskriva fallstudieföretaget och den uppgift arbetsgrupperna hade att hantera.

1.2 Kort beskrivning av fallstudieföretaget

Studien genomfördes under perioden 2008-2010 och företaget hade 55 anställda och en omsättning på ca 80 MSEK när studien inleddes. Företaget tillverkade specialprodukter⁶ inom skåp och plåtbeklädnad med alla dess funktioner och hanterade därigenom alla de känsliga gränssnitten mellan marknad, konstruktion och produktion. Företaget befann sig under perioden i en sviktande konjunktur vilket påverkade såväl bemanning som omsättning samt skapade ett tryck på samspelsprocesserna. Försäljningen var koncentrerad till Sverige och i viss utsträckning till försäljningskontor i Norge och Danmark. Alla funktioner i företaget var samlade under samma tak på en mindre ort i södra Sverige. Vid tidpunkten för studiernas genomförande kom tre olika grupperingar i företaget (Figur 1) samman i olika möten kring olika uppgifter inom kundorderuppfyllelseprocessen.

⁶ Tillverkning av specialprodukter innebär ofta att aktiviteter som konstruktion, tillverkning, montering och materialanskaffning i kundorder-uppfyllelseprocessen inte genomförs förrän kundordern inkommit. Inga produkter tillverkas då mot lager (Hilletoft, 2012).

Figur 1 Kort beskrivning av fallstudieföretagets kundorderuppfyllelse-process, från förfrågan till leverans och respektive grups ansvar och möten

Dessa tre grupperingar har jag betraktat som tre olika grupper som jag beskriver närmare i resultatkapitlen. Den gruppering som ledde företagets produktion kallas i avhandlingen produktionsgruppen, medan vad som kallas kundcentergruppen utgjorde en arbetsgrupp vid kundcenter. En tredje gruppering i avhandlingen kallad konstruktionsändringsgruppen var en tillfällig och tvärfunktionell gruppering som hanterade konstruktionsändringar. Alla namn i avhandlingen, såväl företagets, deras kunder som individers är fingerade.

1.3 Centrala begrepp och tidigare forskning

I följande avsnitt definierar jag de centrala begreppen. Jag gör det i relation till angränsande forskning och visar därmed också vilka avgränsningar jag har gjort i avhandlingen.

Samspel i organisationer

Samspel betyder enligt Nationalencyklopedin ”ömsesidig påverkan” och används synonymt med ordet interaktion.⁷ Inom vissa områden där interaktion används avses människans samspel med tekniska system, så kallad människa-maskin-interaktion eller inom informationsteknologin vid datorsystems utformning så kallad interaktionsdesign. Även inom medicin används begreppet

⁷ I engelskan används ord som ”interaction” och ”interplay” www.dictionary.com.

interaktion för att till exempel fokusera ömsesidiga påverkansprocesser mellan läkemedel och människan. I den här avhandlingen studeras i stället så kallad social interaktion som fokuserar ömsesidig påverkan och möten mellan människor och/eller grupper inom en organisation - samspelet. Samspelet innefattar såväl koordinering av uppgiften som hur kommunikationen kring uppgiften går till.

Koordination, eller det synonyma begreppet samordning, kan betraktas som en mänsklig handling för att påverka andra aktörer och deras handlingar i syfte att nå ett organisatoriskt mål (Melin, 2002). Det kan också vara att ordna olika element i en komplex verksamhet till en fungerande process (Oxford Dictionary) eller som Malone & Crowston (1994) definierar koordination: att hantera olika beroenden mellan aktiviteter. Ofta identifieras inte koordinationen förrän den brister (Melin, 2002). Brist på kommunikation kan liknas vid att lyssna på en orkester där varje spelman startar vid olika tidpunkter, spelar efter olika noter och där var och en har hörselskydd. Koordination kan med andra ord ses som ett sätt att strukturera verksamheten genom definierade regler och instruktioner men kan också möjliggöra mångfald och olikheter när det är nödvändigt att stimulera verksamhetsutveckling. Framgångsrik samordning kan utöver lyckosam planering således också vara en anpassning till en viss situation, specifika kundkrav eller marknadsförhållanden där den på förhand planerade strukturen blir nödvändig att brytas (Melin, 2002). Koordination handlar även om att ta hänsyn till och kunna hantera motstridiga processer i organisationen (Marengo, 1992). Det kan jämföras med March & Simons (1958) sätt att resonera kring koordination utifrån plan respektive koordination utifrån återkoppling:

The problem of coordination goes far beyond the distribution of information flow, to include coordination of different and possibly conflicting representations of the environment and different and possibly diverging learning processes (Marengo, 1992, s. 316).

Koordination är med andra ord en nödvändighet i alla sociala system och vanligt förekommande som begrepp i sammanhang där samspel och kommunikation i organisationen i övrigt lyfts fram (Melin, 2002). Det leder mig vidare till den andra delen av begreppet samspel som handlar om kommunikation.

Kommunikationsbegreppet används i skilda discipliner med olika innebörd såsom mellanmänskliga samtal, transporter och nyhetsflöden. I den här avhandlingen behandlas kommunikation som en samtalsprocess som äger rum mellan flera människor där information delas eller överförs i relation till något slags gemensamt objekt (en uppgift, samtalsämne eller dylikt). Konversationer och ”prat” har fått förvånansvärt lite utrymme i organisationsforskning mot bakgrund av att konversation är nyckelaktiviteter i många verksamheter enligt Greatbatch (2011). Lundgren (2009) lyfte fram samtals- och verksamhetsanalys som goda redskap för att studera samarbete mellan olika funktioner i en verksamhet i sin studie om teamkonferenser i vården. Ekman (1999) framhöll att ”småprat” hade stor betydelse för hur poliser formade sina normer kring polisarbetet, något som utmanade bilden av reglerande texters (lagar, förordningar, policyn) inflytande. Studier som är gjorda kring grupp-sammanhållning har inte tagit hänsyn till hur uttryck för till exempel hur enighet i grupper har framträtt och koordinerats i realtids-interaktion, enligt Greatbatch (2011).

Forskning kring prat och samtal brukar rymmas inom det som kallas konversationsanalys (CA).⁸ Sällan har dock CA-forskning särskilt fokuserat flerpartssamtal och konversationer inom organisationer med konsekvenser för den uppgift grupper har att hantera i organisationen (Drew & Heritage, 2001; Lundgren, 2009).

Kommunikativa handlingar kan studeras i sina naturliga miljöer då deltagares handlingar ofta är orienterade mot olika aspekter i miljön. Innebörden i en viss handling bestäms i stor utsträckning av vilken situation den utförs i (Ekström & Larsson, 2010). Som exempel kan nämnas att vi kommunicerar på olika sätt med barn, familjemedlemmar, kollegor och främmande människor. Det blir tydligt om man funderar över hur det skulle te sig att en präst använde samma sätt att kommunicera från predikstolen som när hen sitter i sandlådan med sin två-åriga dotter eller en chef använder

⁸ Inom konversationsanalysen studeras i synnerhet de språkliga strategierna, utsagor i samtalet på mikronivå eller språkliga mönster mellan professionella och lekmän i institutionella samtal (läkare – patient, polis – brottsling, säljare – kund och så vidare). Konversationsanalys rör sig inom discipliner som lingvistik, psykologi och sociologi, där det huvudsakliga intresset är språk och sociala relationer.

samma jargong med sina kunder som vid "after-work" med sina vänner en fredagskväll efter jobbet.

Inom arbetslivspedagogiken har en del studier gjorts på samtal inom grupper och i dialogiska möten. Ohlsson (1996) studerade hur arbetsgrupper inom barnomsorgen kommunicerade kring uppgiften, där den gemensamma reflektionen i dialog framträdde som en kritisk aktivitet i det kollektiva lärandet. Ohlsson konstaterade vidare att den icke-reflekterande kommunikationen såsom undvikanden eller motverkande av till exempel ifrågasättande i samma grupper hade bromsande effekt på lärandet (Ohlsson, 1996). Wilhelmsson noterade att grupper under gynnsamma förhållanden lärde kollektivt då de under samtalens gång breddade, skiftade och överskred perspektiv (Wilhelmsson, 1998). Wilhelmsson & Döös (2005) visade, i en studie av gruppers arbete med produktutveckling i ett större telecomeföretag, att fråga-svarsrymden bidrog till att bygga såväl individernas kompetens som den gemensamma kunskapen kring uppgiften. De lyfter i sin studie fram interaktion i gemensamma handlingsarenor, snarare än enbart kommunikation inom team, som det kollektiva lärandets tillkomstprocess.

I den här avhandlingen innefattar, som tidigare nämnts, begreppet samspel både koordination och kommunikation. Koordination betraktas som företagets sätt att samordna olika aktiviteter och resurser för att hantera uppgifter och nå mål. Det innefattar också flexibiliteten det innebär att göra korrigeringar om störningar och hinder uppstår. Kommunikation är det samtal kring olika uppgifter som sker i grupperna under deras möten.

Lärande i organisationer

I forskning om lärande i organisationer diskuteras bland annat huruvida organisationer överhuvudtaget kan lära eller om organisatoriskt lärande måste betraktas analogt med hur det individuella lärandet går till (Docherty, 1996). Det finns också en debatt som bottnar i olika perspektiv på lärande. Lärande som kunskapsförvärvande – ett kognitivt perspektiv (Winn & Snyder, 2004) eller lärande som deltagande i en social gemenskap – ett kontextuellt perspektiv (Lave & Wenger, 1991). I den här avhandlingen instämmer jag i nedanstående citat då jag utgår från att det är individen som lär i samspel med sin omgivning.

...lika dumt som att hävda att individens lärande enbart är en kognitiv aktivitet och att denne individ alltid agerar rationellt genom att först tänka och sedan handla, lika dumt vore det ju att hävda att individen inte tänker utan bara formas av det sociala trycket och aldrig kan agera rationellt. Vi kommer inte undan den komplexitet som utmärker människors samspel (Granberg & Ohlsson, 2005, s. 231).

Den amerikanske filosofen och pedagogen John Dewey har haft stort inflytande på pedagogisk forskning. Han hävdade att individen lär som en reaktion på och i kommunikation med sin omgivning. När våra vanor på något sätt störs handlar vi på impuls och får erfarenheter. Dessa erfarenheter kan, beroende på i vilken omfattning de reflekteras intellektuellt, stimulera till förändring av vanorna och därmed utveckla nya rutiner att hantera tillvaron med. Allt lärande sker med andra ord genom individens handling i samspel med sin omgivning (Dewey, 1910, 2005). Även andra forskare utgår från definitionen att det är individen som lär i ett socialt samspel men menar att definition av lärande behöver kompletteras med vad som lärs – resultatet av läroprocessen och hur det går till – karaktären på samspelet med omgivningen (Ellström, 1992). Wilhelmsson (1998) menar att det är individen som lär men att ”lärandet i en kommunikativ process kan vara kollektiv” (Wilhelmsson, 1998, s. 247).

Ett kollektivt lärande förutsätter kommunikativa handlingar genom vilka individer i olika gruppkonstellationer, mellan olika funktioner i organisationen, skapar förståelse för och olika handlingsalternativ för att hantera uppgiften (Granberg & Ohlsson, 2005; Marengo, 1992; Ohlsson, 1996). Döös, Wilhelmsson, Granberg och Ohlsson (2005; 2005; 1998) benämner med andra ord samspel som det kollektiva lärandets tillkomstprocess.

Granberg och Ohlssons (2005) kritiserar bilden av den lärande organisationen i dialog som en harmonisk företeelse då de menar att olik tänkande och konflikter är pådrivande krafter och triggers i en läroprocess. Detta resonemang tillsammans med Deweys teorier och det tidigare forskning lyft fram om olika problematiska situationer⁹,

⁹ Som jag nämnde i inledningen har tidigare forskning använt begrepp som spänningar, motsättningar, störningar, glapp och konflikter som en form av triggers för lärande.

som triggers för lärandet är fundamentalt i den här avhandlingen. Det har inte varit lätt att hitta en lämplig benämning för alla dessa spänningstillstånd. I mitt sökande fastnade jag för begreppet *diskrepans* som enligt Nationalencyklopedin betyder ”störande brist på överensstämmelse” och ”skillnad”. Då diskrepanser på gruppnivå hanteras triggas lärande på gruppnivå. Då diskrepanser på organisationsnivå hanteras, inom eller mellan grupper, triggas lärande på organisationsnivå. Som jag ser det tar sig diskrepanser olika uttryck beroende på omständigheter i den specifika organisationen och dess omvärld. Närmare beskrivning av de diskrepanser som framträdde under studien i det studerade fallstudieföretaget finns i slutet av kapitel 4.

Tidigare forskning om lärande i organisationer har studerat såväl förutsättningar för lärande som processer och resultat av lärande. Det kan grovt delas in i fyra fält som illustreras i Figur 2 (Easterby-Smith & Lyles, 2003). Forskning inom fältet organisatoriskt lärande fokuserar lärprocesser som sker genom och inom organisationer. Denna forskningsinriktning tenderar att sammanstråla en del med fältet som studerar kunskap och kunskapsbildning i och emellan organisationer, så kallat kunskapsarbete. Det tredje fältet studerar lärande organisationer som normativa strukturer för hur organisationer bör ledas för att organisationen ska vara lärande. Det fjärde fältet, slutligen, fokuserar kunskapsledning och handlar om kunskaps- och informationsöverföring ofta via informations- och kommunikationstekniska system som stöd för organisationens prestation.

Figur 2. Forskningsfältet lärande i organisationer. Figuren modifierad efter Easterby-Smith och Lyles (2003).

Den här avhandlingen ansluter sig till flera av fälten och berör lärandet som process såväl som resultat. Lärandet kan se olika ut i olika grupper och av den anledningen få olika konsekvenser för lärandet i organisationen – ibland i samklang och ibland i disharmoni. Jag väljer av den anledningen att i den här studien använda begreppet lärande i organisationen istället för någon av benämningarna i figuren (Figur 2). Jag ser lärandet som individuellt men att det sker i samspel med andra och att lärandet då kan bli kollektivt inom grupper eller i en hel organisation. Då studien som tidigare nämnts har två analysnivåer kommer jag nu att definiera vad jag menar med grupp respektive organisation.

Grupper respektive organisationer

Gruppen har spelat en avgörande roll för människans överlevnad och utveckling, då vi sedan begynnelsen samspelat i grupper för att generera idéer, ta hjälp av varandras kunskaper, få saker och ting gjorda och för att fostra varandra. Idag, när kunskapsintensiteten i våra arbetsprocesser ökat och robotar i stor utsträckning tagit över repetitivt arbete, behövs väl fungerande samspel i grupp mer än någonsin. Teamarbete är helt enkelt en nödvändighet för att organisationer ska bli framgångsrika (Edmondson, 2012a; Wheelan, 2011).

En hel del av vår kunskap om hur grupper fungerar har byggts på forskning som skett i laboratorium. I den typen av forskning är det viktigt att forskaren tar rätt beslut om vilka variabler som ska manipuleras respektive mätas, vilka som ska kontrolleras och vilka som ska ignoreras, för att inte resultaten ska leda fel (Hackman, 1987). Det förekommer också i olika sammanhang en hel del myter kring och felaktiga antaganden om att alla grupper fungerar på liknande sätt (Hackman, 2002; Sjøvold, 2008). Viss kunskap om grupper har byggts på vad som framträtt under olika konsultuppdrag och i fallstudier utan att vara vetenskapligt prövat (Hackman, 2012). För att kunna ta hänsyn till viktiga aspekter som till exempel kontextuella faktorer så kan grupper studeras i sin verkliga miljö – på arbetsplatsen, när uppgiften hanteras (Hackman, 1987; Hackman & Morris, 1978; McGrath & Tschan, 2004). I den typen av studier ges forskaren möjlighet att använda konceptuella modeller och strategier som respekterar det faktum att grupper är komplexa sociala system och befinner sig i en påverkande kontext (Hackman, 2012; McGrath & Tschan, 2004). Hackman (2012) betonar i sin definition gruppen som socialt system i relation till sin omvärld samt hur olika roller i gruppen utvecklas utifrån uppgiften, något som framgår av citatet nedan:

A group is an intact social system, complete with boundaries, interdependence for some shared purpose, and differentiated member roles. This definition means that it is possible to distinguish members of groups from nonmembers, even if they do not have regular face-to-face contact and even if membership changes frequently. Moreover, members of groups depend on one another in pursuing some collective purposes(s), they develop specialized roles within the group as they do so, and they are capable of relating as a unit to other individuals or groups (Hackman, 2012).

Bions (1961) teorier bygger på att det vi i dagligt tal kallar en "arbetsgrupp" långt ifrån alltid är en funktionell grupp med fokus på uppgift och problemlösning. Påfrestningar på gruppen, ottydligt uppdrag och ångest inom gruppen gör att grupper ofta uppträder som om de hade andra avsikter, så kallade grundantaganden.

En studie från 1993 utmynnade i en definition av begreppet team utifrån olika kvaliteter i prestationen (Katzenbach & Smith, 2005). Forskarna menade teamets innersta väsen är de gemensamma överenskommelser som görs. Utan dessa presterar gruppen som individer som löser ett antal uppgifter. Ett välfungerande team översätter sitt syfte till gemensamma specifika prestationsmål och blir till mer än summan av sina delar (Katzenbach & Smith, 2005). Liknande distinktion gör Wheelan (2011) som menar att en arbetsgrupp blir ett team när de gemensamma målen är etablerade och när gruppen kommit fram till effektiva metoder för att förverkliga dem. Hackman (1987, 1990) använder såväl begreppen team som grupp och arbetsgrupp som synonyma och betonar vikten av att teamet gör gemensamma överenskommelser, utvecklar kollektiv kompetens samt har en uppgiftsorienterad strategi för problemlösning. Han poängterar också vikten av att grupper som interagerar, lär sig och förbättrar sitt arbete:

Effective work teams operate in ways that build shared commitment, collective skills, and task-appropriate coordination strategies – not mutual adept at detecting and correcting errors before serious damage is done, and at noticing and exploiting emerging opportunities. And they periodically review how they have been operating, milking their experiences for whatever learning can be had from them. An effective team is a more capable performing unit when its work is finished than it was when work began (Hackman, 2002, s. 28).

Cohen och Bailey (1997) gjorde under perioden 1990-1996 en översikt och analys av artiklar skrivna om teameffektivitet. De upptäckte att grupper ingår i ett större system - organisationen - som påverkar hur de presterar och agerar. God prestation på en nivå är inte med automatik i samklang med utan kan också vara i konflikt med prestation på en annan nivå. En projektgrupp kan till exempel vara framgångsrik i relation till sina egna mål, samtidigt som gruppen inte bidrar till helheten eller till och med försvårar för andra

i organisationen genom sitt agerande. Framtida forskning måste mäta prestation på flera nivåer och förklara konflikter som inträffar menar Cohen och Bailey (1997) som utvecklar resonemanget vidare i nedanstående citat:

Few studies that we reviewed compared performance at multiple levels. Instead, discussions about level of analysis were primarily concerned with using the appropriate statistical methods for justifying aggregation. Future research needs to examine group behavior and performance at multiple levels, and generate theory to explain the conflicts that are bound to occur (Cohen & Bailey, 1997, s. 280).

På vilket sätt skiljer sig då en grupp från en organisation? McNamara (2007) definierar organisation som en grupp av människor som avsiktligt har organiserat sig för att uppnå ett eller flera gemensamma mål. Robbin (1990) utvecklar det vidare på följande sätt:

An organization is a consciously coordinated social entity, with relatively identifiable boundary, that functions on a relatively continuous basis to achieve a common goal or set of goals (Robbin, 1990, s. 4)

Argyris (1971) definierar på liknande sätt organisation som ett arrangemang av delar som bildar en helhet och där det är systemet för återkoppling som bidrar till att såväl del som helhet bibehålls. Koordinationen av olika delar i en organisation är med andra ord det som skiljer en organisation från en grupp. En grupp är inte med automatik en organisation förrän den organiserat sig med olika funktioner och roller som kan koordineras för att hantera uppgiften. En organisation däremot innefattar en eller flera grupper i en större helhet.

I avhandlingen gör jag inte någon skillnad mellan orden grupp och team utan använder begreppen synonymt. Det är arbetsgrupper i samspel kring en uppgift i ett SME som är i fokus. Det föranleder en definition av SME och de förhållanden en sådan organisation verkar under.

Små och medelstora företag (SME)

En vanlig definition av små alternativt små och medelstora företag, vanligtvis kallade SME, brukar göras utifrån antalet anställda, där

gränsen för små företag går vid maximalt 50 anställda med en omsättning på upp till 100 MSEK och för SME mellan 50 till 250 anställda med en omsättning vidare upp till 500 MSEK (Commission, 2005). Dock kan inte ett litet företag rakt av betraktas som ett stort företag i miniatyr utifrån enbart kvantitativa mått. Hänsyn måste också tas till de kvalitetsskillnader som finns mellan små och stora företag och de karaktäristika som följer av storleken (Karlton, 2007).

En vidare definition av SME är att företaget ofta involverar alla verksamhetsfunktioner kring beslut som rör såväl produktion och marknadsfrågor som finansiering och ledning. Därtill är endast en eller några få personer beslutsfattare med inblick i hela företaget och ledningen kan betraktas som personifierad snarare än institutionaliserad. Ledningen och medarbetare på "golvet" har ofta nära kontakt med varandra (Karlton, 2007). Florén & Tell (2012) konstaterade i sin studie att chefer i små företag ofta måste hantera många dagliga, omedelbara problem i den operativa verksamheten, något som gör att de i första hand inte intar en ledande roll. Utifrån en analys av tidigare publicerade forskningsresultat fann Hudson, Smart och Bourne (2001) att SME återkommande tillskrevs sju olika särdrag. Där framträdde ett antal karaktäristika som signifikanta för SME: 1. personlig ledning med liten delegering av auktoritet 2. begränsade resurser i fråga om ledning, arbetskraft och finansiering 3. beroende av ett fåtal kunder på en begränsad marknad 4. platta och flexibla strukturer i organisationen 5. hög innovativ potential 6. reaktiv "brandkårsmentalitet" samt 7. informella och dynamiska strategier.

Det finns dock en fara med att beskriva små eller medelstora företag som homogena företeelser. Även om flera företag förefaller ha liknande yttre förhållanden visar de på stor individuell variation som organisationer varför de bör beskrivas utifrån sina unika förutsättningar (Karlton, 2007). I mitt sökande efter tidigare forskning om SME med utgångspunkt i samspel och lärande har jag haft svårt att hitta relevanta studier om interna samspelsprocesser. Istället tenderar forskningen att fokusera SME:s samspel med sin omgivning. Hudson med flera utvärderade ett antal system för verksamhetsstyrning i SME-företag i en fallstudie (Hudson et al., 2001). De kom fram till att de olika ledningsverktygen för att mäta prestation bygger på teoretiska modeller grundade i större företag och är därmed inte anpassade för SME. En nyligen framlagd

avhandling (Assarlind, 2014) visade på svårigheten att implementera kvalitetssystem i SME som gynnar den kortsiktiga prestationen såväl som den långsiktiga hållbarheten i företaget. Vikten av att stärka dialogen lyftes där fram som en viktig innehållsdimension i kvalitetsarbetet. I en annan översikt (Ates, Garengo, Cocca, & Bititci, 2013) sökte forskare efter förbättringsområden för att utveckla SME:s verksamhetsledning i praktiken. Ett av de områdena som de fann var att uppmärksamhet borde riktas mot SME:s ledning av de interna förändringsprocesserna för att på ett mer proaktivt sätt ta tillvara missnöjda kunder eller andra omvärldskrav som initiativ till förändring. Jag noterar därmed ett behov den här avhandlingen kan bidra till att fylla

Fallstudieföretaget i den här avhandlingen har flera likheter med de karaktäristika som tidigare forskning lyft fram om SME. Jag noterar också skillnader varför jag följer rekommendationen med att i kapitel 4 lyfta fram det unika, tillsammans med omvärldskrav som formade förutsättningar i företaget.

Effektivitet

För att nå effektiv produktframtagning måste de olika aktiviteterna i processen samverka och gemensamt bidra till att nå målet (Säfsten et al., 2010). Ett vanligt sätt att definiera effektivitet är att betrakta begreppet ur ett så kallat rationellt perspektiv. Där lyfts oftast två olika aspekter fram. Det ena rör måluppfyllelse och att rätt saker gjorts för att tillfredsställa kund. I huvudsak är det resultatet som är intressant när den aspekten studeras och ofta används just ordet effektivitet¹⁰ i sammanhanget. Den andra aspekten relaterar till hur de resurser som stod till buds användes och att aktiviteter gjorts på rätt sätt. I huvudsak är det skillnaden mellan resurser som sattes in och vad som uppnåddes som då mäts. Ofta används ordet produktivitet¹¹ i det sammanhanget (Forsslund, 2013; Säfsten et al., 2010). Som exempel kan nämnas att om ett företag har ambitionen att leverera 100 produkter i slutet av en månad och i realiteten lyckas leverera 95 produkter så bedöms måluppfyllelsen till 95 procent. Den mätningen säger dock inget om hur mycket resurser som gick åt för att nå målet. Om vi tar ett liknande exempel när det gäller den

¹⁰ Jfr engelskans effectiveness

¹¹ Jfr engelskans efficiency

andra aspekten så strävar ett företag efter att med vissa resurser leverera ett antal produkter i månaden. Om de då i slutet av månaden totalt lyckats leverera fler produkter kan de sägas ha en hög produktivitet – de lyckades leverera fler produkter än de avsatt resurser till (Forslund, 2013). Ett uttalat mål i verksamheter är ofta att verksamheten ska vara både effektiv och produktiv på samma gång, något som i realiteten kan vara svårt då de båda mätmetoderna ibland är motstridiga (Forslund, 2013). Det förutsätter stor uppmärksamhet på de interna processerna där komplexiteten och det mänskliga samspelet är centralt. Av den anledningen finner jag det viktigt att studera vad samspelet kring uppgiften och resultat av lärandet, inom och mellan arbetsgrupper, har för betydelse för effektiviteten. Jag väljer att utreda effektivitetsbegreppet vidare i den teoretiska referensramen för att bygga en, för avhandlingen, lämplig analysmodell.

1.4 Avhandlingens disposition

Kapitel 1 inleddes med en presentation av avhandlingens framväxt och syfte med frågeställningar samt de centrala begrepp som används. I Kapitel 2 redovisas de teoretiska perspektiv som använts i analysen. I kapitel 3 redogör jag för de metodologiska utgångspunkter och tillvägagångssätt som studien vilar på. Kapitel 4 är ett delvis ett resultatkapitel som redogör för det mindre industriföretagets karaktär och omvärld. Kapitel 5, 6 och 7 redovisar resultat och analys från intervjuer, observerade möten och frågeformulär i de tre studerade grupperna. I kapitel 8 görs en analys utifrån frågeställningarna där en jämförelse mellan grupperna görs. I avslutande kapitel 9 diskuteras resultat och slutsatser, metodologiska överväganden och praktiska implikationer av avhandlingen.

2. Teoretisk referensram

I det här kapitlet redogör jag för de teoretiska utgångspunkter jag haft i studien. Jag inleder med att beskriva kritisk realism och utvecklar sedan en modell över hur jag använder det perspektivet i mitt sätt att betrakta samspel och lärande i organisationer. Jag visar vidare på en modell för hur olika typer av lärande uppkommer samt hur organisationers komplexitet ger upphov till diskrepanser som triggers för lärandet. Ett avsnitt belyser grupperns hantering av uppgiften innan jag går in på samspelsprocesser i organisationen. Avslutningsvis utvecklar jag en analysmodell för hur effektivitet i verksamheter kan definieras där individers upplevelser av gruppens arbete, gruppens uppgiftshantering och lärandet inom såväl som mellan grupper är centrala dimensioner.

2.1 Ett kritiskt realistiskt perspektiv på verksamheter

Den vetenskapsfilosofiska inriktningen ”kritisk realism” utgår från antagandet att det finns en verklighet oberoende av vår kunskap om den. Dess rena existens i sociala fenomen går dock inte att studera empiriskt – den finns där men vi kan inte se den. Det är istället mekanismerna bakom som vi analytiskt kan skönja utifrån händelser vi empiriskt kan studera. Sättet att studera ett fenomen kontextuellt beroende innebär att analytiskt skilja på fenomen och kontext och se dem som separata delar starkt förbundna och ömsesidigt beroende av varandra (Archer, Bhaskar, Collier, Lawson, & Norrie, 1998; Danermark, Ekström, Jakobsen, & Karlsson, 2003). På likartat sätt beskriver Pettigrew (1987) vikten av att inte bara använda kontexten som beskrivande bakgrund eller som en lista över vad som påverkar processen. Han betraktar kontext som en kombination av att skapa förutsättningar för och att påverkas av processerna (bevarande eller

förändrande), som sekventiella sammankopplingar, enligt följande citat:

Rather, this approach recognizes that processes both are constrained by structures and shape structures, either in the direction of preserving them or in altering them (Pettigrew, 1987, s. 656).

Kritisk realism skiljer analytiskt mellan sociala strukturer och kraften i det mänskliga handlandet (agentskap) samt undersöker sambandet dem emellan. Struktur och agent är två olika fenomen som är beroende av och nära sammanbundna med varandra. Sociala strukturer med sina associerande praktiker, positioner och regler, måste finnas för att mänskligt handlande ska vara möjligt (faktaparadigmet) på samma sätt som mänskligt handlande måste finnas för att bygga de sociala strukturerna (handlingsparadigmet). Inom den kritiska realismen betraktas människor som intentionella. De handlar med avsikt att nå ett syfte, medvetet eller omedvetet (Archer et al., 1998; Danermark et al., 2003), vilket utvecklas närmare i citatet nedan:

Om agenter inte hela tiden reproducerade och förändrade sociala institutioner och strukturer, så skulle dessa upphöra att existera – det är den sanning som ligger i handlingsmodellen. Men handlingarna förutsätter dessa relationer och det är de som gör vissa handlingar möjliga och andra inte – det är den sanning som ligger i faktaparadigmet. Struktur och agent är ömsesidigt beroende storheter. Strukturer *är* inte handlande agenter och handlande agenter *är* inte sociala relationer (Danermark et al., 2003, s. 133).

Strukturerna underlättar eller försvårar med andra ord agenternas handlande som i sin tur reproducerar eller omvandlar den sociala strukturen. Agenterna bygger inte från grunden helt nya strukturer utan påverkar, förändrar och utvecklar de strukturer som redan finns att förhålla sig till. När ett fenomen ska analyseras måste varje entitet studeras och förstås var för sig och den andra entiteten för tillfället analytiskt hållas på avstånd. När de båda entiteterna studerats och analyserats kan samspelet dem emellan analyseras och förklaras (Archer et al., 1998; Archer, 2000; Danermark et al., 2003).

Med inspiration från den kritiska realismen har jag utvecklat en modell (Figur 3) som visar på hur jag betraktar samspel och lärande

i organisationer. Med utgångspunkt i den modellen har jag också ställt mina forskningsfrågor.

Strukturer som påverkar samspelet i en organisation kan vara det som Pettigrew (1987) kallar den yttre kontexten vilken innefattar organisationens sociala, ekonomiska och politiska förhållanden. Den inre kontexten enligt Pettigrew (1987) innefattar strukturer och samarbetskulturer. Jag benämner i avhandlingen ovanstående för faktorer av såväl materiell, social som kulturell karaktär. Det kan röra sig om konjunkturläget, företagets ställning på marknaden och om kundrelationer. Det kan också vara roller, ansvar, uppgiftens karaktär, föreskrifter, resurstillgångar såväl som de normer som individer i arbetsgrupper och hela organisationen gemensamt utvecklat och agerar utifrån. Faktorerna underlättar eller försvårar samspelet i organisationen (frågeställning 2). Agentskapet däremot är kraften hos individer eller grupper som samspekar för att uppnå sina mål (frågeställning 1). Utifrån de underlättande eller försvårande faktorerna försöker individerna eller grupperna att koordinera och kommunicera kring uppgiften. Samspelet resulterar sedan i olika typer av lärande som antingen omvandlar eller reproducerar de påverkande faktorerna (frågeställning 3).

Figur 3. Illustration av studiens analysenhet, samspelet, där olika faktorer skapar förutsättningar för samspel som i sin tur resulterar i olika typer av lärande som omvandlar eller reproducerar faktorerna i organisationen.

Modellen omfattar den teoretiska referensramens olika delar vilka jag vidareutvecklar i nästa avsnitt som inleds med lärande i

organisationer och hur olika typer av lärande bidrar till omvandling respektive reproduktion.

2.2 Lärande i organisationer

Van de Ven och Poole (1995) definierar olika företeelser i en organisation enligt följande. Enhet är det som förändras: kan vara individers arbete, arbetsgrupper, organisatorisk strategi, program, produkt eller hela organisationen. Förändring är en typ av händelse: som genom empiriska observationer visar olikheter i form, kvalitet eller status över tid i någon av organisationens enheter. Process är en typ av progression: sekvenser av händelser, i en organisatorisk enhet över tid. Utveckling är en förändringsprocess: från start till slut.

Det är inte alltid lätt att skilja på förändring och utveckling och ytterligare komplikationer uppstår när organisationsutveckling och förändringsarbete börjat sammanlänkas med lärande. Ellström (2010a) pekar på vikten av att hålla isär dessa begrepp såväl teoretiskt som empiriskt. Förändring innebär att röra sig från ett tillstånd till ett annat. I den bästa av världar till något bättre, vilket då blir synonymt med utveckling och ett tecken på att ett positivt lärande skett. Dock menar han att det kan ske många synliga förändringar som inte är ett resultat av lärande. En förändring i en organisation kan också bidra till ett nytt handlingsmönster och vara orsak till att ett negativt lärande som, för att ta Ellströms (2010a) exempel, resulterar i så kallad lärd hjälplöshet. Ellström (2010a) menar att genomförande, transformation/omvandling och tillvaratagande är fundamentala processer för att förstå det organisatoriska lärandet. Lärande har kommit att bli ett villkor, inte bara ett medel, för att organisationer långsiktigt ska prestera bra och vara framgångsrika (Docherty, 1996; Ellström & Hultman, 2004; Söderström, 1996).

Implicita och explicita arbetsprocesser

Kunskapsomvandling bygger på interaktionen (Figur 4) mellan den uttalade (explicita) och den outtalade (implicita) kunskapen i en organisation (Ellström, 2010b). De uttalade och synliga arbetsprocesserna i en verksamhet är de uppgifter, uppdrag och rutiner som finns och som ofta är skrivna i verksamhetsböcker, policys och instruktioner av olika slag. Det kan också vara

gemensamma överenskommelser av mindre formell karaktär eller modeller för uppföljning och resultatmätning som en arbetsplats följer för att kvalitetssäkra verksamheten. De anger de ramar för arbetet så som det borde ske och där det också tydligt framgår hur regler och rutiner borde följas. Det kan sägas vara det gemensamma i en verksamhet som befinner sig i de explicita processerna. Den här sidan av arbetsprocesserna är officiella, öppna och ganska enkla att ifrågasätta eller ha synpunkter på (Ellström, 2010b).

De osynliga och outtalade arbetsprocesserna i en verksamhet är de tolkningar och värderingar som ligger till grund för hur arbetet verkligen utförs. Här kan maktspel och andra motsättningar som finns under ytan förekomma. Det som sker implicit, i det tysta, är mer diffust och dolt. En och samma arbetsuppgift kan utföras på många olika sätt trots att det finns uttalade rutiner och instruktioner för hur arbetet ska utföras. Det kan också vara så att en och samma person över tid utför en och samma arbetsuppgift olika. Den här sidan av arbetsprocesserna i en verksamhet kan vara svårt att ha synpunkter på eller ifrågasätta just för att dessa processer är svåra att läsa av och tyda (Ellström, 2010b).

Figur 4. Illustrerar hur lärande i organisationer sker i växelverkan mellan dessa två opererande delar, explicita och implicita arbetsprocesser. A står för ett anpassningsinriktat lärande enligt produktions logik och U står för ett utvecklingsinriktat lärande enligt utvecklingens logik (Ellström, 2010a).

Ellström (2010b) menar att lärande i en organisation sker i växelverkan mellan dessa två opererande delar i en verksamhet (se A och U i Figur 4):

Produktionens logik (A) kan sägas ge upphov till ett anpassningsinriktat lärande när man försöker genomföra förändring, via instruktioner och regler, uppifrån och ned. I detta, även kallat bemästringslärandet, fokuseras förvärvandet av kunskap och problemlösning med utgångspunkt från givna kunskaper, begrepp, regler och metoder etcetera. Med betoning på överföring av kunskap, givna mål för lärandet och individers eller grupperns anpassning eller bemästrande av det etablerade kunnandet arrangeras idag många lärandesituationer. Det kan jämföras med situationer som enligt Argyris och Schön (1978) leder till så kallat "single-loop learning" då frågor om fakta kring problemet ställs och där lösningar diskuteras.

Utvecklingens logik (U) kan i stället sägas ge upphov till ett mer utvecklingsinriktat lärande när det som sker i de implicita processerna synliggörs och resulterar i reflekterade gemensamma överenskommelser. Det utvecklingsinriktade lärandet fokuserar innovation och utforskande. Förändring och utveckling av given kunskap är centralt och målet för lärandet formuleras efter hand som ifrågasättande och prövning av givna föreställningar, kunskaper och verksamheter eller materiella förutsättningar sker (Ellström & Hultman, 2004). Det kan jämföras med situationer som enligt Argyris och Schön (1978) leder till så kallat "double-loop learning" då frågor om orsak och bakomliggande faktorer till problemet ställs.

Det råder ibland ett konkurrensförhållande mellan dessa olika typer av lärande i en organisation. Båda typerna måste tas hänsyn till och komplettera varandra, snarare än konkurrera med varandra. Ellström (2006) visar på två trender där han ser en pågående, nödvändig förskjutning, om än en trög sådan, från det rutinmässiga anpassningsinriktade lärandet till ett mer reflekterande utvecklingsinriktat lärande. Dessa båda dimensioner kan ibland stå i motsatsförhållande till varandra när det gäller resursutnyttjandet i en organisation. De båda logiker behövs för att såväl reproducera och bevara systemet som att omvandla och utveckla det (Ellström, 2006).

Det utvecklingsinriktade lärandet har i många studier visat sig ske i det tysta och i de vardagliga processerna "bakom kulisserna". Denna typ av lärande visar sig när människorna i verksamheterna

prövar olika och nya sätt för att utföra arbetet och kan leda till nya sätt att genomföra och hantera de vardagliga arbetsprocesserna. För att detta lärande ska ge hävstång i hela verksamheten måste det synliggöras och legitimeras. På så sätt kan vardagslärandet bli en del av verksamhetens ”officiella praktik” (Ellström & Hultman, 2004). En utmaning ligger i att uppnå balans i en rörelse mellan A och U (Figur 4) mellan den tysta kunskapens praktik, det som faktiskt sker i människornas handlingar i arbetet, och den uttalade kodifierade kunskapens, det som står i verksamhetshandböcker, rutiner och instruktioner (Ellström, 2000).

Att de flesta organisationer har svårt att lära sig antyder Senge (1990) som menar att på det sätt som uppgifter är definierade samt på det sätt organisationer sköts tenderar att begränsa lärandet. Alltför stort fokus på dagliga aktiviteter och genomförande utifrån det som verkar ”rätt” just nu snarare än utveckling och att hålla sig till långsiktiga strategier kan vara en av orsakerna. Den andra möjliga orsaken som Senge lyfter fram rör övertron på att vi lär oss av erfarenheten. Det sker inte med automatik utan kräver särskilda arrangemang och fokus. Därtill lyfter han fram myten om ledningsgruppen där medlemmarna alltför ofta kämpar om utrymmet, undviker allt som får dem att se ”illa” ut personligen och där samtliga låtsas stå bakom den gemensamma strategin (Senge, 1990).

Argyris (1990b) framhåller att utveckling i organisationer hindras av vårt motstånd mot att lära och att vi hittar defensiva rutiner för att komma undan. Vi undviker att gräva i problem av en god anledning: vi vill inte visa andra människors tillkortakommanden och ineffektivitet. Chefer ser det många gånger som onödigt att öppna pandoras ask av samma djupa psykologiska motiv. Detta ”vänliga” beteende hindrar lärande (Argyris, 1994). Trots att mycket forskning visat på ovanstående och vad som måste till verkar det som att vi människor i de skeenden där vi är i störst behov av att lära paradoxalt nog ännu mer hindrar det. Vi gör det genom att stänga konversationer, skylla på andra, utestänga andra individer och oss själva (Argyris, 1990b, 2010). För att bryta dessa defensiva beteenden och öka lärandet måste det faktiska handlandet, försvarsbeteenden ”theories-in-use” synliggöras, sättas ord på och medvetandegöras (Argyris, 2010).

Ett sätt att stimulera lärandet i organisationer kan vara synliggörandet av det jag kallar diskrepanser som nästa avsnitt behandlar.

Diskrepanser som triggers för lärande

Dewey (2005) konstaterar att människor är komplexa och motsägelsefulla till sin natur. Organisationer är en sammansättning människor och blir på samma sätt komplicerade och motsägelsefulla (Dewey, 2005; Easterby-Smith & Lyles, 2003; Seo & Creed, 2002). Argyris (1990a) framhåller att diskrepanser i form av motsättningar mellan individen och organisationen kan utgöra grunden för en ständig utmaning, som allt eftersom den antas och krav uppfylls kan hjälpa människor att utvecklas och skapa livskraftiga organisationer. Individer strävar efter ansvar, engagerar sig och ställer krav på sig själva. Den psykiska energin i en organisation existerar i individens behov av att reducera spänningar genom att uppnå mål. Argyris (1990a) menar att det är den energin som är organisationens psykologiska fundament. Vanligt är att se den ömsesidiga utvecklingen av såväl individ som organisation som konfliktfylld (Argyris, 1990a; Ellström & Hultman, 2004).

Mintzberg (1983) upptäckte en typ av diskrepanser i form av olika drivkrafter i organisationer som kolliderar. De har sin utgångspunkt i mekanismer som styr koordinationen. Den drivkraft som har störst inflytande ligger sedan till grund för vilken typ av organisation som formas och övriga drivkrafter verkar i olika grad komplicerande. Den strategiska nivån strävar efter att centralisera och därmed bygga enkla strukturer. Teknikföreträdare strävar efter att standardisera i de horisontella processerna (maskinbyråkrati). Den operativa nivån strävar efter att minimera makten hos administratörerna för att behålla eget handlingsutrymme över arbetet såväl vertikalt som horisontellt. De strävar efter en professionalisering där operatörer självständigt och utifrån sina kunskaper koordinerar arbetsprocesser och eventuella avvikelser. Mellanchefer strävar efter att koncentrera makten till sin egen nivå genom att försöka få makt över strategiska processer och samtidigt ha beslutsbefogenheter över de operativa processerna uppdelat i marknadsbaserade enheter som kan styra sina egna beslut (divisionaliserad organisation). Stabsfunktioner strävar efter

samarbeten där de i en decentraliserad organisation med mycket horisontell koordination och kommunikation (adhocrati) kan påverka processerna utifrån sin expertis och ömsesidiga anpassning.

Weick (1976) har utvecklat konceptet om organisationer som löst sammankopplade system, så kallade "loosely coupled systems" som kan ge upphov till diskrepanser i verksamheter. Han menade att såväl praktiker som forskare förblindats och har sett på organisationer som rationella system med välkoordinerade strukturer. Istället menade han att de olika delarna i ett system har egna identiteter och såväl sin fysiska som logiska avskildhet. Även om delarna är sammanlänkade har fästet dem emellan olika styrka, tyngd, viktighet och responsförmåga varför ordet löst bör länkas till ordet sammankoppling. Det kan verka som att ordet "sammankoppling" är synonymt med kontakt, länk eller beroende. Weick menar dock att sammankopplande händelser är responsiva och lyhörda men att de också har sin egen identitet och lever sina egna liv. Lösa sammankopplingar synliggör obeständigheten, varierande lösningsförmåga och den tysta kunskap som är potentiellt avgörande egenskaper som håller ihop organisationen. Exempel på lösa sammankopplingar kan vara händelser igår som föranleder aktiviteter idag, instruktioner som förutsätter vissa aktiviteter, avsikter som föregår handling.

Målkonflikter, intressen och konkurrerande enheter i organisationens olika gränssnitt är typiska diskrepanser enligt dialektisk teori¹². Dessa diskrepanser mellan enheter ger och möjliggör förändringar och utveckling i organisationer. Diskrepanser kan inte "försvinna" utan skapas ständigt på nytt. Vad man kan göra är att hantera dem. Organisationsutveckling sker inte förrän diskrepanserna förstås och beaktas (Seo & Creed, 2002; Van De Ven & Poole, 1995). Seo & Creed (2002) visar fyra olika typer av diskrepanser i organisationer:

1) Legitimitet som underminerar funktionell effektivitet: Beslut, avtal och regelverk som inte ständigt utmanas eller omprövas leder till suboptimering. Vissa delar av systemet kan ses som något funktionellt men ändå motverka effektiviteten i organisationen som helhet. Till exempel, titlar eller namn på detaljer i informations-

¹² Dialektisk teori utgår från att när tes möter antites utvecklas ny kunskap i en syntes

systemet i en tillverkningsprocess blir föråldrade när nya produkter, detaljer och eller produktionsmetoder kommer in.

2) Antaganden som undergräver anpassningsförmåga: Vi gör antaganden om saker för att vi ska kunna hantera komplexa företeelser och världen som sådan. Dessa antaganden hindrar oss sedan att se världen med ett öppet sinne. Till exempel en designer som designar produkter utifrån gängse normer får svårigheter att tänka utanför ramarna, vilket en framtida marknad kanske kräver.

3) Tillämpning inom en enhet: En enhet skapar metoder som kan kollidera med metoder för andra enheter, en typ av intergrupp-obalanser. Till exempel, försäljningsavdelningen anpassar sig till företagets behov av att få intäkter genom att sälja så mycket som möjligt och lovar kunderna alla typer av skraddarsydda lösningar medan produktionen, i sin anpassning till resultatmål, minskar kostnader och personal och får därmed svårt att leverera i tid och enligt specifikation.

4) Isomorfism som strider mot olika intressen: Organisatoriska avtal och mål kan vara i konflikt med olika agendor, grupper eller individer. En underordnad kan ha frihet att agera och ta beslut som är avgörande för att nå mål och undviker därmed anpassning till organisatoriska behov som tvingar hen att kompromissa om sitt handlingsutrymme och beslutsfattande.

Shapiro (1977) lyfte upp målkonflikter som en typ av diskrepans mellan två funktionella områden inom tillverkningsindustrin - marknadsföring och tillverkning - och menade att öka samarbetet mellan de båda är industrins utmaning. Gustavsson (2007) fann olika motsättningar i sin studie av processoperatörers arbete. En var mellan det väntade och oväntade i tillverkningsprocessen. När operatörerna kom in i en situation där deras erfarenhet och rutiner inte fungerade, var de tvungna att hitta nya sätt att hantera situationen. En annan var skillnaden mellan vad operatörerna kan göra och vad de får göra. En tredje fanns mellan de formella och informella målen, skillnaden mellan vad beskrivningar sagt om vad man ska göra eller inte göra, och den praktiska uppfattningen om "bra" eller "dålig" kvalitet. Motsägelser är fundamentet för lärande och beroende på hur de hanteras, genom aktivering eller som hinder, kan olika typer av lärande i organisationer skapas (Engeström, 1987, Gustavsson, 2007).

Agazarian och Gantt (2000) konstaterar att funktionaliteten i en organisation helt ligger i förmågan att hantera diskrepanser i form av olikheter. De utgår från människans neurobiologi och menar att hjärnan hos en individ söker likheter och att olikheter endast kan tas in i form av nyanser, steg för steg i ett närmande av "det andra", så kallad "functional subgrouping". Konfrontation med alltför stor olikhet skapar motstånd och reaktion i form av förskjutning, förkastande och undanträngande mekanismer.

Fiol (1994) förklarade i sin studie karaktären på konsensus associerat till en grups omvandling från konflikt till samarbete. Hon kom fram till att det inte är förrän en grupp nått gemensam förståelse som samarbete kan komma till stånd. Processen från att se förhållanden på många olika sätt till att bygga en gemensam förståelse, som är bred nog för att inkludera alla olikheter, måste ges utrymme i organisationen. Det utvecklas närmare i citatet nedan:

To promote learning as community, managers must actively encourage the development of different and conflicting views of what is thought to be true, while striving for a shared framing of the issues that is broad enough to encompass those differences (Fiol, 1994, s. 418).

Det föranleder en närmare belysning av arbetsgrupper som kommer samman kring en uppgift.

2.3 Arbetsgruppers hantering av uppgiften

Grupper hanterar sin uppgift i tre olika dimensioner (Hackman, 1987, 1990; Hackman & Morris, 1978). Den första dimensionen rör gruppens ansträngning för att lösa uppgiften och vilket fokus gruppen har för att nå sitt mål. Den andra dimensionen handlar om kunskapsutbyte och informationshantering. Gruppen kommer mest troligt att använda tillräckligt av sin kunskap för att lösa uppgiften om enskilda medlemmar har hög uppgiftsrelaterad expertis och medlemmarna totalt sett har social såväl som uppgiftsinriktad kompetens. En väsentlig fråga är: har gruppen den expertkunskap som behövs för att lösa uppgiften och använder de sina kunskaper och färdigheter på ett effektivt sätt (Hackman, 1987, 1990)? Den tredje dimensionen rör strategier och arbetsformer. Gruppens val av strategi och arbetsformer har stor betydelse för hur väl arbetet kommer att fungera. Strategierna grundar sig i gruppens normer,

organisation och informationssystem, enligt Hackman (1987). Sannolikheten att gruppen väljer en uppgiftsinriktad strategi för att lösa uppgiften ökar när följande kriterier är uppfyllda: normerna i gruppen stödjer att gruppen presterar och gör överväganden kring alternativa tillvägagångssätt i arbetet. Gruppen enas om (konsensus) normer som understödjer strategin för hur arbetet läggs upp. Normerna ska vara utformade så att alla i gruppen vill följa dem och på så sätt fungera självreglerande. Gruppnormerna kan stödja situationsanalyser och strategidiskussioner samt ett kritiskt förhållningssätt. Den kritiska hållningen hjälper gruppen att undvika vanemönster som kan försvåra arbetet med uppgiften eller hindra möjligheten att se nya vägar, metoder etcetera (Hackman, 1987).

Gruppens sammansättning

Såväl Sessa & London (2008) som Hackman (1987) menar att gruppens sammansättning är en viktig grund för hur gruppens arbete fungerar. Uppmärksamhet kan riktas mot gruppens sammansättning utifrån antal medlemmar och om rätt kompetenser är representerade. Gruppen kan ha balans mellan likheter och olikheter. Allt för stora olikheter såväl som allt för homogen grupp kan få negativa effekter på uppgiften eller på de sociala relationerna.

Members should have a variety of talents and perspectives, yet be similar enough that they can understand and coordinate with one another (Hackman, 1990, s. 327).

Graden av heterogenitet i gruppen påverkar förutsättningarna för gruppen att prestera, då allt för likartade kompetenser, kunskaper och erfarenheter riskerar att begränsa lärandet (Ellström & Ekholm, 2001). Agazarian och Gantt (2000; 2004) å andra sidan menar att en grupps funktionalitet är avhängigt av hur olikheter hanteras, vilket inte alltid är så enkelt och givet som ibland görs gällande. Fiol (1994) menar att olikheter bara kan bli till framgångsfaktorer om det finns intressegemenskaper över gränssnitten, vilka måste vara genomträngliga för alla berörda.

Uppgiftens utformning

Uppgiften är central i arbetsgruppers utveckling (Berkowitz, 1978). En grupp anstränger sig med automatik för att lösa en uppgift om vissa förutsättningar finns. Uppgiften motiverar engagemang om den tillåter omväxling och kräver en relativt hög nivå av kunskaper och färdigheter. Uppgiften motiverar också om den är en helhet och eller en meningsfull del av arbetet som ger ett synbart eller greppbart resultat där också medlemmarna i gruppen har möjlighet att bestämma hur de ska arbeta (Hackman, 1987, 1990).

Enligt Hackman & Oldham (1980) behöver en uppgift innehålla ett antal olika dimensioner för att stimulera lärandet. Variation i uppgiften ger möjlighet för individerna att använda olika slags kompetenser. Möjlighet att se helheten innebär att den som utför arbete kan se såväl start som slut på uppgiften. En uppgift bör vara meningsfull så att den som utför arbetet upplever att insatsen har betydelse för andra människor i organisationen. Ett visst mått av autonomi är väsentlig för att uppnå möjlighet till påverkan av hur arbetsuppgifterna ska utföras. Sist men inte minst måste uppgiften vara konstruerad och riggad på ett sådant sätt att det är möjligt att få respons – återkoppling – på genomförd prestation (Hackman & Oldham, 1980). Löfberg (1990) betonar likaså att ett kollektivt lärande grundar sig i gruppmedlemmarnas möjlighet att både uppfatta och lösa den gemensamma uppgiften.

Olika typer av arbetsgrupper

Cohen och Bailey (1997) konstaterade att grupperns prestation delvis avgörs av vilken typ av grupp som studeras. De fann olika typer av grupper varav tre är lämpliga att använda som definitioner relaterat till den här studiens grupper: ledningsgrupp, arbetsgrupp, och parallellgrupp.

Ledningsgrupper koordinerar och tillhandahåller direktiv till underställda, sinsemellan beroende enheter inom gruppens ansvarsområde, som ofta skär genom flera nyckelprocesser. Ledningsgruppens auktoritet bygger på ingående medlemmars hierarkiska position och kan hjälpa företaget att uppnå komparativa fördelar genom att tillämpa kollektiv expertis och knyta ihop samt fördela ansvar.

Arbetsgrupper är enheter som är ansvariga för att producera produkter eller tjänster. Medlemskapet i gruppen är tämligen stabilt och väldefinierat. En traditionell arbetsgrupp är ledd av en chef som tar de flesta besluten om vad som ska göras och av vem. Dessa grupper inkluderar också självstyrande grupper och mångkompetenta grupper med olika kompetens för uppgiften de har att hantera.

Parallella (tillfälliga) grupper hanterar uppgifter som den reguljära organisationen inte lyckas hantera. En sådan grupp existerar parallellt med övriga grupper i organisationen. De har sällan några befogenheter utan lämnar rekommendationer till personer högre upp i hierarkin. De fungerar som utvecklingsgrupper för att arbeta med problemlösning, utveckling eller förbättringsarbeten.

I sin modell lyfter Hackman (1990) fram betydelsen av organisatoriska förutsättningar där ledarskapet stödjer arbetsgruppens hantering av uppgiften.

Ledarskap i grupper

Bra ledare för en grupp ser till att gruppen har stabilitet i form av lämplig sammansättning över tid, kontextuella förutsättningarna och resurser för den gemensamma uppgiften. Ledaren för gruppen anpassar sitt beteende och lär sig över tid vad gruppen behöver för att hantera uppgiften (Hackman, 2002). Typiska färdigheter hos en god ledare menar Hackman (2002) är att kunna diagnostisera gruppens förmåga och dynamik samt ta beslut och driva handling framåt.

Många forskare har konstaterat att grupper behöver olika ledarinterventioner i olika situationer och faser i gruppens utveckling (Schutz, 1994; Wheelan, 2011). Grupper som visar osäkerhet kring uppgift och roller behöver styrning och struktur med hög grad av ledarnärvaro, medan grupper som är mer mogna och på det klara med roller, uppgifter och ansvar klarar att hantera mycket av beslutsprocesserna själva. I det senare fallet behöver ledare enbart stödja, ge återkoppling och närvara med sin formella auktoritet när gruppen bedömer det som nödvändigt. Grupper i stadier av maktkamp, konflikter och rollsökning får störst hjälp av en ledare som med hjälp av sin lyhördhet handleder och stödjer gruppen till

gemensamma överenskommelser om ansvarsfördelning (Schutz, 1994; Wheelan, 2011). Wallo (2008) konstaterade i sin studie om ledarskap på arbetsplatsen, att ledare underlättade bemästrande av uppgiften (anpassningsinriktat lärande) genom omsorg, instruktioner och gränssättning samt stimulerade utveckling (utvecklingsinriktat lärande) genom uppmuntran, kritisk reflektion och provokation.

En studie av ledare och medarbetare under möten visade att den existerande hierarkin alltid är närvarande och att den formella ledaren ges en speciell position och uppfattas som en separat individ. Företeelsen upprätthålls av både ledare och medarbetare. Då ledare försöker överlåta ledarskapet vid olika forum till en annan mötesledare tvingas den formella ledaren ändå bli aktiv i sin auktoritet ju längre mötet framskrider (Granström, 1986).

Grupper som får regelbunden återkoppling blir mer framgångsrika skriver Wheelan (2011) och hon menar också att grupper behöver stor autonomi för att kunna utföra sitt arbete. Likaså är det viktigt att resultatet av gruppens prestation får konsekvenser för andra människor inom eller utanför organisationen och att arbetet med uppgiften genererar kontinuerlig och trovärdig återkoppling på prestationen (Hackman, 1987). McGrath och Tschan (2004) lyfter fram grupperns anpassning till varandra och till organisationen som helhet som en viktig del i en organisationens samspel. Det handlar om hur grupper anpassar sig, responderar och deltar i händelser i det omgivande systemet - hur gruppen anpassar sig, förhåller sig och engagerar sig i tvåvägsinteraktionen med omgivande kontext (McGrath & Tschan, 2004). Nästa avsnitt går närmare in på just samspelet i organisationer.

2.4 Samspel i organisationer

Organisationer är samhällets största sammanslutningar av interagerande människor där koordinations- och kommunikations-system fungerar som sammanhållande länkar i verksamheten (March & Simon, 1958). I organisationer med många olika uppgifter, i vilka teknik och människor samverkar, krävs en viss grad av självständighet inom olika enheter samtidigt som dessa enheter måste samordnas. Ju större specialisering av olika enheter inom organisationen desto mer självständighet krävs, något som ställer

höga krav på samordning och koordination, enligt March och Simon (1958) som uttrycker det så här:

Hence we arrive at the proposition that the more repetitive and predictable the situation, the greater the *tolerance for interdependence*. Conversely, the greater the elements of variability and contingency, the greater is the burden of coordinating activities that are specialized by process (March & Simon, 1958, s. 159)

Koordination kan betraktas som beroenden mellan aktiviteter i en organisation (Malone & Crowston, 1994). Det sker dels genom att fördela ansvaret för aktiviteterna mellan olika aktörer, dels genom att hantera ömsesidiga beroenden mellan aktiviteterna i tre olika avseenden. I det första avseendet, "pooled", innebär det att sinsemellan åtskilda aktivitet behöver dela resurser och/eller producera liknande resultat. Det andra, "sequential" avser aktiviteter som inte kan påbörjas förrän andra aktiviteter är avslutade. Det sista avseendet, "reciprocal", gäller där aktiviteter är beroende av information från andra aktiviteter för att kunna fungera (Malone & Crowston, 1994).

I de fall oförutsedda händelser, som inte följer plan, inträffar kräver koordinationen kommunikation för att antingen upptäcka och synliggöra avvikelser alternativt för att instruera och planera insatser för att komma till rätta med problemen. Kommunikationen följer av den anledningen inte alltid beslutsvägar hierarkiskt utan kräver dialog mellan enheterna för att rätt information ska ligga till grund för planerad koordination på samma sätt som rätt information från återkoppling måste ligga till grund för korrigeringar (March & Simon, 1958). Citatet nedan utvecklar detta:

The capacity of an organization to maintain complex, highly interdependent pattern of activity is limited in its part by its capacity to handle the communication required for coordination. The greater the *efficiency of communication* within the organization, the greater tolerance for interdependence. The problem has both quantitative and qualitative aspects (March & Simon, 1958, s. 162).

Möten blir viktiga forum för att synliggöra koordinationen och beroendet mellan aktiviteter samt för att hantera uppgiften och lyfta diskrepanser till ytan som triggar lärandet.

Möten

Ett möte kan betraktas som en temporär organisation där möjlighet till kollektivt lärande finns men också ett tillfälle för informationsspridning, planering och beslutsfattande. Deltagarna förutsätts vara på samma plats och vid samma tidpunkt samt med samma agenda och eventuellt vara förberedda genom att ha läst handlingar inför mötet. Med det inte sagt att ovanstående räcker för att ett möte ska fungera. Ytterligare aspekter som att alla känner till och är ense om formerna för mötet och hur procedurerna ska gå till ökar möjligheten till att mötet blir lyckat (Granström, 2000).

Gustavsen (1990) framhåller vikten av att uppgiften är känd av alla och att alla har haft möjlighet att sätta sig in i ärenden och eventuella förberedelser inför arbetsgruppens möten. Möten i en arbetsgrupp kan generera beslut som leder gruppens arbete framåt. Han lyfter fram vikten av överenskommelse om betydelsen och funktionen av de ord och begrepp som används och att demokratiska system har kraften att förena oenighet med gemensam praktisk handling. Den så kallade demokratiska dialogen kan betraktas som ett instrument för utvecklingsarbetet i en organisation även om alla situationer och personer inte alltid är symmetriska och jämställda. De tretton kriterier som Gustavsen (1990, 2007) lyfter fram för en demokratisk dialog (bilaga 1) kan sammanfattas till nödvändigheten av att möten har dialogen som grund och innefattar ett ömsesidigt utbyte av argument och idéer från olika perspektiv, inleds på ett sätt så att alla kan delta, innefattar att relevanta funktioner är på plats och att alla närvarande är aktiva på mötet. Det finns en hög tolerans för oenighet och olikheter och att mötet genererar gemensamma överenskommelser.

Dialogkompetens (Wilhelmsson & Döös, 2012) förutsätter ett demokratiskt förhållningssätt där allas erfarenheter och kunskaper är värdefulla. Individer betraktar varandra som jämlikar och har som målsättning att lära och bilda gemensam kunskap. Dialog innebär ett ömsesidigt lyssnande där individer gemensamt granskar underliggande orsaker, undersöker fenomen, problem och handlingsalternativ. Dialogen har sin motpol i diskussionen där istället varje individ företräder och försvarar en ståndpunkt och konkurrerar om tolkningsföreträde. Diskussionen präglas av att någon vinner och att

andras argument ”slås ner” eller ”faller” (Wilhelmsson & Döös, 2012).

Enligt Edmondson (2012b) är det viktigt att ingen sitter tyst på möten utan att all information som deltagarna sitter på kommer till ytan. Det förutsätter att det finns en trygghet för att uttrycka sig om felaktigheter och problem i verksamheten (Edmondson, 2012a). Medvetet eller omedvetet kan möten saboteras genom tystnad, iscensatta attacker eller genom att inte lyssna (Granström, 2000). En analys av möten och sammanträden (Granström, 1986) visade att grupper ofta omedvetet ägnar sig åt andra aktiviteter än åt förelagda arbetsuppgifter. När en grupp däremot befinner sig i stadiet av att kunna integrera egna och andras perspektiv kring en uppgift kan den enkelt hantera avvikelser och störningar utan att tappa fokus på uppgiften (Granström, 2000). Det föranleder en närmare beskrivning av de kommunikationsmönster som kan förekomma under möten.

Kommunikationsmönster under möten

Silberstang och London (2009) noterade att när en grupp börjar fokusera mer på explicita kommunikationsmönster (ökar sin uppmärksamhet på dolda budskap, kontextuella och kulturella faktorer i organisationen) ökar möjligheten till lärande. Det lärande som då sker stimulerar gruppens arbete med att utveckla uppgiften och verksamhetens mål. Argyris (1994) menar att det största hindret mot lärande i en organisation handlar om individers och gruppers rädsla för kritisk reflektion vilket får till följd att försvarsmönster utvecklas som defensiva rutiner.

Losada och Heaphy (2004) kodade verbal kommunikation (talakter, hela meningar) mellan teammedlemmar i 60 strategiska affärsteam. Kommunikationen klassades enligt tre dimensioner: positivitet – negativitet, undersökande – argumenterande, andra – själv. Teamen kategoriserades sedan i tre grupper där prestationen delades in i tre nivåer, hög, medel och låg, utifrån lönsamhet och kundnöjdhet samt 360 graders utvärdering. 15 av teamen var högpresterande, 26 team medelpresterande och 19 team klassades som lågpresterande. Losada och Heaphy (2004) noterade att individerna i effektiva grupper till stor del ägnade sig åt att uppmärksamma och stimulera varandras idéer och åsikter, medan individerna i de mindre effektiva grupperna la största tonvikt vid att

argumentera för sin egen ståndpunkt. Vid sidan av balans mellan eget och andras hade också de effektiva grupperna en balans mellan frågor inkluderat undersökande förhållningssätt och mängden förklaringar och försvar. Wilhelmssons dialogmodell (Wilhelmson, 1998) liknar Losada och Heaphys resonemang då den också betonar individernas agerande i förhållande till sig själv och andra i en form av närhet och distans.

Granström (2000) bygger sin teori om kommunikation på Bions (1961) teori om grundantaganden i grupper. I en distanslös kampposition företräder deltagarna sina egna perspektiv utan att lyssna och ta in information. I det distanslösa beroendet visar deltagarna stor tilltro till den som talat sist eller till ledaren och liten tilltro till sina egna argument. I den distanserade flyktpositionen har deltagarna inget att säga utan avvaktar, väntar in, i tystnad. I den distanserade kamppositionen florerar många argument, ofta högljutt och aggressivt och stundtals i munnen på varandra. Där koncentrerar sig gruppen mer på att få fram argument än på att lyssna. De olika kommunikationsmönstren är omedvetna sabotage av möten snarare än planlagda strategiska handlingar (Granström, 2000).

Robert Bales presenterade 1950 sitt kategoriseringsschema för att analysera interaktionsprocesser i små grupper. Han delade in interaktion i ett tredimensionellt system. En av variablerna handlar om dominans antingen som motsats till underkastelse eller som motsats till autonomi. Det som avgör är hur personen blir bemött eller agerar själv. Den andra dimensionen handlar om positiv, kärleksfull eller negativ, hatisk laddning. Han studerade grupper med olika målsättning som beslutsfattande, problemlösning och diskussion men som hade en eller några avgränsade gemensamma uppgifter (inte prat om en mängd olika saker vid samma tillfälle alltså). Alla pratade om samma sak och grupperna var tre till tio personer. Bales var den första som utifrån sina analyser av grupper skapade ett kategorischema över interaktion. Han kom fram till tolv tydliga kategorier för interaktion, kategorier som han sedan delade in i sociala respektive uppgiftsinriktade samt positiva respektive negativa reaktioner. Bales resonerar så här när det gäller kommunikationsmönster (Bales, 1950):

With regard to time involvement, the total process of action as a system of acts is conceived as proceeding from a beginning toward an end, from a felt

need or a problem toward a solution, from a state of tension toward tension reduction, from a state of heightened motivation toward motivation reduction, or in an instrumentally oriented and meaningful way which may be described in terms similar to these (Bales, 1950, s. 49).

Edmondson (2012a) framhåller att alltför många ledare ägnar sig alltför sällan åt utredande frågor och förlitar sig enbart på opinionsbildning eller förklaring. Hon förordar ett antal kommunikativa handlingar som är viktiga för att stimulera lärandet som nu följer: "Speaking up" - att ta till orda och lyfta problem till ytan, kommunicera ärligt och direkt med andra genom att ställa frågor, medvetandegöra misstag och problem och komma med förslag och idéer är framgångsrika beteenden. "Reflecting" - att reflektera, observera, ifrågasätta och diskutera processer och resultat dagligen, vecko- och månadsvis som speglar arbetets rytm. "Iterative" - att genom en upprepande process uppmärksamma underliggande osäkerheter och nya idéer som finns hos individer i och under deras planerings- och utvecklingsarbete. "Experimenting" - att undersöka och testa nya vägar. "Listening" - att lyssna intensivt och arbeta hårt för att förstå kunskap, expertis, idéer och åsikter hos andra. "Teaming" - att integrera och syntetisera olika fakta och utgångspunkter för att skapa nya möjligheter.

När Agazarian och Gantt (2000) byggde sin modell för att analysera verbal interaktion utgick de från studier som visat på tre störningar, så kallat brus, i den mellanmännsliga kommunikationen. Det brus som hindrar information att flöda fritt är tvetydigheter såsom oklara besked eller information som kan tolkas på många olika sätt, motsägelser i form av dubbla budskap där information motsade sig själv samt överflödig information. I modellen visas olika verbala uttryck som forskarna kategoriserat i de tre fälten undvikande, neutrala och närmande. Undvikande kommunikativa handlingar startar eller eskalerar motsättningar i en grupp som när någon attackerar, skuldbelägger sig själv eller någon annan, klagar, avfärdar eller avbryter andra. Även sarkasm, skämt och skvaller eller cynism betraktas som undvikande kommunikation och hindrar därmed informationsflödet i gruppen. Neutrala kommunikativa handlingar ses som en brygga i informationsöverföring där generell eller specifik fakta och information förmedlas neutralt eller med någon form av värdering - historiskt eller kopplat till nuläge. Det kan

också vara en åsikt, ett förslag eller en idé från någon part. Faktafrågor såväl öppna som slutna finns i det här fältet, liksom order och befallning. Närmande kommunikativa handlingar löser konflikter, hanterar känslor och integration av information. Här finns frågor om känslor och vänliga skämt eller skämt om arbete. Här finns också det aktiva lyssnandet i form av parafraseringar, reflektioner och responser, svar på frågor och klargöranden. I den närmande kommunikationen finns också instämmanden, jakanden samt att bygga vidare på andras idéer och förslag (Agazarian & Gantt, 2000). Baserat på studierna konstaterar forskarna att kommunikationsmönster som fastnar i någon del av fälten blockerar möjligheten för information att flöda och komma vidare, korrigeras eller förädlas i processen (Simon & Agazarian, 2000).

Agazarian och Gantt (2000) utvecklade också ett system, ”functional subgrouping”, för att hantera olikheter och skillnader genom att systematiskt använda subgrupperingar under kommunikationen. Att samla lika åsikter i en subgrupp stärker utforskandet av en idé. Olikheter hålls för stunden åt sidan och behandlas sedan som en annan subgrupp. Med andra ord kan gruppen stimuleras att ägna sig åt en och samma idé tills den är utforskad och uttömd i gruppen innan gruppen går vidare med att behandla nästa idé. Genom tekniken undviks argumentationer och diskussioner som hindrar problemlösning och idégenerering (Agazarian & Gantt, 2000).

Kommunikation under möten har med andra ord visat sig väsentlig för effektiviteten i grupper och under möten. I nästa avsnitt bygger jag en teoretisk analysmodell för hur jag kan betrakta effektivitet i verksamheten i anslutning till den uppgift grupperna och organisationen har att samspela kring.

2.5 Effektivitet i organisationer – en analysmodell

Då olika arbetsgrupper fungerar olika och har olika uppdrag, kan effektiviteten i verksamheten se olika ut beroende på vilken analysnivå den mäts på. Effektivitet på en analysnivå, till exempel i en specifik grupp, kan mycket väl vara i disharmoni med effektivitet på en annan analysnivå, mellan grupper i organisationen. Av den

anledningen är det viktigt, som uttrycks i citatet nedan, att forskaren anger vilken analysnivå som avses (Cohen & Bailey, 1997).

Effectiveness at one level of analysis can interfere with effectiveness at another level. Thus, it is important to be clear about the dimensions of effectiveness that are being considered and the level at which they are being considered (Cohen & Bailey, 1997, s. 243).

Effektivitet handlar om prestationsförmåga och förhållandet mellan insatserna i en verksamhet och verksamhetens resultat. Det rör med andra ord systemets förmåga att utnyttja resurser på ett ändamålsenligt sätt. Begreppet används antingen i absoluta termer som att något är effektivt eller inte eller i relativa termer där något kan vara mer eller mindre effektivt, enligt Nationalencyklopedin.

Som nämndes i inledningen brukar ordet effektivitet ur ett rationellt perspektiv delas upp i två olika benämningar med två olika innebörder. Yttre effektivitet (engelskans "effectiveness") brukar enkelt definieras som att göra rätt saker eller verkställighetsförmåga. Det handlar om hur väl vi uppfyller mottagarens krav och innefattar resultatet av processen. Med andra ord *vad* vi gör. Inre effektivitet (engelskans "efficiency"), ibland kallad produktivitet, brukar enkelt definieras som att göra saker rätt eller verkningsförmåga (Säfsen et al., 2010). Det handlar om hur väl vi använder de resurser som står till buds och vilken input vi tillför processen. Med andra ord *hur* vi gör och hur vi får ut maximalt av givna resurser (Forslund, 2013).

Hackman (1987, 2002) som ur ett mer humanistiskt perspektiv studerat effektivitet i arbetsgrupper menar att tre kriterier måste vara uppfyllda för att en grupp ska anses effektiv. Det första kriteriet rör hur väl gruppen löser sin uppgift i relation till organisationens mål. Det andra kriteriet, avser att gruppen lär sig och därmed förbättrar sitt arbetssätt och sina relationer, medan det tredje kriteriet gäller huruvida individerna upplever att gruppen stödjer deras arbete.

Mc Grath och Tschan (2004) betonar tre domäner av gruppers arbetsprocesser som pågår parallellt och som är viktiga att studera. Den ena arbetsprocessen rör hur gruppen utför sin uppgift. Den andra arbetsprocessen rör hur gruppen utvecklas och förändras. Den tredje arbetsprocessen rör hur gruppen svarar an eller inte på

händelser i det omgivande systemet, gruppens samspel i organisationen. (McGrath & Tschan, 2004).

Med inspiration från Hackman, McGrath & Tschan använder jag i den här avhandlingen ett vidgat effektivitetsbegrepp där lärandet är ett viktigt inslag och där verksamheter kan vara mer eller mindre effektivt i olika dimensioner. Effektivitet definieras (Figur 5) enligt följande:

Figur 5. Fyra dimensioner av effektivitet i verksamheter.

I Figur 5 visar jag hur de fyra dimensionerna tillsammans definierar effektivitet. Jag inkluderar resultat och måluppfyllelse i relation till gruppens uppgift i en dimension kallad *gruppens uppgiftshantering*. I den dimensionen söker jag data kring huruvida samspelet leder och de gemensamma överenskommelserna som görs till gagn för verksamheten leder till att nå mål och lösa den uppgift som föreligger. Jag söker i nästa dimension *individens upplevelser av*

gruppens arbete, data kring individers upplevelser av samspelet under möten och huruvida gruppens hantering av uppgiften ger individen det stöd som är nödvändigt. I de dimensioner som berör lärande och förbättring skiljer jag på det som sker inom gruppen, vilket jag kallar *lärande inom gruppen*, respektive det som sker mellan grupper på organisationsnivå, vilket jag kallar *lärande mellan grupper i organisationen*. De olika dimensionerna som innefattar lärande kan med hjälp av Ellströms (2006, 2010b) teori delas in i ett anpassnings- (A) eller utvecklingsinriktat (U) lärande beroende på resultat av samspelet. I dessa dimensioner söker jag urskilja om samspelet leder till ett anpassningsinriktat eller ett utvecklingsinriktat lärande både inom respektive mellan grupperna. Denna modell använder jag i avhandlingens analysavsnitt för att skatta effektivitet.

I nästa kapitel ska jag närmare beskriva hur jag gått till väga i studien för att samla och analysera data.

3. METOD

I det här kapitlet beskriver jag hur jag har genomfört studien. Jag inleder kapitlet med att argumentera för val av ansats. Därefter följer en systematisk genomgång av tillvägagångssätt vid urval, datainsamling och analysarbete under de olika delstudier som genomförts. Kapitlet avslutas med ett resonemang kring studiens vetenskapliga kvalitet samt om forskarrollen i en studie som denna.

3.1 Det studerade fenomenet och några utgångspunkter

Det sociala fenomen jag studerat är samspel med avseende på hur arbetsgrupper hanterar sin uppgift och vilken betydelse det får för lärandet och effektiviteten i organisationen. Den typen av fenomen är bestämt av sin kontext, precis som många andra fenomen i samhällsvetenskaplig forskning (Danemark, Ekström, Jakobsen, & Karlsson, 2003; Pettigrew, 1990). Hur grupper samspelar och vilken effektivitet det ger kan inte enkelt studeras genom en orsak-verkan modell för att mäta utfall och resultat, oavsett kraftfullheten i olika statistiska metoder. För att kunna förstå den här typen av fenomen behöver hänsyn tas till komplexiteten. Olika beståndsdelar som på olika sätt är sammanbundna med varandra blir nödvändiga att studera var för sig för att på sikt kunna förstå helheten och kunna förklara sambanden dem emellan (Hackman, 2012).

It is ironic that the powerful statistical techniques we have developed for analyzing group behavior often wind up keeping us at arm's length from the very phenomena we are attempting to understand. With every methodological advance, it seems, things become both more complex and more distant from the phenomena. That which started so simply, with an analysis of direct input–output relationships, now risks sinking of its own weight, of becoming decreasingly useful to both scholars and practitioners. It may be time, therefore, to question the appropriateness of the cause–effect models that

have pervaded group research from its inception and to consider an alternative way of construing group behavior and performance (Hackman, 2012, s. 433).

Pettigrew (1987) menar att fenomen av det slaget måste studeras genom olika analysnivåer samt med avseende på hur händelser hänger ihop över tid. Han framhåller betydelsen av vad han kallar en vertikal analysnivå som handlar om ömsesidiga beroenden mellan högre och lägre analysnivåer. Hur ett fenomen kommer till uttryck i en analysnivå kan förklaras genom förhållanden i en annan nivå. Vid sidan av den vertikala analysnivån framhåller Pettigrew (1987) även vikten av att studera vad han kallar den horisontella analysnivån. Med den analysnivån avses den inverkan som samhälleliga förändringar kan ha på en organisations intraorganisatoriska processer och beteenden hos grupper. Den horisontella analysnivån handlar om sekventiella länknings (följer på varandra) av händelser över tid, med andra ord handlingar som såväl orsakar som förutsätter eller blir en konsekvens av andra handlingar i en händelsekedja.

Vidare lyfter Pettigrew med flera (Pettigrew, 1987, 1990; Pettigrew, McKee, & Ferlie, 1988; Pettigrew, Woodman, & Cameron, 2001) fram tre väsentliga faktorer som datainsamling såväl som analys bör vila på: innehåll, process och kontext. Med innehåll menar de vad som görs i processerna: vad individerna, grupperna och/eller organisationen pratar om, samspelar kring, beslutar om och så vidare. Process är de aktiviteter och handlingar som utförs i en händelsekedja där det är viktigt att studera processer över tid. Hur något sägs, görs och/eller hanteras i en viss riktning och där grunden är att betrakta den mänskliga kraften som motor i processerna. Processerna kan alltid studeras över tid där historiska händelser ligger till grund för kommande aktiviteter och som ger konsekvenser för framtida skeenden. Viktigaste av allt enligt Pettigrew (1987) är dock att hänsyn tas till kontexten genom hela processanalysen på alla vertikala analysnivåer.

Ett fenomen som i hög grad påverkas av sin kontext studeras lämpligast i en djupgående fallstudie. Vidare beskriver jag den kvalitativa ansats jag valt och de möjligheter såväl som dilemman det inneburit.

3.2 Kvalitativ fallstudie, urvalsprocesser och interaktivitet

Min ambition har varit att gå nära ett fenomen och se det unika och specifika framför det distanserade, generella och allmänna. För att komma nära ett fenomen som finns i vardagliga processer på en arbetsplats krävs access till fältet och en acceptans från de människor som berörs. En kvalitativt inriktad fallstudie blir ett lämpligt val av forskningsdesign (Bryman, 2011; Merriam, 1994; Yin, 2009). Fallstudien används inom samhällsvetenskaplig forskning i huvudsak när forskaren har liten kontroll över händelser och det studerade fenomenet förekommer i en "real-life-kontext" (Yin, 2009) samt då forskaren behöver en strukturerad metod för att se både det specifika och det komplexa (Merriam, 1994). Som även Ekström och Larsson (2010) framhåller är det nödvändigt att studera ett eller flera fall på nära håll för att fånga fenomen som påverkas av kontextuella aspekter.

I intensiva studier av enskilda fall blir det möjligt att undersöka hur de för situationen specifika omständigheterna påverkar ett samtal, hur olika förhållanden görs och blir betydelsefulla i kommunikationen (Ekström & Larsson, 2010, s. 19).

Avgörande för en fallstudie är möjligheten att kunna identifiera ett avgränsat system, som till exempel en grupp eller en organisation kan vara (Merriam, 1994). I den här avhandlingen är det mindre industriföretaget mitt fall medan arbetsgrupperna jag studerat kan betraktas som fall i fallet. För att använda Yins (2009) modell över typiska fallstudier har följande design alltså använts: Delstudie 1 inleddes med ett holistiskt perspektiv på ett enskilt fall där företaget kan betraktas som en enskild analysenhet¹³ medan delstudie 2 övergick till att studera inbäddade multipla analysenheter - olika arbetsgrupper - i ett enskilt fall.¹⁴

Då industriell verksamhet för mig var främmande och jag var i behov av att komma nära det fenomen jag skulle studera, var en

¹³ Yin benämner detta som en "Single-case design, holistic, single-unit of analysis" (Yin, 2009, p. 46)

¹⁴ Yin benämner detta som en "Single-case design, embedded, multiple units of analysis" (Yin, 2009, p. 46)

interaktiv ansats en hjälp i forskningsarbetet. I en interaktiv ansats erkänns akademins och praktikens olika kunskapsintressen och med en dialog i grunden skall dessa kunskapsintressen inte konkurrera utan komplettera och befrukta varandra (Nielsen & Svensson, 2006). Den interaktiva ansatsen har inte det praktiska förändringsarbetet som mål utan är mer fokuserad på den gemensamma kunskapsbildningsprocessen mellan företrädare för verksamheter och forskare (Johannisson, Gunnarsson, & Stjernberg, 2008). Strävan är att forska med praktiken där själva lärprocessen, den gemensamma kunskapsbildningsprocessen, snarare än företagets förändringsprocess är i fokus. Den interaktiva ansatsen underlättade min förståelse för fenomenet då jag dels kunde få hjälp av företrädare i verksamheten att validera mina resultat men också att genom återkopplingsseminarierna få möjlighet till förklaringar av sådant jag inte förstod. Interaktiviteten underlättade också min access till att studera fenomenet på när håll.

I en fallstudie ställs forskaren inför många urvalssituationer (Merriam, 1994). I mitt val av fallstudieföretag använde jag mig av det Merriam (1994) kallar idealtypiskt kriterieurval som ”beskriver kriterierna som krävs för att en enhet ska inkluderas i undersökningen” (Merriam, 1994, s. 62). När jag under våren 2008 stod i färd med att välja samarbetspartners och tillika fallstudieföretag till studien, formulerade jag ett antal kriterier som skulle vara uppfyllda (bilaga 2). Av de då 18 aktiva företag som fanns tillgängliga¹⁵ uppfyllde endast fem företag kriteriet som handlade om storlek (SME). Besök på de fem berörda företagen genomfördes under våren 2008 med syfte att hitta ett företag som också uppfyllde de övriga punkterna. Ett av företagen, Labi IndustriPlåt (i bilaga 2 kallat A) uppfyllde samtliga kriterier. Vid ett möte 11 juni 2008 med VD och Plats- och produktionschef presenterade jag mina tankar och vi enades där om ett forskningssamarbete.

Min ambition i delstudie 1 var att sätta mig in i företagets strukturer för kommunikation och samspel genom hela kundorder-uppfyllelseprocessen, från kundförfrågan till leverans. Genom ett ändamålsenligt urval, som bygger på antagandet att upptäcka, förstå

¹⁵ Vid Tekniska Högskolan i Jönköping finns ett etablerat samarbete med företag i regionen där 18 av dessa var knuta till avdelningen jag verkade vid, Industriell organisation och produktion.

och få insikter om det specifika fallet (Merriam, 1994), valde jag att intervjua en person från varje processdel i kundorderuppfyllelseprocessen. Vilken person det blev bestämdes av vilka som hade tillgång till tjänstetelefon och som på telefonlistan stod först i berörd grupp. Inför delstudie 2 visade det sig vara tre olika grupper på tjänstemannanivån som gemensamt hanterade hela processkedjan. Jag valde att observera samtliga tre grupper samt göra intervjuer med samtliga medlemmar i dessa grupper och kan således säga att jag använt ett heltäckande urval i delstudie 2 där jag studerade ett antal fall i fallet (Merriam, 1994).

Forskningsprocess

Kontakterna med företaget var olika intensiva under olika perioder (bilaga 3). Datainsamlingen pågick från hösten 2008 fram till och med våren 2010 med olika intensitet beroende på aktivitet. Innan jag går in på det exakta genomförandet illustreras i Figur 6 den stegvisa fördjupning i forskningsprocessen, där olika teoretiska raster och förklaringsmodeller lagts på den empiriska studien som fått olika fokus i olika skeenden i forskningsprocessen.

Figur 6. Illustration av forskningsprocessen och olika moments förläggning i tid i relation till det teoretiska respektive samt det empiriska materialet.

Ömsom har jag bearbetat det teoretiska materialet för att hitta grund och analysverktyg för min studie och ömsom har jag bearbetat det empiriska materialet för att finna data om fenomenet. Jag har också gemensamt med deltagare i studien återkopplat och analyserat resultat och reflekterat kring olika teorier och praktiska handhavande

i så kallade återkopplingsseminarier. Inför delstudie 2, hösten 2009, blev det nödvändigt att förbereda studien med teoretiska analysverktyg. Jag behövde helt enkelt bestämma mig för vad jag skulle söka efter under mina observationer och i de uppföljande intervjuerna. När delstudie 2 väl var genomförd och en övergripande innehållsanalys var återkopplad till företaget tog den mer omfattande och djuplodande processanalysen vid (2010-2011).

Resultaten från såväl innehålls- som processanalysen (analys av mötena) har tillsammans med en analys av de kontextuella förhållanden som arbetsgrupperna verkat i bidragit till analys av varje grupp (inomfallsanalys). Därefter har jag gjort en jämförelse av likheter och skillnader mellan grupperna (mellanfallsanalys) innan jag dragit slutsatser utifrån mitt syfte.

Återkopplingsseminarierna

Till de båda återkopplingsseminarierna var VD sammankallande. Vid den första träffen i december 2008 medverkade i princip alla berörda tjänstemän samt chefer vid företaget. Vi träffades i företagets konferensrum där jag presenterade mina resultat från intervjustudien (delstudie 1) som handlade om företagets informella kommunikationsmönster, hoppande projektledarskap, kund-kontakter, genomförande- kontra utvecklingsprocesser och potentialer för lärande. Min presentation varade i ca 30 minuter varpå en diskussion om resultaten, företagets utvecklings- och förändringsarbete samt framtida tänkbara studier pågick ytterligare ca 40 minuter. Det andra återkopplingsseminariet såg till sin form likadant ut som det första. Innehållsmässigt kom det att fokusera företagets såväl inre som yttre kontextuella förhållanden, förändringar som skett och påverkat, problem i verksamheten som tonat fram och hur grupperna verkat förhålla sig till dessa, obalanser mellan olika delar i kundorderuppfyllelseprocessen, likheter kontra olikheter, koordinationsproblem samt deras egna känslor och upplevelser av sina egna möten.

Förändringar, val och etiska dilemman

Det finns svårigheter med att studera reella organisatoriska sammanhang över tid, då det pågår ständiga förändringar i såväl företagets omvärld som i uppgifts- som personalstruktur. Inget kan

frysas som stabila variabler, utan organisationen måste hela tiden betraktas som rörlig och föränderlig. Det får konsekvenser för forskningsprocessen. Hänsyn måste tas till komplexiteten och de förhållanden som under olika tider råder i organisationen och det ligger i forskarens uppdrag att förstå de diskrepanser som kan ligga till grund för utveckling och att länka samman innehåll och förändring i processerna med kontexten (Pettigrew, 1990).

Under genomförd studie skedde några avgörande organisatoriska förändringar som jag som forskare var tvungen att ta hänsyn till, samt ta ställning till, i min fortsatta forskningsprocess. Först och främst skedde en del smärre personalförändringar då inköparen slutade och arbetsuppgifter fördelades på kvalitetsansvarig samt på inhyrd konsult. Det blev sedan uppenbart, i den gemensamma analysen vid återkopplingsseminarierna, vilka förbättringar företaget direkt ville göra då fokus i delstudie 1 hade varit kommunikationen och samspelet i företagets kundorder-uppfyllelseprocess mer generellt. En av grupperna var i behov av och införde direkt tätare och mer stadigvarande möten. En av produktionsledarna fick i uppdrag att åtgärda vissa konstruktionsändringar, vilket innebar visst närmande mellan grupperna. Det blev också uppenbart att delstudie 2 skulle ha ett fördjupat fokus på samspelet. För att förstå samspelsprocesserna och dess konsekvenser på ett djupare plan var det nödvändigt att närma sig situationer där kommunikationen om kundorderuppfyllelseprocessen ägde rum. Det föranledde valet av grupp som nästa analysnivå och att mer intensivt studera situationer där dessa grupper sammanstrålade kring uppgiften i de "vardagliga" arbetsmötena.

Innan delstudie 2 skulle genomföras blev jag inbjuden att medverka vid koncernens (den företagsgrupp vari fallstudieföretaget ingick) utvecklingsdagar. Dessa dagar ägde rum vid en fjällanläggning och föranledde en gemensam fjällvandring med en övernattnig. Jag fick där en presentation av hela koncernens utvecklingsidéer och dilemman samt presentationer av samtliga företags möjligheter såväl som svårigheter. Under vandringarna, måltider och samkväm fick jag möjlighet till mer informella samtal med företagets ledning om allehanda väsentligheter som företaget brottades med. Det blev för mig en hjälp för att i analysarbetet på djupet förstå hur omgivande faktorer påverkade företaget. Jag kunde också på ett mer informellt sätt presentera mig själv, min egen

kompetens och forskningens potential för att bidra till verksamhetsutveckling. Det gav mig möjlighet att bygga relationer med företrädare för företagets ledningsgrupp och underlätta den access som observationer och videokamera i delstudie 2 skulle behöva. I samband med dessa utvecklingsdagar tog jag också risken att komma nära företagets och koncernens ledning, vilket kan orsaka blindhet och riskera att förlora den viktiga kritiska hållningen som är nödvändig för den vetenskapliga kvaliteten. Mer om det reflekterar jag kring under avsnittet om studiens kvalitet och forskarrollen (3.5 och 3.6).

Under tiden för delstudie 2 och vid tiden efter återkoppling av den översiktliga innehållsanalysen av delstudie 2, genomgick företaget ett ekonomiskt stålbad i och med den världsomfattande industrikrisen. Omställningar gjordes i personalgruppen. När den djupare analysen av delstudie 2 var genomförd var min tanke att gemensamt med de olika grupperna titta på och analysera delar av de filmade mötena gemensamt. I och med att så stora personalförändringar skett (flera som medverkat fanns inte längre kvar på företaget och andra hade nya roller) i de berörda grupperna avstod jag av etiska skäl ytterligare en återkoppling. Närmare beskrivning av fallstudieföretaget och dess omvärld finns under kapitel 4. I nästa avsnitt redogör jag för hur datainsamlingen gått till.

3.3 Datainsamlingsmetoder – genomförande och tillvägagångssätt

För att undvika feltolkningar eller ett begränsat underlag för analys i en fallstudie är det vanligt att forskare använder sig av flera olika datainsamlingsmetoder, så kallad metodtriangulering (Merriam, 1994) eller flermetodforskning (Bryman, 2011). I den här studien har olika metoder använts i de olika delstudierna för att mäta olika eller likartade fenomen. Jag beskriver de olika tillvägagångssättens karaktär och användningsområden för att sedan gå över till en mer specifik beskrivning av hur jag gått tillväga i de olika delstudierna. Totalt utgör det empiriska underlaget i avhandlingen följande (Tabell 1):

Tabell 1. Sammanställning av avhandlingens empiriska material

Empiriskt material	Delstudie 1	Delstudie 2
Intervjuer	9 intervjuer	14 intervjuer
Observerade möten		12 videofilmade möten
Frågeformulär		66 frågeformulär totalt varav 4-5 personer svarade vid kundcentergruppens fem möten – totalt 23 frågeformulär 5-7 personer svarade vid produktionsgruppens fem möten – totalt 31 frågeformulär 6 personer svarade vid konstruktionsändringsgruppens två möten – totalt 12 frågeformulär
Återkopplingsseminarier	1 analysseminarium	1 analysseminarium

Den kvalitativa intervjun betraktas som ett instrument för att få en beskrivning av de intervjuades livsvärld i relation till ett fenomen. Genom samtalet förvärvas kunskap om den sociala värld där fenomenet finns. Huruvida intervjuer genomförs strukturerat (styrd intervjuguide) eller som mer öppna samtal (frågetemaområden), är beroende av vilka data som är viktiga att samla. Intervjumetodiken är dock bedrägligt enkel att använda varför det finns risker att påbörja datainsamlingen för snabbt och ogenomtänkt. Förberedelserna är i sammanhanget a och o (Kvale, 1997). Frågeformulär kan i kvalitativa studier genomföras då forskaren vill fylla ut vissa kunskapsluckor och där varken observationer eller intervjuer är tillräckliga som mätinstrument. Frågeformulär kan fungera som "indikator på undersökningspersonernas tankar och känslor" (Bryman, 1997, p. 167). Deltagande observationer används ofta av etnografer då till exempel ett fenomen är föga känt. Att vara nära och studera individernas handlande i det studerade fenomenet kan underlätta kopplingar mellan beteenden och kontext. Observationerna kan fånga det individerna gör snarare än det de säger att de gör. En visuell teknik som videoinspelning ger observationen en kraft som räcker längre och ger andra analysmöjligheter än fältanteckningar gör (Bryman, 2011).

Delstudie 1

Delstudie 1 genomfördes hösten 2008 och syftade till att identifiera kommunikationskänsliga situationer i kundorderuppfyllelseprocessen samt till att få en bild av hur personalen betraktade kommunikationen, samarbetet och idéutvecklingen på företaget. Med hjälp av en strukturerad intervjuguide (se bilaga 5) genomförde jag cirka en timme långa intervjuer med en från varje funktion i processen: försäljning, nyckelkund- och IT ansvar, konstruktion, inköp, huvudplanering, produktionsledning del 1, produktionsledning del 2. Jag gjorde också intervjuer med plats- och produktionschef samt med en inhyrd kvalitetskonsult som under samma period hjälpte företaget att uppdatera kvalitetssystemet. Under de sistnämnda intervjuerna fick jag också del av dokument och samlade in data om fallstudieföretagets kontextuella förhållanden. Samtliga intervjuer transkriberades i sin helhet. De stunder jag var på plats på företaget och inte hade inbokade intervjuer gick jag runt i produktionen för att bilda mig en uppfattning om hur arbetet fungerade och vad som gjordes under de olika processmomenten. Ibland ställde jag frågor direkt till produktionspersonal. Efter alla besök på företaget pratade jag in mina spontana reflektioner på diktafonen/minidisk. Totalt har detta resulterat i 8 ljudfiler om några minuter vardera som transkriberats i sin helhet.

Delstudie 2

Delstudie 2 syftade till att studera samspelet vid arbetsmöten och till att se vilka konsekvenser detta fick på verksamheten och lärandet. När studien beslutades och planerades (juni 2009) var normal ledtid¹⁶ i kundorderuppfyllelseprocessen cirka fem veckor. Av den anledningen studerades samtliga formella möten i fallstudieföretaget under en period på fem veckor. Ett av mötena i den femte studieveckan flyttas dock till veckan därpå varför studien i realiteten pågick i drygt fem veckor, närmare bestämt under perioden 12 oktober till 18 november 2009.

Den ena gruppen som studerades var en arbetsgrupp som jag kallar kundcentergruppen. Gruppen hade sina fem möten på

¹⁶ Ledtid är det tidsförlopp som det tar att producera en vara från order till leverans.

måndagar med start klockan 10.00. Vid dessa möten deltog fem till sex personer med olika funktioner som säljare, konstruktörer och marknadschef. Den andra gruppen som studerades var en ledningsgrupp i produktionsavsnittet som jag kallat produktionsgruppen. Gruppen hade sina fem möten på måndagar med start klockan 08.00. Vid dessa möten deltog sex till sju personer med olika funktioner som huvudplanerare, finplanerare produktionsledare, kvalitetsansvarig/inköpare, marknadschef och produktionschef. I en tillfällig tvärfunktionell grupp (parallellgrupp) sammanstrålade personal från båda ovanstående grupper i det jag kallat konstruktionsändringsgruppen. Vid dessa möten deltog sex till sju personer. Gruppen hade sina två möten sporadiskt¹⁷ med fyra veckors mellanrum.

Jag valde att både observera, video- och ljuduppta alla tolv möten. Vid mötesobservationerna koncentrerade jag mig på samspelet i gruppen utifrån från Gustavsens (1990) kriterier för en demokratisk dialog (samma punkter som i tabellen under rubriken ”arbetsmöten” i bilaga 6). Uppföljande frågeformulär (bilaga 5) och 14 intervjuer (bilaga 6) genomfördes för att fånga deltagarnas föreställningar om och upplevelser av effektiviteten i gruppen. Som utgångspunkt för detta hämtades inspiration från Richard Hackmans (1987) kriterier för effektiva grupper. Jag grundade intervjuerna på det som skett under observerade möten utifrån samma kriterier. Under och efter besök på företaget pratade jag in spontana reflektioner på diktafonen/minidisk. Totalt resulterade detta i 10 ljudfiler om några minuter vardera som transkriberats i sin helhet.

Video- och ljudupptagning samt observationer

Anledningen till att filma och ljuduppta mötena var för att få hjälp med att rekapitulera situationen i analysarbetet. Mina tre argument för att använda videokameran vid sidan om ljudupptagning var följande: 1. En del observationer som innefattade deltagarnas aktivitet och insats vid mötet var svåra att hinna göra i stunden. Till exempel kan en del individer tänkas vara passiva och tysta eller agera icke-verbalt vilket är svårt att notera med hjälp enbart av ljudupptagning. 2. Mötena som studeras låg ”kloss-i-kloss” tidsmässigt vilket förhindrade att jag direkt efter mötet gick undan och

¹⁷ Under studien genomfördes två möten men före det hade inga sådana möten skett på sex månader.

skrev mina reflektioner som en första analys. 3. När det uppstod behov av att gå tillbaka till data i ett senare skede i forskningsprocessen kan videofilmen att vara till minneshjälp i analysarbetet.

Inför alla möten har jag sett till att vara på plats i god tid för att hinna rigga all teknisk utrustning för att minimera störningsmoment kring tekniken. Videokameran har stått på stativ i ett hörn av rummet och diktafonen har legat i mitten av mötesbordet. Själv har jag suttit i ett hörn under tystnad och försökt att vara så ”osynlig” som bara varit möjligt. Alla möten har jag sedan transkriberat till stor del i sin helhet och under transkriptionen har en innehållsanalys gjorts utifrån Hackmans processkriterier¹⁸ Under varje möte har jag löpande fört anteckningar som sedan renskrivits i punktform med en total omfattning av 16 sidor dataskrivna text.

Frågeformulär

Jag valde att genomföra en undersökning med ett enkelt frågeformulär (bilaga 6) efter varje möte då vissa kriterier som jag studerat handlar om deltagarnas upplevelser av gruppens arbete. Det var angeläget att få allas upplevelser från samtliga möten, som en ”temperaturmätare”. Frågeformuläret hjälpte mig att få vissa data från alla deltagare i direkt anslutning till mötet. Det frigav också tid i intervjuerna för övriga kriterier som skulle studeras. Dock valde jag att inte göra frågeformuläret alltför omfattande då jag av erfarenhet från besök på företaget visste att deltagarna ofta var i tidsnöd och ”på språng”.

Frågeformuläret delades ut direkt när mötet avslutades så att deltagarna vid sittande bord kunde fylla i och jag direkt kunde samla in de ifyllda enkäterna. Detta minimerade bortfall och gav mig möjlighet att få deltagarnas omedelbara upplevelser. Resultatet sammanställdes direkt efter mötet och samtliga mötesresultat kunde samlas i en tabell direkt efter genomförd datainsamling.

Uppföljande intervjuer – samtal om mötena

Jag genomförde 14 kvalitativa intervjuer vid sidan om frågeformuläret, för att få data kring övriga viktiga kriterier vid studien av samspelet. Dessa kriterier fokuserar delvis det som sker vid

¹⁸ Gruppens ansträngning och uppgiftsfokus, kunskapsanvändning och strategier.

arbetsmöten men fångar också arbetsgruppernas prestationer i ett vidare perspektiv. Jag har använt mig av en intervjuguide (bilaga 6) som dels grundar sig i Hackmans (1987) kriterier (Hackman, 1987) för effektiva arbetsgrupper, dels i Gustavsens (1990) kriterier för en demokratisk dialog men som också grundar sig i frågor som dykt upp hos mig under tiden då jag studerat arbetsmötena eller summerat frågeformulären. Detta för att jag skulle kunna fånga det arbete som skedde löpande i kundorderuppfyllelseprocessen.

Till en början, under de två första veckorna, gjorde jag intervjuer med alla som medverkade vid arbetsmötena. Resterande veckor gjordes uppföljande intervjuer med de som jag fann intressanta beroende på vad som uppstått under mötena. Intervjuerna skedde individuellt. Vissa personer har således intervjuats två gånger.

Egen reflektion, intryck och tankar – diktafon

Efter varje besök på företaget och ibland även efter möten och under lunchpauser har jag pratat in mina intryck och reflektioner på en diktafon. Totalt har detta resulterat i 18 ljudfiler om några minuter vardera som transkriberats i detalj. Dessa inspelade reflektioner har fungerat som stöd för mig parallellt i analysarbetet som jag beskriver närmare i nästa avsnitt.

3.4 Analysarbete

Utmaningen i det kvalitativa analysarbetet är att vaska fram relevant och meningsfull data och ur ett stort empiriskt material, för att kunna urskilja betydelsefulla mönster när slutsatser ska dras (Fejes & Thornberg, 2009). Danermark med flera (2003) menar att forskaren kan ha en flexibel och odogmatisk hållning till hur teorier används i forskningsarbetet. Analysarbetet kan inte reduceras till en enkel metod utan kan hela tiden omfattas av olika strategier där teorier används på olika abstraktionsnivåer för att tolka, förstå och förklara empiriska data, påverkande mekanismer och resultat som så småningom växer fram. Istället för att fastna vid det traditionella sättet att tänka kring induktion, som empiridriven teorigenerering eller deduktion som testande teoriverifiering rekommenderas ett abduktivt förhållningssätt (Danermark et al., 2003; Haig, 2008).

Analysen i föreliggande avhandlingsarbete har skett i flera steg och pågått parallellt med datainsamling och återkoppling. Ett vanligt

förfarande i kvalitativa fallstudier, enligt Merriam (1994). Jag har i analysarbetet också inspireras av Haig (2008) som hävdar att samhällsvetenskaplig forskning behöver mer av typen förklarande slutledning och resonemang om orsakssamband, så kallade ”inference to the best explanation” (Haig, 2008, p. 10). För varje steg i analysen under forskningsprocessens gång har jag blickat tillbaka till mina observationer, inspelade reflektioner och stunder för återkoppling för att antingen bekräfta eller för att vidga förståelsen av olika resultat som framträtt. Till en början har jag separerat varje analysdel och delstudie för sig för att på slutet integrera och dra slutsatser utifrån helheten.

Innan jag går in på det mer precisa analysarbetet vill jag göra en översiktlig beskrivning av de olika sekvenserna i analysarbetet. Den första analysen gjordes efter delstudie 1 som visade på hur deltagarna själva upplevde sin kommunikation. I den analysen framträdde också många av de diskrepanser som grupperna hade att hantera. I andra analyssteget fokuserades samspelet inom grupper och mellan grupperna. Till en början gjorde jag en första analys vid sammanställning av frågeformulären. Därefter gjordes en analys av de transkriberade intervjuerna från delstudie 2. Fortsättningsvis transkriberades alla möten avseende innehåll (vad det spelades om) och process (hur samspelet gick till). Dessa analyser har krävt olika teorier som tolkningsramar¹⁹ men också att jag ibland inte enbart fokuserat vad som hänt i samspelet utan också vilka alternativa sätt som funnits²⁰. Allt detta sammanställdes i en analys för att bidra med svar på samtliga forskningsfrågor för respektive grupp (kap 5-7) där viss intervjudata, resultat från frågeformulären samt mötessekvenser valdes ut för att exemplifiera. Till sist gjordes en analys för att ytterligare svara på forskningsfrågorna avseende jämförelse mellan grupperna (mellangrupsanalys). I den analysen

¹⁹ Rekontextualisera innebär att forskaren använder sig av flera olika generella teorier som tolkningsramar för att på olika sätt förklara ett fenomen som visar sig (Danermark et al., 2003).

²⁰ Retroduktion är en annan användbar tankeoperation som bygger på att man i forskningen också resonerar kring hur ett fenomen kan tänkas framträda i ett annat sammanhang. På så sätt stirrar forskaren inte sig blind på enbart det som framträder utan också det som inte framträder men som i andra sammanhang kan vara ett ”naturligt” sätt för fenomenet att framträda på (Danermark et al., 2003).

framträdde och synliggjordes diskrepanser i verksamheten ytterligare.

Analysarbete i delstudie 1

Den första delstudien hade en undersökande karaktär med syfte att finna kommunikationskänsliga situationer i processen från kundförfrågan till leverans i fallstudieföretaget samt för att se hur några personer ur de centrala funktionerna såg på förutsättningarna för och upplevelsen av samarbete, kommunikation och idéutveckling i verksamheten. De frågor som var i fokus inför intervjuerna användes också som analysinstrument. Inom parentes finns den variabel som mest berörs: 1. Vad karaktäriserar ledares och medarbetares kommunikation som uppstår i och igenom en kundorderuppfyllelseprocess (innehåll, process) 2. Vilka förutsättningar finns för den mellanmänniska kommunikationen i företagets kundorderuppfyllelseprocess - mötesplatser, rutiner, fördelning av ansvar och befogenheter, informellt/formellt (kontext)? 3. På vilket sätt bidrar den mellanmänniska kommunikationen till lärande och idéutveckling som gynnar verksamheten (innehåll, process, kontext)? 4. Vilka är de kommunikationskänsliga situationerna i kundorderuppfyllelseprocessen (process)? 5. Exempel på problem/situationer som dyker upp (innehåll)? 6. Vad kännetecknar kommunikationen på företaget (innehåll, process)?

Samtliga intervjuer transkriberades i sin helhet. Likaså de ”inpratade” reflektionerna från diktafonen. Analysen genomfördes sedan på ett strukturerat sätt enligt följande:

Steg 1: I alla utskrivna intervjuer sökte jag efter svar på fråga 1

Steg 2: I alla övriga intervjuer sökte jag svar på fråga 1

Steg 3: I de egna reflektionerna sökte jag svar på fråga 1

Steg 4: Steg 1-3 upprepade med fråga 2

Steg 5: Steg 1-3 upprepades med fråga 3

Steg 6: Jag granskade alla intervjuer för att se vart de kommunikationskänsliga situationerna fanns, vilka problem som var vanliga och vad som var karaktäristiskt för företagets kommunikation. Resultatet sammanställdes under respektive fråga. När materialet skulle presenteras för företaget i återkopplingsseminariet användes rubrikerna: 1. Vilka situationer är mest kommunikationskänsliga? 2. Vad är karaktäristiskt för fallstudieföretaget avseende kommunika-

tionen: Varför kommunicerar de, om vad kommuniceras det, hur går kommunikationen till, var och när sker kommunikation samt mellan vilka? 3. Hur ser förutsättningar för kommunikation och kommunikationens bidrag till lärande och idéutveckling ut?

Analysarbete i delstudie 2

Att observera en företeelse kräver koncentration och fokus. Om jag inte på förhand vet vad jag ska fånga finns risk att datainsamlingen blir splittrad och det empiriska materialet svårbehandlat (Bryman, 2011). För att underlätta detta inför delstudie 2 utvecklade jag en typ av analysverktyg inför observationer, frågeformulär (bilaga 5) och intervjuguide (bilaga 6). Jag utgick då från Hackmans (1987) processkriterier²¹ för vad som kan studeras i grupper där strävan är att bedöma effektivitet. Likaså beaktades Gustavssons (1990) 13 kriterier för en demokratisk dialog.

Efter datainsamlingen i delstudie 2 tog flera olika sorters analyser vid. Jag analyserade frågeformulären för sig och tog fram tabeller på hur individerna i respektive grupp skattat respektive möte. Jag analyserade intervjuerna för sig med utgångspunkt från forskningsfrågorna. När en första övergripande analys var gjord inför återkopplingsseminarierna²² tog en djupare analys av mötena vid.

Varje möte har till största del transkriberats ordagrant och om något i den icke-verbala kommunikationen varit flagrant har även detta noterats (exempelvis skratt, långa tystnader, djupa suckar). Kortare tystnader har markerats med några punkter medan längre tystnader (mer än 3 sekunder) har benämnts i analysen. Transkriptionen har gjorts i en tabell där mittenkolumnen har utgjort alla utsagor, innehållsanalysen noterats i den vänstra kolumnen och processanalysen parallellt gjorts i den högra kolumnen.

²¹ Hackmans tre dimensioner för att studera hur grupper hanterar uppgiften är 1. Gruppens ansträngning och uppgiftsfokus 2. Gruppens kunskapsutbyte och informationshantering samt 3. Gruppens strategier och arbetssätt vilket jag utvecklat mer i den teoretiska referensramen i kapitel 3.

²² Den övergripande analysen inför andra återkopplingsseminariet var i huvudsak koncentrerad till mötesstruktur och innehåll i de olika gruppernas möten, resultat från frågeformulär och intervjuer.

Innehållsanalysen har koncentrerats kring såväl samtalets innehåll som form och kort uttryckt vad en samtalssekvens handlat om. Varje sekvens har varit allt från några sekunder upp till elva minuter och innehållet har helt fått styra min benämning. Så fort grupperna bytt samtalsämne och skiftat fokus har det för mig betraktats som en ny sekvens. I den vänstra kolumnen har det i min analys kunnat stå konstruktionsproblem, leverensproblematik samt huruvida gruppen till exempel, haft fokus på uppgiften, ägnat sig åt kunskapsutbyte, hamnat i konflikt, nått någon gemensam överenskommelse eller handlat på annat sätt av betydelse för lärandet. I den här analysen har i huvudsak frågan vad gruppen samtalat om fått sitt svar.

Processanalysen har utgått från kommunikativa handlingar som påverkat mötets innehåll, form och progression. Där har jag klassificerat alla utsagor som till exempel frågor, svar, bekräftande, ifrågasättande, informationsgivande. I den här analysen har i huvudsak frågan hur gruppen samtalar fått sitt svar. De olika utsagorna har analyserats utifrån föregående talareshen uttalande i en typ av kommunikationskedjor som hängt samman kring ett och samma samtalsämne. Avgörande för min tolkning har varit huruvida gruppen hanterar uppgiften mot någon form av lösning, utveckling eller dylikt.

Innehåll- och processanalys kan inte helt och hållet säras på. Den ena påverkar den andra. Det jag gjort är att hålla de olika analyserna i fokus vid olika tidpunkter. När jag byggt mitt resultat har jag i mångt och mycket strukturerat detta efter innehåll och vad de pratat om (ofta koordinationsproblematik). I varje samtalssekvens har jag sedan belyst kommunikationsmönstren (process) som framträtt. Jag har då upptäckt att vissa kommunikationsmönster hänger samman med visst samtalsinnehåll – uppgiften. När jag sedan valt ut sekvenser att lyfta fram i resultatet har jag valt att presentera min analys innan exemplet. Detta för att underlätta för läsaren att följa med i dialogerna som annars kan vara svårtolkade då de är lösryckta ur sitt sammanhang och är skrivna i talspråk.

3.5 Studiens kvalitet

För att nå vetenskaplig höjd och trovärdighet inför läsaren måste en studie av det här slaget visa på harmoni mellan de teoretiska utgångspunkterna, forskningsdesignen och på det sätt data

analyserats (Bryman, 2011; Wigblad, 1997). Begreppet validitet har varit föremål för kritik då det traditionellt använts i kvantitativa studier. I kvalitativa studier används snarare begreppen trovärdighet och riktighet (Svensson & Starrin, 1996). Miles och Huberman, kritiska realister, vill inte sälla sig till varken det ena eller det andra. Istället har de identifierat fem huvudpunkter utifrån vilka kvaliteten i en studie kan bedömas: 1. Objektivitet: i vilken utsträckning andra kan reproducera studien och resultaten, 2. Reliabilitet och tillförlitlighet: huruvida studien är konsekvent genomförd och hållbar över tid, 3. Intern validitet, trovärdighet och äkthet: slutsatsernas äkthet och relevans för undersökningsgruppen, 4. Extern validitet, överförbarhet och passning: studiens förmåga att föras över i ett sammanhang 5. Utnyttjande, tillämpning och handlingsorientering: nyttoaspekten (Svensson & Starrin, 1996). Jag ska i följande stycke argumentera för hur jag ser på den här studiens kvalitet utifrån ovanstående fem punkter.

När det gäller objektiviteten möjliggör det videofilmade empiriska materialet att en stor del av den här studien ska kunna reproduceras och att min subjektiva tolkning eller bias vid observationstillfället inte tar överhand. Även undersökningen med hjälp av frågeformulär ger en fingervisning om samtliga undersökningspersonernas tankar och känslor vid samma tidpunkt i direkt anslutning till mötena, vilket inte hade varit möjligt att mäta genom intervjuer. Att frågeformuläret delades ut till alla vid samma tidpunkt minimerade risken för påverkan av annat än just mötesprocessen. Att frågeformuläret genomfördes på samma sätt, efter alla möten och att resultatet kan tolkas över tid ger också en styrka och minimerar risken för undersökningspersonernas individuella tolkningar av enkätvärdena.

En styrka i den interaktiva ansatsen är att informanter, tillsammans med forskaren, påverkat forskningsprocessen och säkerställt att mätning gjorts i rätt skede i den så kallade kundorderuppfyllelseprocessen. Metodtrianguleringen har underlättat tolkning av fenomenets karaktär utifrån flera källor. Återkoppling till praktiken genom så kallad respondentvalidering, har gett input till analysarbetet och därmed stärkt den interna validiteten.

Den interna validiteten såväl som nyttoaspekten är den interaktiva ansatsens styrka och kraftfullhet. Den access till fältet

och den närhet till det studerade fenomenet som den interaktiva forskarrollen möjliggjort är ytterligare ett säkerställande av kvaliteten. Om den här studien inte skulle varit relevant eller till nytta för undersökningspersonerna eller fallstudieföretaget, skulle jag som forskare aldrig fått access till fältet och studien skulle mest troligt aldrig kommit till stånd.

En fallstudie som avgränsat samlar data i endast en organisation riskerar alltid att få problem med generaliserbarheten av forskningsresultaten (Bryman, 2011). Å andra sidan kan ett fall ses som typiskt och närheten till fenomenet ge kompenserande möjligheter att se fenomenet på nära håll som en mer omfattande studie, med fler fall, riskerar att förlora. Typiska fall kan generaliseras i relation till annan forskning med liknande typiska fall, så kallad teoretisk generaliserbarhet (Bryman, 1997). Det mest problematiska kring kvaliteten i en studie av det här slaget är möjligheten att överföra resultat och slutsatser till andra organisationer i andra sammanhang. Kontexten och de strukturer som råder påverkar gruppernas möjlighet till effektivitet. Avsnittet om definitioner, tidigare forskning och liknande studier, tillsammans med ett teoretiskt resonemang om effektivitet i den här typen av organisationer, är på det sätt den här studiens generaliserbarhet kan bedömas.

Det abduktiva förhållningssättet har tillåtit mig att göra den viktiga omprövningen i analysen. Det som allra mest säkerställt kvaliteten i den här studien är just att analysen skett i olika sekvenser och med olika djup samt med en öppenhet för att använda olika förklaringsmodeller för samma typ av fenomen som visat sig.

3.6 Forskarrollen

Forskarens närhet i fallstudiearbetet kräver reflektion och interaktivitet. Arbetet är aldrig förutbestämt utan har inslag av överraskning och kreativitet. Forskarrollen bygger på att gå nära och lära känna fenomenet, vilket i sig trigger igång ömsesidig påverkansprocess. En svårighet i fallstudier ligger i att få access till fältet och när tillräckligt med data väl är skapad förmå att dra sig tillbaka för analys (Rock, 2001). I en interaktiv ansats förutsätts forskaren, vid sidan av sin studie, också leda en kunskapsbildningsprocess samt ta initiativ till olika typer av möten med praktiker som

öppnar för dialog. Det förutsätter viss erfarenhet och säkerhet, en förmåga att i möten både leverera tydliga resultat och samtidigt vara öppen för kritisk respons på sina egna slutsatser. Det förutsätter också en förmåga att ställa frågor, lyssna in och ge konstruktiv återkoppling utifrån vad studien visat (Johannisson et al., 2008).

Det finns en svårighet i att å ena sidan befinna sig i dialog och å andra sidan axla ett ledarskap. En dialog förutsätter jämbördiga parter och ledarskapet förutsätter att någon eller några tar ansvar och därmed har ett övertag. Kvale (2006) menar att dialogen som forskningsmetod är en utopi och hävdar att relationen forskare och praktiker med automatik är asymmetrisk. Han menar att forskaren i en intervju utöver lyhördheten och det aktiva lyssnandet också kan konfrontera, ifrågasätta och utmana tankar för att stimulera utveckling. Att leda en kunskapsbildningsprocess förutsätter att någon tar ansvar för att skapa förutsättningar för den, för alla parter, gynnsamma kommunikationen samt för respektfulla och jämlika relationer (Johannisson et al., 2008).

Ett forskarteam (Westlander, 2008) konstaterade följande krav på forskarrollen i en interaktiv ansats: Forskaren måste vara tydlig med vad insatsen går ut på för att undvika missuppfattningar, aktivt stödja delaktighet, söka övervinna praktikernas motstånd, verka för en gemensam problemuppfattning, vara lyhörd för den organisationskultur som råder och kunna vänta in långdragna processer utan att tappa engagemanget men samtidigt förmå säga ifrån om dödläge uppstår. Svensson har i sitt efterord ett antal viktiga punkter om den interaktiva forskarrollen:

”att kombinera jämlika relationer och kritisk granskning, att balansera närhet med kritisk distans, att vara pådrivande utan att vara styrande (processen ägs av deltagarna), att utgå från det lokala men sträva efter generella förklaringar, att ha kunskaper utan att vara en auktoritet, att kunna anpassa sig och improvisera men med bevarad integritet och självständighet, att kunna kombinera teori och praktik, att kunna fungera som gränsgångare, att tänka strategiskt men samtidigt göra etiska avvägningar, vilket kräver en praktisk klokskap – phronesis, att vara en del av utvecklingsprocessen utan att fångas av den samt att ha god kunskap om den egna disciplinen men samtidigt sträva efter en tvärvetenskaplig förståelse” (Johannisson et al., 2008, s. 371).

En interaktiv forskarroll har vissa gemensamma nämnare med konsultrollen. Det konsultativa förhållningssättet bygger på en

förmåga att sätta sig in i och förstå utan att för den skull ta ansvar för motpartens problem. Konsulten utgår från att motparterna har förmåga att hantera de egna problemen men möjligen för stunden behöver hjälp med till exempel analys och alternativa synsätt. Genom ett förhållningssätt som bygger på lyhördhet och respekt för den andre grundas tillit och förtroende. Genom att konstruktivt utmana och ge återkoppling möjliggörs vidgade perspektiv och utvecklingspotentialer synliggörs. I ett konsultativt förhållningssätt tydliggörs gränser mellan parternas roller och ansvar (Schein, 1988).

Min erfarenhet som konsult har hjälpt mig i dialogen med företaget och i den interaktiva forskarrollen. Vid första mötet (kontakter med fältet se bilaga 3) med VD och Plats/Produktionschef på fallstudieföretaget, redogjorde jag för vad en interaktiv ansats innebär och poängterade där, såväl muntligt som skriftligt i powerpointpresentationen, att företaget själv ansvarade för sitt eget utvecklingsarbete och att jag tog ansvar för forskningsprocessen och det vetenskapliga bidraget. Det kan liknas vid ett muntligt kontrakt om våra olika ansvarstaganden som Lundin & Wirdenius (1990) lyfter fram som en nödvändighet vid interaktiv forskning. Det är min konsulterfarenhet som gett mig viss säkerhet i att dels vara lyhörd dels förmå framföra kritisk reflektion på ett konstruktivt och professionellt sätt. Mitt förhållningssätt lade grunden för den konstruktiva dialog som kom till stånd vid återkopplingsseminariet efter delstudie 2 (se forskningsprocessen Figur 6), vilket i sin tur lade grunden för att delstudie 2 överhuvudtaget kunde komma ifråga. Forskaren i en interaktiv ansats är beroende av att medforskarna känner tillit och förtroende (Johannisson et al., 2008).

För att behålla forskarrollen och inte förlora mig i konsultrollen har jag använt mig av en del knep och attribut. Under alla besök på företaget och under utvecklingsdagarna i fjällen, har jag ständigt burit med mig och använt mig av en diktafon. Så fort möjlighet har funnits har jag gått undan (lediga utrymmen, i bilen, vid lunchraster och så vidare) och pratat in mina egna tankar, funderingar och reaktioner på händelser. I diktafonen har jag försökt koncentrera mina reflektioner på forskningsfrågorna och i samband med det tydligt sållat ut annat prat som jag fått ta del av men som inte berört min studie. För mig har det blivit ett sätt att ”prata av mig” för att behålla mitt fokus och min forskarroll. Jag har också kontinuerligt kommunicerat mina tvivel och valsituationer med mina forskar-

kollegor och handledare. Efter delstudie 2's återkopplingsseminarium, våren 2010, har jag dragit mig tillbaka och endast besökt företaget vid två tillfällen, det ena för att följa upp och samla in kompletterande data samt få information om genomförda förändringar. Det andra tillfället på inbjudan från företagsgruppens koncernchef då en ny verksamhet under uppbyggnad skulle presenteras. En del företrädare från företaget har jag på senare tid träffat i andra sammanhang och då i rollen som lärare. I dessa möten har studien aldrig varit upp till diskussion.

En överraskning för mig, i samband med återkopplingsseminarierna, var den påverkan som forskningsresultaten direkt föranledde i praktiken. Jag häpnade över hur snabbt företaget tog till sig av min analys och återkoppling och hur stark tron på akademisk kunskap var. Den överraskningen skrämde mig en del och gjorde att jag blev väldigt noga med vad jag sa och på vilket sätt jag framförde budskap. Den snabba förändringsbenägenheten som fanns i fallstudieföretaget kan också vara signifikant för små och medelstora företag av det här slaget.

4. Det studerade företaget

I det här kapitlet beskrivs den kontext arbetsgrupperna befunnit sig i under tiden för studien. Nyckeltal visas och jämförelser görs under perioden 2007-2011 för att visa på utveckling över tid. Detta för att jämförelser vid en särskild tidpunkt eller specifikt år blir svår att göra då företaget tillämpar brutet räkenskapsår och övriga statistik är hämtad årsvis. Till en början beskrivs fallstudieföretagets organisation, bemanning och ekonomiska status i en översikt. Tillika några rader om den kultur och anda som rådde i organisationen under tiden för studien. Den huvudsakliga uppgift som studerats, kundorderuppfyllelseprocessen²³, presenteras mer i detalj och i form av processkartor. Texten är skriven i en tempusform som grundar sig i den tid då studien genomfördes. Helt andra förhållanden kan råda på företaget idag.

4.1 Omvärldsfaktorer

Den världsomspännande finansiella kris som inträffade under perioden 2008-2009 drabbade svensk industri mycket hårt (Hassler, 2010). Från januari 2008 till januari 2009 sjönk industriproduktionen med 23 procent²⁴ och arbetsmarknadens parter ingick unika avtal om lönesänkning och arbetstidsförkortning för att bland annat rädda arbetstillfällena. För klustret metallproduktion²⁵ sjönk aktiviteten med 4,9 procent mellan åren 2007 och 2008 och därefter med 28,2 procent mellan åren 2008 och 2009. En ökning har skett

²³ Kundorderuppfyllelseprocessen är en del av produktframtagnings-processen och innefattar hela kedjan av aktiviteter från kundförfrågan till leverans.

²⁴ Hämtat från If Metalls hemsida 2010-04-03 www.ifmetall.se

²⁵ SNI2007:25 är Statistiska centralbyråns kluster för att mäta aktiviteter i industriproduktion, där gruppen 25 innefattar tillverkning av metallvaror utom maskiner och apparater. Industriproduktionsindex (IPI/PVI), kedjeindex, 2005=100, efter näringsgren SNI2007. www.scb.se 2012-09-12

successivt från 2009 fram till 2011 men utan att nå toppnoteringen från 2007 (Figur 7).

Figur 7. Procentuell förändring av aktiviteter i metallproduktionen i Sverige under åren 2007 – 2011 där index 100 är specificerad till 2005 års volymer.

Det industriföretag, Labi IndustriPlåt, som studien handlar om var en aktör som under den krisartade perioden ställdes inför att anpassa sig till rådande förhållanden. Orderingången minskade i omfattning. Omsättningen och tillika lönsamheten sjönk drastiskt och åtstramningar i personalstyrkan blev nödvändig.

4.2 Labi IndustriPlåt

Labi IndustriPlåt (LIP) var ett litet industriföretag som konstruerade, tillverkade och sålde specialskåp och maskinbeklädnader i plåt. De cirka 500 modellerna producerades i olika färger och former, allt utifrån kundens behov och kravbild och levererades i huvudsak inom segmenten industri-, bygg-, transport- och marinsektor till kunder i Sverige men också till kunder i Norge och Danmark. Huvudkontoret låg i Småland men säljkontor fanns i Danmark och Norge. LIP ingick sedan 2005 i en företagsgrupp tillsammans med två andra företag. Ett av systerbolagen var ett delägt dotterbolag som låg vägg i vägg med LIP. Där genomfördes all lackering av produkterna.

Sedan 2005, vid ägarbyte, hade företagets expansion ordentligt tagit fart. Stora investeringar i maskinparken hade genomförts,

planeringsfunktionen hade stärkts, konstruktörerna hade börjat arbeta mer kundnära och veckovisa personalmöten varje fredag hade införts. Kulmen nåddes 2007/08 då företaget omsatte 89 052 kr och hade 50 anställda plus 18 personer inhyrda i produktionen.

Under åren 2007-2011 skedde sedan förändringar såväl i omvärlden som internt varför både omsättning och personalstyrkan påverkades (Tabell 2). Som lägst under perioden var företaget nere i 43 anställda utan inhyrd personal och en del omflyttningar gjordes internt under 2008-2009. Under tiden för det här avhandlingsarbetet har det skett en hel del förändringar i organisationen. En av produktionsledarna blev säljare, en kvinnlig produktionsledare anställdes och lite senare slutade en av produktionsledarna. Stansprogrammeraren fick förändrade arbetsuppgifter och produktionschefen slutade på företaget. Ytterligare en kvinna anställdes som säljare under en kort period, VD slutade och marknadschefen trädde in på VD-posten.

Finanskrisen och den industriella verksamhetens nedgång i Sverige 2008-2009 påverkade företaget mycket. Kundernas ordrar minskade i omfattning. En kund som till exempel vanligtvis beställt 50 skåp lade nu en order motsvarande 25 skåp. Omsättningen sjönk drastiskt under 2008/09 och 2009/10 och alla kontrakt på inhyrd personal tillsammans med en del uppsägningar genomfördes. Lönsamheten minskade dramatiskt under samma period (Tabell 2).

Tabell 2 Labi IndustriPlåts omsättning, personalstyrka och resultat under åren 2007-2011 (Årsredovisning, bolagsverket 2010/11).

	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/2011
Omsättning tkr	70 914	89 052	61 780	48 058	59 669
Antal anställda	49	50	46	43	46
Resultat i tkr	12 163	16 376	6 739	817	3013
Resultat %	17 %	19 %	11 %	2 %	5 %

För att möta krisen och hålla kvar en stark orderingång gjorde företaget ett förvärv av ett annat företags affärsverksamhet, produktsortiment och kundstock, under våren 2009. Det i sig gjorde att antalet kunder ökade och antalet specialprodukter med dem. De nya produkterna som nu skulle in i tillverkningen hade knapphändiga ritningsunderlag. Sammantaget gav krisläget och företagsförvärvet fler produktvarianter och kortare serier med många

nya konstruktioner som skulle fasas in i en redan trängd och underbemannad tillverkningsprocess.

Vid tidpunkten, hösten 2009, då delstudie 2 genomfördes, såg organisationen på företaget ut som i Figur 8. VD, tillika ägare med engagemang i flera andra bolag, deltog inte i det operativa arbetet utan ledde ledningsgruppen och det mer övergripande strategiska arbetet. Produktionschefen var av den anledningen också platschef med huvudansvar för större delen av personalstyrkan. Inköpsfunktionen hade lagts ut på konsultbasis och endast avrop²⁶ skedde under ramen för produktionsansvaret. It-funktionen servade också andra företag inom företagsgruppen.

Figur 8. Organisationsschema över LIP hösten 2009 med sina då 43 anställda. VD tillika ägare och produktionschef tillika Platschef.

I en jämförelse mellan företags omsättningsutveckling och industriproduktionsindex SNI 2007:25 fick graferna följande utseende (Figur 9). För att jämförelse skulle vara möjlig har jag

²⁶ Avrop innebär i det här fallet att inköp gjordes från leverantör som företaget redan hade avtal med.

räknat om SNI2007:25 till att motsvara företagets omsättning år 2007 och därefter använt de faktiska procentuella skillnaderna i respektive serie. Tydligt är att företagets omsättning fortsatte öka kraftigt trots att metallproduktionsindex tydligt gick ner mellan åren 2007 och 2008. Förklaringen kan ligga i att företaget hade stabil ordergång från ett antal större kontrakterade kunder vilket fördröjde negativa effekter av konjunkturläget till en början. När företagets nedgång väl kom stannade den inte av och vände upp i samma takt som genomsnittet i branschen utan fortsatte sin negativa utveckling ytterligare ett år. En förklaring kan ligga i den nya kundstock med tillhörande produktsegment som orsakade ökad komplexitet och leveransförseningar i hela kundorderuppfyllelseprocessen. Företagets rutiner utsattes för hård prövning.

Figur 9. Procentuell förändring av aktiviteter i metallproduktionen i Sverige under åren 2007 – 2011 där index 100 är specificerad till 2005 års volymer i jämförelse med procentuell förändring av LIP's omsättning (Ref SCB samt LIP, 's årsredovisning).

4.3 Kundorderuppfyllelseprocessen – en huvuduppgift på LIP

Processbegreppet i detta sammanhang används för att visa på hur produkterna togs fram, tillverkades och levererades i fallstudieföretaget. Förenklat kan sägas att processen startade med ett kundbehov och slutade med en kundtillfredsställelse. Processerna

korsade ofta olika ansvarsområden uppdelat på individer, funktioner eller avdelningar. Dessa organisatoriska gränser kunde ibland vara påtagliga hinder för processerna som försvårade samarbete och förståelse mellan olika ansvarsområden. Ett sätt att illustrera processflödet i en verksamhet är att använda sig av processkartor (Ljungberg & Larsson, 2012).

Figur 10 nedan illustrerar flödet i LIP's kundorderuppfyllelseprocess. Pilarna visar att det är här "saker och ting händer" i processen. De fyrkantiga symbolerna visar vad som "sätter igång" processen respektive vad som "kommer ur den" (Ljungberg & Larsson, 2012).

Figur 10. Processkarta över LIP's kundorderuppfyllelseprocess med röd streckmarkering i det särskilt känsliga gränssnittet mellan konstruktion och produktion.

När företaget fick en förfrågan från kund gjordes en förstudie som innefattade kundens samt omgivningens krav på den färdiga produkten (väderförhållanden, vikt som skåpet skulle kunna bära mm). Att identifiera kundbehov föranledde en dialog med kunden som kunde ta allt från en vecka till ett par månader, beroende på om det var en befintlig eller helt ny konstruktion som skulle till. När den processen var klar och en eventuell prototyp, även kallad "solid", var framställd inväntades kundens godkännande. En offert skrevs och

erbjudandet presenterades för kunden. Ifall det genererade en order påbörjades processen med att registrera en försäljningsorder som så småningom resulterade i en tillverkningsorder (innehåller alla nödvändiga detaljer inför produktion). När tillverkningsordern var klar påbörjades planering av produktion som resulterade i ett tillverkningsunderlag (specifikation och instruktion för varje moment i produktionsprocessen) samt underlag för inköp av nödvändigt material. I produktionsprocessen skedde all bearbetning av materialet från obehandlad plåt till färdiglackerat skåp. När produkten var klar tog utleverans vid som innebar packning och frakt av gods ut till kund som samtidigt fakturerades.

4.4 Situationen i företaget vid den inledande studien

All verksamhet som LIP bedrev fanns i samma byggnad. I produktionshallen var det hög takhöjd och inrett med lagerhyllor och maskiner som avgränsade de olika avsnitten i tillverkningsprocessen. I ett stort personalrum rymdes alla för lunch och fika men det var i huvudsak kollektivanställd personal som tillbringade raster där. Lackeringsföretaget låg vägg i vägg med en gemensam ingång inomhus direkt från produktionslokalen. Produktionsledare, huvudplanerare och kvalitetsansvarig satt i kontor mitt i produktionshallen och hade tillgång till ett konferensrum på andra våningen ovanför sina kontor. I ena änden av produktionshallen fanns en trappa upp till kundcenter där övriga tjänstemän och ledning satt. Där fanns en reception, ett fika/lunchrum för tjänstemän och ledning, några kontor för ekonomi/personal-funktionen samt för VD, produktionschef/platschef och marknadschef samt ett öppet kontorslandskap för säljare, konstruktörer och IT-ansvarig.

Det rädde en positiv anda på företaget och en stolthet över att omsättningen ökat kraftigt utan att personalstyrkan ökat nämnvärt sedan ägarskiftet (från delstudie 1 2008). Som beskrevs i intervjuerna var kontaktvägarna enkla, alla engagerade i uppgiften och möten skedde behovsstyrt när det blev problem eller i förbifarten "Vi är ett härligt gäng - alla hjälps åt" (huvudplaneraren). Återkoppling skedde när något gått snett och en hel del kommunikation var ad hoc när konstruktörer var ute i produktionshallen eller när någon i produktionspersonalen gjorde ett ärende till kundcenter.

Dessa besök, åt det ena eller andra hållet, inträffade flera gånger om dagen.

Varje produkt blev ett eget projekt genom processen. Projektledarskapet varierade mellan funktionerna och ställde stora krav på den interna kommunikationen i samband med en hel del ”bollande” av frågor och dilemman. Till en början låg projektansvaret hos säljare för att senare bollas över till en konstruktör som då också tog vid i kundkontakten. När produkten började tillverkas var det huvudplaneraren som höll i projektet och eventuella kundkontakter kring leveranstider med mera. Kundkontakter efter leverans hade antingen säljare för uppföljning eller kvalitetsansvarig i produktionen vid eventuell reklamation. Övergången mellan funktioner och ansvar för projekten var flytande och informell. Det fanns igen rutin för återkoppling, avslut eller uppföljning och flera saknade respons från kund för att få veta hur deras arbete fungerat. Enligt intervjupersonerna låg mycket fokus på ”just nu” och ”framåt” och alldeles för lite blickades bakåt för utvärdering och möjlighet till lärdomar. Återkommande problem som i huvudsak dök upp i produktionsprocessen skapade irritation och flera i produktionsfunktionen menade att företaget inte lär sig av misstagen. Till viss del gjordes korrigeringar av ritningar av produktionspersonal men det räckte inte för att komma till rätta med problem som behövde förändrade rutiner och nya arbetssätt hos konstruktörerna. Känsliga gränssnitt i kundorderuppfyllelseprocessen var just dessa övergångar och då i synnerhet den mellan konstruktion och produktion.

Det är tydligt att många som jag intervjuat hade kunskaper om fler delar i processen än den de för tillfället var kopplade till. Den interna rörligheten hade gjort att flera personer bytt arbetsuppgifter genom åren. En svetsare hade blivit säljare och senare marknadschef, en montör blev ansvarig för lagret för att senare axla produktionsledning (och på senare tid också säljare) och en i produktionspersonalen gick vidare till produktionsledare och så småningom till produktionschef i lackeringsföretaget.

Den första analysen som gjordes efter delstudie 1 och som lyftes fram under det första återkopplingsseminariet var följande: Den informella kommunikationen verkade förenkla arbetet och stimulera ansvarstagandet. Dock fanns risker med att många medarbetare blev uteslutna i samarbetet och därmed begränsades möjligheten till

lärandet då endast en viss skara tillhörde de som alltid involverades i problem och lösningar. Den informella kommunikationen tenderade också att orsaka ad hoc lösningar som inte gav bärighet på utveckling på lång sikt. Ett ”hoppande projektledarskap” bidrog till att många hade insyn i olika delar i ett projekt men ingen blickade över eller tog ansvar för helheten eller använde utvärdering och återkoppling som instrument för lärande.

Flera funktioner hade kundkontakter och kunde på så sätt ta emot input från omvärlden till systemet. Dock användes inte möjligheten att mer strategiskt reflektera kring utvecklingsfrågor mer än när det gällde produktions- och konstruktionstekniska lösningar. Det fanns en stor erfarenhetsbas bland tjänstemännen tack vare den interna rörligheten – många kunde mycket – vilket var en potential för utvecklingsarbete. Frågan var om likheten i ålder och kön i grupperna kunde vara ett hinder.

I den första delstudien framträdde ett antal diskrepanser i företaget. En del av dem var av karaktären organiserings- och koordineringsproblem medan andra mer berörde produktions- och konstruktionsproblematik. De tog sig uttryck i praktiken på följande sätt: Produktionsgruppen hade under krisåren drabbats hårdare av personalminskning än kundcentergruppen, vilket orsakat en obalans mellan grupperna. Kundcenter som tog in order tillmötesgick kunder i deras önskemål om korta ledtider (för att vinna viktiga affärer) vilket kom i kollision med produktionsgruppens arbete och förmåga att genomföra uppgiften då de drabbats av neddragningar i bemanning. Obefintliga rutiner för återkoppling, uppföljning och utvecklingsarbete av flödet i hela kundorderuppfyllelseprocessen gav ett glapp i organisationen och dess förbättringsarbete. Ett ”hoppande” projektledarskap utan medveten och systematisk överlämning orsakade ibland informationstapp. Konstruktörer använde benämningar i material- och produktionsstyrningssystemet (MPS-systemet) för att förenkla det egna arbetet, vilket ibland komplicerade produktions-personalens tolkning av ritningarna. Produktionspersonal uppmärksammade behov av utveckling av vissa konstruktioner och ville vara med i dialog med kund, vilket aldrig riktigt fick acceptans hos företrädare för kundcentergruppen.

Följande tre kapitel beskriver närmare respektive grupps samspel. Till en början presenteras ”kundcentergruppen” i kapitel 5. ”Produktionsgruppen” presenteras i kapitel 6 och i kapitel 7

presenteras ”konstruktionsändringsgruppen” med medlemmar från såväl kundcenter som från produktion, vilka sammanstrålade kring konstruktionsändringar.

5. Kundcentergruppen

Kundcentergruppen var vid tidpunkten för studien sammansatt av en marknadschef, en säljare och tre konstruktörer. Vakant var en tjänst för inköpare och tillfälligt en person som hanterat nyckelkunder (utlånad till annan verksamhet). Samtliga var män i åldrarna 25-48 med 2-3-årig gymnasieutbildning. Flertalet hade tidigare erfarenhet från arbete inom industrin.

Arbetsplatserna låg nära varandra, flera i kontorslandskap med närhet till konferensrummet. Marknadschefen var den enda i kundcentergruppen som satt i eget kontor. Intill honom satt produktionschef, tillika platschef, i eget kontor. Säljare och konstruktörer såg den rumsliga närheten som en stor fördel. Det underlättade kunskapsutbytet och den hjälp de spontant kunde ge varandra i arbetet.

Alla lyssnar på det sättet. Jag kanske frågar högt här ute på rummet ”Janne, du vi har ett problem med det och den” Putte kanske inte är observant på Janne, men här så får alla frågan då om det är ett problem till exempel då. Så att på så sätt är det jättebra och samtidigt som man får från Peter lite information om offertstadiet då (säljare).

Kundcentergruppens ansvar var att marknadsföra och konstruera önskvärda produkter samt arbeta fram underlag för att produkterna skulle kunna tillverkas och levereras av produktionsgruppen. Deras ansvar var också att göra omvärldsanalys, göra kundbesök och sälja produkterna samt erbjuda design- och konstruktionstjänster för tänkbara kunder. Moment som ingick i kundorderuppfyllelseprocessen var att sälja, offerera, skriva avtal, konstruera samt skapa produktionsunderlag i form av ritningsunderlag och tillverkningsorder. Det var i huvudsak säljare och marknadschef som arbetade med försäljning och avtalsskrivning medan konstruktörerna var med i offertarbetet samt tog fram ritningsunderlag, produktionsberedde

och skapade tillverkningsorder. Konstruktörerna tog över kundkontakterna från säljarna när kunden accepterat offerten och inkommit med en order.

5.1 Utvecklad uppgift

I kundcentergruppen hade förändring av arbetsuppgifter skett sedan 2006. Konstruktörerna fick i samband med förändringen ett vidare ansvarsområde. Tidigare gjorde konstruktören endast ritningen efter input från säljare. Ritningen gick sedan vidare till annan funktion för kalkylering och produktionsberedning. Efter förändring i uppgiftsstrukturen var konstruktören i kontakt med kunden redan på offertstadiet och höll i projektet genom hela processen fram tills produktionsberedningen var klar och tillverkningsorder var skickad till produktionsgruppen. Företaget hade infört ett MPS-system (material- och produktionsstyrning) som innebar mer digitaliserad information om såväl konstruktions- som produktionsprocessen. Det som ritades kunde lätt överföras som information i produktionsberedningen. Det fanns en del motstånd till det förändrade arbetssättet till en början enligt marknadschefen men vid tiden för studien var samtliga positiva till att arbetet utvecklats.

Dom var ju väldigt skeptiska i början ”jamen ska vi göra det här också nu” ...”det här är ju inte riktigt våran grej” ”jo men ni måste ju förstå att ni får ju helhets- ni får ju dels får ni ju helhetsansvaret för produkten från att ni lämnar ett pris till att ni släpper ut ett tillverkningsunderlaga får också lära sig och rita inom dom ramarna”. Så jag upplever nog att dom tycker det är stimulerande idag i varje fall och det hoppas jag dom säger om du frågar dom också (Marknadschefen).

Konstruktörerna instämde i att det nya arbetssättet gett dem ett grepp över hela projektet från idé och förfrågan till att visa en prototyp över ”så här blir det”. De ökade kundkontakterna hade bidragit till ett större ansvar för uppgiften.

När jag började här då var det ju... ja vi ritade bara då och sen lämnade vi ritningen till (ohörbart) så gjorde den beredningen då. Kalkylen gjorde nån annan också så det var egentligen tre personer som gjorde vårt jobb nu gör vi alla dom tre stegen och man får ju mycket större helhetsbild, man får mycket större ansvar för produkten och då blir det mer att man får anstränga sig och mer förståelse över den också då (konstruktör 3).

I samband med ett förvärv av ett annat företags affärsverksamhet ökade kundstocken under 2009 med cirka 50 nya kunder. Det hade inneburit stor påfrestning på konstruktionsarbetet. Nya produkter utan ordentliga ritningsunderlag fick kundcentergruppen göra produktionsberedningar på, vilket inneburit en hel del problem i produktionsprocessen med reklamationer och konstruktionsändringar som följd. Under senaste halvåret hade gruppen infört tätare arbetsmöten. Från tidigare sporadiska möten ungefär en gång i månaden till stadigvarande veckovisa möten.

Ja delvis så ser man ju lite vad det är som är på gång och likadant vad dom andra gör, om dom har lika mycket och göra eller om nån har lite mindre så kan dom ju... kan man ju pytsa över lite på dom om det är nåra akutgrejer i stället för att springa runt och fråga (konstruktör 2).

5.2 Korta återkommande möten

Varje måndag klockan 10.00 träffades kundcentergruppen. Marknadschefen kallade till och höll i mötet. Agendan följde i princip samma struktur alla möten: genomgång av konstruktörernas pågående projekt samt nya projekt som var på gång in eller som borde offereras. Utgångspunkten vid mötena var de kundprojekt som pågick eller som låg i pipeline. Varje möte avslutades med säljarens och marknadschefens avrapportering av kundläge. De möten som observerades samt mötenas tidsomfattning finns nedan i Tabell 3. Total mötestid i gruppen under tiden för studien var 3 timmar och 42 minuter.

Tabell 3. Kundcentergruppens möten i tid.

Observerade möten	Mötets längd i tid
2009-10-12	1 timme och 5 minuter
2009-10-19	22 minuter
2009-10-26	38 minuter
2009-11-02	1 timme
2009-11-16	37 minuter

Mötena hölls i ett konferensrum i anslutning till kontorslandskapet mitt emot marknadschefens kontor. Vid de observerade mötena satt personerna placerade vid olika ställen i rummet förutom

marknadschefen som alltid satt framför whiteboarden (ordförande-platsen). Individerna i gruppen gav uttryck för att vara tillfreds efter mötena och var mycket positiva inför kommande möten i gruppen (Tabell 4).

Tabell 4. Enkät svar fråga 5 och 8 i frågeformulär (bilaga 5) som besvarades direkt efter avslutat möte. Enkätvärden på en skala 1-7 där värde 1 motsvarar "frustrerad" och värde 7 motsvarar "tillfreds".

Observerade möten i produktionsgruppen	Fråga 5. Hur känner du dig efter mötet?	Fråga 8.. Hur känner du inför nästa möte i den här gruppen?
möte 1	5,2	5,4
möte 2	6,0	5,3
möte 3	5,5	6,5
möte 4	6,0	6,0
möte 5	5,5	5,5
Medelvärde för samtliga möten i gruppen	5,6	5,8

5.3 Kund och uppgift i fokus

En lista över pågående projekt fördelat på respektive konstruktör fungerade som agenda för mötena. De inleddes med att arbetsbelastningen och pågående projekt hos en konstruktör i taget togs upp. Varje projekt behandlades utifrån var i processen det befann sig. Strävan verkade vara att stryka projekt från listan. Projekt som ströks hade antingen gått vidare till tillverkning och därmed till produktionsgruppens ansvar eller skickats som offert till kund. När alla konstruktörers olika pågående projekt behandlats fördelade chefen ut nya projekt bland konstruktörerna i gruppen. Det har tidigare funnits en tradition att fördela projekt utifrån de olika konstruktörernas kompetenser. Marknadschefen ville gärna bryta det mönstret för att öka flexibiliteten och för att öka kompetensen hos alla. Konstruktörerna hade under mötet också själv möjlighet att lyfta problem som dykt upp i samband med kundkontakter, konstruktionsarbete eller när projekten var igång i tillverkning. Säljaren gavs avslutningsvis utrymme för att rapportera av vad som

var på gång in utifrån de kundbesök som gjorts. Syftet med mötena uppfattades av alla i gruppen som ett tillfälle för informationsutbyte, arbetsfördelning och möjlighet till hjälp i hanteringen av sin egen uppgift.

...och då vet jag efter det här mötet ”nej tyvärr jag får inte igenom det den här veckan för då har mina konstruktörer har så här mycket att göra men nästa vecka så kanske det kan finnas möjlighet att lämna en ritning eller en offert (säljare).

Ja syftet är ju, som jag ser det, i stort sett att vi talar om för varann om vi hänger med eller inte...det är väl den stora biten så att säga...(konstruktör 2).

Kunden verkade central i alla lägen. Någon prestige verkade inte föreligga när det gällde projektens fördelning utifrån de olika kunderna. Däremot fanns en stor medvetenhet om relationerna och deras värde för såväl kunden som konstruktören. Det fanns en strävan att alltid tillgodose kundens önskemål även om deras förväntningar inte stämde överens med den tid som fanns i det egna företaget.

dom killarna jobbar ju ibland mot olika kunder som dom känner att- där kunden känner att det funkar riktigt bra med, Helge i det här fallet då, jamen då får han fortsätta jobba med Helge givetvis och så är det ju ibland då och då får ju han ta dom projekt som kunden har eller som den kunden har. Putte kanske jobbar med ... som är en väldigt stor kund och han och deras motsvarighet trivs jättebra med det. Då blir det ju så. Där går jag ju aldrig in och bryter för det vore ju olyckligt (marknadschefen).

5.4 Mötena – ett stöd för uppgiften och lärandet

Mötena koncentrerades i princip helt och hållet kring uppgiften och ytterst lite ”runt i kring prat” skedde. Alla var nöjda med mötena och tyckte sig fått hjälp av dessa i sitt arbete. Det var ett sätt att hålla sig ajour med vad alla gjorde samt en möjlighet till avlastning och hjälp i det egna arbetet. I den efterföljande enkäten framkommer en samstämmighet kring mötenas relevans för arbetet, bidrag till problemlösning samt infriande av medlemmarnas förväntningar (Tabell 5).

Tabell 5. Enkät svar fråga 2,3 och 4 i enkät (bilaga 5) som besvarades direkt efter avslutat möte. Enkätvärden på en skala 1-7 där värde 1 motsvarar "inte alls relevant" eller "i liten utsträckning" och värde 7 motsvarar "mycket relevant" eller "i stor utsträckning".

Observerade möten i kundcenter-gruppen	Fråga 2. Hur relevant för dig var de ärenden (mötespunkter) som diskuterades vid mötet idag?	Fråga 3. Var mötet effektivt i den bemärkelsen att problem som diskuterades löstes?	Fråga 4. Tycker du att mötet fattade beslut som motsvarade dina förväntningar?
möte 1	5,4	5,4	6,0
möte 2	5,8	5,8	5,8
möte 3	5,8	6,0	6,3
möte 4	5,8	5,6	6,0
möte 5	5,8	5,5	5,8
Medelvärde för samtliga möten i gruppen	5,7	5,6	6,0

Såväl i den uppföljande enkäten (Tabell 6) som i intervjuerna framkom att alla i gruppen på det stora hela var tillfreds med såväl den egna som andras insatser under mötena.

jag tycker mötena är jättebra för det är en bra start på veckan alltså vi samlas hela kundcenter alltså vi går igenom vad ligger denna veckan, vad måste ut, jag kan flagga upp vad som är på gång från marknad, det här kommer in den här veckan, det här ska jag söka ett svar på för att vi ska komma vidare med konstruktion framför allt är det mycket det det handlar om då (säljare).

Tabell 6. Enkät svar fråga 6 och 7 i enkät (bilaga 5) som besvarades direkt efter avslutat möte. Enkätvärden på en skala 1-7 där värde 1 motsvarar ”inte alls nöjd” och värde 7 motsvarar ”mycket nöjd”.

Observerade möten i kundcenter-gruppen	Fråga 6. Hur nöjd är du med din egen insats under mötet?	Fråga 7. Hur nöjd är du med andras insats under mötet?
möte 1	5,0	5,4
möte 2	5,3	5,0
möte 3	5,8	5,8
möte 4	5,6	5,6
möte 5	5,8	5,5
Medelvärde för samtliga möten i gruppen	5,5	5,5

Marknadschefen såg potential för att öka ansträngningen i gruppen. Han hade en tanke om att följa konstruktörernas arbete närmare för bättre kunna bedöma kompetens, arbetsbelastning och tidsåtgång i de olika projekten. Han hade för avsikt att lära sig konstruktionsarbetet då han kände sig lite som en novis på det området som ”gammal” svetsare med enbart erfarenhet av produktionsarbete.

Ja jag tror nog kanske att vi skulle kunna skruva upp tempot lite... men det har jag inget belägg för så jag pratade med ...med Janne då på morronen och bad om att få ...få vara med honom då eller hela gruppen en dag för jag vill lära mig det här med ... (marknadschefen).

5.5 Prestigelöshet och öppenhet – ömsesidigt hjälpande

Samarbetet i gruppen fungerade bra enligt medlemmarna själva. Under intervjuerna framkom att relationerna i gruppen var väldigt bra och att olika kunskaper och erfarenheter i gruppen sågs som en tillgång.

Det finns en absolut öppenhet det tycker jag definitivt att alla blir hörda och man lyssnar. Sen är det ju väldigt högt i tak vilket jag tycker är bra...det tycker jag. Jag, med min ringa erfarenhet, blir hörd på och ibland kommer jag med lite tokiga idéer och ..som man i sin fantasi tror ska fungera men som inte gör det (skrattar) och då blir man ganska så snabbt tillrättavisad då (säljare).

Det verkade vara en självklarhet att ta hjälp och att bistå varandra vid svårigheter av något slag. I och med att samtliga satt nära varandra i kontorslandskap så fanns hjälp nära till hands. De sade sig ropa till varandra och ställa frågor mitt under arbetets gång och de kunde lätt gå över till varandras arbetsplatser och gemensamt se ritningar och konstruktioner på varandras dataskärmar, utan att för den skull ta över eller oönskat lägga sig i varandras projekt.

vi jobbar ju mest ensamma som vi gör och kör vi fast då så tar vi hjälp av varandra eller ”kan du kolla här” vi jobbar ju så nära varandra så ”vad tror du om det här” eller ”har du nån bättre idé på det här” och så men man är inte inne och klampar i varandras skåpbyggande på det viset (konstruktör 2).

Ja alltså är det nåt som man är osäker på hur man ska göra då brukar vi alltid liksom fråga runt lite ”hur skulle du göra här” eller ”har du gjort nåt liknande” brukar ju den första frågan vara då för att liksom hitta nåt som har funkat tidigare och det är det absolut bästa tycker jag (konstruktör 3).

Under mötena pågick hela tiden en dialog där åsikter, idéer och förslag delgavs. Var och en levererade sina synpunkter oavsett vilken funktion eller vilket projekt det gällde. Problem som hanterades rörde materialval, konstruktionslösningar, beräkningar, kalkyleringssvårigheter och svårigheter med kommunikation med kunden. Ofta var säljarna och konstruktörerna ”ägare” av sina egna projekt men de tog hjälp av varandra eller föreslog lösningar och hade idéer om varandras projekt. Nedan är ett utdrag ur möte 1 (Tabell 7) där en av konstruktörerna är osäker på hur ett projekt bäst bereds för att konstruktionen ska fungera i tillverkningen. Han får hjälp av en annan konstruktör samt av marknadschefen som hade ett förflutet som svetsare. Notera den dialog som utspelar sig och där gruppen gemensamt engagerar sig i problemet och bidrar till förtydliganden, klargöranden och lösning. Frågor som ställs får svar, flera hjälps åt med att förtydliga ritningen samt att klargöra nödvändig fakta för lösning så att konstruktören som lyfte problemet på slutet förstår ritningen som underlag för det fortsatta

konstruktionsarbetet. Dialogen avslutas med att konstruktören som ställt frågan bekräftar sin nya insikt.

Tabell 7. Utdrag ur möte 1 i kundcentergruppen där gruppen gemensamt har en ritning framför sig.

Aktör	Utsaga	Processanalys
konstruktör 3	fundera på om man måste bocka den på höjden eller om man måste köra den som lösa delar?	Resonerar högt om sin osäkerhet kring en konstruktion, ställer en fråga
marknadschef	Ja och en grej är ju	Bekräftar och påbörjar en mening som lägger till
konstruktör 2	går gör det ju men...	Svarar på frågan
marknadschef	han har ju ritat in purepack också där	Tyder ritningen
konstruktör 3	Ja men jag tror att i vinkeln här inne så ligger det ...så inne (visar på ritning) så man får nog häftsivetsa dit (konstruktörerna tittar ner i ritningen, konstruktör 2 mumlar nåt) du ser där går den ju så och sen gör den ner...det är ju den med...så det är nog fyra vinklar som du får stoppa in på nåt vänster tystnad	Förtydligar och förklarar problemet
konstruktör 2	Men det klarar USP av	Delger sina erfarenheter av en maskin
marknadschef	du får ta hjälp av hur högt maskinen	Förslag på hur mer underlag kan inhämtas
konstruktör 3	Ja den ligger ju där uppe	Visar på ritningen
marknadschef	Jag tror den bara är 400 hög, det står inte höjd där	spekulerar, söker fakta i ritningen
konstruktör 2	det står ingen höjd där ..men du har ju 480 - 500 där nästans...så	Hjälper till att tyda och tolka ritningen
konstruktör 3	Nä just det, det är höjden på buren där	Förstår ritningen

5.6 Chefen styr och stödjer

Marknadschefen satt ordförande på mötena. Han gick nogsamt igenom de olika projekt som konstruktörerna arbetade med. Ofta markerades projekt tydligt med att de var avslutade och ströks från listan. Att något ströks innebar att det gått vidare till produktion eller att offert var skickad till kund. Vid andra tillfällen gjordes prioriteringar eller förtydliganden av projekt som kommit in. Frågor

ställdes med syfte att få koll på läget och underlag för beslut om till exempel leveranstider eller prioritetsordning. Konstruktörerna bidrog genom att svara på frågorna och förtydliga.

Nedan (Tabell 8) finns ett utdrag från möte 1 där gruppen diskuterade en förfrågan de offererat och som visade sig kräva extra tid av konstruktören. Ett projekt som de egentligen inte trodde de skulle få på grund av för högt pris. Under mötet stod de i en situation där kunden hade överraskat med att acceptera offerten och projektet var tvunget att prioriteras vid sidan om en redan hård arbetsbelastning. Chefen höll i dialogen, ställde många frågor, som också besvarades, för att få koll på läget. Chefen gav förslag på lösning och gav utrymme för konstruktörens egna förslag på lösning innan beslut togs. Notera arbetsskämt och tystnad som fungerar som katalysator i dialogen. Chefen avslutar med att berömma.

Tabell 8. Utdrag ur möte 1 i kundcentergruppen där prioritering av arbete gjordes.

Aktör	Utsaga	Processanalys
marknadschef	Janne	Uppmanar konstruktören att se över sina projekt
konstruktör 3	ja	svarar
marknadschef	Har du nåt nytt utöver detta...på listan?	Ställer en fråga
konstruktör 3	Ja jag hade ju PmP kontroll... hade jag nu	Svarar
marknadschef	Vad är det för nån?	Ställer en fråga om projektet
konstruktör 3	Det är pulpeten som vi offererade	Svarar på frågan genom att redogöra för vad det är för projekt
marknadschef	Det var den som vi inte lyckades ta i så mycket så vi skulle slippa den?	Tillför information visar att han minns. Ställer en ledande fråga
konstruktör 3	ja	Bekräftar
säljare	Fick du order på den?	Ställer en slutna fråga
konstruktör 3	Ja (skratt)	Svarar skrattandes för att markera det komiska i situationen
säljare	Skitdyrt!	Konstaterar att ordern var lönsam

konstruktör 3	och då hade vi ju sagt fyra veckor så han räknar ju med...få se vad han skriver här ”beställer en styck till fredag vecka 44 eventuellt tidigare om det går”	Återger kundens beställning
marknadschef	När skickade dom det?	Ställer en fråga
konstruktör 3	Det skickade han den 5:e	Svarar
marknadschef	och det är vecka 40...hur mycket jobb har du med den?	Ställer en fråga för att få koll på projektets omfattning
konstruktör 3	Nä inte så jättemycket...men med tanke på så mycket annat som jag också har så känns det ju som att gör jag så här så skjuter jag nåt annat nån dag i alla fall	Svarar och beskriver en trängd arbetssituation
marknadschef	om man jobbar 2 timmar extra?	Föreslår övertid i form av en fråga
	Skratt (konstruktör 2 och 3 skrattar)	Skrattar
konstruktör 2	3 timmar? (vänder sig mot Janne)	skämtar
marknadschef	nä men skämt och sido jag känner väl att vi kanske måste öka här	Betonar vikten av att anstränga sig extra
	Tystnad	Lång tystnad
konstruktör 3	Nä men om vi säger så här	Föreslår lösning
marknadschef	är det möjligt?	Ställer en fråga om rimligheten i sitt eget förslag
konstruktör 3	om jag börjar med denna och Collecta idag så får jag det slutfört idag och sen så kör jag då stenhårt på dom andra två sen då	Redogör för hur läsningen ser ut
marknadschef	Kör du färdigt PmP kontroll och Collecta idag?	Ställer en förtydligande fråga
konstruktör 3	Ja..det bör jag göra	Svarar, bekräftar
marknadschef	Ja..då har vi passerat måndan..och då har vi blivit av med dom två. Det är ju jättebra i såna fall...då har du ju bara inom citationstecken Collecta och Belab	Summerar och konstaterar positivt läget
konstruktör 3	Ja	Svarar, bekräftar

Marknadschefen ledde gruppens arbete framåt och strävade efter att få kännedom om de enskilda konstruktörernas arbetsprocesser. Detta för att kunna bedöma kompetensfrågor, fördela arbetet rättvist samt möjliggöra effektivare processer. Medlemmarna i gruppen tyckte att chefen agerade rättvist och gillade hans sätt att leda gruppen. De ansåg att chefens sätt att ha koll undanröjde risken för att tappa bort projekt eller missa något som kunde ramla mellan stolarna. Ofta

hjälppte han konstruktörerna med prioritering av de olika projekten samt satte deadline för när arbetet förväntades vara klart.

Ibland får man tala om för dom att ”nej det är bättre du tar det projektet istället för det” ur tidsperspektiv. Ibland vill dom kanske gärna... och det där är mycket roligare än det där då får man gå in liksom ”nämen det där är mer bråttom” det sker ju kanske varje vecka nåt sånt att man får prioritera (marknadschef).

Vissa grejer kan ju hamna mellan stolarna om man har otur också då om man inte får den här feedbacken kanske då så jag tycker det är ganska bra och få den här just prioriteringen då eftersom just nu så är det så mycket att allt- alla skriker på en att ”nu ska det vara klart” och då får man ändå en ordning att nu gör du det och det först och sen får inget komma däremellan och det är bra Ja han säger ju lite då ”det här är liksom den viktigaste kunden” (konstruktör 3).

Det hände vid flertal tillfällen att någon i gruppen signalerade svårigheter med att hantera ett projekt. Det kunde vara tidspress eller någon slags osäkerhet inför uppgiften. I vissa fall avlastade chefen genom att ta sig an uppgiften själv eller så kopplade han in någon annan. Gruppmedlemmarna trädde in och hjälpte varandra när det var nödvändigt. Nedan (Tabell 9) är ett utdrag ur möte 3 där en av konstruktörerna hade fått en förfrågan om ett projekt som visade sig vara väldigt komplicerat. I och med att det mest troligt skulle bli väldigt dyrt så var det inte lönt att lägga tid och resurser på det för att ta fram en offert. Konstruktören tvekade dock inför kontakten med kunden, slingrade sig genom olika bortförklaringar och försökte på olika sätt argumentera för att inte gå vidare med projektet. Chefen lyssnade aktivt och tog så småningom över ärendet, vilket konstruktören verkade känna sig väldigt lättad över.

Notera hur konstruktören får utrymme att ge sin förklaring och hur chefen lyssnar aktivt, tolkar och svarar samt ber om förtydliganden innan han till slut avlastar konstruktören och tar över uppgiften.

Tabell 9. Utdrag ur möte 3 där chefen lyssnar och avlastar.

Aktör	Utsaga	Processanalys
konstruktör 3	Sen hade jag nån Sundsabs förfrågan som Putte hade fått och skickade till mig inte om vi ska tracka dom eller inte	Beskriver en kundorder som det råder frågetecken kring

konstruktör 2	Ja men det var på värmeväxlaren	Svarar an med förtydligande
konstruktör 3	Det var nå plåtar med en himla massa siffror på	Fortsätter beskriva projektet
konstruktör 2	Jaha nej inte den	bekräftar missuppfattning
konstruktör 3	ock sen skulle jag då försöka kontakta kund då så har jag inte fått tag på dom för det är en massa siffror. Jag vet inte om vi ska slå dom i stansen och jag vet inte vad vi ska tillverka den i för material, jag vet inte om vi ska lacka dom eller inte	Beskriver problemet
konstruktör 2	Nå för han skrev att vi hade gjort såna innan, nåt liknande	Tillför information om projektet
konstruktör 3	ja först sa han att dom skulle va i nåt tremillimeters natureloxerad aluminium eller i någon lackad stålplåt, lik nån som någon annan hade designat och sen då var det en massa siffror på och då är frågan -ska de screentryckas? Eller ska de slås i stansen? Var ju frågan då. Och det var ju såna himla små plåtar och om vi köper då en natureloxerad plåt och vi får ut typ så mycket och resten skrot så att göra en offert på det där känns ju jättesvårt	Beskriver problemet ytterligare och argumenterar för att projektet är för komplicerat. Låter tveksam mellan raderna
marknadschef	Tolkar jag dig rätt så är det inte så intressant för oss egentligen då?	Lyssnar aktivt, tolkar svaret
konstruktör 3	Nå det är ju inte intressant för oss om det bara är en eller fem eller nåt men vill vi lämna offerten överhuvudtaget här eller vad ska vi göra?	Bekräftar att chef tolkat rätt. Ställer en fråga om hanteringen framåt
marknadschef	Ja vill vi inte så bör vi åtminstone svara att vi inte	Svarar på frågan
konstruktör 3	Ja det bör vi göra	Instämmer
marknadschef	och du fick inte tag i kunden?	Ställer fråga
konstruktör 3	Jag fick inte tag i nån första gången då jag försökte och sen tänkte jag att jag har så mycket annat att göra så ..	Försvaret och förklarar att kundkontakt inte är tagen
marknadschef	Lägg den hos mig då	Chef svarar an, tar över projektet
konstruktör 3	Ja, ja Yes det blir bra	Uttrycker uppskattning (lättnad)

5.7 Olika kunskaper - en tillgång vid problem

Information hanterades i första hand via MPS-systemet Monitor som alla i gruppen hade tillgång till. Där lades all fakta om projekten, där

fanns priser och alla moment tidsatta för att underlätta offertarbetet och produktionsberedningen. Utöver det var alla i gruppen måna om att ha täta kontakter. Det verkade givet att hålla varandra informerade om läget för att på så sätt kunna hjälpa varandra och förmå att möta kunder oavsett vem i gruppen kunden kontaktade.

Monitor bland annat MPS-systemet eh ...hur man kan hitta olika saker för jag menar det ringer ibland kunder till dom också och frågar efter diverse saker och då måste man kunna finna information på ett bra sätt (marknadschef).

Medlemmarna i gruppen sade sig vara bra på olika saker och använde varandras expertis medvetet. Antingen frågade de varandra eller så informerade de varandra om läget i de olika projekten och kundkontakterna.

Ja med tanke på att jag har varit här en 14 år eller vad det är så att det är ju plåtdelen framför allt och Helge han är ju mer duktig på fräs och svarv och sånt... det har han rätt bra koll på (konstruktör 2).

På mötena hände det att de korrigerade varandras uppfattningar genom att komma med synpunkter och dela med sig av egna kunskaper och erfarenheter. Det hände att den som blev korrigerad eller tillrättavisad för stunden verkade ”tappa fattningen” eller fick backa från sin ståndpunkt. Projektet kunde också ganska snabbt ta en annan vändning på grund av kunskapsutbytet under mötena som genererade snabba beslut om att hantera projektet på annat sätt.

I nedanstående exempel (Tabell 10) går det att följa en dialog där säljaren beskrev ett nytt monteringsprojekt som var på väg in. Plåten till produkten var redan föremål för bearbetning i företaget och kunden hade sent omsider kommit med en förfrågan om kablagemontering på plåten kunde göras. Säljaren började med att beskriva projektet varpå tillvägagångssättet ifrågasattes av övriga i gruppen. Efter ett tag verkade övriga på mötet se att det fanns tidsvinster att göra om man stansade hål i plåten maskinellt istället för att borra alla hål manuellt. Något som inte säljaren hade tänkt på. Dialogen mynnade ut i en direktkontakt, via telefon, med huvudplaneraren i produktionsgruppen och en begäran om att stoppa tillverkningen av plåten tills ny produktionsberedning var gjort. Notera hur ifrågasättandet och idéer öppnar för nytt sätt att se på

såväl problem som lösning och hur säljaren utan prestige öppnar för annat sätt att tänka och hitta lösning. Snabbt beslut tas i gruppen som också direkt omsätts i handling.

Tabell 10. Utdrag ur möte 4 där ifrågasättande leder till nytt sätt att tänka och agera.

Aktör	Utsaga	Processanalys
säljare	Här har jag alla detaljer. Då ska det de ut så här; vi skruvar alltså fast brytaren, vi skruvar fast pumpen som ska skruvas fast här	Visar med foton och bilder och beskriver projektet
marknadschef	Allt monteras alltså på montageplåten egentligen nästan	Lyssnar aktivt och tolkar
säljare	Ja det ska fram en lampa i det skåpet	Tillför information
marknadschef	Kör vi håll i den plåten nu när vi ändå kör?	Ställer en fråga
säljare	Nej	Svarar på frågan
marknadschef	Varför inte då?	Ifrågasätter tillverkningsmetoden
säljare	öhh...jag har inte hålbilden för det hela...men tanken har inte slagit mig varför vi inte gör det	Blir ställd av ifrågasättandet, svarar och "erkänner" sitt tillkortakommande
marknadschef	Det innebär ju att vi ska borra upp	Drar slutsats av beskrivningen som getts
säljare	ja och sen skruva	Förtydligar
konstruktör 3	Det är ju bättre att köra en (köra fram en plåt med hål som kan fungera som mall) och ta ut hålbilden på den...sparar du ju pengar på	Kommer med en idé, ett lösningsförslag
säljare	(suckar)	Suckar lite förvirrat (när den egna bilden av projektet förändras?)
marknadschef	Det tycker jag nog vi ska göra	Instämmer i lösningsförslaget
konstruktör 1	Är skåpet färdigt när ...han ska inte göra nåt mer sen?	Ställer en fråga
säljare	Nä vi håller på att ta fram priser till en specialkartong för det här	Svarar
konstruktör 1	Ja men då är det ju inga bekymmer att ta betalt för montaget för då är det ju jobbet färdigt och man behöver inte bry sig	Argumenterar för sin idé
säljare	Nä ni får det så här. (Visar med fingrarna på bilderna) Tänk att vi sitter så här. Det vi ska göra är att vi ska ta kablarna in genom genomföringarna, snabbfästen, sätt i de bara	Beskriver hela monteringsprojektet i detalj

och så trycker man på locket på den här plastlådan, skruva fast montageplåten, fäst lampan och antennen i taket då. Det är inte den antennen för antennen ligger platt

marknadschef	Är kablarna skalade när de kommer?	Ställer en specificerande fråga
--------------	------------------------------------	------------------------------------

Dialogen fortsätter kring jämförande projekt - avslutas med ett beslut om att stoppa produktionen

konstruktör 1	Vad ska du ha för genomföringar?	Ställer en fråga
marknadschef	(säljaren lyfter upp och visar bilden) Det är nån plasthistoria men dom sitter väl monterade misstänker jag	Visar bild, tyder bilden
säljare	Ja...men vi får gärna skruva loss den	Tillför information om monteringsarbetet
marknadschef	Min rekommendation är att vi...att du stoppar montageplåtarna	Föreslår hur projektet ska hanteras framåt
säljare	mm och tar fram hålbilden	Förtydligar det föreslagna uppdraget
marknadschef	Kör fram en ...alternativt tar fram en hålbild	Förtydligar sitt förslag
säljare	Det är så här nu jag har jobbar stenhårt för att få ner den här till mig (pekar på en bild) så att vi kan titta fysiskt på det här , problemet är bara – han hade bara ett set. Han får mer där nu då, så han sa ”Jag ska se till så att du får det” som denna vecka nu då. Det hindrar ju inte att vi kör montageplåtarna, vi kan ju ändå stoppa dom då	Förklarar och rättfärdigar sin insats med beskrivning av kundkontakten
marknadschef	Ja jag känner att vi har tid att spara där	Drar en slutsats
säljare	Ja för då ser vi hur hålbilden ser ut totalt sett då. Det är säkert fyra...tolv nånting	Fortsätter förklara
konstruktör 3	Det är 12000 hål vi slipper borra då om vi kan stansa dom	Drar en slutsats
konstruktör 1	För fan ring till Gösta (huvudplaneraren) med en gång och säg bara Halt!	Ger ett förslag till agerande
marknadschef	Ja för helvete...det är klart vi ska stansa den	Bekräftar
säljare	Det här är ju jättebra case för oss. Han skickar idag 20 skåp i veckan	Drar en slutsats

konstruktör 1 tar fram telefonen och ringer huvudplaneraren och ber honom stoppa produktion av berörd plåt

säljare	kanon	Bekräftar agerandet positivt
---------	-------	------------------------------

5.8 Samspel med andra gynnar gruppen

Det fanns en rak och öppen kommunikation med produktionsgruppen. Antingen fick de enskilda medlemmarna i kundcentergruppen återkoppling direkt på konstruktioner som inte fungerade. Då kom någon från produktionen upp till kontoret direkt och undrade ”hur f-n har du tänkt det här, hur har du ritat det här?” (marknadschef i intervju) eller så gick säljare och konstruktörer själva ut i produktionshallen och såg efter hur deras projekt såg ut när de väl tillverkats. Samtliga konstruktörer sade sig vara ute i produktionshallen minst en gång om dagen.

Oftast så försöker- i alla fall nån gång per dag - försöker man ju springa ut på verkstan tio minuter en halvtimme eller nånting för att kolla ...ja kolla såna projekt som man vet är ute liksom och framför allt när vi har nya då (konstruktör 2).

jag försöker ofta vara ute i produktionen så jag kan se grejerna när dom börjar bli klara ... Det har ju hänt en gång jag var ute och bara gick förbi och sa” men den där bulten pekar ju ut ur skåpet den ska ju peka inåt” då var det nån som hade liksom sett fel på ritningen då och då kunde man ju hitta det felet innan det stack iväg (konstruktör 3).

På så sätt sökte gruppen återkoppling från dem som var direkt beroende av deras insats. Gruppen hade också stadigt en medlem, marknadschefen, närvarande vid produktionsgruppens möten. Marknadschefen tog ofta med sig ärenden till kundcentergruppen direkt från produktionsmötena som låg samma dag precis innan gruppens möten. En av konstruktörerna hade särskilt ansvar för att hålla beredningshandboken uppdaterad. I den funktionen var han beroende av att veta hur lång tid olika moment i produktionen tog. Delvis tog han hjälp av produktionspersonalen men han gjorde också egna utredningar och tidsstudier för att få in rätt information i systemet.

Under kundcentergruppens möten pratades det aldrig om hur läget i produktionsgruppen var, med till exempel reklamationer och leveranssäkerhet, trots att kundcentergruppen i mångt och mycket försatte produktionsgruppen i situationer med korta leveranstider. Under intervjuerna poängterades dock att produktionsgruppen ansågs göra ett bra jobb. En av konstruktörerna saknade kopplingen till produktionsgruppen under kundcentergruppens möten. Han

tyckte att det vore på sin plats att huvudplaneraren ibland var närvarande.

Vid möte 4 tog en av konstruktörerna upp ett förbättringsförslag som en av produktionsledarna kommit till honom om. Förslaget innebar att personal i produktionen direkt på ritningsunderlaget skulle anteckna ner problem och förslag till korrigeringar eller åtgärder och sedan skicka detta underlag direkt till någon i konstruktionsgruppen. Förslaget kom i samband med kritik på en konstruktion som inte fungerade så bra i produktionen. Produktionsledaren hade sagt sig vara angelägen om att konstruktionerna förbättras så snart ett fel upptäckts så att det underlättade tillverkningsprocessen. Ibland ansåg samma produktionsledare också att kunder borde kontaktas då det fanns potential för att förbättra produkterna eller göra dem billigare genom att tillverka på annat sätt eller i annat material. Nedan (Tabell 11) presenteras en dialogen då en av konstruktörerna lade fram produktionsledarens förslag till ny rutin för kundcentergruppen. Strax innan hade han tagit upp problemet med just den konstruktionen som visat sig problematisk. Samtalet gick i sekvensen nedan över till att diskutera en helt ny rutin som kunde hantera den här typen av problem i produktionen. Konstruktören själv var till en början lite avvaktande till rutinen. Han lyfte fram tänkbara svårigheter och han verkade påverkad av den kritik han fått på sin konstruktion som avhandlats i sekvensen innan. Dock utan att hindra förslaget att utvecklas till ny rutin. Övriga i gruppen är positiva och är beredda att genomföra idén direkt. Notera hur dialogen utvecklar idén till en praktisk rutin, där förslag och åsikter bygger vidare på grundtanken för att göra den mer tillämpbar i praktiken. Idén bearbetas av gruppen genom ömsom förslag och åsikter, ömsom bekräftanden eller genom att praktiska problem belyses.

Tabell 11. Utdrag ur möte 4 om ny rutin och samspel med produktionsgruppen.

Aktör	Utsaga	Processanalys
konstruktör 1	men hur som haver vill ju Tore här att han vill ju föra på ett papper på varje avslutat jobb	beskriver önskemål om ny rutin som en produktionsledare vill införa
marknadschef	Ja	bekräftar

konstruktör 1	när det är nånting och det ska ju lagras någonstans och någon ska få del av det här och hur man ska gå tillväga med det här det vet jag inte riktigt än om man ska sköta det via mailen eller hur man får reda på det har jag inte en susning om utan jag sa att det får vi försöka växla ut någonstans	fortsätter att redogöra för önskemålet och öppnar upp för olika sätt att hantera ärendet
marknadschef	Jag tycker i och för sig att det är riktigt bra	Bejaktar idén positivt
konstruktör 1	ja	bekräftar
marknadschef	Annars så fångar vi aldrig upp det	vidareutvecklar problematiken
konstruktör 1	visst	instämmer
marknadschef	Risken är ju att vi aldrig får reda på det här uppe annars om inte dokumentet finns	förtydligar problemet som den nya rutinen kan åtgärda
konstruktör 2	men det bästa är ju en blankett som fylls i när och läggs i nåns låda	ger förslag på tillvägagångssätt
marknadschef	Ja eller det kanske är så att man tar den men sen får väl Tore eller Magnus (produktionsledarna) renskriva den då	utvecklar idén
konstruktör 2	mm	bekräftar
konstruktör 3	men en blankett typ det här är ju rätt bra	åser om föreslagen idé
marknadschef	Jag tycker det här är jättebra	Positiv respons på förslag
konstruktör 1	Ja men frågan är ju var det tar vägen sen om den är 15 sidor den måste ju komma hit på nåt sätt?	nyanserar och ser problem hur rutinen ska fundera rent praktiskt
marknadschef	Hur fick du den nu?	Ställer en fråga
konstruktör 1	Ja han var ju uppe med den. Ha bara undrade vad jag tyckte om stuket på pappret och det och jag sa bara att "jättebra"	Förklarar hur han fått information och hur han bemött produktionsledaren
marknadschef	Tycker ni det är bra så..	lämnar öppet för övriga att tycka till
konstruktör 1	men frågan är bara när du väl skrivit in dina synpunkter ..om man ska dra det till den som har gjort lådan på ett mail eller om man ska dra den till säljaren ...eller vart det ska ta vägen någonstans	nyanserar problemet och visar på praktiska svårigheter
Gruppen diskuterar hur hanteringen ska ske mer precist, dialogen fortsätter		
marknadschef	på konstruktion...Kan ni leva med att den kommer direkt upp till er då? Det är ju ni som ska... så att det inte blir liggande på någon mellanstation på mitt skrivbord eller på Charlies skrivbord. Det är väl bättre att det kommer	Ställer en fråga och förtydligar konstruktör 1's farhåga

konstruktör 2	Nä till ansvarig konstruktör tycker jag	bekräftar föreslagen rutin
marknadschef	Antingen det eller så ska vi ta en diskussion om det här på måndagar när vi börjar för att se vad det, hur mycket som hamnar här (visar på pappret)	Ger förslag på ytterligare tillvägagångssätt
konstruktör 2	Ja men man kan ju börja med det och sen så får man om det kommer nåt extremfall får man ta upp dom men jag kan tänka mig att många gånger är det såna petitesser ...smågrejer	Bejakar idén
marknadschef	det är det säkert	Bekräftar
konstruktör 2	man behöver bara meddela kunden när viktigt att fånga upp dem ju	Förtydligar konsekvenser
marknadschef	ja...visst är det det...jag tyckte det här var bra. Ska vi köra det här på måndagar i början då? Och titta på det tillsammans...nu vet jag inte hur många såna här som kommer	
Gruppen fortsätter att bekräfta den nya rutinen och förstärker idén som mycket positiv...dialogen fortsätter		
marknadschef	gott	Uttrycker förnöjsamhet (lutar sig bakåt)

5.9 Sammanfattande analys av kundcentergruppen

Karaktäristiskt för gruppens samspel

Mötena i kundcentergruppen var relativt korta och veckovis återkommande. De fokuserade, i nämnd ordning, alltid projekt som var genomförda/avslutade, på gång och kommande. Det var den formella chefen som ledde varje möte genom att lyfta fram varje konstruktörs arbetssituation. Han lyssnade av, fördelade arbetet, prioriterade och tydliggjorde beslut som togs. Han sade sig ha en ambition att gruppen skulle lära och anstränga sig. Chefen verkade sträva efter att tydliggöra avslut och var noga med att stryka projekt från listan som var genomförda eller som av annan anledning fallit ifrån.

Kommunikationen vittnade om en samarbetskultur där deltagarna hjälpte varandra, bytte kunskaper och efterfrågade varandras kunskaper när något var för svårt för att lösa själv. Idéer och förslag lyssnades på såväl som ifrågasattes och individerna

utbytte kunskaper för att hitta lösningar. Frågor fick svar och informationen flödade utan synbara hinder. I de fall ifrågasättande skedde gick ofta gruppen vidare till lösning och direkt handling eller förslag om ny rutin.

Kundcentergruppen styrde över kundorderuppfyllelseprocessen och fick återkoppling från sina avnämare, produktionsgruppen och kunderna så att de kunde förbättra sin egen del i arbetet. De hade också en given personmässig länk in i produktionsgruppen genom marknadschefen, tillika gruppens mötesordförande och formella chef, där de fick återkoppling på hur konstruktionerna och säljarbetet fungerade vidare i produktionsprocessen. Gruppen verkade dock ta liten hänsyn till hur den planering de själv skapade påverkade sin närmaste partner, produktionsgruppen. De använde med andra ord information och återkoppling till lärande för den egna uppgiften inom gruppen men inte till att korrigera sitt sätt att koordinera och planera uppgiften så att den fungerade rimligt för en annan grupp i företaget, produktionsgruppen.

Faktorer som underlättade och försvårade samspel

Underlättande faktorer

Det faktum att medlemmarna i gruppen satt nära varandra, att de förfogade över sin egen tid i gruppen (inga andra involverade för att sköta uppgiften) samt att gruppen enbart bestod av två funktioner utgjorde en enkelhet som underlättade såväl kunskapsutbytet som problemlösningen utan att allt för stor hänsyn till komplexitet behövde tas. Därtill fick gruppen stöd i planerings- och prioriteringsarbetet då chefen tydligt ledde och fördelade arbetet. Kundcentergruppen hade utvecklat sitt arbetssätt under tre års tid innan studien genomfördes. Där hade konstruktörerna fått vidgade arbetsuppgifter med fler kundkontakter samt ett större ansvar för respektive projekt. Variationen i arbetsuppgifterna stimulerade lärande i gruppen, då fler hade utvecklat sin kompetens inom fler områden än enbart konstruktion. Gruppen fick återkoppling på sin insats från såväl produktionsgruppen som tog vid där gruppens arbetsinsats slutade samt från kunder vilket gav gruppen potential för att lära och därmed utveckla alternativt vidmakthålla strukturerna

i organisationen. Ett gott arbetsklimat i gruppen rådde och den starka bindningen till kund underlättade gruppens fokus på uppgiften.

Försvårande faktorer

Gruppen var inte fri att självständigt planera ledtider i projekten då konjunkturläget och sårbarheten i kundrelationerna påverkade gruppen att tillmötesgå kundernas önskemål om snabba leveranser. Den pressade arbetssituationen försvårade också flexibiliteten och planeringen av den egna arbetsinsatsen.

Konsekvenser för lärande och effektivitet

Trots den till synes pressade arbetssituationen med underbemanning verkade gruppen genom olika prioriteringar lösa sitt uppdrag. Det framkom vid mötet då projekt avrapporterades, sattes punkt för eller beslutades annan åtgärd kring. De enskilda medlemmarna vittnade om ett gott arbetsklimat och ett kunskapsutbyte som gynnade såväl lärandet som bemästrandet av uppgiften och de upplevde i princip ingen frustration efter och inför mötena. Gruppen genomförde åtaganden utifrån order och prioriteringar gjorda av chefen vilket tyder på ett anpassningsinriktat lärande. Gruppen gjorde också gemensamma överenskommelser utifrån ifrågasättanden och nya idéer som ledde till nytt sätt att handla, vilket vittnar om ett utvecklingsinriktat lärande i gruppen.

I termer av effektivitet (Tabell 12) kan gruppen sägas svara väl upp mot de tre första dimensionerna som handlar om uppgiftshantering och måluppfyllelse, individens upplevelser samt lärande inom gruppen. I den fjärde dimensionen, lärande i organisationen kan gruppen sägas brista i sitt bidrag till verksamhetens effektivitet.

Tabell 12. Kundcentergruppens bidrag till verksamhetens effektivitet i utifrån fyra dimensioner.

Uppgifts- hantering	Individens upplevelse	Lärande i gruppen	Lärande i organisationen
Gruppen hanterade uppgiften och de problem som dök upp utan större svårigheter	Individerna var mycket tillfreds efter mötena och upplevde att gruppen gav det stöd som behövdes för uppgiften	Gruppen samspelade på ett sätt som stimulerade ett anpassningsinriktat såväl som ett utvecklingsinriktat lärande inom gruppen	Gruppens samspel med övriga bidrog i huvudsak till ett anpassningsinriktat lärande i organisationen

När det gäller måluppfyllelsen lyckades gruppen alltid hantera de ärenden de hade på agendan antingen genom att markera dem avslutade och genomförda eller genom att specificera vad som behövde göras och vem som skulle hantera ärendet vidare. Individerna vittande, såväl i intervjuerna som i frågeformulären att gruppen gav stöd i arbetet. Gruppen synliggjorde problem, utbytte kunskaper om och hanterade såväl konstruktionstekniska som flödesmässiga problem inom gruppen. De fick och tog också emot återkoppling på den egna uppgiften från olika instanser i organisationen. Detta sammantaget stimulerade såväl ett anpassningsinriktat som ett utvecklingsinriktat lärande inom gruppen. I det läget gruppen samspelade med övriga grupper handlade det om att ställa till rätta eller korrigera den egna planeringen i något specifikt projekt, utan att för den skull lyfta någon grundläggande problematik kring flödet eller planeringen i verksamheten. Gruppen stimulerade på så sätt ett anpassningsinriktat lärande som bidrog till ett befästande av befintliga strukturer i organisationen. Gruppen lyssnade och tog till sig information och löste problem som förbättrade och utvecklade den egna uppgiften men bidrog inte nämnvärt genom lyhördhet och återkoppling till andra gruppers arbete i företaget. De bidrog inte heller till att synliggöra diskrepanser, till exempel konstruktionstekniska eller flödesrelaterade, till annan instans i organisationen, vilket kunde ha stimulerat ett utvecklingsinriktat lärande i organisationen.

6. Produktionsgruppen

Produktionsgruppen var sammansatt av en produktionschef, två produktionsledare, en stansprogrammerare, en huvudplanerare och en inköps- och kvalitetsansvarig. Samtliga var män i åldrarna 27-35 med olika utbildningsbakgrunder, allt från grundskola och oavslutad gymnasieutbildning, några med olika tvååriga gymnasieutbildningar, en med en tvåårig yrkesinriktad industriteknisk högskoleutbildning och en med en ingenjörsutbildning inom teknik och ekonomi. Två personer hade tidigare erfarenhet från industrin medan övriga hade erfarenhet från andra branscher (icke industri). Gruppen var till skillnad från kundcentergruppen, en typ av ledningsgrupp där annan produktionspersonal skulle utföra en hel del av det praktiska arbetet som gruppen ansvarade för.

Gruppens olika tjänstekontor låg på tre olika ställen i fabriken. Produktionschefen, tillika platschef, hade sitt kontor intill VD och kundcenter. Produktionsledare 1 (ansvar för den första delen av processen: stansning, bockning och svetsning) samt stansprogrammeraren satt i ett tvådelat kontor längst bort i produktionshallen i anslutning till personalmatsalen. Huvudplaneraren, produktionsledare 2 (ansvar för den andra delen av processen: slipning, ytbehandling, kantlistning, montering, leverans) samt inköps- och kvalitetsansvarig satt i kontorslandskap i produktionshallen närmast trappan till kundcenter.

Produktionsgruppens uppdrag var att tillverka, ytbehandla, montera och leverera de produkter som konstruktörerna skapat en tillverkningsorder för. De moment som ingick i kundorderuppfyllelseprocessen inkluderade att först göra alla nödvändiga hål i materialet (stansning) innan materialet sedan skulle böjas och vinklas i olika dimensioner (bockning) för att senare fogas samman (svetsning) till en till synes färdig produkt. Därefter skulle vassa kanter med mera slipas innan produkten gick vidare till ytbehandling som, beroende på material och tänkt användningsområde, kunde

vara elförzinkning, tvättning, förbehandling (primer) och lackering. Vissa produkter fick en tätningslist (så kallad "pure-packing" silikontätningslist) innan de slutligen skruvades ihop i monteringen. Produkterna paketerades och levererades slutligen till kund.

6.1 Omöjlig uppgift

Under konjunkturedgången 2008-2009 halverades företagets omsättning och personalstyrkan på produktionssidan minskades radikalt då all inhyrd personal tillsammans med några fast anställda sades upp. Trots detta minskade ledtiderna²⁷ från fem till sex veckor till två till tre veckor. Antalet kunder och produktvariationer var detsamma men antalet beställda produkter minskade. På mindre bemanning skulle produktionen genomföra lika komplicerade produkter, visserligen färre i antal men med samma moment och på halverad tid. Därtill gjordes under våren 2009 ett köp av en befintlig affärsverksamhet (kundstocken hos en konkurrent) där fallstudieföretaget fick börja producera produkter utan ordentliga ritningsunderlag. De "nya" kunderna ville med andra ord att produkter som de tidigare köpt av konkurrenten skulle se likadana ut trots att fallstudieföretaget inte hade varit involverade i konstruktions-processen. Under perioden för delstudie 2 låg leveransstatistiken på 70 procent och antalet reklamationer låg högt.

6.2 Långa återkommande möten

Varje måndag 08.00 träffades produktionsgruppen. Då anslöt också marknadschefen till mötet. Produktionschefen för lackeringsföretaget (dotterbolag) som fanns vägg i vägg, bjöds in till mötena men var sällan närvarande på grund av tidsbrist. Produktionsledare 2 höll tät kontakt med lackeringsföretag när det gällde att planera och genomföra ytbehandlingsprocessen. Huvudplaneraren kallade till och höll i mötet på uppdrag av produktionschefen. Agendan följde samma struktur alla möten: genomgång av de två närmsta veckornas produktion utifrån en orderförteckning som huvudplaneraren dragit fram ur företagets MPS-system, Monitor. Utgångspunkten vid mötena var de kundprojekt som pågick i

²⁷ den tid det tar att producera en produkt från det att kundcenter skapat en tillverkningsorder tills produkten är levererad

produktionen, ungefär ett 50-tal varje vecka. Varje möte inleddes med en punkt om bemanning och avslutades med reklamationer och övriga frågor. Den totala mötestiden för gruppen under studien var 6 timmar och 16 minuter. De möten som observerades pågick följande tidsspänn (Tabell 13):

Tabell 13. Produktionsgruppens möten i tid.

Observerade möten i gruppen	Mötets längd i tid
2009-10-12	1 timme och 13 minuter
2009-10-19	1 timme och 23 minuter
2009-10-26	1 timme och 15 minuter
2009-11-02	1 timme och 7 minuter
2009-11-09	1 timme och 18 minuter

Mötena hölls i ett konferensrum som låg ovanför (spiraltrappa upp) kontoret närmast produktionsdel 2. Vid de observerade mötena satt personerna placerade vid samma ställe i rummet. I en intervju framkommer att extrainsatta möten inträffade ”vid behov eller om det är nåt speciellt med nån viss kund” men något sådant inföll inte under perioden för studien och det annonserades heller inte några sådana tillfällen under de ordinarie mötena.

Även om frågeformulärsvaren vittnade om att medlemmarna i gruppen var mer tillfreds än frustrerade (Tabell 14) visades ändå en tendens till en nedåtgående spiral. Noterbart är att det vid möte 1 och 4 skedde uttalade konfliktsituationer mellan produktionsledare och produktionschef.

Tabell 14. Enkät svar fråga 5 och 8 i enkät (bilaga 5) som besvarades direkt efter avslutat möte. Enkätvärden på en skala 1-7 där värde 1 motsvarar ”frustrerad” och värde 7 motsvarar ”tillfreds”.

Observerade möten i produktionsgruppen	Fråga 5. Hur känner du dig efter mötet?	Fråga 8. Hur känner du inför nästa möte i den här gruppen?
möte 1	5,3	5,7
möte 2	4,1	5,0
möte 3	4,2	4,7
möte 4	4,9	4,4
möte 5	4,4	4,4

6.3 Kund och uppgift i fokus

Orderförteckningen låg till grund för mötenas agenda och innefattade de kundorders som var aktiva i produktionsprocessen, produkter som alltså var under tillverkning. Ett 50-tal kundnamn och vissa kontaktpersoner figurerade hela tiden under mötena. Det framkom i samtliga intervjuer att företaget satte kunden i första rummet. Det fanns en strävan efter att all produktionspersonal skulle veta vilken kund som var berörd när arbetsmomentet genomfördes. Företaget hade valt en strategi där även produktionsgruppens medlemmar till viss del hade kundkontakter. Även om det i huvudsak var säljare och konstruktörer som hade täta kontakter med kunderna så kom huvudplaneraren och kvalitetsansvarig i kontakt med kunderna när det gällde leveranser och reklamationer. Kunden kändes igen på typ av produkter men också genom vilka färger som produkterna brukade lackeras i. Det var tydligt under mötena vilka kunder som hade hög prioritet och om det hade kommit allt för många reklamationer från någon specifik kund ägnades mycket tid på mötet till att lösa problemen så att kunden skulle bli nöjd.

Gruppen hade starkt uppgiftsfokus men de personella neddragningarna samt sjukskrivningar hade bidragit till att vissa individer tillfälligt var tvungna att ägna sig åt fler arbetsuppgifter än tidigare. Båda produktionsledarna hade nu på sin lott att göra andra arbetsuppgifter utöver sitt arbetsledaransvar. Den ena ägnade rätt mycket tid till att köra truck och den andre gjorde en del konstruktionsändringsarbete på kundcenter. Därtill var en person på en nyckelfunktion i produktionsavsnitt 1 långtidssjukskriven. Det i sig menade vissa hade gjort att gruppen förlorat fokus och därmed hade sämre koll på processen än tidigare.

I princip all tid på mötena ägnades åt uppgiften. Som undantag kunde mötena inledas med några minuters allmänt prat om privata angelägenheter. I huvudsak gick huvudplaneraren igenom kundorder för kundorder och kollade av läget i produktionsprocessen. Produktionsledarna satt med information om hur det gick i de olika delmomenten och svarade antingen med klartecken eller med

förvarning om försening. Merparten av tiden ägnades åt det som var på gång i produktionsprocessen förestående vecka samt nästkommande vecka. Sist av allt togs reklimationsärenden och övriga punkter upp.

Ibland tedde sig uppgiften omöjlig att lösa. Hur gruppen än försökte vända och vrida på alternativa lösningar fanns inte tid att processa hela tillverkningen i alla dess steg. För att kunna lackera måste skåpen först vara tvättade och primade och innan dess vara klara i slipen, och hela produktionsdel 1. Vid intervjuerna framkom att kundcenter lovat kunderna för mycket och att produktionsgruppen redan från början låg på minus i tid och planerade utifrån röda siffror i systemet.

6.4 Direkt kommunikation – en hjälp i det praktiska arbetet

Många beskrev relationerna i gruppen som goda och att det var en självklarhet att alla hjälptes åt med det som var nödvändigt. Det var vanligt att ord som ”raka rör” och ”högt till tak” användes. Det var också givet att träda in för varandra om någon fått problem, inte hann med eller av någon annan anledning sinkats i arbetet.

”Ja, jag tycker vi har goda relationer med varandra. Vi kan prata öppet och vänligt med varandra --- i hela fabriken så hjälper vi varandra, så att det har ju varit så vet du att om det kniper för någon så brukar man ju inte vara den som utan man ställer upp och hjälper till (huvudplaneraren).

I intervjuerna framstod den muntliga och direkta kommunikationen som en oskriven lag (implicit rutin) man gick direkt till den det berörde och hade ingen direkt rutin för hur uppföljningsärenden eller reklamationer skulle hanteras mellan de olika funktionerna. När ett fel uppdagades kontaktades berörd konstruktör eller operatör. Kvalitetsansvarig hade den administrativa funktionen att hålla ihop ärendet och se till så att kunden kontaktades. Exempelvis säger kvalitetsansvarig så här i intervjun:

”Ja, jag tar hand om reklamationer så om jag får en reklamation som jag ser är fel går jag upp till konstruktören och dom ändrar det eller går jag till arbetsledaren och säger ”ja kille han gjorde fel på detta stället” eller konstruktören får det direkt av kunden, åtgärdar det och ger mig

informationen att det var nåt fel...jag har den administrativa punkt. Kollar att det blir gjort”.

6.5 Ett missnöje gror – andra är orsak

Enkätsvaren (Tabell 15) visade att gruppen visserligen i genomsnitt var nöjd med gruppens möten men att effektiviteten på vissa möten hade kunnat vara bättre. Rätt saker diskuteras men problem kom inte till lösning i den utsträckning som önskats. Missnöjet ökade med tiden med undantag av möte 4 då det i slutet av mötet tonade upp en konflikt mellan produktionschefen och en av produktionsledarna. Konflikten berörde ett ärende som länge legat och grott och konflikten verkade bli en typ av urladdning där luften rensades.

Tabell 15. Enkätvar fråga 2,3 och 4 i enkät (bilaga 5) som besvarades direkt efter avslutat möte. Enkätvärden på en skala 1-7 där värde 1 motsvarar ”inte alls relevant” eller ”i liten utsträckning” och värde 7 motsvarar ”mycket relevant” eller ”i stor utsträckning”.

Observerade möten i produktionsgruppen	Fråga 2. Hur relevant för dig var de ärenden (mötespunkter) som diskuterades vid mötet idag?	Fråga 3. Var mötet effektivt i den bemärkelsen att problem som diskuterades löstes?	Fråga 4. Tycker du att mötet fattade beslut som motsvarade dina förväntningar?
möte 1	5,7	4,8	5,2
möte 2	5,1	3,6	4,6
möte 3	5,5	3,3	3,8
möte 4	5,1	4,7	4,3
möte 5	5,0	3,4	3,6
Medelvärde för samtliga möten i gruppen	5,3	4,0	4,3

I de flesta intervjuer säger sig individerna vara nöjda med gruppens insats. De tyckte att de jobbade hårt och att de använde en tillfredsställande arbetsmetod. Det är bara en av produktionsledarna som tycker att gruppen ägnar sig för mycket åt ”brandkårs-

uttryckningar och att de borde lägga mer tid på utvecklings och förbättringsarbetet”.

”..visst alltid kan man göra bättre ..men jag tycker att vi klarar oss ändå rätt så bra” (kvalitetsansvarig).

När det under mötena uppstod problem i produktionsprocessen av något slag talades det hela tiden om att någon eller några andra än produktionsgruppen hade gjort fel. Det kunde vara någon i kundcentergruppen som inte gjort sitt jobb korrekt eller där en underleverantör inte hållit tiden.

Det hände också att kunder ansågs ha felaktiga eller orimliga krav som en orsak till problem. Nedanstående dialog (Tabell 16) är ett utdrag från möte 3. Argumentationen rörde sig runt att kunden gjort en felbedömning eller att bilden som skickats inte stämde. Produktionschefen gjorde trevanden att få gruppen att ta ansvar och bestämma om fortsatt ageranden men får ingen respons. Han avslutar då abrupt genom att lämna ärendet.

Tabell 16. Utdrag ur dialog från möte 3 angående kunds orimliga krav.

Aktör	Utsaga	Processanalys
inköp/kval ansv	sen har vi Becks en rensel är borta på mitten, så var det... fick jag kort av dom att deras packning inte är riktigt tät men det ser ut som att det är max 1 mm på vissa ställen så att jag har sagt att dom ska måste skicka tillbaka det, vi måste se det verkligen, då	Redogör för en reklamation som kommit in
marknadschef	Det verkar ju helt orimligt	har en åsikt om reklamationen
inköp/kval ansv	6mm plåt och om det där sitter en packning som är en halv millimeter...det är lite	specificerar kundens klagomål som ”småaktiga”
huvudplanerare	(skrattar)	skrattar
inköp/kval ansv	men jag har sagt till ”namn” att han ska skicka det tillbaka	beskriver dialogen med kunden
huvudplanerare	Vi får väl ta upp och pressa dem lite annars	föreslår ett bemötande
produktionschef	Det är helt orimligt att ha ett sånt krav	instämmer i tidigare åsikt om att kunden har orimliga krav
marknadschef	Det verkar som de tagit kort på fel plåt	spekulerar i om kunden tagit kort på fel produkt

inköp/kval ansv	Ja, så ska det se ut	rättfärdigar produktens utseende
huvudplanerare	Man märker ju återigen på..finishen.. nå jag lyssnar inte på det örat längre, det här är... det är ett skydd, det är inget för att det ska va j-ligt snyggt	Instämmer i föregående åsikt om att kunden har "orimliga"
produktionschef	Nä men vi måste tala om det för dom	föreslår bemötande och gruppens ansvar i ärendet
huvudplanerare	Ja men det har vi ju gjort, "namn" har sagt det, "namn" har sagt det	Försvavar och förklarar, förskjuter återigen orsak på kunden
marknadschef	Vi har till och med haft en leverantör tillsammans med dom men nu var väl han lite för positiv den gången...det slutade med att han (ohörbart) han vägrade, han klarar ju inte kraven	Fyller på med förklaring
produktionschef	Men då får vi tala om det för han	står på sig med att gruppen måste agera
produktionsledare 1	Har vi nåt papper som ... för oss för nu är det ju, vi kan ju inte göra mer än så.	resonerar över juridiska aspekter på kundklagomålet och att gruppen gjort allt de kunnat
marknadschef	Nä det sista vi fick nu det var ju, det kunde vi väl i och för sig gjort nånting åt för det var ju då en j-la massa rester i nåt borningshål.. på utsidan om jag fatta han rätt. Det var nåt vasst, det kunde de givetvis ha tatt dän då men annars att det är lite knotrer på en grov yta det går inte göra nåt åt och det vet han om	Redogör för andra klagomål från samma kund som gruppen kunde åtgärdat men menar att kunden borde förstå begränsningarna i kvalitetskrav
huvudplanerare	Vi brukar ju köra med gasolbrännare och ta bort.	Tillför hur tidigare problem hanterats av gruppen
produktionschef	Jaha. Allt?	Avslutar abrupt

I enkäterna framgick att individerna i gruppen värderade den egna insatsen under gruppens möten högre än andras insats under samma möten. Skillnaderna var små men mönstret var tydligt vid fyra av de fem mötena (Tabell 17).

Tabell 17. Enkät svar fråga 6 och 7 i enkät (bilaga?) som besvarades direkt efter avslutat möte. Enkätvärden på en skala 1-7 där värde 1 motsvarar "inte alls nöjd" och värde 7 motsvarar "mycket nöjd".

Observerade möten i produktionsgruppen	Fråga 6. Hur nöjd är du med din egen insats under mötet?	Fråga 7. Hur nöjd är du med andras insats under mötet?
möte 1	4,7	4,8
möte 2	4,4	3,9
möte 3	4,3	3,7
möte 4	4,7	3,9
möte 5	4,4	4
Medelvärde för samtliga möten i gruppen	4,5	4,0

De skriftliga kommentarer i enkäten som framkom under dessa frågor rör den andres insats och handlar om att andra inte gav klara besked, inte var tillräcklig insatt som de borde vara eller att de undvek att ta sitt ansvar genom att bolla bollen vidare.

6.6 Ihärdigt Ifrågasättande

En av produktionsledarna ifrågasatte vid flertal tillfällen, företagets arbetssätt gentemot kunderna. Han menade att varje kundorder kostade väldigt mycket mer än priset som kunden betalade eftersom det var så många problem med konstruktionerna från kunder i det nyinköpta bolaget. Flera av produkterna hade inte ordentliga ritningsunderlag vilket ställde till stora problem i produktionen. Hans förslag var att personalen från fallstudieföretaget, säljare såväl som produktionspersonal, skulle möta de nya kunderna i en dialog om produkternas konstruktioner för att få till bättre och billigare lösningar. Han menade att gruppen borde gå till botten med problem i vissa kundprojekt istället för att fortsätta att hitta akutlösningar för produkter som inte hade riktiga ritningsunderlag eller ohållbara konstruktioner. På så sätt bröt han in på kundcentergruppens domäner samtidigt som han ville få tillstånd ett samarbete över gruppgränserna.

Produktionsledaren verkade luttrad och menade att han tjatat om detta länge utan att få gehör. Likaså hade han ifrågasatt

konstruktörernas sätt att benämna detaljer i tillverkningsorders, vilket han inte heller tyckte att han fått gehör för. Ifrågasättandet menar han hade fått positiva konsekvenser ett tag och konstruktionsändringsmötena hade varat så länge han hållit ut för det var ingen annan som tog tag i problemen, enligt honom själv. Produktionschefen nyanserade bilden ytterligare i en uppföljande intervju:

produktionsledning kanske inte riktigt inser vad marknadsavdelningen gör alla gånger...det som Tage säger då att han tycker att vi ska ta kontakt med kunderna men det finns ju en anledning att man inte gjort det i dagsläget--- jag menar Charlie har 270 kunder och jag menar man kanske inte kan driva varenda minsta detalj mot alla kunder och allas produkter.

Vid ett av mötena (tabell 18) möttes ifrågasättandet till en början med oförstående, därefter med försvar men efter hand med ett gillande. Ett gränsöverskridande möte föreslås – konstruktionsändringsmöte – för att diskutera frågorna vidare gemensamt mellan grupperna. Ifrågasättandet gav hög aktivitet på mötet där stundtals alla talade i mun på varandra.

Notera att produktionsledaren inte släpper taget. Han fortsätter att ge exempel och beskriva problemet, trots att ingen till en början verkar förstå. Att ingen förstår kan hänga samman med att problemet beskrivs diffust. Genom att ihärdigt fortsätta att ifrågasätta arbetssättet och ge konkreta exempel på effekter i verksamheten får Produktionsledare 1 snart gehör. Frågan föreslås lyftas vidare till en typ av utvecklingsmöten där konstruktion och produktionspersonal möts. Dialogen avslutas med en gemensam överenskommelse om att ta problemet på allvar och lyfta frågan vidare som ett initiativ till att ”väcka till liv” de utvecklingsmöten företaget tidigare haft – de så kallade konstruktionsändringsmötena.

Tabell 18. Utdrag ur möte 2. Ihärdigt ifrågasättande som leder till utvecklingsmöte.

Aktör	Utsaga	Processanalys
produktionsledare 1	Ja det är ju det min...i slutet utav dan här, Per (produktionschef) får gå in och ta ställning, eftersom du är våran chef. När vi vill ha fram nånting till nya kunder då vill jag ha ett nästa steg här att då ska vi åka ut med säljare och ta med... kolla... hur fungerar lådan? vad är det för problem som kan	Riktat sig till chefen med krav. Redogör för sitt önskemål om att produktionspersonal bör få kundkontakt

	uppstå? och vad kan vi göra för förbättringar? och..	
produktionschef	Och du tänkte på?	Ställer en specificerande fråga
produktionsledare 1	Ja, men alltså en sån funktion skulle jag vilja ha för detta är nånting som är ... nu vet inte jag om "namn på säljare" sa det här i ren protest i torsdags då för vi hade ju.. men vi hade ute honom då och frågade om...	Förklarar diffust sin önskan om en ny funktion
produktionschef	Men vad är problemet med lådan?	Ställer specifik fråga
produktionsledare 1	Ja det är ju det vi inte vet! Det är ju därför vi skulle åka dit och kolla vad det är.	Svarar. Förtydligar sitt önskemål
marknadschef	Varför den ser ut som den gör?	Bekräftar genom att ställa en ledande fråga
produktionsledare 1	Ja eller varför måste det va den där radien som de har sagt, eller vad...det handlar det ju inte bara om denna lådan vi har ju flera såna saker	Förtydligar generellt problemet med konkret exempel
produktionschef	Ja är det svetsarna vi har i (ohörbart)	Bekräftar genom att ställa ledande fråga
marknadschef	I (ohörbart) ja	Instämmer
produktionsledare 1	Men just...vi har ju massor av såna projekt , inte massor men vi har ju flera stycken där vi, där vi står och jobbar ihjäl oss och vet inte riktigt, "jaha, varför ska det va så här?"	Förtydligar ytterligare problemet, ifrågasätter arbetssätt
produktionschef	Jojo men..	Instämmer och opponerar sig
produktionsledare 1	Vi borde ha en funktion som säger "det här borde vi", innan vi levererar detta borde vi ju kontakta då våran nya kund och ta reda på fakta istället för att vi håller på då med "namn på säljare", han visste ju egentligen inte heller enligt vad han sa och det står "typ" på ritningen, "radie typ", vad f-n ska vi gå på då? (Samtidigt tal)	Fortsätter ifrågasätta arbetssätt och förtydliga önskemål om ny funktion/rutin
produktionschef	Ja men det måste ju vara dj-lskt viktigt ...men sen har vi ju inte haft nån sån fixtur	alla talar i mun på varandra Bekräftar. Förklarar genom ett påstående
produktionsledare 1	Nä	instämmer
produktionschef	Jo men det ska ju bevisligen passa på nån	fortsätter nansera problemet
produktionsledare 1	Jojo att det ska passa där, det är vi överens om men det är just det här med sidor och vad ska vi uppfylla för radie på sidorna och...nu står vi ju och slipar hela dj-la lådan så den ser ju fördj-lig ut ju	instämmer, förtydligar problemet genom konkret exempel

produktionschef	Ja och sen ska den elförsinkas	bekräftar prodled 1 problem-beskrivning
huvudplanerare	Ja den ska förstärkas med då	(ytterligare bekräftelse på prodled 1 problembeskrivning)
produktionsledare 1	Ja men det är ju detta!	
marknadschef	Men dom har ju svetsat upp den precis som vi gör. Dom har ju fyllt radien med svets och sen har dom slipat den i efterhand	Förklarar hur produkten tillverkats tidigare (menar tidigare produktion som skett i det uppköpta företaget)
produktionschef	Jaså, så pass	svarar förvånad
produktionsledare 1	Ja men jag tror det är mer fråga om - ska vi skita i dem eller ska vi försöka ta reda på om de..?	Fortsätter ihärdigt att framhäva vikten av ny funktion/rutin och förändrat arbetssätt
produktionschef	(ohörbart)	ohörbart
produktionsledare 1	Vi borde ha nånstans där vi samlas kring de här sakerna. För f-n, det här borde vi ju, det här en ny kund som vi aldrig har haft kontakt med det vore väl självklart egentligen!	Fortsätter ihärdigt driva önskan om ny funktion/nytt forum
	(flera harklar sig)	tystnad - harklingar
huvudplanerare	Vi måste ju ha en plan om man säger för hur konstruktionen ska va egentligen	Bekräftar behovet av ny rutin
marknadschef	Ja men alltså...(tystnad) kontakt har vi haft med dem ...vi har ju haft dom länge egentligen... givetvis ska vi ställa frågorna	Försvaret nuvarande arbetssätt. Bekräftar till viss del nytt arbetssätt
produktionsledare 1	Ja men just nu känner jag bara... då ställer jag mig frågan ska vi fortsätta och typ skita idet eller så åker vi ut och så gör vi fixturer så att det funkar så kör vi lådan	Fortsätter ihärdigt att kräva ställningstagande
produktionschef	Men det är ju en helt annan sak än det du sagt innan (skrattar förvånad) jag visste inte ens om att vi inte tjänade pengar på den men det är...	Bekräftar problemet och hävdar att problemet inte tydliggjort tidigare
produktionsledare 1	Det är en kalkyl	Förtydligar sitt påstående
marknadschef	(bryter sig in) Det är bara titta på priset så kan man förstå när man lägger ihop ett och ett	Bekräftar prodled 1 problembeskrivning
produktionsledare 1	Enligt kalkylen så tjänar vi faktiskt pengar men inte så som vi håller på just nu. Vi knackar och fixar och testar och provar och...det är bättre att ta reda på - vad är de viktiga sakerna... okej "det är det här och det här" okej vi gör riktiga fixturer sen kör vi	Förtydligar problemet ytterligare genom exempel

produktionchef	Ja	Instämmer
marknadschef	Kan inte du skriva en lista över om du har fler såna där case	Föreslår åtgärd, ber om skriftlig redogörelse
produktionsledare 1	Ja det var ju det hade ju just nu va ju typ då Haverdal. Vi kan ta reda på av dem ”varför ska ni ha M10 (bultstorlek) i en låda som är så här stor (visar)” ”Vad f-n hänger ni bly i lådan eller?” ”Nä det behövs inte det kanske klarar de sig med M6:a i dom (ohörbart)”	Bejakar och ger fler exempel
produktionschef	Mm	Instämmer
produktionsledare 1	Jag menar, det är såna små enkla saker plus då att detta ”Haverdal finns ju lite ...enligt historik mot Plåt AB (uppköpta affärsverksamheten) så har ju de faktiskt köpt lite om jag fattar rätt. De har ju inte bara köpt en låda utan de köper ju 20 i stöten. Nu har vi väl 20 + 20 inne här väl då	Förtydligar problemet ytterligare genom exempel
huvudplanerare	Mm	Instämmer
produktionsledare 1	Så där finns ju faktiskt en mening med att besöka, för där kan det ju vara...en mindre till medelbra kund i fortsättningen	Fortsätter förtydligande genom att redogöra för effekt
marknadschef	Alla de här är ju besökta men det är ju skillnad med de i steg 2, det är ju steg 2 vi pratar om	Förklarar nuvarande rutin i jämförelse med eventuell framtida
produktionsledare	Ja kolla att vi har gjort rätt, vad vi tycker är bekymmer	Bekräftar
produktionschef	men... kan inte... det är ju snart dags för ett sånt igen...konstruktionsändringsmöte – kan vi flagga upp det där eller? För det är väl enda forumet..	Ger förslag. Ställer frågor
produktionsledare 1	Ja det är ju inte	Instämmer
marknadschef	..som vi kan fånga det direkt, förutom här då	Fortsätter och spinner vidare på Prod chef förslag
huvudplanerare	Ja vet inte det kanske är bäst att ta upp det där	Instämmer
marknadschef	Kör upp allt...du har säkert 5-10 kunder totalt som vi skulle kunna göra så med (samtidigt tal)	Ger order Många pratar i mun på varandra

6.7 Chefer ställer frågor

Produktionschefen ställde frågor löpande under mötena för att själv få koll på läget eller för att få kunskaper om olika tillverkningsmetoder och dylikt. Det verkade som om mötet för hans del var ett

sätt att hålla sig informerad om produktionsprocessen samt att få kontroll. Ibland gick han in och tog beslut om prioriteringar. Det hände också, om än mer sällan att han ställde frågor som syftade till att driva på arbetet eller för att försäkra sig om att allt gick rätt till. Även marknadschefen ställde en del frågor för att hålla sig informerad om läget med de olika kundprojekten eller för att kunna bidra med sin konstruktions- och produktionskompetens. Produktionsledare och huvudplanerare ställde frågor för att kunna bemästra uppgiften.

Notera då frågor får svar underlättas gruppens arbete vidare i processen. Exemplet nedan (Tabell 19) är hämtat i slutet av möte 2.

Tabell 19. Utdrag ur möte 2 exempel på hur frågor ställs för att få koll och driva på.

Aktör	Utsaga	Processanalys
huvudplanerare	Sen har vi 10 rostfria från Fritab ganska mycket arbete kvar där...till nästa torsdag...det blir nog en hel del slip där på dom, Magnus, misstänker jag så det är ju inte...onsdag ska det va färdigsvetsat då i såna fall, det lär du inte fixa va? (tittar på prodled1)..det är pur och sånt på dörrarna där med...GP-stål	Redogör för olika projekts status i tillverkningsprocessen, ställer en ledande fråga
produktionschef	Vet vi om hur ... ska se ut nu eller?	Ställer en fråga
huvudplanerare	Ja (någon hostar) nu är det ju så att nu har vi ju 7 – 8 stycken här nere	Svarar jakande, redogör för läget i produktionen
produktionsledare 2	7 stycken	Förtydligar
huvudplanerare	7 stycken där jag. Jag ringde och pratade med honom där i ...torsdags var det ja. Dom som vi har här nere dom kräver att vi ska åtgärda med att flytta bultarna till originalplacering och med nya montageplåtar.....så att det är. Dom vill inte köra på den här lösningen med montageplåtarna fram. Dom anser att det är alldeles för trångt att få ner sitt montage och det är ju väldigt tajt att få ner i lådan. Jag var ut och pratade med grabbarna samtidigt som (ohörbart) var i telefon då. Hon säger bara blankt nej, Nej dom får åtgärda lådan, flytta bultarna	Upprepar. Redogör för vad kunden sagt om ett projekt som behöver korrigeras
marknadschef	Hur gjorde vi med dom andra då?	Ställer en öppen fråga
huvudplanerare	Ja där har vi ju knölat igenom	Svarar

marknadschef	Så att dom har sett igenom den här lösningen då?	Ställer en klagörande fråga
huvudplanerare	Ja för dom hade ju så jädra bråttom med leverans där...så dom här spelen vill dom ha åtgärdat. Frågan är vad som händer när vi tar dän bultarna och sätter dit nya? Vad kommer att hända med ytbehandlingen? Glasblåstringen?	Svarar jakande, forts redogöra för kundärende. Ställer öppna frågor
produktionschef	Är det svetsade eller pressade bultar?	Ställer klagörande fråga
huvudplanerare	Svetsade är det	Svarar specifikt
marknadschef	Ja jag tycker skär av dom då skär av dem ända ner. Ligger en distansmutter bakom eller?	Lämnar en åsikt. Ställer en klagörande fråga
huvudplanerare	Ja det ska det göra	Savar jakande
marknadschef	Skär av dem bara du behöver ju inte slipa dom	Ger en order, förtydligar med förklaring
produktionsledare 1	Blåstrad invändigt då?	Ställer en fråga
produktionschef	Jo blåstrad	svarar specifikt
huvudplanerare	Helblåstrad	svarar specifikt
marknadschef	Ja fast effekten är ju utvändigt plus svetsskarvarna invändigt	Svarar än mer specifikt
huvudplanerare	Och för att åtgärda dom då, ta bort bultarna, så måste vi hacka fram nya montageplåtar	Summerar, drar en slutsats
produktionschef	Ja	Bekräftar

6.8 Lösningssfokus – undviker problem

Under mötena var samtliga deltagare engagerade i samtalet, alla gjorde sin röst hörd och alla hade någon del i uppgiften som diskuterades. Dock framträdde tydliga mönster i vem som ställde frågorna och vem som svarar. Det var huvudplaneraren som ledde mötena och som ställde frågor om läget i produktionen och det var arbetsledarna som i huvudsak svarade då de satt inne med information om hur man låg till i processen. Många och långa sekvenser under mötena handlade just om att synka planering och genomförande. Dessa sekvenser vittnade om en väl fungerande organisation där leveranstider hålls och processen flöt på som det var planerat. Följande sekvens (Tabell 20) är hämtad 20 minuter in i möte 1.

Notera att dialogen utgörs av frågor som besvaras eller påståenden som bekräftas. Varje sådana besvarade fråga eller

bejakat påstående ger ett klartecken för att momentet är avklarat, slutfört. Produktionsledare tillför information om läget i tillverkningsprocessen så att huvudplaneraren kan överblicka och tydliggöra läget.

Tabell 20. Utdrag ur möte 1 som visar på hur gruppen synkar planering och genomförande på ett problemfritt sätt.

Aktör	Utsaga	Processanalys
huvudplanerare	Har du svetsat färdigt det där svepet Tore?	Ställer en fråga
produktionsledare 1	Ja	Svarar jakande
huvudplanerare	Så att jag får med det till lacken då?	Ställer mer specifik fråga
produktionsledare 1	Det är på gång	Svarar och informerar om läget i produktionen
huvudplanerare	Det är på gång, det är bra...de 50 är väl dom som står färdiglackade misstänker jag där inne så (samtidigt tal ohörbart)	Bekräftar positivt. Konstaterar läget i tillverkningsprocessen
produktionsledare 1	De är redan färdiga	Informerar om läget i tillverkningsprocessen
huvudplanerare	Ja så Magnus körde in i omgångar här.. såg lite konstigt ut rapporteringsmässigt här, tror det stod 64 rapporterade som inkörda här	Konstaterar att inrapportering är otydlig
produktionsledare 1	Nästan hundra är färdigsvetsade och de andra 50 är färdiga	Informerar om läget i tillverkningsprocessen
huvudplanerare	Ja precis...så få se det kan bli nån dags förskjutning där, det är mycket att montera just nu...Fritab den är inne på lack...står onsdag, torsdag på den. GP-stål har vi på gång där och montera ihop...	Sammanfattar läget i tillverkningsprocessen och vad som är på gång

En stor del av tiden vid mötena ägnades åt förestående veckas planering och genomförande. Flera i gruppen tyckte att det var för ”sent” då processen kunde påverkas mer om finplanering skedde tidigare. En del av det som avhandlades vid mötet hade redan passerat de olika individernas ansvarsområden och blev därmed svåra att påverka i flödet. Det innebar att gruppen ofta ställdes inför faktum – ett problem som uppstått och som var tvunget att snabbhanteras – lösning snarare än problem hamnade i fokus.

vi sitter och pratar om det som ska hända den här veckan och det är redan försent då ...Ja just nu så tycker jag vi jobbar verkligen järnet för att försöka lösa det som vi gör men vi har nog en situation där vi jobbar mycket i onödan. Hade man kunnat ha lite mer tid, lite bättre strukturerat, så hade det nog lett till mycket bättre koll på både arbetstempo och så vidare inte det här paniken, paniken, paniken (produktionsledare 2).

Mötena handlade ofta om att snabbt få iväg en leverans där flera moment kvarstod att åtgärda. Exemplet nedan (Tabell 21) är från möte 5 där lackeringsföretaget stängde två dagar (torsdag och fredag) på grund av en tjänsteresa. Fallstudieföretaget låg sent i produktionsprocessen och hade svårt att få fram produkterna till lackering innan onsdagen. Under mötet stod gruppen inför en leveransförsening av två kundprojekt och försökte hitta alternativa vägar eller en prioriteringsordning.

Notera i dialogen att produktionschefen försöker få fram information som kan underlätta prioritering men frågor undviks av någon anledning att besvaras. När produktionsledare 1 tydliggjort att uppgiften är omöjlig förstärker produktionsledare 2 med argument som förstärker det påståendet. På det verkar å andra sidan ingen riktigt lyssna. Det pågår en form av parallella monologer där några i gruppen å ena sidan söker snabb lösning medan andra i gruppen å andra sidan försöker tydliggöra omöjligheten i uppgiften. Gruppen kommer inte vidare till något beslut.

Tabell 21. Utdrag ur möte 5 där lackeringsföretaget stängning förvärrade leveransförseningar.

Aktör	Utsaga	Processanalys
huvudplanerare	Då är det Allnäs dom svepen som Tore håller på med	Introducerar projekt som är försenat
produktionschef	Hur ser det ut? I morrn? (tittar på prodled 1)	Ställer en fråga för att få koll på läget i produktionsavsnitt 1
huvudplanerare	I morron? (tittar på prodled 1)	Upprepar tidigare ställd fråga
produktionsledare 1	Det är ju egentligen det enda att de är färdiga tills i morrn för sen stänger dom (syftar på lackeringsföretaget vägg i vägg)	Svarar inte på frågan men konstaterar att produkterna borde vara klara dagen efter

produktionschef	Men...de ska inte köra nåt extra typ? Kvällstid eller nåt?	Ställer en fråga om lackeringsföretagets ambition att hantera projektet
produktionsledare 2	Inte vad jag har hört	Svarar
produktionschef	Men då kanske vi får ta det med dom och säger att ”det funkar inte om ni stänger”	Föreslår respons till lackeringsföretaget
huvudplanerare	Vi har ju två puckar här, vi har ju dels Allnäs och sen Bellsund då..om dom ska lacka det på måndag eller tisdag så är det ju...vilken väljer vi?	Vidgar problemet och redogör för ytterligare ett projekt som ligger efter. Ställer en fråga och ber om prioritering
produktionschef	Åker dom på onsdan eller åker dom på torsdan? Kör dom onsdan också?	Svarar inte. Ställer ytterligare frågor för att få mer faktaunderlag
huvudplanerare	Dom kör onsdan va? Tystnad	Ställer ytterligare fråga Ingen svarar
produktionschef	Om dom skulle köra kvällstid, vilka kvällar skulle vi vilja ha då	Spekulerar i lösning . Ställer en fråga och ber om prioritering
produktionsledare 1	Onsdag, torsdag, (skämtar) (skratt)	Svarar med skämt då han vet att lackeringsföretaget har stängt berörda dagar Några skrattar
produktionschef	Ja självklart torsdag fredag	Svarar sarkastiskt (skämtar eftersom de vet att lackeringsföretaget är bortresta de dagarna)
produktionsledare 2	Ja men det är faktiskt ...	Fyller på med allvar (menar att det är ett uns av allvar i skämten eftersom situationen är omöjlig)
produktionsledare 1	Ja men jag menar ta Bellsund, vi har inte ens bockat svepen än och det är rätt så mycket svets även på dom 40 , dom har vi inte ens bockat . De håller på med roboten nu. Sen har vi den jävla (ohörbart) det kanske är 10 timmars svets på det bara. Den kan vi köra fram så men jag menar det är, lägger man upp timmar, den här veckan är bara att glömma det går inte. Varken Allnäs eller Bellsund	Svarar på de tidigare frågorna. Redogör för läget i produktionsavsnitt 1 och förklarar uppgiften som omöjlig
huvudplaneraren	Ja i och med att de stänger på onsdag	Upprepar

produktionsledare 1	Det går inte. Hur f-n ska vi lösa det? Dom kan inte börja svetsa förrän 10 i mornn förmiddag eller på eftermiddan på "företagsnamn 2"	Konstaterar att uppgiften är omöjlig. Ställer en retorisk fråga. Förtydligar läget i produktionsavsnitt 1
produktionschef	Om vi skulle köra på onsdag då eller på kvällen? Har vi ingen..?	Försöker hitta lösning. Ställer en oavslutad fråga
produktionsledare 2	Slipen hel dag på onsdag	Fyller på med produktionsläget i produktionsavsnitt 2
huvudplanerare	Ja	Bekräftar
produktionsledare 2	Sen så maskering med tar ju sin tid	Fyller på med ytterligare info om läget i produktionsavsnitt 2
huvudplanerare	Ja det drar ju med sig	Bekräftar
produktionsledare 2	Ja det tar en dag även om man kör ihop det och det är ju likadant med Allnäs maskeringen på den andre	Fortsätter att redogöra för omöjligheten och läget i produktionsavsnitt 2

Det var ofta gruppen hanterade leveransförseningar där de i sista sekund försökte forcera produktionsprocessen genom att göra olika prioriteringar. Vissa produkter fick vänta i tillverkningsprocessen för att ta fram andra som låg närmare leveransdatum. Gruppens lösningsfokus gjorde att problemet förvärrades då kundordrar hela tiden försköts i systemet. Det var sällan som gruppen under mötena talade kritiskt om den egna insatsen eller gick till botten med problem. Endast vid ett tillfälle under de fem mötena lyftes grundproblematiken fram. Dock utan beslut om åtgärd eller någon handlingsplan som skulle hjälp dem komma till rätta med problemet.

Nedanstående sekvens (Tabell 22) är en fortsättning på exemplet under 6.6 i Tabell 18 där en av produktionsledarna lite senare under mötet försökte frånga aktuellt ärende och istället lyfte fram problemet på en mer grundläggande generell företagsnivå. Vid just det mötet var inte marknadschefen närvarande. Det var han som ansvarade för personal i kundcentergruppen som nämns under mötet. Tonen var både upprörd och uppgiven. Produktionsledaren ifrågasatte arbetsfördelning och lyfte det ena konkreta exemplet efter det andra utan att få respons. Produktionschefen försökte tydliggöra någon sorts prioritering utan att få respons och avslutade med att förskjuta problemet till kundcentergruppen.

Tabell 22. Utdrag ur möte 5 om omöjliga uppgiften och en fortsättning på dialogen från Tabell 18.

Aktör	Utsaga	Processanalys
produktionsledare 1	Ja men det är ju så vi håller på och trycker in grejer emellan hela tiden. Med andra ord får vi grejer som vi skjuter på och vi skjuter på grejer som vi redan är inne på och som nu då bara tanken att lägga in Cellco då på en och en halv vecka eller på en vecka. Hur f-n tror dom att vi ska klara av det? Det går åt 2 ton material!	Beskriver problemet med produktionsprocessen. Ställer en retorisk (uppgiven) fråga riktad till kundcentergruppen. Beskriver det omöjliga i uppgiften
produktionschef	Är det Chalie som har godkänt det? Har han förankrat det hos dig eller? (vänder sig till huvudplaneraren)	Ställer frågor till huvudplaneraren
huvudplanerare	Nä	Svarar (oklart vilken fråga som besvaras)
produktionsledare 1	Vi kan ju inte (ohörbart) och sen ska vi ha 10 till Dollman och det är också ett ...måste men alla dom grejerna går inte på en gång	Fortsätter beskriva problemet konkret och den omöjliga uppgiften
huvudplanerare	Men den Elpack den ska jag flytta för att .. den stoppades ju först	Korrigerar viss information i tidigare problembeskrivning
produktionsledare 1	Det hade ju knappt hjälpt att stoppa den efter tre dagar...f-n vi skulle haft fyra dagar på oss att göra 100 lådor med 2 ton material	Fortsätter (mycket upprörd) beskriva problemet genom ytterligare konkret exempel
	Lång tystnad	Tystnad
huvudplanerare	Jag ska tala med Charlie (säljare)	Informerar om viss åtgärd
produktionschef	Nämen vi måste ta Bellsund och Allnäs men vi får vrida dom här. Vi har konstaterat att "Bellsund är ett h-vete men vi måste ta kontakt med kunden först. Allnäs har vi avtal med.	Redogör för vad som måste prioriteras och hur läget med kunderna ser ut och vad som måste göras
produktionsledare 1	Men vad är det? förra veckan har vi sagt att det är "företagsnamn 3" som "det måste, det ska fram" men vilka andra ska vi ...för det blir ju så vi skjuter Jag menar nu är det ju katastrof i statistiken. Det lyser illrött - mer än det ens går	Ifrågasätter prioritering, fortsätter beskriva problemet konkret. Konstaterar (upprört) att läget är allvarligt
produktionschef	Ja men som jag ser det är det Bellsund som får skjutas på...Allnäs är ju lika j-ligt dom egentligen...det är bara att vi måste snacka ihop oss med marknad (kundcentergruppen). Det får ju dom lösa, så enkelt är det bara	Fortsätter resonemang om prioritering. Förskjuter problemet till kundcentergruppen

6.9 Kunskapsutbyte - tekniska problem

Det hände då och då under mötena att det uppstod oklarheter kring hur någon produkt skulle tillverkas. Det kunde handla om vilket material som var lämpligt att använda eller vilken metod som var enklast, smartast eller mest tillförlitlig eller det kunde handla om hur något lämpligast borde hanteras. Som exempel diskuterades det vid mötena om robotsvetsning var att föredra framför manuell svetsning eller vilken lödtråd som lämpligast borde användas tillsammans med galvaniserad plåt eller hur man tekniskt borde gå tillväga för att få rätt dimension på hänganordning på lådor som skulle hålla för vissa tyngder. I dessa situationer var gruppen flitig att dela kunskaper med varandra. Alla spelade in, tyckte till och kom med sina förslag till lösningar. Här märktes tydligt den kompetensbas som fanns i gruppen genom att många haft flera olika funktioner i företaget och därigenom hade produktionsteknisk bakgrund – marknadschefen som var gammal svetsare, produktionsledaren som jobbat med inköp och avrop. Det rådde vid dessa sekvenser i mötena en prestigelös och positiv stämning och alla verkade tycka att det var roligt att diskutera tekniska lösningar på problem.

Exemplet i nedanstående dialog (Tabell 23) är hämtad från slutet av möte 2 där ytterligare en ritningslös konstruktion diskuterades. Nu med väldigt positiv stämning. Huvudplaneraren kollar av med produktionsledaren om han verkar veta hur en konstruktion ska tillverkas. Produktionsledaren deklarerar öppet att han inte vet. Till en början blir det viss förvirring och parallella monologer innan gruppen får fokus på problemet med konstruktionen. Därefter hjälps de åt att förstå konstruktionen, förklara problemet samt hitta alternativa lösningar. Många frågor ställs och lika många svar lämnas. Förklaringar och instruktioner delges av de som kan mer om bultar och svetsning. De som kan mindre verkar lyssna och ta emot.

Tabell 23. Utdrag ur möte 2 där kunskaper och information delas kring produktionstekniska problem.

Aktör	Utsaga	Processanalys
huvudplanerare	Sen Tecco ..har vi där det locket där ”namn” (prodled1), du är med på hur du ska svetsa dit dom bultarna där?	Introducerar projekt. Ställer en ledande fråga

produktionsledare 1	Jag har ingen aning, jag har inte sett några ritningar, jag vet ingenting	Svarar med att vara helt oinformerad
huvudplanerare	Ritningen låg i pallen... när vi börja jobba på den	Förklarar var ritningen fanns
produktionschef	Finns det inga underlag på den?	Ställer fråga
huvudplanerare	Ja det finns ju pappersunderlag men det finns ju inga ritningar i vårt system, det är ju ritningar från kund	Svarar på frågan och förklarar i vilket from ritningsunderlagen finns
produktionsledare 2	(ohörbart)	
produktionsledare 1	Vad är de andra pallarna för nånting?	Ställer en fråga
	Samtidigt tal	Ohörbart
produktionschef	Varför har vi inte ritningar?	Ifrågasätter ritningsunderlagen
marknadschef	För att vi inte gjort dem?	Svarar på frågan
	(prodeld2 förklarar nåt för prodeld1 om pallarna)	Samtidigt tal, två möten i ett
	(huvudplan pratar med prodchef om ritningarna)	
huvudplanerare	Vi har fått hit bockar och svetsar från oss (ohörbart)	Förklarar vad som är gjort
produktionschef	Och vad vill dom att vi ska göra då? Svetsa..	Ställer en fråga
huvudplanerare	Pressa dit en skruv och sen leda till den andra och sen på motsvarande sida ska det gå en bult på andra hållet med...så vad ”namn” (prodled1) ska göra är att svetsa dit en bult ovanpå den andra bulten så att de går åt bägge håll	Svara på frågan och förklarar hur uppgiften ser ut
produktionsledare 1	Ska den brytas eller ska den svetsas?	Ställer konkretiserande fråga
huvudplanerare	Svetsas fattade jag det som	Svarar
produktionsledare 1	Det är ju inte en bultsvets	Lämnar fakta kring konstruktionen
huvudplanerare	Är det inte?	Ställer en fråga förvånat
produktionsledare 1	Alltså en bultsvets är ingen vanlig skruv	Förklarar vad en bultsvets är
marknadschef	Det är inte både och, en svetsbult på insidan och sen, (ohörbart) de ska sitta exakt mitt emot varandra	Förklarar hur konstruktionen är utformad
produktionschef	Hade det inte vart bättre med en genomgången bult? (Skrattar och riktar sig till marknadschefen)	Ställer en ledande fråga

marknadschef	Det hade vart	Påbörjar svar
produktionsledare 1	Så att det är (ohörbart) men sen är det ju inte så j-la smidigt och bra om vi ska svetsa dit en bult...en svetsbult	Lyfter fram problem med att Tillverka enligt ritningen
produktionsledare 2	Nä sätter man det i hörnet så lossnar den ju bultskruven	Bekräftar och lägger till negativa konsekvenser av konstruktionen
marknadschef	Om du tar den med en sexkantsskalle som är större	Ger förslag på lösning
produktionsledare 1	Grejen är att det är bättre..(ohörbart)	Påbörjar förklaring
marknadschef	Du kommer utanför..vi får kolla upp det, jag tror f-n att det ska va så.., ja vi får kolla upp det	Tar emot argument och föreslår vidare undersökning
huvudplanerare	Ja men ni lät ritningar och så ligga kvar i pallen?	Ställer en fråga
produktionsledare 2	Ja det tror jag	Svarar
produktionsledare 1	Finns det några mer ritningar?	Ställer en fråga
huvudplanerare	Inte mer än det som var där redan i pallen..på tre fyra blad som låg där	Svarar
produktionschef	Det vi ska göra är å ...ta ett kort på det och skicka sen till "företagsnamn"	Förklarar uppgiften
huvudplanerare	"namn" och "namn" kommer hit i morrn?	Ställer en specifik fråga
marknadschef	Ja	Svarar
huvudplanerare	"namn" kunde eventuellt...så han får ju titta på det då	

6.10 Undviker kunskapsutbyte vid problem med flöde

När gruppen hanterade problem i produktionsprocessen, själva flödet, var stämningen ibland rätt pressad. Ofta var produktionsledarna då rätt passiva och verkade ovilliga att hitta lösningar eller komma med förslag och idéer. Det var snarare andra som föreslog alternativa lösningar som produktionsledarna sa antingen ja eller nej till. De som satt inne med mest information för att hitta lösningar på dessa problem var produktionsledarna. Som framkommit i möttesekvenser som visats tidigare rådde mer tystnader under dessa samtal. Produktionschefen var bekymrad över passiviteten då han ville att produktionsledarna skall vara mer aktiva med sina åsikter inför beslut. Hans syfte med att ställa frågor menade han var delvis för att aktivera produktionsledarna till ansvar och delaktighet.

Nej men jag har väl rätt grepp om läget, det är bara det att jag vill ju, jag vill att dom mer ska ta, komma med förslag till beslut. Det är ju lite det jag försöker liksom lirka fram hos dom då va... (produktionschef)

En av produktionsledarna menade att det i grund och botten handlade om att produktionschefen inte hade tillräcklig insyn i verksamheten ”han är chef och har ingen aning om vad vi håller på med”. Han menade att gruppen gick in för att snygga till statistik snarare än att ta itu med sina problem. Vid möte 4 (Tabell 24) nämner produktionschefen problemet med dålig leveranssäkerhet och ville att gruppen skulle vara noga med att lägga in ordrar rätt i systemet så att inte statistiken förvärrades ytterligare.

Tabell 24. Utdrag ur möte 4 angående statistik och införandet av uppgifter i systemet.

Aktör	Utsaga	Processanalys
huvudplanerare	Summering av veckan ser inte ut som att det blir några större släp kvar i alla fall då..utan det är i så fall ...vi får se vad som händer med ”företagsnamn” och ”företagsnamn” som det ser ut litegrann	Sammanfattar läget
produktionschef	”Företagsnamn”..Vi har en del grejer som vi, typ ”företagsnamn” där måste vi flytta försäljningsordrar och såna grejer på så att.. vår leveransstatistik är ju katastrof just nu så att vi inte missar och flytta dom grejerna	Poängterar vikten av att rapportera rätt, påminner om flytt av något projekt
huvudplanerare	Ja	Bejakar
produktionschef	Om vi nu kommer överens med kunden att göra det	Förtydligar sitt förslag
huvudplanerare	Ja kommer vi överens så flyttar jag	Bekräftar

6.11 Kamp om makten och parallella monologer

Mellan produktionschef och produktionsledare 1 pågick stundtals en maktkamp. Produktionschefen verkade inte ha tillräckligt med information om produktionsprocessen för att kunna överblicka situationen och han var då beroende av att produktionsledarna var öppna med information om läget för att han ska kunna bryta in och ta nödvändiga beslut. Samtidigt verkade en av produktionsledarna

ibland mörka och undvika att dela med sig av nödvändig information om läget. Han verkade vilja dra situationen till sin spets för att visa problematiken med underbemanning och att ordrar kländes in emellan andra, redan pågående, jobb. Likaså verkade ibland varken produktionschef, marknadschef eller huvudplaneraren riktigt lyssna på produktionsledarna när de sa nej eller beskrev situationen som ohållbar. Till varje pris skulle vissa kundprioriteringar göras.

Vid möte 2 uppstod en konfliktsituation som kan följas nedan i dialogen (Tabell 25) Det handlade om bemanningsproblematik och huruvida det fanns flaskhalsar i produktionsavsnitt 1 som kunde avhjälpas med extrainsatt personal, övertid på befintlig personal eller genom en tillfällig extra resursperson som man fått i och med företagsköpet. Produktionsledare 1 markerade att han skulle tvingas stänga ner maskiner med pågående jobb för att använda befintlig personal till att köra den maskinen som kunde göra jobbet som huvudplaneraren önskade prioritering kring. Produktionsledare 2 visade på svårigheten att synka planeringen med lackeringsföretaget som körde vissa färgtoner vissa dagar i veckan. Stämningen var väldigt sammanbiten och det rādde stundtals en irriterad ton. Hela sekvensen tar 11,5 minut men är här förkortad och avslutas med att produktionschefen meddelar ett tydligt beslut.

Notera den parallella monolog som stundtals pågår. Frågor ställs utan att få svar. Istället kommer redogörelser som ytterligare förstärker problemet. Flera längre tystnader uppstår under mötet. Produktionschef och produktionsledare talar förbi varandra och missuppfattar varandras åsikter och informationsförmedling. Produktionsledaren är till en början tyst och bidrar inte med tänkbara lösningar utan verkar snarare mörka information. Produktionschefen lyssnar inte på problem som produktionsledaren lyfter fram, vet för lite om de olika maskinerna för att kunna ta beslut och försöker därmed förgäves få fram faktaunderlag för beslut. I slutet av sekvensen är tonen mycket irriterad och produktionschefen är ordentligt upprörd, då han sist av allt sarkastiskt och med en underton anklagar produktionsledare 1 för att rata ny personal (extra resurs).

Tabell 25. Utdrag ur möte 2 med maktkamp, mörkanden och parallella monologer.

Aktör	Utsaga	Processanalys
huvudplanerare	Vi kan ju nämna det att Bellsund denna veckan har ett starkt önskemål om att få med dom från nästa vecka som finns på den listan vi har där som heter 918463 med monteringsplåt 938464, en enstyckare. Det är likadant där det är också Hägern (en maskin)...det är utan lack så det är nån list eller nånting som ska (ohörbart) Det är så att dom har fått önskemål eller rättare sagt krav på sig att de ska göra leverans från sälj på tisdag nästa vecka, Bellsund, så nu vädjade Calle om vi kunde lösa den här redan denna veckan	Redogör för problemet och önskan om prioritering
produktionsledare 1	Det är ju knappast troligt...med det vi har för denna veckan	Svarar nekande med argument mot
huvudplanerare	Men en enstyckare brukar vi väl alltid kunna.	Vädjar oh hävdar tidigare tillvägagångssätt
produktionschef	Vilken är det?	Ställer en fråga
huvudplanerare	Den Bellsund som den kallas, första sidan längst ner	Svarar, beskriver vart i produktionsplaneringen som ordern finns
marknadschef	Order 1654	Benämner ordern
huvudplanerare	Ja det skulle va guld värt om vi kunde få med den så att jag kunde lämna besked till Calle om lack på den i morrn	Fortsätter vädja och förklara värdet av att prioritera
produktionsledare 2	Ja men om den skulle primas och gult så behöver jag ha den i morrn bitti primern färdig, först kör de primer sen kör de gula för att ha ute det på onsdag...i och med att vi har omlack på det gula så kommer den att puras också och sen monteras på onsdag...funkar inte riktigt bra	Förklarar läget i produktionsavsnitt 2 inkl lack och omöjligheten i att få fram produkterna som önskat
produktionschef	Vad sa du, vad är?	Ställer en fråga
produktionsledare 2	Ja menar skulle vi ha gult i morrn så ska den va klar idag	Förtydligar krav på produktionsavsnitt 1
huvudplanerare	Ja det hade vart det optimala	Bekräftar
produktionsledare 2	Ja det hade det egentligen vart för att hinna med det	Förtydligar
marknadschef	Men om vi skickar med Knut (tillfällig extraresurs) i slutet på veckan och säger att det är det bästa vi kan göra	Föreslår en lösning

huvudplanerare marknadschef	Ja, det är ju om det funkar	Bekräftar
huvudplaneraren	Ja för att de..jag tror ju att det skulle räcka ifall de har det på fredan eller då att han sa att det var tisdan som de skulle leverera från sig...men kan vi göra så att Knut (tillfällig extra resurs) kan ta med den i slutet på veckan så vore det jättebra	Redogör för deadline för projektet. Föreslår att en i personalen levererar produkten
marknadschef	Ja han åker väl hem torsdag eller fredag	Bekräftar att berörd personal kan ta med produkten (bor på orten där produkten ska levereras)
huvudplanerare	Då får du ju lite mer tid där Tore (prod led 1)	Konstaterar tidsvinst
produktionsledare 1	Jag vet bara inte hur vi ska klara av den för vi har ju lacken	Lyfter problemet med att få klart hela produkten i produktionsavsnitt 1 inför lackering
produktionsledare 2	Frågan är ju hur vi ska ta med lacken	Bekräftar problemet i produktionsavsnitt 1
huvudplanerare	Ja, nä det blir ju samma effekt i alla fall då	Bekräftar och konstaterar att problemet kvarstår
marknadschef	Ja (ohörbart)	Bekräftar
produktionsledare 1	I morrn bitti finns det inte en chans, ställt om vältan (maskin) skit och "namn" är sjuk...Det går inte	Redogör för det omöjliga läget i produktionsavsnitt 1
marknadschef	När kan det vara framme snabbast om vi anstränger oss?	Ställer en fråga
produktionsledare 1	Ja...just nu har jag ingen som kan bocka teoretiskt sett för om vi inte plockar det ur maskinen	Svarar inte, redogör ytterligare för läget i produktionsavsnitt 1 och vad som måste till (prioritera ner andra jobb)
marknadschef	Är Allan kvar än?	Ställer en fråga
produktionsledare 1	De enda som kan programmera Bergen (maskin) är Lennart i stort sett och de två är sjuka. En är sjukskriven och en är sjuk (Tystnad)	Svarar inte på frågan. Redogör för läget i produktionsavsnitt 1 och det omöjliga läget Lång tystnad
produktionsledare 1	Det är ju bara stänga ner två maskiner, och då står vi där, det är bara välja ska vi göra det eller ska vi inte göra det?	Visar på två alternativ (ingen av alternativen är bra). Det ena kommer att försena övriga projekt som är på gång

		och det andra kommer inte att få fram det prioriterade projektet i tid)
marknadschef	Nä men har vi två sjuka kan vi ju inte göra det	Lyssnar och bekräftar det omöjliga
huvudplanerare	Nänä...men vad du säger ”namn” (prodled 1) är att den rostfria 104 gul går inte att få fram heller?	bekräftat. Ställer en fråga
produktionsledare 1	Tills i morrn bitti är det kört det går inte...ja allting går ju det är ju bara att stänga ner så får det stå och vänta . Då står både Trumphen (maskin) och Bergen (maskin) och blir kalla den här dan	Redogör för det omöjliga läget och negativa konsekvenser av omprioritering
marknadschef	Kan han ställa den Knut (tillfällig extraresurs), kan han ställa Bergen?	Ställer en fråga
produktionsledare 1	Ja menar det går ju, men jag menar att då får vi gå ut där, jag och han och	Svarar jakande med tvekan och redogör för merarbetet
	(Samtidigt tal, många pratar i mun på varandra)	Många pratar i mun på varann
produktionschef	Men Ingvar (tillfällig extraresurs), är ju en resurs som vi har här annars	Lägger fram förslag på extra resurs (en person som kommit till sedan företagsköp)
produktionsledare 1	Ja ja vet ju inte vad han kan vad som gäller där på programmeringssidan, jag vet han ska ju kunna det för dom har ju haft Syberlekten (maskinnamn)	Ger sin åsikt om personens kompetens
marknadschef	Ja han kommer ner i morrn, min tanke är ju att han ska hjälpa till där ute och avlasta...om vi nu känner att vi kan ha nytta av honom	Redogör för ny resurspersons funktion
marknadschef	Trumphen (maskinnamn) fixar han..tror jag nog	Gör ett antagande om den nya resurspersonen kompetens
produktionsledare 1	Men vi har ju folk som kan programmera den men det tar ju bara mycket mycket längre tid, det är det som är grejen	Redogör för det personella läget i produktionsavsnitt 1 och lyfter fram problemet med att prioritera ett projekt
produktionschef	Men kan Ingvar (tillfällig extraresurs) göra det då? Finns det nån maskin för Ingvar (tillfällig extraresurs) att köra i om han fixar det.	Ställer två frågor
produktionsledare 1	Det är ju Bergen (maskinnamn) för där är Lennart sjuk just nu fast nu gjorde jag valet då att plocka lego och la upp ett	Svarar inte. Redogör för prioriteringar gjorda i produktionsavsnitt 1 och

	långjobb och det är det Olle har gjort, gör just nu	vad en maskin är upptagen med
produktionschef	Jag men vilken maskin är ledig just nu då?	Ställer en fråga
produktionsledare 1	Det finns bara Bergen (maskinnamn) vi kan bocka det i	Svarar inte. Redogör för vilken maskin som är möjlig att använda
produktionschef	Jaha	bekräftar
	(tystnad)	lång tystnad
produktionschef	Det går inte att köra i nya Trumphen (maskinnamn) då?	Ställer ledande fråga
produktionsledare 1	Den är till 99,9 % av fallen för hög, i vilket fall, den Bellsund lådan är för hög den har jag ingen exakt koll på , men jag tror den är för hög den med	Svarar inte, spekulerar i att maskinen är för låg för projektet
	(Tystnad)	Lång tystnad
produktionschef	Jag tycker vi gör ett försök i alla fall att köra upp dom, den andra lådan då först med Knut (tillfällig extraresurs)	Lämnar ett lösningsförslag
huvudplanerare	Ja	Bejakar
produktionsledare 1	Fast vi får ju inte fram det till i morrnibitti då, då får vi inte med det på lack	Visar på att problemet kvarstår då lack inte kommer att hinnas med
marknadschef	Det är ju i morgon	Konstaterar deadline
produktionsledare 1	Jag säger ju det att vi inte kan lacka	Förtydligar omöjligheten i uppgiften
huvudplanerare	(Ohörbart)	
produktionsledare 2	Nä för att få med det blir det senare leverans i veckan	Bekräftar omöjligheten i uppgiften
	(Tystnad)	Tystnad
	Dialogen fortsätter några minuter med en del sidospår	
produktionschef	I så fall ska det lackas då i morgon, i eftermiddag .. är det klart, är det svets på den, eller?	Ställer en fråga
produktionsledare 1	Ja det är det	Svarar
	(Tystnad)	Tystnad
produktionsledare 2	Det enda är att köra upp primern på dörrarna och spröjsen i morgonbitti	Redogör för tidsaspekt och prioritering
produktionschef	Ring till Ingvar (tillfällig extraresurs) då och be honom åka tidigt som s...	Ger order
huvudplanerare	Det är bara att prima dörrarna, han har slipat dom så pass mycket	Förklarar vad som redan är gjort

produktionschef	Finns det nån maskin ledig så att ingvar (tillfällig extraresurs)...? (Samtidigt tal. Prat i mun på varandra)	Ställer en fråga
produktionsledare 1	Jag tar inte in Ingvar (tillfällig extraresurs) som inte kört den maskinen innan	Sätter sig emot förslaget om extra resursperson vid en maskin
produktionschef	Men Trumphen har han väl kört?	Ställer förvånat ledande fråga
produktionsledare 1	Ja men om den inte kan köras i den maskinen då?	Ställer motfråga
produktionschef	Ja men vad har vi för alternativ? Du har ju inget annat alls. Fast kunden står ju med..	Ställer fråga. Ifrågasätter passiviteten
produktionsledare 1	Ja men vad hjälper Ingvar (tillfällig extraresurs) i morgonbitti då... antingen så bestämmer vi att vi ska ta fram den , då får vi stänga av maskiner, vad har vi att välja på?	Ifrågasätter förslag om extra resurs. Fortsätter hävda de två alternativ som inte löser problemet
produktionschef	Ja men vi vill ju inte leveransförsena allt annat, du säger ju att då tar vi bort jobbet	Förtydligar de två alternativen som otänkbara
produktionsledare 1	Vad ska Ingvar (tillfällig extraresurs) göra?	Ställer en fråga om extra resurs
produktionschef	Han får väl köra maskinen	Svarar
produktionsledare 1	Vilken maskin då?	Ställer specifik fråga
produktionschef	Trumphen	Svarar
produktionsledare 1	Men det har vi ju Olle till och köra	Svarar med förtydligande om bemanning
produktionschef	Men han får väl köra den i morgonbitti då, eller i kväll eller i morgon eftermiddag	Föreslår turordning
produktionsledare 1	Ja men om det går att köra i Trumphen så kan ju ”namn” köra den i Trumphen	Förtydligar att extra resurs inte behövs
produktionschef	Ja men varför säger du inte det då?	Ifrågasätter ”mörkande”
produktionsledare 1	Ja men det har jag ju sagt men måste den in i Bergen (maskin) så står vi hela dan idag utan ett jobb	Förtydligar sina tidigare ställningstaganden
produktionschef	Ja men om vi säger att vi kör Bergen (maskin) ikväll då? Vi får väl rigga upp den ikväll då och köra upp den i kväll då...det är ju det jag säger vi måste bestämma hur mycket pengar det får kosta...det är ju det det handlar om	Föreslår ny lösning (övertid bef personal) lyfter frågan om finansiering
marknadschef	Kör fram den!	Ger order

produktionschef	Ja då blir det övertid ikväll då..med killarna där nere då, så slipper du Ingvar (tillfällig resurs)	Förtydligar beslut, raljerar sarkastiskt över extra resurs
huvudplanerare	Ja jag tror vi måste lösa det med kunden så är det bara...ha är vi klara där då?	Bekräftar nöjd med lösning. Ställer en fråga
produktionschef	Nu kör vi fram det i kväll	Förtydligar beslut

6.12 I händerna på Kundcentergruppen

Produktionsgruppens medlemmar lyfte fram kundcentersgruppens prestationer som goda och de hade noterat att deras arbetsbelastning var hög. Det fanns en förståelse för att det ibland begicks misstag i konstruktioner eller dylikt. Likaså fanns en tillit till att kundcentergruppen tyckte att produktionsgruppen gjorde ett bra arbete.

jag tror att de tycker att vi gör i alla fall inget dåligt jobb ---Just nu har de väldigt mycket, dom är jätteduktiga (Kvalitetsansvarig)

den uppfattningen jag har så sitter dom och ritar för glatta livet...det spelar ingen roll om vi här på golvet tillverkar 20 skåp eller 1 skåp, de har precis samma jobb för det så de har en jättetuff arbetssituation (produktionsledare 2)

Det största problemet som framkom såväl i intervjuer som på möten var det faktum att kundcenter tenderade att lova mer än produktionsgruppen kunde hålla. Produktionsgruppen var helt i händerna på kundcenter som i sin tur var helt i händerna på kunderna. Det rädde enligt flera moment 22. Om inte företaget tillmötesgick kundernas önskemål fick de inte jobben. Då var det bättre att ta hem ordrar och riskera leveransförseningar.

Från produktionssidan här tycker man naturligtvis att de lovar för tidiga grejer, det är ju vi som ska fixa till så att det blir i tid (kvalitetsansvarig).

Får man tycka själv så jag tror ja vi lovar mer än vad vi kan hålla. Ja och det är moment 22 för man måste vara med för att få det (uppdraget av kunden) så att det är en skitsvår arbetssituation just nu (produktionsledare 2).

I takt med att företaget vuxit hade behovet av rutiner blivit större. Arbetet med rutiner, uppdateringar av beredningshandboken och att göra verksamhetsboken som ett levande dokument fick inte riktigt utrymme ansåg flera. En hel del av de problem som uppdagades i

produktionen berodde på att konstruktörerna använde olika benämningar och detaljer vid sina konstruktioner. När produktionspersonalen påpekade förhållanden togs de inte riktigt på allvar av kundcentergruppen. Samma fenomen uppstod gång på gång vilket ledde till irritation och en del problem. Produktionsgruppen upplevde helt enkelt att kundcenter inte lyssnade på deras förbättringsförslag eller klagomål. Till exempel hade gruppen vid flertal tillfällen poängterat att konstruktörerna måste finna ett gemensamt sätt att benämna detaljer på när de utformade en tillverkningsorder. I annat fall fick produktionspersonalen ägna mycket tid till att bläddra i ritningar och klicka vidare i MPS-systemet för att få den informationen som var nödvändig.

...hur man konstruerar det ska vara likadant för vem som än ritar om man säger så och det är det inte riktigt idag eller bereder de olika. Det är mycket slarv därifrån som vi får sitta och rätta till. Inför man inte (ohörbart) på rätt ställe, nå då missar vi här nere och då blir pallen stående och inte (ohörbart) och sen (ohörbart) lacka den innan vi upptäcker misstaget och då kostar det pengar. Det är mycket sånt fokus (produktionsledare 2).

Rutiner för kontroll av nya konstruktioner innan de gick iväg till kund genomfördes inte alltid och en del konstruktioner gjordes utan dialog med produktionspersonal vilket orsakade problem.

...om det nu är ett problem med vissa avancerade jobb och varför dubbelkollar man inte varandra för då och tar hjälp av varandra istället...även om problemet är jättelitet där upp (syftar till kundcenter) så får det så många, mycket större konsekvenser här oftast.

Det fanns hos vissa en besvikelse över att rutiner inte riktigt beslutades och följdes och produktionsledarna efterfrågade tid och arrangemang för reflektion och utvecklingsarbete.

Som att komma överens om rutiner och sånt det har väl varit på tal sen i somras, våras men tyvärr inte kommit...det är bara att faktiskt bestämma en dag och är man ute i lite god tid så kan ju alla planera efter det att den dagen är det faktiskt så här...ja, nån annanstans där vi får sitta i lugn och ro och inte springa ifrån då...för att få mer övergripande vad är det vi vill, var är vi idag och kolla in vad behöver vi förbättra (produktionsledare 2).

6.13 Sammanfattande analys av produktionsgruppen

Karaktäristiskt för gruppens samspel

Mötena i produktionsgruppen var relativt långa och veckovis återkommande. Fokus låg på projekt på gång just nu och en vecka framåt samt på reklamationer som skulle in i tillverkningsprocessen för åtgärd. Gruppen hade inget forum för eller tid avsatt för att se över genomförda projekt eller projekt på väg in. De hade heller inget givet utrymme för utvecklingsarbete. Den återkoppling de fick var direkt i relation till kund och då ofta i form av reklamationer eller försenade leveranser. Produktionschefen ställde ibland frågor som handlade om hur något ärende förlöpt men det resulterade aldrig i någon systematisk utvärdering av arbetet. Huvudplaneraren lede möten utifrån listan med pågående kundprojekt. Närvarande chefer ställde frågor för att få koll på läget, driva på och för att bemästra uppgiften.

Gruppen agerade praktiskt i hantering av uppgiften där kommunikationen sades vara direkt och underlättande i stunder där någon behövde hjälp. Kommunikationen under mötena varierade. Ibland flöt den friktionsfritt där projekt avhandlades och ”bockades av” genom att huvudplanerarens frågor besvarades, ofta av produktionsledare. Då konflikter och ifrågasättande uppstod hamnade gruppen i låsningar, tenderade att skylla på andra och kom inte fram till gemensamma överenskommelser. Frågor fick ibland inte svar, långa tystnader vittnade om osäkerhet eller mörkanden och orsakade att viktig information inte flödade fritt. Parallella monologer skapade missuppfattningar och gruppen visade mönster av såväl kamp som flyktbeteende. Ledarskapet blev i dessa situationer stundtals diffust och gränsen mellan formella chefers auktoritet och mötesledningens roll var otydlig. Så länge frågor av enklare karaktär behandlades ledde huvudplaneraren mötena utan några hinder men så fort konflikter uppstod påkallades uppmärksamhet på chefens ledning.

Gruppen gjorde en insats för att synliggöra diskrepanser i organisationen genom att ifrågasätta gängse rutiner och drev ihärdigt på för att rutiner skulle förbättras. Det skedde då gruppen lyfte frågor om vissa konstruktioner vidare till konstruktionsändringsmöten. Det skedde också då gruppen försökte få till stånd en dialog med

kundcentergruppen om förbättrade rutiner kring benämningar i MPS-systemet. Gruppens visade frustration över diskrepanser i organisationen som rörde flödet och tidsplaneringen som kundcentergruppen gett de olika projekten. Ifrågasättandet kring dessa diskrepanser stannade inom gruppen och behandlades aldrig vidare som utvecklingsfråga och lyftes inte heller till annan instans i organisationen.

Faktorer som underlättade och försvårade samspelet

Underlättande faktorer

Under mötena fokuserade gruppen helt och hållet det som låg i produktionen just nu. Lösningsorienteringen underlättade att gruppen fick igenom de flesta ordrar som låg i tillverkningsprocessen för tillfället. Kunden var hela tiden i gruppens medvetande och underlättade uppgiftsfokus. Av kunder fick de också vid några tillfällen återkoppling på sin insats om än av det negativa slaget, i form av reklamationer. Vissa sekvenser under mötena handlade om att stämma av om det som var planerat kunde genomföras. Chefen ställde ofta frågor för att driva på arbetet och tog ibland beslut kring prioriterade projekt. I dessa sekvenser fungerade uppdelningen mellan mötesledare och formella chefer underlättande för samspelet.

Försvårande faktorer

Produktionsgruppen befann sig i en turbulent situation vilket gjorde det nästintill omöjligt att planera produktionsflödet. Gruppen var pressad av personalminskningar och sjukskrivningar försvårade möjligheten att producera i princip samma antal projekt med färre artiklar än tidigare. Därtill ibland med bristfälliga ritningsunderlag.

Trots att gruppen under mötena ibland diskuterade att faktiska kostnader av vissa produktioner låg högre än försäljningspriset gjordes inga efterkalkyler, vilket försvårade möjligheten att få mer kunskap om det egna ansvarsområdet. Gruppen hade inget forum för att reflektera, dryfta problem på ett mer djupgående plan vilket försvårade deras möjlighet att fokusera utvecklingsarbete av produktionen. De var fullt upptagna med att för stunden lösa akuta problem och hålla näsan ovanför vattenytan. Lösningsorienteringen

och kundfokus försvårade i det avseendet för gruppen att fokusera utveckling och förbättring.

Produktionsgruppen hade ingen personlig länk till kundcentergruppens möten för att på ett tidigt skede få inblick i tänkbara projekt på väg in. Det försvårade den långsiktiga planeringen. De fick heller ingen rutinmässig input i form av återkoppling på sitt arbete från någon annan i organisationen.

Konsekvenser för lärande och effektivitet

Produktionsgruppen var satta i ett problematiskt läge med underbemanning och en näst intill omöjlig uppgift. Därtill utan något forum för eller möjlighet till stöd för sitt utvecklingsarbete. Gruppen hade fullt upp med att genomföra uppgiften och valde att fokusera lösning för att prioritera sina kunder.

I termer av effektivitet (Tabell 26) kan gruppen sägas i brista den första dimensionen av effektivitet. I de två nästkommande dimensionerna uppfyller gruppen delvis effektivitetskravet. I den fjärde dimensionen kan gruppen sägas på ett förtjänstfullt sätt bidragit till effektivitet när det gällde det utvecklingsinriktade lärandet i hela organisationen.

Tabell 26. Produktionsgruppens bidrag till verksamhetens effektivitet utifrån fyra dimensioner.

Uppgifts- hantering	Individens upplevelse	Lärande i gruppen	Lärande i organisationen
Gruppen brast i hantering av uppgiften och hade svårigheter att lösa problem som dök upp	Individerna sa sig vara tillfreds efter mötena men visade på annat sätt missnöje	Gruppens samspel stimulerade i huvudsak ett anpassningsinriktat lärande inom gruppen	Gruppens samspel med övriga grupper stimulerade i huvudsak ett utvecklingsinriktat lärande i hela organisationen

I sin hantering av uppgiften hade gruppen ofta stora svårigheter att komma tillrätta med förseningar eller andra problem som dök upp i en redan väldigt pressad produktionsprocess. Det som blir intressant att diskutera är huruvida detta kan betraktas som gruppens eget

ansvar eller om kundcentergruppen, som gjort hela produktionsberedningen, lika mycket skulle involveras i ansvarstagandet. I dimensionen som berör individens upplevelse visade gruppen en dubbelhet i att verka såväl nöjd som missnöjd. Gruppen vittnade om god stämning och gott arbetsklimat men visade ofta frustration under och efter mötena. Missnöje och ifrågasättande å andra sidan kan betraktas som en utvecklingskraft om det tas om hand och tas på allvar. Problemet för gruppen var att den utvecklingskraften inte hade något forum där den kunde tas om hand på ett konstruktivt sätt. Istället blev ifrågasättandet en störning för genomförande och ett sinkande av möten som fokuserade att bemästra uppgiften. När det gällde lärande inom gruppen stimulerades därmed ett anpassningsinriktat lärande då fokus låg på att genomföra och lösa uppgiften enligt samma mönster som tidigare. Gruppen lyfte inte diskrepanser inom gruppen till ytan samt hade inte tid att fokusera nytänkande och utveckling av produktionen, vilket kunde ha stimulerat ett utvecklingsinriktat lärande. Produktionsgruppen tog istället stort ansvar för kundorderuppfyllelseprocessen totalt sett, lyfte fram och synliggjorde diskrepanser i verksamheten, gav kundcentergruppen återkoppling och initierade konstruktionsändringsmöten. Detta sammantaget utgjorde viktiga triggers för det utvecklingsinriktade lärandet i hela organisationen.

7. Konstruktionsändringsgruppen

Följande funktioner fanns på plats när den tillfälliga gruppen kring konstruktionsändringar sammanstrålade: marknadschefen, produktionschefen, produktionsledare och konstruktörer. Gruppen träffades i något av konferensrummen på "tjänstemannasidan" in anslutning till där samtliga i kundcentergruppen hade sina kontor.

När de båda grupperna möttes bildades en tillfällig grupp under en typ av utvecklingsmöten som kallades konstruktionsändringsmöten. Det fanns ingen person eller funktion som uttalat var chef över hela kundorderuppfyllelseprocessen. VD var totalansvarig för hela företaget men inte aktiv i den operativa ledningen av daglig verksamhet. Produktionschefen som hade platsansvar för hela anläggningen inkluderat lokaler och drift, var personalansvarig för all personal som verkade i kundorderuppfyllelseprocessen, med undantag av marknadschefen. Vid delstudie 1 framkom att det saknades en projektledningsfunktion med ansvar för hela processen från förfrågan till leverans. Istället hade säljare ansvar för kundkontakter och projekt fram till offert och order var lagd. Därefter tog konstruktör över projektet och ibland även kundkontakten och gjorde produktionsberedningen fram till tillverkningsordern var klar. Huvudplaneraren ansvarade för projektet och eventuella kundkontakter till dess produkterna skulle levereras. Leveranser ansvarade produktionsledare 2 för. Medlemmar från de båda grupperna, kundcentergruppen och produktionsgruppen, träffades då och då vid möten för att hantera problem som uppkommit i gränssnittet mellan marknad och produktion. Genom den tillfälliga gruppen kunde de båda grupperna underförstått sägas ansvara gemensamt för att genomföra och utveckla hela kundorderuppfyllelseprocessen, från förfrågan till leverans.

Det rådde som tidigare beskrivits obalans mellan kundcentergruppen och produktionsgruppen avseende hur de "drabbats" av

lågkonjunkturen. I princip inga neddragningar var gjorda i kundcentergruppen medan produktionsgruppen minskat personalstyrkan drastiskt. Det sades också vara produktionsgruppen som skulle vara redo att accelerera när konjunkturen väntades vända uppåt.

Till exempel konstruktörerna håller på att jobba väldigt mycket samtidigt är personalstyrkan sänkt i produktionen så är det ...finns bara vissa produktion som...ja som måste försöka placera in så när det börjar på – på marknaden gå tillbaka till kan man säga (Kvalitetsansvarig).

Att personal från de båda grupperna möttes inom ramen för konstruktionsändringsgruppen, fanns ingen formell struktur för. Det fanns inte heller någon ansvarig chef hade som uppdrag att sammankalla gruppen. Gruppen träffades när någon såg behov av att mötas. Behovet kom oftast ur situationer och problem som dykt upp under produktionsgruppens möten. Det var produktionsledare 1 som brukar påkalla behovet att träffas och det var också han som sammankallade och ledde konstruktionsändringsmötena. Innan delstudie 2 genomfördes var det mer än ett halvt år sedan den här typen av möten hade genomförts.

”Ja. Där är det mera man kanske tittar på produktförändringar som kommer upp här kan vi göra så här i stället för som vi gör idag så här ..kan vi ändra dom här skruvarna till att använda dom här skruvarna, mycket interna förbättringar kommer ju upp där eh ...det är det vi vill fånga upp för dom får ju in mycket ifrån killarna ute i produktionen att ”va f-n kan vi inte ändra det här i stället och göra så här så blir det mycket lättare och tillverka”. Så där fångar man ju mycket i det forumet då och ibland kommer ju killarna upp direkt till ...till NN, XX eller PP från produktion och säger ”nä, nu måste ni rätta till den här ritningen, vi kanske ska göra så här i stället” men det är så lätt att man missar när man inte har nåt forum och ta upp det i (marknadschefen).

7.1 Sporadiska möten

Konstruktionsändringsmötena hölls vid två tillfällen (Tabell 27) under perioden då delstudie 2 genomfördes. Vid båda tillfällena var det produktionsledare 1 som lyfte fram problem som behövde diskuteras. Det var också produktionsledare 1 som sammankallat mötet, formulerat agendan och ledde mötet samt skrev protokoll.

Tabell 27. Observerad möten och tidslängd i konstruktionsändringsgruppen

Observerade möten i den tillfälliga gruppen	Mötets längd i tid
2009-10-19	58 minuter
2009-11-18	24 minuter

Det första mötet hölls i konferensrummet där kundcentergruppen normalt träffades. Mötet genomfördes direkt efter kundcentergruppens veckomöte på en måndag. Det andra mötet var förlagt till det största konferensrummet "styrelserummet" där också ledningsgruppens möten hölls. Individerna var mycket tillfreds inför såväl som efter mötena (Tabell 28).

Tabell 28. Enkät svar fråga 5 och 8 i frågeformulär (bilaga 5) som besvarades direkt efter avslutat möte. Enkätvärden på en skala 1-7 där värde 1 motsvarar "frustrerad" och värde 7 motsvarar "tillfreds".

Observerade möten i produktionsgruppen	Fråga 5. Hur känner du dig efter mötet?	Fråga 8. Hur känner du inför nästa möte i den här gruppen?
möte 1	5,0	5,0
möte 2	6,0	5,8
Medelvärde för samtliga möten i gruppen	5,5	5,5

7.2 Otydlig agenda och trevande kommunikation

Några spontana kommentarer från kundcentergruppens personal vittnar om att möten av det här slaget brukade vara rätt jobbiga och enbart fungera som tidstjuvar. Innan det första mötet startade pågick ett lågmält samtal mellan konstruktör och marknadschef

Tabell 29) under tiden övriga i gruppen kom in i rummet och tog plats vid bordet. Konstruktören drar en djup suck och verkar gruva sig en del över hur mötet kommer att bli. Nedan följer konversationen:

Tabell 29. Utdrag ur första mötet småprat innan mötet formellt har startat.

Aktör	Utsaga	Processanalys
konstruktör 3	Usch, de här diskussionerna har vi haft förr	Suckar och blickar tillbaka till tidigare möten
marknadschef	Det är bra om vi kan avsluta dom i så fall	Kommenterar konstruktörens utlåtande med en målsättning
konstruktör 3	Dom tar en massa tid bara minns jag	Drar slutsats och visar missnöje med tidigare möten

Det första mötet var aningen trevande till en början. Agendan som var skriven var daterad långt tillbaka i tiden (2008) vilket vittnade om att det var längesedan ett liknande möte genomfördes. De första punkterna på agendan kunde strykas eftersom ärenden inte längre var aktuella. Produktionsledaren ledde mötet men hamnade i en lite knepig situation då arbetsuppgifterna från tidigare möten inte var utförda. Berörd formell chef trädde då in och tog ledning för beslut.

Nedan är en sekvens från mötet (Tabell 30) där ett tidigare diskuterat ärende och beslut togs upp. Det som var överenskommet från tidigare möte var inte åtgärdat. Konstruktören svarade lite svävande på frågan. Produktionsledaren menade att oavsett vad kunden sagt om ändringen skulle justering av uppgifter gjorts i beredningshandboken eftersom det skulle påverka priset på produkten. Marknadschefen trädde då in i samtalet och beordrade en av konstruktörerna att åtgärda. Konstruktören suckade och chefen bekräftade att han noterat känslan.

Notera att kommunikationen är otydlig och vag. Frågorna är ledande med ett underliggande budskap och svaren är många gånger svävande.

Tabell 30. Utdrag ur möte 1 där chef delegerar och bekräftar känslor.

Aktör	Utsaga	Processanalys
produktionsledare 1	Mas lådan är det nåt som vi inte heller ska göra för det ligger inga spärrar inne där, Janne?	Ställer en ledande fråga
konstruktör 3	(ohörbart) ..Nä jag gick ut med en förfrågan till kund där och det skulle väl va som det var och...huruvida vi behöver ändra svetstider och sånt där det är väl..	Svarar svävande
produktionsledare 1	Ska det va som det är så får du gå in och justera svetstider och nytt pris så får vi se hur intresserad dom är, eller vad säger du? (vänder sig till marknadschef)	Prod led lyfter, genom att ställa ledande frågor, problem som måste åtgärdas av konstruktör samt vänder sig till chefen för beslut
marknadschef	Har vi kört den sen mötet?	Svarar inte. Ställer förtydligande fråga
produktionsledare 1	Nej..ja vi kan ha kört den...	Svarar svävande (kan ha)
konstruktör 3	Det har vi nog gjort	Svarar svävande (nog gjort)
produktionsledare 1	Men som sagt det är ju ett tag sen	Förtydligar tidsperspektiv
marknadschef	Då får vi kolla upp den och gå in och uppdatera tider Janne	Chef beordrar konstruktör att åtgärda
konstruktör 3	(suck)	Suckar
marknadschef	Det var en djup suck	Bekräftar den suckande känslan genom lyssnande respons

7.3 Givande möten

De negativa förväntningarna som fanns hos konstruktören i början av första mötet verkade inte infrias. Mötesdeltagarna var nöjda med relevansen i mötespunkterna samt hyfsat nöjda med hur ärenden hanterades och beslutades. Intressant att notera är att förväntan på det andra mötet var rätt högt (Tabell 28), vilket också föll ut väl i deltagarnas omdömen (Tabell 31 och Tabell 32). Därtill visade det sig, efter det andra mötet, att alla såg väldigt positivt på att fortsätta att träffas i den tillfälliga gruppen.

Tabell 31. Enkät svar fråga 2, 3 och 4 i frågeformulär (bilaga 5) som besvarades direkt efter avslutat möte. Enkätvärden på en skala 1-7 där värde 1 motsvarar "inte alls relevant" eller "i liten utsträckning" och värde 7 motsvarar "mycket relevant" eller "i stor utsträckning".

Observerade möten i den tillfälliga gruppen	Fråga 2. Hur relevant för dig var de ärenden, mötespunkter som diskuterades vid mötet idag?	Fråga 3. Var mötet effektivt i den bemärkelsen att problem som diskuterades löstes?	Fråga 4. Tycker du att mötet fattade beslut som motsvarade dina förväntningar?
möte 1	5,5	4,7	4,8
möte 2	5,7	5,3	5,2
Medelvärde för samtliga möten i gruppen	5,6	5,0	5,0

Tabell 32. Enkät svar fråga 6, 7 och 8 i frågeformulär (bilaga 5) som besvarades direkt efter avslutat möte. Enkätvärden på en skala 1-7 där värde 1 motsvarar "inte alls nöjd" eller "känner olust" och värde 7 motsvarar "mycket nöjd" eller "ser fram emot".

Observerade möten i den tillfälliga gruppen	Fråga 6. Hur nöjd är du med din egen insats under mötet?	Fråga 7. Hur nöjd är du med andras insats under mötet?	Fråga 8. Hur känner du inför nästa möte i den här gruppen?
möte 1	4,4	4,6	5,0
möte 2	5,3	5,3	5,8
Medelvärde för samtliga möten i gruppen	4,8	5,0	5,4

7.4 Starkt uppgiftsfokus och hantering av diskrepanser

Tydligt var gruppens uppgiftsfokus och ambitionen att göra processerna så enkla att hantera som möjligt. Alla var aktiva under mötet oavsett befattning eller funktion. Det rådde ett väldigt starkt engagemang för att lösa de uppgifter och problem som mötet hade att hantera. Det starka fokus på uppgiften genererade en del förändringar i rutiner och gemensamma överenskommelser om hur konstruktions- och produktionstekniska processer skulle hanteras. I den strävan hanterade och synliggjorde också gruppen diskrepanser i organisationen. Det som förenklade för den ene kunde försvåra för den andre. Av den anledningen tog det tid att komma fram till gemensamma lösningar innan diskrepanserna vänts och vridits på tillräckligt mycket och var och en hade fått ge sin syn på tingens ordning.

En återkommande diskrepans som dök upp under intervjuerna var att konstruktörerna inte lade in rätt information på rätt plats i MPS-systemet och därmed försvårade för produktionspersonalen när de skulle läsa instruktioner och ritningar. Produktionsledarna hävdade i intervjuer att misstaget handlade om ren slöhet och nonchalans från konstruktörernas sida och ett förgivettagande att produktionspersonalen fixade problemen utan att förändringar i arbetssätt hos kundcentergruppen behövde göras.

jag får ju den känslan jaha bryr dom sig inte mer då eller ...bara för att vi löste det på golvet gången innan men det kanske kostade tre timmar extra för att komma fram till lösningen i stället för att gå in och ändra i systemet till nästa gång då (produktionsledare)

Misstagen som inte rätades till i systemet kunde få kostsamma konsekvenser menade samma produktionsledare. Antingen att fel inte upptäcktes och hela tillverkningsprocessen genomfördes och fick till följd att produkter måste kasseras eller i form av att tidskrävande ändringar fick hanteras och korrigeras bland produktionspersonalen.

Ja det hade nog jag gjort i alla fall för att undvika för även om problemet är jättelitet där uppe så får det så många, mycket mer större konsekvenser här och oftast, tyvärr, eh eller ofta ska jag inte säga mycket av problemen

upptäcks dan innan det ska gå och att vi inte får ihop det och då är det jättesvårt att lösa det och då har man lagt all energi, alla penningar, all kraft på att få fram det och sen så får man börja om på nytt och då kostar det pengar det är ingen lönsamhet där (produktionsledare)

Konstruktörerna resonerade kring samma diskrepans och det egna agerandet utifrån sitt perspektiv. Deras ambition var att förenkla för sig själv och därmed snabba på och effektivisera processerna. Sekvensen nedan beskriver en dialog kring vad som benämns i MPS-systemet ”Monitor” och vilka konsekvenser det får för produktionspersonalen. Produktionsledare 1 menade att om konstruktörerna bara skulle skriva ut tillräckligt med information om alla detaljer i produktionsberedningen så skulle det underlätta hanteringen. Konstruktörerna verkade undvika att skriva för mycket på grund av att det tog tid, blev upprepningar och hade svårt att få plats på textrader i systemet.

Notera att gruppen (Tabell 33) gemensamt framställer problemet från flera perspektiv genom att lyssna, lägga till, bekräfta och nyansera. På så sätt resonerar de sig fram till en tänkbar lösning.

Tabell 33. Utdrag ur möte 1, hantering av diskrepans i en arbetsprocess. Tydliggör konkret problemställning från båda perspektiven, lyssnar och lägger till.

Aktör	Utsaga	Processanalys
produktionsledare 1	Om jag ser vad det heter så sparar det mig två timmar varje dag	Förklarar tidsvinsten med att tillräckligt mycket information ligger inlagt i systemet
produktionschef	Det är ju...man kan säga ju mer information vi kan få in desto bättre är det	Chef stödjer och förtydligar problemet för kundcenterpersonalen
produktionsledare 1	Annars får jag sitta där och då måste jag öppna alla ritningar	Förtydligar problemet ytterligare
produktionschef	Ja	Bekräftar och instämmer i prod led syn på problemet
produktionsledare 1	Står det ett väggfäste ”Ritpac”, då behöver jag inte ens öppna ritningen. Då vet jag hur stor är, vilken mutterstorlek den har och jag vet hur jag ska bocka det. Står det...	Förtydligar ytterligare genom ett konkret exempel

produktionschef	Vinkel eller fäste	Chef fyller i produktionsledarens konkreta exempel
produktionsledare 1	Ja eller väggfäste eller UU eller nånting som inte säger nånting så helt plötsligt måste jag sitta och öppna alla ritningar och det gäller NN (andra produktionsledaren) också då va, där vi sitter och håller på va	Beskriver problemet med ytterligare konkret exempel och hur det får konsekvenser för fler
konstruktör 3	Men när vi kör det här nya att den gör ett artikelnummer själv, då tar den ju bara benämningen på artikeln. Då får man ju gå in i monitor manuellt och skriv in vilken kund det är	Konstruktör förklarar hur systemet fungerar relaterat till problemet och på vilket sätt produktionsledarens förslag ställer till problem för konstruktören
konstruktör 2	Ja fast du skriver ju också in kunden i benämningen	Konstruktör stödjer delvis produktionsledarens önskan och vidgar beskrivning av hur hanteringen i kundcenter går till och nyanserar konstruktör 3's förklaring
konstruktör 3	Ja fast då skriver man också vid kund så det känns som det blir dubbelt på dubbelt	Beskriver problemet ur konstruktörens synvinkel och att extra information blir tidskrävande att hantera
konstruktör 2	Ja det blir lite krystat på ritningarna	Bekräftar och instämmer. Förtydligar konsekvenserna
konstruktör 3	Ja det blir det, så det är ju bättre att skriva in det manuellt i efterhand då	Betraktar problemet som sitt och föreslår lösning
produktionschef	Ni får göra hur ni vill bara det kommer med i monitor	Bekräftar lösning och förtydligar produktionspersonalens önskan
produktionsledare 1	Ja, jag säger bara det besparar oss mycket tid när vi slipper å sitta och öppna alla ritningar. Jag sitter och ändrar mycket då va, ni får säga till om det blir fel, men ..det underlättar så jäkla mycket	Bekräftar och förtydligar vinsten med att information läggs in i systemet av konstruktörerna

7.5 Problemorientering – ingen eller alla leder?

Agendan vid gruppens möten utgick helt och hållet från konkreta problem som hade uppstått under produktionsprocessen. Produktionsledaren hade sammanställt en agenda med de problem han stött på. Övriga på mötet fyllde på med andra typer av problem som dykt upp eller som de såg vankades i framtiden. Gruppen ägnade sig åt sina problem i princip hela mötena igenom. Alla var väldigt aktiva och bidrog med sina synpunkter. Stämningen genomsyrades av en vilja att ta problemen på allvar. Det ägnades långa stunder åt att utreda problem i grunden för att komma till kärnan. Det vändes också ut och in på alternativa lösningar och vilka konsekvenser olika lösningar kunde tänkas få. Dialogen kännetecknades av ett utforskande förhållningssätt där hänsyn togs till olika behov hos de olika funktionerna och där de kommunicerade sig fram till en gemensam förståelse. Ingen personifierad mötesledare var synlig förutom när mötet inleddes och det uppstod heller inga situationer där ledning saknades för att balansera och hantera kommunikationen. Dock kom gruppen inte vidare till handlingsplan för det nya sättet att arbeta vilket kan ha varit ett tecken på att ingen tog eller hade ett uttalat ansvar för ändamålet.

7.6 Utbyte av tankar och idéer

Mötena genomsyrades av att alla fick tala till punkt och att olika synpunkter lyssnades på och gavs respons. Det aktiva lyssnandet tog sig i uttryck på så sätt att när någon uttryckt en åsikt följde någon annan direkt på genom att ge respons i form av att återge eller klargöra. Det fanns också ett engagemang i och kring varandras tankar och idéer.

I nedanstående sekvens (Tabell 34) diskuterades en diskrepans som tidigare tagits upp på ett produktionsmöte och som nu hänskjutits till konstruktionsändringsmötet då det berörde förbättringar av nya produkter. Produktionspersonalen såg ett behov av att ha en genomgång av produkter som tillverkats för första gången så att man direkt kunde åtgärda det som behövde korrigeras i konstruktionen. Produktionspersonalen såg också ett behov av att vara i kontakt med kunder och att föreslå bättre lösningar på vissa

produkter för att underlätta tillverknings-processen och för att hålla nere kostnader. På så sätt skulle produkterna bli mer lönsamma. När diskrepansen tidigare hade varit uppe på ett produktionsmöte blev situationen konfliktfylld. När den nu lyftes i den tillfälliga gruppen, över gränssnittet marknad och produktion, kom dialogen i annan dager.

Marknadschefens hållning om den sårbarhet kundkontakter innebär visar sig visserligen. Att "krångla" med kunderna verkade vara riskfyllt och något man inte borde göra ogenomtänkt. Produktionsledare 1 hade haft ett långt utlägg och förklarat hur han menade att kunderna borde kontaktas angående konstruktions-ändringar på vissa nya produkter. I synnerhet gällde detta nya kunder som kommit genom förvärvet där produkten "ärvt" med gamla ritningar och konstruktioner. Han såg potential att förbättra och tillverka mer lönsamt och att minska felmarginalerna i tillverkningen om dialogen mellan produktion och kundcentergruppen i det här fallet skulle bli bättre.

Notera hur gruppen nu bekräftar, fyller på med konkreta exempel och instämmer i lösningsförslag som produktionsledaren vid produktionsmötena inte fått riktigt gehör för.

Tabell 34. Utdrag ur möte 1, hantering av grundläggande problem i en arbetsprocess. Lyssnar, bekräftar och klargör.

Aktör	Utsaga	Processanalys
produktionschef	Ja och sen kan det ju faktiskt va så att hälften kanske vi kan sortera bort direkt för att säljaren råkar veta att det ska va så men då får ni på produktion ett svar på det att "den och den och den ska vi ta med kunden men den kan vi säga redan nu.."	Sammanfattar problemet där produktionspersonal uppmärksammat konstruktionsproblem och eventuell kundkontakt vore önskvärd
konstruktör 3	Ja och det är ju mycket grejer som man får ringa kunden om nu för tiden. Alltså jag hade till exempel nu i förra veckan jag ringde NN (säljaren) och han sa "nä den där måste va 6 millimeters för den blir alldeles för vek annars och det är går inte ändra" och så tänkte jag "äh jag ringer kunden för jag har ändå andra frågor" och så ringde jag "kan jag göra den så här istället?" "Javisst, det går – inga problem" sa han du vet och	Konstruktör bekräftar och visar med konkret exempel på hur problem enkelt kan lösas genom kundkontakt

	då var det, då hade vi fått köra upp en 6 millimeters bit och svetsa den 6 gånger	
produktionsledare 1	Ja jag vet	Produktionsledare 1 bekräftar att konstruktörens exempel vidimerar problemet han vill beskriva
konstruktör 3	Och det hade kostat 500 spänn	Konstruktör kompletterar sitt resonemang och argument med kostnader
produktionsledare 1	Det är lite det jag vill komma till, vi hade ju nåt sånt exempel häromdan...det var...jag vet i f-n, vi fick lägga två timmar ute i verkstan fast det hade löst sig med ett telefonsamtal till kunden och det är ju det där 1, 10000, 15000 till kunden, så fort vi ska räta till nåt fast, jag säger inte att alla, jag håller med om att vi kan inte hålla på och ringa jämnt och ständigt men delvis är det... personlig kontakt med kunden	Produktionsledaren ger ett konkret exempel relaterat till kostnad
marknadschef	Jaja	Instämmer
produktionsledare 1	Du vet själv (marknadschef) du kan inte säga emot mig, när man kommer till kunden och lägger fram de förslag som vi gjorde flera gånger förra veckan. Då köper ofta kunden till slut för han...då får man	Produktionsledaren förklarar hur tidigare kundkontakter förlöpt
marknadschef	Det är ju så här va, det här är ju ett lite "special case" dom här kunderna för man kan ju säga så här generellt då. Dom gånger vi tar affärer här inne så är det när vi får göra som vi vill göra. Vi för in våra gångjärn, vi för in våra lås, vi får in vårt sätt att tillverka men nu har vi ärvt eller köpt kunder och jag håller med dig, självklart vi vill ju	Instämmer och nyanserar problemet ytterligare. Bekräftar tesen om att produktionserfarenhet er borde få stort utrymme i konstruktionsprocessen
produktionsledare 1	Ja men om vi nu tar Jannes fall som ett exempel av tio och Jimmy var den enda som ringde och helt plötsligt fick han ändra allting han ville. Dom andra nio så har vi faktiskt slängt 5000 (kostar extra att göra fel) i containern	Upprepar det konkreta exempel som konstruktören beskrev för att argumentera för kundkontakter
marknadschef	Ja	Instämmer
Produktionschef	Ja	Instämmer

7.7 Utforskande och kritiska frågor

När en diskrepans hanterades ställdes utforskande och kritiska frågor som utvecklade och nyanserade förhållanden. Förslag och idéer lades fram och prövades i en dialog. Nedan (Tabell 35) beskrivs ett problem som en av produktionsledarna lade fram och som hade sitt ursprung i ett problem som han stött på tillsammans med en av konstruktörerna. De hade kommit på att företaget mest troligt förlorat pengar på grund av att alla kostnader inte var summerade inför faktureringen. Fraktkostnader och andra sidoutgifter föll ibland utanför gängse rutiner och det system som hanterade priser med mera. Samtliga på mötet involverade sig. Marknadschefen noterade att det var ett för den tillfälliga gruppen, gemensamt problem. När de samtalat ett tag knöt han ihop problemet med ett annat som redan var under åtgärd.

Notera dialogen nedan där flera ställer utforskande och kritiska frågor samt kommer med idéer och lösningsförslag. Uppgiften och verksamhetens bästa är i fokus och ingen prestige kring någon funktions sätt att hantera har prioritet. Alla verkar angelägna om att komma till en lösning som blir möjlig att hantera och som verkligen löser problemet.

Tabell 35. Utdrag ur möte 2, utforskande och kritiska frågor om diskrepanser

Aktör	Utsaga	Processanalys
produktionsledare 1	Sen har vi ju det där, som vi pratade om, NN (konstruktör 3), när vi skickar iväg, var vi ska skriva priserna för att komma ihåg för frakten och det för det är ju många inköp som är "ja, frakt kostar det och det kostar det" och sen är det många utredningar och vi står där och försöker dra med svart tuschpenna över innan vi ska faxa iväg det då...	Beskriv konkret ett problem med att få med alla priser inför fakturering
konstruktör 1	Men det måste skrivas in för annars vet man ju inte	Instämmer och förtydligar
produktionsledare 1	nä	Instämmer
konstruktör 3	Men vi kan inte ta ut priset istället?...så där sa ju NN (IT-ansvarig) att där får man lägga på kalkylen och sen spara kalkylen och det ä ju inte så himla lätt och ... finns en sparad	Förtydligar problemet

	kalkyl så finns det ju ingen som hittar den i alla fall och så vidare	
marknadschef	Det är ett bekymmer vi har alltså?!	Bekräftar, instämmer och konstaterar problemet som gemensamt
konstruktör 3	Jag menar jag har ju sett massor av saker som är prissatta och sen så "jaha men där ligger en frakt med på 350 spänn". Det får vi aldrig betalt för på många grejer	Beskriver problemet ytterligare med konkret exempel och visar vilka ekonomiska konsekvenser det får
produktionsledare 2	Frågan är ju om vi ska lägga det på packning lego då? Packning lego ligger ju innan ..och där tar han ju inte informationen...från operations	Ställer en fråga och argumenterar för det som ett förslag
konstruktör 2	Fritextrutan?	Ställer en förtydligande fråga
produktionsledare 2	Nej	Svarar på frågan
konstruktör 2	Den kommer inte med	Förtydligar frågan som ett konstaterande
konstruktör 3	Där ligger ju minuter istället. Då får man ju i så fall lägga en tid som motsvarar det. Det är ju inte heller rätt	Förklarar hur systemet fungerar
marknadschef	Nä men om du har inforutan?	Ställer en fråga som ett förslag
konstruktör 3	Ja	Svarar
marknadschef	Inforutan och packning lego?	Förtydligar frågan
konstruktör 2	Inforutan bara ?	Ställer samma fråga
konstruktör 3	Ja	
konstruktör 2	Men själv pengan kommer ju inte med ändå va?	Ställer frågor om systemets funktion
konstruktör 3	Nej pengan kommer inte med	Svarar
marknadschef	Nä, den får man ju egentligen....det enda sättet att hantera den egentligen är som du säger (vänder sig till NN – konstruktör 3) att man lägger på nån procent eller	Resonerar om möjligheten och hänvisar till tidigare idé, förslag
konstruktör 3	Ja man lägger på legooperation, då kan du packa legoprocenten	Förtydligar sin idé
konstruktör 1	Men det blir ju konstigt..2,5 %	Ifrågasätter idén i praktiken
marknadschef	Ja det blir ju...ja...där är man ute i ett gränsland alltså. Jag brukar göra så här "Jag skriver ut kalkylen"	Bekräftar att idén inte håller. Beskriver egen hantering av samma problem

konstruktör 3	Och sen lägger du på?	Fyller i
marknadschef	och sen lägger jag på om det är frakt eller vad det än är, lägg på det här nere och sen summera ihop då så är det som är priset	Fort beskriva egen hantering av problemet
konstruktör 3	Ja men problemet är att om materialpriserna ändras å och nästa gång går NN (säljare) in och tittar på kalkylen och så ser han ”aha det har gått ner 200 spänn” och sen...	Ifrågasätter och lyfter fram problem med beskriven hantering
marknadschef	Då kanske vi ska göra så här då, vilket jag hade tänkt komma till. Det är att vi måste börja föra in våra priser i monitor	Föreslår ny idé
konstruktör 3	Ja, ja det är ju bra egentligen	Bekräftar idén gillande
marknadschef	Ja då får du ju med priset. Vi kanske inte får förklaringen just där. Då har du ju fritextrutorna på packning	Förtydligar mer konkret vad idén skulle innebära i praktiken
produktionsledare 1	Kommer det stå i förpackningsfiken efteråt?	Ställer fråga
marknadschef	Ja i	Svarar
konstruktör 3	Jag vet när (Rolf) skötte det så hade han ju allt i huvudet men nu när det är så många inblandade så är det jättesvårt	Beskriver problematiken som understödjer idén om att lägga in all info i ett tekniskt system
Marknadschef	Ja anledningen till att vi måste komma dit att vi lägger in alla priserna i Monitor är att det kan inte hänga på en, för att det är ingen som vet vad priset är och så blir man långtidssjuk och är borta i en vecka eller två. Då ligger ordern där och skräpar ..exempelvis. Så det jobbar vi med nu och det är ju ett hästjobb. På vissa produkter finns det ju redan men...direkt när vi får nya ordrar nu så lägger jag in det då...den försäljningsartikeln då	Ger ytterligare argument för ett nytt system

7.8 Efterfrågar och ger återkoppling

När den tillfälliga gruppen möttes var irritationen mellan produktionsgruppen och kundcentergruppen som bortblåst. Stämningen var god, mycket skratt och positiv återkoppling delades ut. Nedan (Tabell 36) en kommentar i slutet av möte 2 där en av produktionsledarna, vid frågan om det fanns något mer att tillägga innan mötet skulle avslutas, plötsligt berömmar konstruktörerna i kundcentergruppen. Han menade att det var så viktigt att konstruktörerna kom ut till monteringslinan i slutet av en produkts färdigställande och hjälpte till samt att de kollade av och synade

slutprodukten. Det stimulerade, enligt honom, viljan att från produktionspersonalens sida hjälpa till och göra förbättringar av konstruktionerna framåt.

Tabell 36. Utdrag ur möte 2, återkoppling från produktionsledare till konstruktörerna.

Aktör	Utsaga	Processanalys
Produktionsledare 2	Nä men det är bra det här när ni är ute vid banorna och hjälper till vid nya jobb. Det är så j-la bra! Det är skitviktigt! Det ger också engagemang till att göra dom här förändringarna och skriva ner och lämna listan sen så att det blir enkelt till nästa gång	Ger positiv återkoppling till konstruktörerna vid mötet som inkluderar vilka konsekvenser deras agerande får på motivationen hos produktionspersonalen

7.9 Gemensamma överenskommelser utan tydlig handlingsplan

Vid många tillfällen under mötena verkade det finnas en strävan att komma fram till gemensamma överenskommelser och utveckling av nya rutiner. Det kunde handla om rutiner för hur olika tillverkningsmoment (t ex slipning) skulle beredas, vilken mutterstorlek som var att föredra i olika sammanhang, hur nya produkter skulle avsynas, hur fel i tillverkningsprocessen skulle återkopplas till konstruktörerna eller på vilket sätt kundkontakter skulle ske när gruppen såg potential för förbättringar av konstruktionen. Diskussionerna blev långa och det var svårt att hitta optimala lösningar. Gruppen verkade undvika att låsa in sig i allt för stelbenta, tidskrävande och kostsamma informationssystem och ville samtidigt hitta lösningar som alla trodde skulle fungera i praktiken. Inte minst var det svårt att få produktionspersonalen att formulera sig kring felaktigheter vid sina respektive operationer. När någon lösning verkade självklar dök något annat problem upp som försvårade och komplicerade hanteringen. Ibland formulerades nya rutiner men det hände ännu oftare att det inte blev något tydligt avslut på samtalet.

Nedan (Tabell 37) följer ett avsnitt ur en omfattande och lång diskussion där ett rutinproblem diskuterades. Gruppen ville få till ett bra system för återkoppling på nya produkter som skulle fungera i

praktiken och inte havereras av varken den mänskliga faktorn eller att hanteringen skulle bli för tidskrävande och krånglig. De ville undvika att det skulle kosta mer än det smakade. Ett alternativ var att operatörerna skulle skriva in återkoppling från sin operation direkt i systemet, vilket flertalet i gruppen inte trodde skulle fungera. Operatören skulle mest troligt inte förstå meningen med det och på grund av tidspresen skulle momentet mest troligt undvikas, menade de. Ett annat alternativ som diskuteras var att det till varje ny produkt skulle följa med ett papper, vilket också verkade falla på sin egen orimlighet.

Notera i dialogen att gruppen strävar efter att komma fram till ett gemensamt beslut. Flera förslag och idéer kommer fram som granskas kritiskt utav gruppen. När gruppen till slut inser att de inte har kompetens för att hitta lösning hänskjuts problemet till IT-ansvarig som inte är närvarande vid mötet.

Tabell 37. Utdrag ur möte 1, gemensamma överenskommelser kring nya rutiner.

Aktör	Utsaga	Processanalys
marknadschef	Men då....då får vi ju göra så...det blir ju en bra uppföljning. Då vet vi att vi har tagit emot papprena	Formulerar sig inför ett beslut
konstruktör 3	Men koppla ifrån den, det är ju ingen människa som kommer ihåg att koppla i från den	Visar på svårigheter i den mänskliga faktorn vid hantering av informationssystemet
konstruktör 2	Vi kan ju inte koppla ett sånt dokument till varje operation	Ger sin åsikt om ett av alternativen
konstruktör 1	Nä det kan vi inte heller göra	Instämmer
konstruktör 2	Va f-n halva regnskogen kommer att försvinna bara på det	Förtydliga problemet med att välja papperslösningen
marknadschef	Nä men vadå, det är bara...klart vi måste ha det från varje operation om vi ska göra förbättringar	Hävdar sin ståndpunkt
konstruktör 1	Men kan vi inte ha den här, typ det här bladet, så släpper vi på det på pallen från början som följer med rakt igenom	Föreslår en annan läsning
marknadschef	Ja och hur många tror du följer med upp då? Du får var glad om du får och ett halvt med ett fotavtryck på	Visar på svårigheter och målar upp konsekvenser

konstruktör 1	(skratt)	Skrattar
produktionsledare 1	Det skulle va nån ruta som poppar upp i monitor som man kan skriva en kommentar till och sen stämpling	Kommer med en idé
produktionschef	Skriv upp och så sätter vi NN (IT-ansvarig) på det för det är ju han, det går säkert	Gillar idén och vill gå till beslut. Ger order till protokollföraren
konstruktör 2	Ja NN	Instämmer
produktionschef	På nåt j-la sätt kan han säkert lösa det om man bara förklarar problemet för honom	Förskjuter problemet till IT-ansvarig som inte är närvarande vid mötet

7.10 Konkreta exempel vid förtydliganden

När ett problem skulle lyftas fram och förstås tog gruppen ofta till konkreta exempel för att göra beskrivningen begriplig och lätt att förstå. I det fall det rörde sig om en typ av diskussion man haft med någon rörande problemet så används direkta utsagor ur dialogen (se Tabell 34 andra utsagan, konstruktör 3) för att exemplifiera. Om produktionspersonalen skulle beskriva problemet med att få operatörerna att utföra vissa moment så gavs exempel på hur en operatör tänker eller eventuellt brukade uttrycka sig. Det hände också att någon refererade till en särskilt produkt som redan producerats eller levererats för att beskriva hur något konkret fungerat eller misslyckats. På samma sätt förs samtalet på en väldigt konkret nivå (Tabell 34) när det gäller att lära och utbyta kunskaper om arbetet.

7.11 Kunskapsutbyte kring teknikproblem

Under mötena hamnade gruppen ofta i situationer där de utbytte kunskaper om olika saker. Det rörde slipningsteknik och vilka möjligheter och begränsningar som fanns med olika sätt att hantera tekniken. Ny utrustning som köpts in kom också att föranleda diskussion om olika utbildningsinsatser. De bytte också kunskaper om hur olika produkter kunde svetsas, monteras och vilka detaljer och komponenter som var lämpliga att använda i tillverkningsprocessen och därmed borde skrivas in i beredningsarbetet.

Det uppdagas då och då att de gjorde saker på ett visst sätt av ”gammal vana” och när de under mötet blev varse förhållanden och

att det vore bra att ändra metod eller rutin var det ibland förvånade tillrop och aha-uttryck. Inte minst gällde det produkter som de börjat tillverka tack vare förvärvet av nya kunder. Nedan (Tabell 38) är ett exempel på diskussion de hade kring storlek på skruvar. De hade i produktionen ett maskinellt matarverk som kunde hantera storleken M6 på skruv medan det i flera konstruktioner var irriterat M8:or (större skruv) som föranledde manuellt arbete. Produktionsledarna lyfter problemet och vill ha till en konstruktionsändring. Kunskapsutbytet skedde dels kring vad som var produktionstekniskt lämpligt och möjligt, samt vilka ekonomiska konsekvenser olika sätt att hantera problemet fick, dels kring skruvstorleken betydelse för konstruktionens hållbarhet.

Tabell 38. Utdrag ur möte 2, kunskapsutbyte avseende produktions- tekniska och konstruktionstekniska problem.

Aktör	Utsaga	Processanalys
produktionsledare 1	Vi har vissa smålådor som det sitter, de kan vara runt 200 - 300x300 och så där och så är det M8 och då sa vi "Varför sätter vi inte så stora pressskruvar i en så liten låda?" Vi har haft flera på "kundnamn", nej inte "kundnamn" men det har varit "kundnamn" och där det är M8 gånger 25 i eller nånting och att vi kanske kan ställa oss frågan "Varför kan vi inte välja en M6:a?" för det är mycket enklare att köra i Hägern	Beskriver problemet ur produktionsteknisk synvinkel
marknadschef	Innebär det att vi bara behöver plocka en gång också, eller?	Ställer en fråga
produktionsledare 1	Det är fler fördelar då va att vi kan ha matning hela tiden, det ska vi försöka lösa nu då va	Förklarar fördelar med ena alternativet
produktionsledare 2	Jag har det verktyget på service, det är ju helt, han frågade "är det verkligen M8 dom har kört uppe på "företagsnamn"?"	Förklarar serviceteknikerns reaktion på valet av skruvstorlek
marknadschef	Okej (skrattar till)	Skrattar lite förvånat
produktionsledare 2	Jag behöver renovera det och jag har satt ett tak, 10000 mer får det inte kosta att renovera det	Beskriver kostnader att använda maskinell utrustning
marknadschef	Å f-n (låter förvånad)	Svarar förvånat med svordom
produktionsledare 2	För annars får vi köpa ett nytt	Beskriver konsekvensen om

		utrustningen inte går att laga, renovera
konstruktör 2	För att sätta pressskruv?	Ställer en klagörande fråga
produktionsledare 1	Ja	Svarar
konstruktör 2	Men vi har väl?	Ställer en fråga som vittnar om att han tror att det finns viss utrustning hos produktionsgruppen
produktionsledare 2	Nej	Svarar
produktionsledare 1	Vi har inga M8:or matnings	Förtydligar problemet och informerar att någon maskin för att hantera större skruv med matare finns inte
konstruktör 2	Nähä (låter förvånad)	Svarar förvånat
produktionsledare 2	Så vi får stå och trycka en (visar med handen) och sen plocka en och trycka. Det tar, om inte dubbelt så, nästan tre gånger så längre tid. Så alla jobb, det rör Elpack, Cellico, fast det är ju distanserna, är berett med kanske fyra timmar i Hägern och så tar det 12 timmar i hägern och köra	Förklarar hur problemet tar sig i uttryck och vilka konsekvenser den ”felaktiga” konstruktionen får tidsmässigt (och därmed ekonomiskt)
konstruktör 2	Det enda som kan vara problem , det är att, ofta så är det jordskruven så är M8, så ofta så backar de inte på jordskruven men det går ju alltid att kolla	Beskriver problemet med att helt ändra konstruktionen utifrån säkerhetskrav som många kunder har
produktionsledare 1	Ja men där har vi ju en i så fall	Förtydligar förenklingen en ändring skulle göra
konstruktör 2	Ja det är en i så fall	Instämmer
produktionsledare 2	Det jag har upplevt i alla fall är att det som kommer från Haverdal är montageplåten som sitter i M8	Beskriver konstruktioner där onödigt stor skruv finns i konstruktionen utan att det har med säkerhet att göra
konstruktör	Jaha på montageplåten?	Svarar förvånat
produktionsledare 2	Ja alltid på smålådor i alla fall	Förtydligar
konstruktör 3	Alltid M8 pressskruv i alla fall	Bekräftar att problemet finns i konstruktionen
konstruktör 2	Jaså (förvånad)	Svarar förvånat

marknadschef	Snarare regel än undantag	Bekräftar konstruktionsproblem
produktionsledare 2	Och där har ju vi problem att det inte är M6:or för den funkar ju jättebra då med matning och så men inte M8. Vi får se, har vi inte ett fungerande matarsystem så måste vi ta dän det och sätta M6 för det håller inte att köra mer än på 30, 20 men inte 100	Konkretiserar problemet och tydliggör att den mindre skruven som går att köra maskinellt måste ritas in vid större serier
konstruktör 3	Går det inte att	Ställer en fråga
produktionsledare 2	Vad sa du? (vänder sig till konstruktör 3)	Ber om att få frågan upprepad
konstruktör 3	Det går inte att införskaffa ett sånt system då?	Frågar om investering är möjligt?
produktionsledare 2	30000 kostar det...så at...det är ett beslut uppifrån (tittar på marknadschefen)	Svarar med kostnad och förtydligar att ledningen tar sådana beslut
konstruktör 2	Men om du kör större lådor ?	Frågar om hur problemet tar sig i uttryck vid större lådor
marknadschef	Kan man styra det till nån gräns nånstans där man säger ”okej lådor 500x500 för att det blir oftast inte sån tyngd i dom?	Ställer frågor om problemets avgränsning
konstruktör 2	det hjälper väl inte matarverket egentligen...jag menar om vi får större lådor och det ska vara M8:or så måste du ju lik förbaskat ha matarverket	Svarar och förtydligar att problemet inte är relaterat till storlek på låda
	Jaja (Samtidigt tal - Flera i mun på varann)	Samtidigt tal
produktionsledare 2	Om det blir stora jag menar upp till 20, då går det väl	Förtydligar att problemet med manuellt arbete rör antalet lådor som ska produceras
	Jaja (Samtidigt tal - Flera i mun på varann)	Samtidigt tal
produktionsledare 1	Men vi ska ja ha matarverket, så även om du har matarverket så vill vi ha ändå ha M6:or för det är smidigare	Hävdar att ändringen på skruvstorlek måste införas oavsett teknisk utrustning
konstruktör 2	Jag menar även om du kör större lådor så kan du dra i två bultar M6:or i stället i så fall för att försöka eliminera M8 så mycket som möjligt	Förklarar hur konstruktionen kan göras för att undvika stor skruv
konstruktör 3	Jamen våra lådor idag (vänder sig till konstruktör 2), typ om vi ritar en 1000x1000, då ritar vi väl dit M8 seriebult?	Tar ett konkret exempel på en konstruktion av stor låda
konstruktör 2	Mm	Instämmer

7.12 Gruppen bidrar till utveckling av kundcentergruppens uppgift

De flest funktioner är samlade i den tillfälliga gruppen. En funktion som de ofta saknade på mötena var någon som behärskade MPS-systemet, Monitor. En del av de gemensamma överenskommelser gruppen försökte uppnå när det gällde nya rutiner och utvecklingsarbete av befintliga strukturer i organisationen landade inte på någon särskilt funktion att driva, slutföra eller följa upp. Gruppen hanterade i huvudsak utveckling av kundcentergruppens huvuduppgift, konstruktion och kundkontakter.

7.13 Sammanfattande analys av konstruktionsändringsgruppen

Karaktäristiskt för gruppens samspel

Konstruktionsändringsgruppens möten kom till vid behov och det var i huvudsak produktionsgruppen som initierade mötena med utgångspunkt från diskrepanser kring till exempel konstruktioner, som uppmärksammats under tillverkning av produkterna. Ingen nedtecknad agenda fanns utan mötet formades av de problem som lyfts fram i produktionsgruppen. Ordföranden var en av produktionsledarna som också tog initiativ till mötena. De formella cheferna var närvarande och aktiva på samma sätt som övriga deltagare. Vid några enstaka tillfällen bekräftade de ställnings-taganden i gruppen eller lyfte fram beslut som togs. Fokus låg helt på diskrepanser i organisationen och då i huvudsak kring konstruktions- och produktionsteknisk karaktär. Fortlöpande hanterades övergripande problem och tid gavs för att ordentligt vända och vrida på problem och lösning tills konsensus nåddes. Individerna värderade mötena högt och såg nytta av dessa i sitt arbete.

Gruppen delade kunskaper sinsemellan och lärde sig av varandras erfarenheter när det gäller produktions- och konstruktionstekniska frågor i hela kundorderuppfyllelseprocessen. De kommunicerade med hjälp av öppna, undersökande och kritiska

frågor, lyssnande samt genom att bygga vidare på varandras idéer och argument. De gav också varandra respons på frågor och funderingar. Då ärenden ofta mynnade ut i gemensamma överenskommelser och embryon till nya rutiner fanns goda betingelser för ett utvecklingsinriktat lärande såväl inom gruppen som i organisationen

Trots det visar flera sekvenser att gemensamma överenskommelser inte riktigt befästes i någon handlingsplan (vem som gör vad och när) utan istället sker ofta diffusa övergångar till nästa mötespunkt. Det visar sig också i dialogen vid flera tillfällen att det tidigare gjorts överenskommelser som inte hållits. Det var ingen som riktigt tog ansvar vare sig för att genomföra eller följa upp utvecklingsarbetet och gruppen har inga givna tider för träffar utan sammanstrålar enbart vid behov – då problem dyker upp.

Faktorer som underlättade och försvårade samspelet

Underlättande faktorer

Det faktum att gruppen samlades kring gemensamma diskrepanser i verksamheten, utan att behöva ta hänsyn till dagliga verksamheten med pågående projekt, underlättade aktiviteten och utvecklingsinriktningen under mötena. Flera kunde bidra med sina kunskaper och de lärde sig av varandras kunskaper och erfarenheter. Gruppen tog sig tid och tillåtelse att vända och vrida på problem. Produktionsledarens initiativ att samla punkter till diskussion triggade igång problemfokus och lärande i gruppen. Varken mötesledning eller de formella cheferna var styrande eller lösningsfokuserade under mötena, vilket underlättade att tid gavs för att dryfta grundläggande problem i verksamheten. Det blir intressant att fundera över om det var det nedtonade, bekräftande och stödjande ledarskapet, i konstruktionsändringsgruppen eller om det var uppgiften som inte krävde snabba beslut som stimulerade hög delaktighet kring utvecklingsarbetet. Att alla funktioner var samlade inklusive chefer från både kundcenter och produktion underlättade ett spridande av kunskap i hela kundorderuppfyllelseprocessen samt att gemensamma överenskommelser gjordes.

Försvårande faktorer

De gemensamma överenskommelser som gjordes togs dock inte vidare till handlingsplaner eller tydligare åtgärder vilket riskerade att försvåra genomförandet och införandet av nya rutiner. Att mötena skedde sporadiskt och enbart på initiativ från en produktionsledares behov av att träffas, försvårade kontinuiteten i samspelet och ökade godtycket i organisationens utvecklingsarbete.

Konsekvenser för lärande och effektivitet

Trots viss inledande tveksamhet vid konstruktionsändringsgruppens första möte och att det inte fanns någon rutin för mötena med tillhörande uppdaterad agenda, visade det sig att alla upplevde mötena som väldigt givande. Gruppen kunde helt och hållet koncentrera sig på utvecklingsarbete och stördes inte av kraven i det dagliga arbetet. Alla i gruppen bidrog engagerat och prestigelöst i kunskapsutbytet kring de diskrepanser gruppen lyfte till ytan. Eftersom i princip alla funktioner i kundorderuppfyllelseprocessen fanns representerade vid konstruktionsändringsgruppens möten fanns potential för att kunskapen spred sig på ett konstruktivt sätt i hela organisationen. I termer av effektivitet kan gruppen sägas vara effektiv i tre av fyra dimensioner (Tabell 39).

Tabell 39. Konstruktionsändringsgruppens bidrag till verksamhetens effektivitet utifrån fyra dimensioner.

Uppgifts- hantering	Individens upplevelse	Lärande i gruppen	Lärande i organisationen
Gruppen hanterade uppgiften och de problem som dök upp utan större svårigheter	Individerna var mycket tillfreds efter mötena och upplevde att gruppen gav det stöd som behövdes för uppgiften	Gruppen samspelade på ett sätt som i huvudsak stimulerade ett utvecklingsinriktat lärande i gruppen	Gruppens samspel med övriga grupper bidrog i huvudsak till utvecklingsinriktat lärande i hela organisationen

Konstruktionsändringsgruppens uppgift var att hantera diskrepanser i verksamheten som hade kommit till ytan i synnerhet i produktions-

gruppens möten. I huvudsak behandlades diskrepanser av teknisk karaktär. Kring den typen av uppgift kommunicerade gruppen konstruktivt och gjorde gemensamma överenskommelser kring handhavande och nya rutiner som kan sägas svara väl upp mot effektivitetsdimensionen uppgiftshantering. Individens upplevelse av gruppens arbete var mycket positivt vilket uppfyllde den andra dimensionen för effektivitet. Lärandet i gruppen fokuserade i huvudsak nya idéer kring att lösa uppgiften, vilket stimulerar ett utvecklingsinriktat lärande. Dock fick dessa nya rutiner inte någon planering för genomförande vilket kan försvåra implementeringen. Det råder av den anledningen viss tveksamhet till förekomst av ett anpassningsinriktat lärande i gruppen som blir nödvändigt för genomförande av nya rutiner. Ingen instans eller funktion fick heller ansvar för genomförande och implementation som på samma sätt underlättas av ett mer anpassningsinriktat lärande. I huvudsak fokuserades ett utvecklingsinriktat lärande då många olika funktioner var med vid mötet och utvecklade nya rutiner kring gemensamma diskrepanser i organisationen.

8. Analys

I det här kapitlet analyseras det empiriska materialet med avseende på likheter och skillnader mellan grupperna, som svar på forskningsfrågorna om vad som karaktäriserar samspel, vilka faktorer som hindrar och underlättar samspel samt konsekvenser för lärande och effektivitet. Olika teman som framträtt bildar under-rubriker för att synliggöra resultat i analysen.

8.1 Samspelets karaktär mellan grupperna

Ambulerande ansvar och maktobalans

Det fanns ingen som synligt och aktivt koordinerade hela kundorder-uppfyllelseprocessens dagliga utförande eller långsiktiga utveckling i företaget. Ett hoppande projektledarskap förflyttade ansvaret mellan olika funktioner och återkoppling eller rutiner för uppföljning sades vara obefintliga. Istället vittnade intervjuerna om att alla tog stort ansvar. Produktionspersonalen kontaktade direkt berörd konstruktör ifall något gick fel med konstruktionen och konstruktörerna var ute i produktionen på besök dagligen för att hjälpa till och för att se om tillverkningen blev som konstruktionen var tänkt och så vidare. Det stora engagemang som varje individ visade underlättade utförandet.

Kundcentergruppen hade en gruppmedlem, marknadschefen, som var med på produktionsgruppens möten och fungerade som en länk och informationsbärare mellan grupperna. Han bevakade att viktiga kundärenden prioriterades av produktionsgruppen och han överförde viktig information från produktionsgruppens möten till kundcentergruppen. Produktionsgruppen saknade insyn och personmässig koppling till kundcentergruppens möten, vilket kunde ha underlättat delaktighet i hela försäljnings- och konstruktionsprocessen. Det rådde en obalans mellan dessa grupper där kundcentergruppen tenderade att ha ett maktövertag och

produktionsgruppen fick anpassa sig till beslut som togs om leveranstider med mera. Konstruktionsändringsgruppen var en sammanslutning av deltagare från båda grupperna men behandlade i huvudsak utveckling av kundcentergruppens uppgift, konstruktion. Vad beträffar uppgiften produktion så hade den varken någon grupp eller något eget forum som fokuserade utveckling.

Uppgifter behöver både utföras och utvecklas

Uppgifter av produktions- eller konstruktionsteknisk karaktär hanterades i såväl sitt utförande som utveckling av samtliga grupper. När deltagarna fick möjlighet att samspela kring tekniska frågor var engagemanget stort, prestigen låg och en lösning alltid möjlig. Uppgifter med flödesmässig karaktär, framförallt i produktionsavsnittet, hanterades enbart i sitt utförande. När några problem kring den typen av frågor dök upp karaktäriserades samspelet ofta av parallella monologer, undvikanden och tystnader. Fokus på eller något forum för utveckling när det gällde den typen av uppgifter saknades. Diskrepanser kring koordinering och flöde hanterades inte på ett organiserat och medvetet sätt någonstans i organisationen. Snarare agerade till exempel produktionsgruppen, på ett undvikande sätt då produktionsledaren försökte lyfta detta till ytan. Konstruktionsändringsmötena bidrog till att sammanstråla kring delar av den gemensamma uppgiften inom ramen för kundorder-uppfyllelseprocessen och då i huvudsak med fokus på tekniska frågor. De blev också forumet för en del av det utvecklingsarbete som behövde ske i organisationen. Något liknande forum för produktionsändringar fanns inte och rutiner för informationsöverföring och återkoppling som ett led i utvecklingsarbetet saknades.

Olika kommunikationsmönster framträder

Under mötena var det tydligt att olika kommunikationsmönster framträdde i de olika grupperna trots att det delvis var samma individer som sammanstrålade. När frågor inte fick svar kunde uppgiften inte hanteras vidare. När något ifrågasattes och ingen lyssnade hindrades utvecklingsprocesser. När information inte löpte fritt och öppet, utan på ett eller annat sätt hölls tillbaka genom till exempel undvikanden eller tystnader, verkade gruppen "förlamas"

och vidare utförande- och beslutsprocesser kunde inte fortlöpa. När frågor fick svar genererades ofta ytterligare frågor som underlättade det undersökande förhållningssättet. Om oro och kritik bemöttes av lyssnande stimulerade det att ytterligare problem lyftes i grupperna. Att lägga till, bygga vidare på andras exempel samt ge konkreta exempel på problem som lyfts i gruppen stimulerade att problemhanteringen blev konkret och tydlig något som i sin tur underlättade en gemensam syn på problemet och så småningom lösningen.

Kundcentergruppen kommunicerade i en typ av öppen dialog där idéer, förslag och åsikter lyssnades på såväl som ifrågasattes, vilket underlättade kunskapsutbytet. Frågor fick svar, problem lyftes till ytan och gruppen gjorde flera gemensamma överenskommelser för att nå lösning. När prioriteringar gjordes, ofta av den formella chefen, fann sig gruppen direkt i besluten. Såväl anpassningsinriktat som utvecklingsinriktat lärande inom gruppen fick utrymme. Mötena strukturerades med de olika tidsperspektiven: avklarat, på gång samt kommande projekt, en typ av strukturering som också underlättade fokus på såväl genomförande som utvärdering och utveckling. Kundcentergruppens kommunikation med övriga i organisationen begränsades i huvudsak till nytta för den egna uppgiften och gruppen bidrog av den anledningen i mindre omfattning till lärandet i organisationen.

Produktionsgruppen använde frågor och svar för att stämma av och driva på kundprojekten som låg i ”pipeline”, vilket fungerade väl för att stimulera ett anpassningsinriktat lärande och bemästra uppgiften. Mötena fokuserade i huvudsak projekt som var på gång i produktionen. När gruppen stötte på problem tenderade kommunikationen att låsa sig, genom att frågor inte fick svar, att det ”mörkades” samt genom att parallella monologer hindrade informationsflödet. Det ihärdiga ifrågasättandet bidrog dock till att vissa problem hänsköts till en annan grupps möte, något som fick ett utvecklingsinriktat lärande på organisationsnivå att komma till stånd. Samma ifrågasättande sinkade dock ofta utförandeprocessen och därmed lösning av den dagliga uppgiften under produktionsgruppens möten. Utvecklingsfrågor och möjlighet att stimulera ett utvecklingsinriktat lärande inom gruppen, hade inget forum.

I konstruktionsändringsgruppen karaktäriserades kommunikationen av dialog där idéer, förslag och åsikter utbyttes kring problem om i huvudsak konstruktioner. Fokus låg på uppgiftens utveckling

och ofta en genomlysning av projekt som varit. Frågor fick svar och alla bidrog med sina kunskaper på ett öppet sätt och utan prestige. Kommunikationsmönster som gynnade ett utvecklingsinriktat lärande inom gruppen såväl som i organisationen dominerade. Det gruppen inte riktigt lyckades åstadkomma var en tydlig handlingsplan för genomförande. Det kommunicerades inte kring utförandet och iscensättandet av de positiva ”nya” rutinerna avseende vem som gör vad kring instruktioner och tidsplaner med mera. Det finns då risk att gruppen lätt hemfaller åt gamla invanda mönster och fortsätter följa rutiner enligt det dåliga ”gamla”.

Resultatet väcker funderingar kring huruvida uppgiftens huvudsakliga behov av att utföras eller utvecklas förutsätter olika kommunikationsmönster och därmed olika typer av lärande.

8.2 Faktorer som påverkar samspel

Starkt kundberoende stimulerar bemästrande

Konjunktorens påverkan hade orsakat neddragningar i företaget där i huvudsak produktionsgruppen fått kraftig resursminskning och en obalans mellan grupperna hade uppstått. Kundcentergrupper tog in så många uppdrag som möjligt för att klara orderingången och ”tryckte ut” projekt i produktionen med korta leveranstider för att tillmötesgå kunderna. Produktionsgruppen fick ”kämpa” i underläge med väldigt dålig leveranssäkerhet som följd. Påverkan på konstruktionsändringsgruppens insats i det avseendet blev inte lika tydlig då gruppen hanterade diskrepanser av teknisk karaktär snarare än genomförande av det dagliga flödet. Möjligen kan gruppens oregelbundna sammankomster vara ett tecken på att möten, av ren tidsbrist, inte prioriterades vissa perioder. Kunderna var ständigt ”närvarande” under mötena och figurerade i alla sammanhang och som anledning till olika prioriteringar. Gruppernas totala fokus och ansträngning för uppgiften och kundernas nöjdhet stimulerade utan tvekan ett bemästrande av uppgiften och ett anpassningsinriktat lärande som resulterade i bevarande och reproduktion av befintliga handlingsmönster. Det blir intressant att diskutera huruvida företagets starka kundberoende och konjunkturkänslighet satte gränser för utvecklingsarbetet och de risker grupperna hade varit tvungna att ta för att göra nytt och omvandla handlingsmönster.

Enkelhet kontra komplexitet i samspelet

Kundcentergruppens sammansättning, lokalmässiga placering och uppgiftshantering hade karaktären av enkelhet vilket underlättat samspel för genomförande av uppgiften. Gruppen fick genom sitt samspel med övriga grupper hjälp med utvecklingsfrågor. Gruppens medlemmar satt lokalmässigt intill varandra (kontorslandskap) och flera ägnade sig åt samma typ av arbete som de kunde utbyta erfarenhet och kunskap om. Kundcentergruppen hade insyn och påverkan på hela kundorderuppfyllelseprocessen (såväl konstruktions- som produktionsprocessen) i och med att den gruppen färdigställde hela produktionsberedningen med tillhörande tillverkningsorder. Gruppen innefattade medlemmar med likartad bakgrund och arbetsuppgifter och de hanterade gemensamt en allomfattande uppgift och hade stor möjlighet till påverkan. Kundcentergruppen behandlade och löste problem på såväl sina möten som i det dagliga arbetet i kontorslandskapet med närhet till varandra men också genom konstruktionsändringsgruppens möten.

Produktionsgruppen, till skillnad från kundcentergruppen, hanterade en mängd olika arbetsuppgifter och ingen i gruppen ägnade sig dagligen åt samma arbetsuppgifter som någon annan. Lokalmässigt satt gruppen på tre olika platser vilket inte underlättade den dagliga kontakten. Gruppen var en typ av ledningsgrupp där arbetet i huvudsak utfördes av någon underställd. Kunskapsutbytet hade framförallt fokus på produktionstekniska problem. I de situationer det uppstod problem kring produktionsflödet tillförde sällan någon idéer eller förslag på lösning. Gruppen hade minimalt med såväl kunskapsutbyte som lösningsförslag kring koordinering och flödesproblematik. Gruppens sammansättning, lokalmässiga placering och uppgiftshantering kan sägas ha karaktären av komplexitet vilket försvårade arbetet med koordinering av produktionen.

När den tillfälliga gruppen, konstruktionsändringsgruppen, kom samman verkade såväl variation i kunskaper och arbetsuppgifter som rumslig placering inte vara något hinder utan snarare något som underlättade problemlösning i såväl produktions- som konstruktionstekniska problem. Den gruppen hanterade inga dagliga utförandefrågor utan fokuserade på mer grundläggande problem och utvecklingsfrågor.

Uppgiftens utformning - övning ger färdighet

Grupperna hade som gemensam nämnare ansvar för att hantera uppgifter inom ramen för kundorderuppfyllelseprocessen i samma företag, vilket kan väcka en föreställning om att förutsättningarna för grupperna borde vara snarlika. Trots det var gruppernas respektive uppgift utformad på väldigt olika sätt.

I kundcentergruppen hade konstruktörerna med åren fått en mer utvidgad uppgift och arbetssättet hade utvecklats och förändrats mycket. Uppgiften innehöll stor variation och möjlighet till påverkan. Kundcentergruppen fick respons på sin prestation internt i företaget då produktionsgruppen tog vid och tillverkade de konstruktioner gruppen åstadkommit. Därtill underlättade ärendena på konstruktionsändringsgruppens möten just utveckling av konstruktioner och kundkontakter vilket låg nära kundcentergruppens ansvarsområde.

Produktionsgruppens uppgift framstod som nästintill omöjlig och gruppen hade historiskt hanterat den på samma sätt genom åren. Produktionsgruppen saknade tillfällen eller sammankomster för samspel där utvecklingsfrågor som rörde produktionsflödet diskuterades. På så sätt hade gruppen vare sig något forum eller något stöd i utvecklingsarbetet. Den typ av uppgift som fick möjlighet att utvecklas under produktionsgruppens möten var sådant som var relaterat till produktionstekniska problem. Den återkoppling gruppen fick på sitt arbete kom i huvudsak från kunder i form av reklamationer och förseningsärenden. Graden av autonomi i uppgiften var liten i produktionsgruppen. Uppgiften var i princip helt styrd av kundcentergruppens konstruktörer och endast i de fall konstruktionen kunde påverkas av produktionspersonal kunde uppgiften sägas var i någon mån autonom.

Konstruktionsändringsgruppen hade fördelen av att hantera en uppgift som greppade över helheten och på så sätt stimulerade lärande. Den gruppen hade också stor möjlighet att göra gemensamma överenskommelser kring arbetets rutiner och arbetssätt. När konstruktionsändringsgruppen interagerade var uppgifterna ”att få till fungerande konstruktioner” samt ”att hantera kundönskemål” gemensamt och alla tilläts bidra till problemlösning oavsett arbetsuppgift i grunden.

Att leda olika

Studien visar att olika ledarskap stimulerade samspelet på olika sätt i relation till uppgiften. I kundcentergruppen rådde ingen tvekan om vem det var som ledde mötena. Marknadschefen, också högst i rang och befogenhet, styrde, fördelade och följde upp arbetet samt såg till att gruppen kom till beslut och handling när så behövdes. Ledaren i gruppen var också lyhörd för medlemmars osäkerhet och tillkortakommanden i hantering av uppgiften och gick ibland in och avlastade alternativt tog över eller omfördelade vissa uppgifter. I produktionsgruppen var det huvudplaneraren som formellt och på delegation från produktionschefen ledde mötena. Agendan var satt utifrån produktionsplaneringen. Två högre ställda chefer var deltagare i gruppen som ofta ställdes inför problem som handlade om resursfördelning, prioriteringar eller dylikt. Cheferna gick då och då in och tog beslut eller gav order. Under mötena tedde sig ledarskapet väl fungerande så länge uppgiften bemästrades. Så fort problem uppstod och konflikter blev synliga framträdde ledarskapet mer diffust. Gruppen syntes inte nå så många gemensamma överenskommelser. Var och en verkade sitta på mötet för att företräda det egna ansvarsområdet och den egna uppgiften snarare än att se det gemensamma ansvaret i hela produktionsprocessen. Det blir intressant att diskutera vad undvikanden och de parallella monologerna samt svårigheten att komma till avslut kring problem kan ha handlat om.

Vid konstruktionsändringsgruppens var en av produktionsledarna initiativtagaren till gruppen. Han var också sammankallande såväl som mötesledare. Även där var de två överordnade cheferna närvarande. Under dessa möten behövde dock aldrig prioriteringar eller resursfördelningar göras för att få till stånd snabba åtgärder i genomförandet. Istället kunde alla gruppens medlemmar, oavsett position eller arbetsuppgift, fokusera utvecklingsarbetet och cheferna kunde inta en mer stödjande och bekräftande roll. Resultatet visade dock att gruppen inte kom vidare till handling de gånger de gjort gemensamma överenskommelser, vilket möjligen berodde på avsaknad av styrande ledning och fördelning av arbetet för att gruppen skulle kunna bemästra de nya rutinerna.

En fråga som väcks är vilka olika förhållningssätt i ledarskapet som underlättar samspel för å ena sidan utförande å andra sidan utveckling av uppgifter.

Återkoppling – att ta emot eller hålla på avstånd

Grupperna som hanterade den dagliga uppgiften i kundorder-uppfyllelseprocessen hade tillgång till återkoppling men hanterade informationen de fick på olika sätt. Företaget hade inga gängse rutiner för återkoppling som kunde användas systematiskt i utvecklingsarbetet.

Kundcentergruppen fick information om sin prestation från såväl produktionsgruppen, konstruktionsändringsgruppen som från kunder. Den gruppen tog emot och lyssnade på återkoppling som berörde den egna uppgiften och då för att förbättra det egna arbetet. Produktionsgruppen hade tillgång till återkoppling genom leveransstatistik och från kunder i form av muntliga kommentarer och reklamationer. Den gruppen tog inte till sig av återkoppling för att förbättra sitt eget arbete utan försköt ofta problemen till någon annan. Konstruktionsändringsgruppen hade ingen given källa för återkoppling och sökte heller inte aktivt efter informationen i form av efterkalkyler eller dylikt. Företaget saknade gängse rutiner för uppföljning totalt sett men också en vana att lyssna på och ta emot information som behövdes för att utveckla kundorderuppfyllelseprocessen.

Det blir intressant att diskutera hur det kommer sig att grupperna använde återkoppling som input till lärande och utvecklingsarbetet på så olika sätt trots att de verkade inom samma organisation.

8.3 Konsekvenser för lärande och effektivitet

Ingen av gruppernas samspel uppfyllde alla effektivitetsdimensioner (Tabell 40). Däremot svarade samtliga grupper upp mot effektivitet på olika sätt och i olika grad i de olika dimensionerna. Den dimension som uppfylldes av samtliga grupper var den som berörde individernas upplevelser av gruppernas arbete. Samtliga grupper var tillfreds om än med olika kvaliteter.

Tabell 40. Effektivitet och en jämförelse mellan samtliga grupper ur fyra dimensioner. A-lärande står för anpassningsinriktat lärande och U-lärande för utvecklingsinriktat lärande.

	Uppgifts- hantering	Individens upplevelse	Lärande i gruppen	Lärande i organisa- tionen
Kundcenter- gruppen	Hanterade uppgiften tillfyllest	Individerna mycket tillfreds	Stimulerade ett såväl A- som U- lärande	Stimulerade i huvudsak A- lärande
Produktions- gruppen	Brast i hantering av uppgiften	Individerna tillfreds och missnöjda	Stimulerade i huvudsak ett A- lärande	Stimulerade i huvudsak U-lärande
Konstruk- tionsändrings- gruppen	Hanterade uppgiften tillfyllest	Individerna mycket tillfreds	Stimulerade i huvudsak ett U- lärande	Stimulerade i huvudsak U-lärande

När det gällde dimensionen uppgiftshantering var det kundcentergruppen och konstruktionsändringsgruppen som kunde sägas vara effektiva i den dimensionen. Båda de grupperna fokuserade uppgiften ”konstruktion”. Produktionsgruppen lyckades inte hantera sin uppgift tillfyllest och visade därmed mindre effektivitet i den dimensionen. Det vittnar om att ”konstruktion” som uppgift hade större uppmärksamhet i kundorderuppfyllelseprocessen än vad uppgiften ”produktion” hade.

Individerna vittnade i samtliga grupper om ett gott arbetsklimat, varför samtliga grupper kan sägas uppfylla dimensionen ”individernas upplevelser av gruppernas arbete” på ett tillfredsställande sätt. Dock visade individerna i produktionsgruppen visst missnöje. Det kan tolkas på minst två sätt. Negativt så till vida att missnöjet under mötena hindrade utförandet av uppgiften. Positivt så till vida att missnöjet, när det tog sig i uttryck av ihärdigt ifrågasättande, bidrog till utveckling av uppgiften.

Kundcentergruppen kan betraktas som effektiv fullt ut i dimensionen lärande inom gruppen. De hanterade sin uppgift i genomförande och stimulerade ett anpassningsinriktat lärande för bemästring. De lyssnade också på återkoppling och hanterade problem som dök upp på ett sätt som stimulerade ett

utvecklingsinriktat lärande och därmed omvandling av rutiner och arbetssätt. Produktionsgruppen var helt fokuserad på att bemästra och hade varken forum för eller engagemang för att utveckla den egna uppgiften. Av den anledningen stimulerades i huvudsak ett anpassningsinriktat lärande inom gruppen varför den inte kunde anses fullt ut effektiv i den dimensionen. I konstruktionsändringsgruppen stimulerades ett utvecklingsinriktat lärande för att hantera de diskrepanser som bidrog till utveckling av nya rutiner. Gruppen blev inte fullt ut effektiv i den dimensionen, lärande inom gruppen, för att de inte stimulerade ett anpassningsinriktat lärande som skulle ha underlättat genomförande av det nya.

När det gäller den sista dimensionen ”lärande i organisationen” kan inte någon av grupperna sägas ha varit fullt ut effektiva. Kundcentergruppen bidrog under sina möten till ett anpassningsinriktat lärande och därmed ett bevarande av befintliga strukturer då gruppen varken synliggjorde diskrepanser eller tog hänsyn till konsekvenser av det egna agerandet i relation till produktionsgruppens arbetssituation. Produktionsgruppen däremot bidrog till ett utvecklingsinriktat lärande i organisationen då gruppen synliggjorde och lyfte diskrepanser i organisationen. De initierade konstruktionsgruppens möten och en agenda för utveckling av verksamheten. Konstruktionsändringsgruppen bidrog också till det utvecklingsinriktade lärandet i sitt sätt att hantera diskrepanser på ett för verksamheten effektivt sätt.

Slående är att den grupp, kundcentergruppen, som verkade mest effektiv när det gällde att hantera sin egen uppgifts genomförande såväl som utveckling bidrog minst till lärandet på organisationsnivå. Gruppen hanterade den del av kundorderuppfyllelseprocessen som fick mest hjälp med såväl genomförande som utveckling av uppgiften (konstruktion och kundkontakter). Den grupp, produktionsgruppen, som till synes var minst effektiv i dimensionen kring sin egen uppgift samt hade mest konflikter under sina möten, bidrog till lärande och utveckling av verksamheten på organisationsnivå. Den gruppens uppgift och problem kring flödet och produktionsprocessen fick dock ingen hjälp av de övriga grupperna som stimulans i utvecklingsarbetet. Konstruktionsändringsgruppen hanterade de diskrepanser som produktionsgruppen hade synliggjort, vilket i sin tur bidrog till ett utvecklingsinriktat lärande i organisationen. Dock lyckades inte den

gruppen eller någon annan grupp i organisationen tydliggöra genomförandet av de gemensamma överenskommelser som gjordes i konstruktionsändringsgruppen.

Studien visar också att de diskrepanser som lyftes till ytan och synliggjordes - i det här fallet diskrepanser av teknisk karaktär - blev möjliga för grupperna att hantera, lära av och utveckla verksamheten kring. Diskrepanser som inte explicitgjordes - i det här fallet koordinering och flödesproblematik - fortsatte att påverka och störa utförandet av uppgiften.

Det blir intressant att diskutera hur samspel kan arrangeras för att uppnå effektivitet i flertalet av dimensionerna. Det verkar inte räcka att grupper hanterar den egna uppgiften med fokus på bemästrande inom gruppen och att individers upplevelser av att gruppen är positiv. Den här studiens resultat indikerar att det är nödvändigt att grupper också kan hantera sin uppgift såväl i utförande som i utveckling inom gruppen samt bidra till lärande kring organisationens gemensamma uppgift, i detta fall, kundorder-uppfyllelseprocessen. Studien visar också på betydelsen av att ha med lärandet som en viktig aspekt i resonemang om effektivitet i verksamheter, vilket också diskuteras i nästa kapitel.

9. Diskussion

I det här avslutande kapitlet knyter jag an till syftet och diskuterar det samspel som sker inom och mellan arbetsgrupper i deras hantering av uppgifter i industriföretaget och vilken betydelse detta har för lärande och effektivitet i verksamheten och i SME. Avslutningsvis diskuterar jag mina metodologiska utgångspunkter, några slutsatser och praktiska implikationer av studien samt vidare forskning.

9.1 Undertryckt utvecklingskraft hindrar utförande?

Studien visar att utvecklingskraft i form av ifrågasättanden, idéer och förslag som inte tas om hand stör kommunikationen kring utförandet i det vardagliga arbetet för att lösa uppgiften. Det liknar det Agazarian och Gantt (2000) menar att olikheter under möten kan bli en störning i kommunikationen. De förordar att olikheter först separeras för att senare kunna integreras (functional subgrouping). Den här studien visar att varje uppgift tycks behöva inslag av båda utförande och utveckling. För att inte dessa båda aktiviteter ska störa varandra verkar åtskillnad på något sätt vara att rekommendera. Dilschmann (1996) har varit inne på ett liknande spår med sitt resonemang kring parallella strukturer men betonade då en skiljelinje mellan uppgift och lärande som där enbart avsåg det utvecklingsinriktade lärandet. Jag menar att uppgiften behöver två parallella processer i termer av utförande och utveckling. Lärandet kan då stimuleras var för sig, såväl det anpassnings- som det utvecklingsinriktade lärandet men på olika sätt, av samma individer och vid olika tillfällen.

Även Starbucks (Starbuck, 1982) har tidigare synliggjort problematiken och menar att grupper inte prioriterar utvecklings-

frågor och grundläggande problem ("problemsolving mode") utan tenderar att fokusera lösning här och nu ("action-generating mode"). Resonemanget utvecklas i följande citat:

Organizations are fundamental action generators rather than problem solvers. That is, whereas problem solving is abnormal, organizations' normal mode is action generating. Automatic, nonreflective action is built into organizations (Starbuck, 1982, s. 20)

Studien visar att produktionsgruppen skulle behövt ett forum för utveckling av sin uppgift, produktionsprocessen, något som kunde ha underlättat och möjliggjort en omvandling av arbetssätt och rutiner. Det kunde hjälpt gruppen att synliggöra grundläggande problem i den egna uppgiften. Det skulle troligtvis också gett gruppen utrymme att ägna sig åt utförandet då det var i fokus. Konstruktionsändringsgruppen å andra sidan skulle behövt komma till genomförande och få till stånd handling kring de nya rutiner de utvecklade och enades om vid sina möten.

Varje uppgift verkar på så sätt behöva olika arenor där ett tydligare fokus läggs på utförande respektive utveckling för att underlätta ett effektivare samspel kring uppgiften.

9.2 Diskrepanser som synliggörs möjliggör lärande.

De diskrepanser i fallstudieföretaget som studien lyfte fram hade till viss del uppstått som en följd av omständigheter i konjunkturläget och till viss del som en följd av en gränssnittsproblematik som är vanlig i industrins produktframtagningsprocess, precis som tidigare forskning visat (Shapiro, 1977; Säfsten & Johansson, 2005; Säfsten et al., 2010). Den här studien visar att vissa diskrepanser, i det här fallet de teknikinriktade, hade företrädde i utvecklingsarbetet framför andra, mer flödesinriktade diskrepanser som berörde koordinering och organisering av arbetet i produktionen. Till exempel diskuterades vid konstruktionsändringsmötena hur benämningar i material och produktionsplaneringssystemet (MPS-systemet) kunde underlätta för produktionspersonalens tolkning av ritningarna. Även produktionspersonalens synpunkter på vissa konstruktioner (även de teknikinriktade) delgavs konstruktörerna under mötena och ledde till

ett kunskapsutbyte och nya rutiner. Seo och Creed (2002) menar att vissa enheter i en organisation skapar metoder som kan kollidera med metoder mer lämpade för andra enheter. Diskrepanser som rörde hela flödet och koordinering i företaget fick inget forum för dialog. Avsaknaden av rutiner för återkoppling, det ”hoppande projekledarskapet”²⁸ som ställde till problem i planerings- och utförandeprocesserna kan nämnas som exempel på diskrepanser som inte lyftes till ytan och hanterades i utvecklande syfte. En del av de diskrepanserna påminner om Seo och Creeds (2002) isomorfism, som handlar om strid mellan olika intressen i organisationen vilket påverkar handlingsutrymme och beslutsfattande.

Varför fick teknikdiskrepanser ett större fokus i organisationen? En möjlig tolkning är att teknikdiskrepanser synliggörs redan genom uppgiftens hantering och det blir uppenbart att något i det tekniska systemet inte fungerar när produkterna inte håller kvalitet. Det kan också handla om kompetens. Grupperna hanterar möjligen i första hand de problem de har mest kunskap om. Ytterligare en tänkbar tolkning gäller företagets kundfokus. Om teknikdiskrepanserna inte hanteras kommer problemet att bli synligt hos kund, vilket inte på samma sätt är fallet med diskrepanser som berör den interna organiseringen. Caglianos och Spina (2002) såg liknande mönster i sin jämförelse mellan SME som underleverantörer och SME som tillverkande företag. Tillverkande SME (som Labi IndustriPlåt var) med såväl produktutveckling, konstruktion som produktion var skickliga på att hantera teknikproblem och uppgiften kring försäljning och kundhantering medan produktionsledning och flöden inte hanterades med samma kompetens.

Då det studerade företaget främst ägnade sig åt att hantera diskrepanser av teknisk karaktär stimulerades omvandling av de materiella faktorerna i organisationen. Organisationens ständiga undvikande av diskrepanser av flödeskaraktär tenderade att reproducera de sociala och kulturella faktorerna varpå diskrepanserna mest troligt kommer fortsätta att störa utförandet.

²⁸ Varje kundorder blev ett eget projekt som förflyttade sig mellan olika funktioner: sälj, konstruktion, huvudplanering, leverans utan någon rutin för överlämning eller återkoppling av projektet

9.3 Att överblicka samspel i organisationen

Lärande i gruppen är grunden för ett organisatoriskt lärande Edmondson (2012a). Den här studien visar däremot att teamlärande inte med automatik genererar lärande i organisationen. Arbetsgrupper eller individer kan också utveckla en typ av alienation från den gemensamma uppgiften i organisationen och fokusera sin egen uppgift mer än den gemensamma. Oudhuis (2004) kallade fenomenet "individualiserade team" när hon studerade arbetsgrupper vid ett större industriföretag. Den studien visade att prioritering gjordes av det tekniska framför det sociala systemet. Det fanns obalanser i arbetsbelastning och mindre bra synkronisering mellan olika delar i tillverkningsprocessen (jämför diskrepanser), vilket orsakade produktivitetsförluster. Då dessa obalanser inte hanterades i organisationen utvecklades inte grupperna till effektiva team. Det kan jämföras med föreliggande studies resultat kring obearbetade, mer eller mindre synliga, diskrepanser som hindrade organisationen att bli effektiv totalt sett. Wheelan (2011) menar att grupper behöver stor autonomi för att kunna utföra sitt arbete men den här studien visar att grupper behöver ledning för att samspela med varandra. Tydligt är att samspelet i organisationen på något sätt behöver överblickas vilket överensstämmer med Gustavsen (1990) resonemang om att den enskilda arbetsgruppen är en för snäv enhet och att det många gånger är överlappande grupper i en organisation som skapar hävstången i organisationens utvecklingsarbete.

Vidare visar studien att de diskrepanser som hanteras och synliggörs möjliggör lärande och är potentialer för utveckling. Det som förblir ett frågetecken är vad som avgör vilka diskrepanser som hanteras och hur det kommer sig att vissa aldrig lyfts till ytan. Diskrepanser som förblir osynliga riskerar att fortsätta skapa frustration och sinka uppgiftshanteringen.

Den här studien indikerar att samspelsprocesser måste ledas såväl inom som mellan grupper. Ledare med större ansvar i organisationen kan överblicka samspelet i relation till de olika uppgifterna med fokus på frågor som: Kring vad ska medarbetare mötas? Vad ska mötet generera för resultat? Hur ska resultatet länkas vidare till övriga berörda grupper för att vara till nytta i hela organisationen?

9.4 Att använda återkoppling för lärande

Wheelan, Argyris och Senge (Argyris, 1971, 1990a; Argyris & Schön, 1978; Senge, 1990; Wheelan, 2011) menar att grupper som får återkoppling lär sig med automatik. Den här studien visar emellertid att det inte räcker. Grupperna fick återkoppling från såväl kunder, inte minst i form av reklamationer och försenade leveranser, som från varandra men de hanterade informationen på väldigt olika sätt. Gruppen väljer med andra ord huruvida återkoppling tas emot och lyssnas på, vilket därmed avgör vad gruppen har möjlighet att lära.

Kundcentergruppen hade ”utsatts” för och genomgått många förändringar och det var den gruppen som direkt tog till sig av återkoppling vid det första återkopplingsseminariet då de genast ändrade sin mötesstruktur. Gruppen hade också sedan tidigare förändrat sitt arbetssätt, vidgat ansvarsområdet för konstruktörerna och ställts inför många nya problem i och med uppköp av ny affärsverksamhet där ritningsunderlag i stor utsträckning saknades. Gruppen tog också tillvara återkoppling på sina konstruktioner, från produktionsgruppen direkt vid problem med tillverkningen men också vid konstruktionsändringsmötena. Hade gruppen utvecklat en norm som underlättade strategier för lärande som Hackman (1990) talar om? Fanns det möjligen i den gruppen en trygghet som tillät att lära av misstag? Edmondson (2011) menar att trygghet är en mycket viktig faktor för att grupper ska lära. Kan tryggheten i så fall ha grundats i att gruppen inte ”drabbats” av nedskärningar under konjunkturnedgången och den sedan tidigare övat sig i att lära genom vidgade arbetsuppgifter och förändrat arbetssätt?

Produktionsgruppen hade också tillgång till återkoppling via reklamationer, kunders synpunkter på leveranser och en leveransstatistik som gruppen ständigt blev påmind om. Vid återkopplingsseminariet lyftes också problemet med att det saknades ett forum för produktionsutveckling. Produktionsgruppen verkade trots det avstå att ta emot återkopplingen. De förmådde inte koordinera utifrån återkoppling som kan ge nödvändiga korrigeringar då den planerade koordinationen inte följer plan som March och Simon (1958) påtalat.

En tolkning av det kan vara att tidsbristen inte tillät gruppen att gå utanför ramarna. Det kan ha uppfattats som allt för riskfyllt att ta

emot återkoppling eftersom det skulle ha kunnat medföra att gruppen förlorade fokus på utförande. Problemet med uppgiften som verkade nästintill omöjlig kan ha varit allt för komplex att för stunden ta tag i. Produktionsgruppen tenderade istället att skjuta återkopplingen ifrån sig och gick därmed miste om en möjlighet att lära. En möjlig tolkning är att gruppen regredierade till grundantaganden som kamp och flykt, enligt Bions teorier (Bion, 1961) eller att jämföra med Argyris (Argyris, 1994, 2010) som talar om beteendet som en försvarsmekanism, ett motstånd mot att lära.

Trots att grupperna tillhörde samma organisation gavs de olika förutsättningar och reagerade olika på återkoppling. Det väcker frågan kring hur rutiner för återkoppling kan ordnas för att säkerställa att viktig information i organisationen kommer till användning i syfte att stödja lärandet.

9.5 Olika kommunikationsmönster stimulerar olika typer av lärande

Vissa kommunikationsmönster visade sig i den här studien underlätta alla typer av uppgiftshantering som inbegriper att dela med sig av erfarenheter, delge information samt lyssna och ta emot information. Andra kommunikationsmönster, visar den här studien, var relaterade till vilket fokus uppgiften var i behov av. För att utföra en uppgift underlättades situationen av kommunikationsmönster som att minimera variation, konsoliderar informationen och fokuserar lösning. Då kan kommunikativa handlingar som att ge besked, instruera, följa instruktioner, beordra, hitta lösningar och göra som överenskommet vara lämpliga. För att utveckla en uppgift underlättades situationen av kommunikationsmönster som maximerar variation, expanderar informationen och fokuserar problem. Då kan kommunikativa handlingar som att komma med idéer, bygga vidare på andras idéer samt ställa utforskande och kritiska frågor vara lämpliga. Om dessa två kommunikationsmönster sammanblandas alltför mycket verkar hanteringen av uppgiften hindras oavsett logik. Allt för mycket kritisk granskning och ifrågasättande under utförandemöten visade den här studien hindrade produktionsgruppen i bemästrande och måluppfyllelse av uppgiften. Allt för mycket ”ge rätta svar”, instruera eller hitta snabb lösning under utvecklingsmöten har visat sig hindra kreativitet och

problemlösning (McGrath, 2001; Wallo, Ellström, & Kock, 2013). Under konstruktionsändringsgruppens möten stimulerades utvecklingsfrågor med hjälp av problemfokus där just idéer, förslag och ifrågasättande fick stort utrymme.

I den här studien visade det sig att undanhållande av information ("mörkande") samt undvikande av att följa rutiner eller att svara på frågor var ett sätt att hindra hanteringen av uppgiften över huvud taget. Produktionsledare verkade "mörka" vid produktionsgruppens möten då de inte delgav gruppen all information som var nödvändig för att kunna fatta ett beslut. Konstruktörerna kom att försena produktionspersonalens arbete genom att inte ta problemet med tydliga benämningar i konstruktionerna på allvar. Det blir intressant att fundera över om den typen av kommunikativa handlingar faktiskt hindrar lärande totalt sett eller om det bidrar till ett negativt lärande i organisationen. Därmed kan ett sådant kommunikationsmönster hindra gruppens möjligheter på lång sikt att såväl utföra som att utveckla uppgiften.

Gustavsen (1990, 2007) framhåller att den demokratiska dialogen underlättar problem över gränssnitten. Han menar att om en förändring verkligen ska komma till stånd måste hänsyn tas till olika behov och ståndpunkter och i konsensus jämka ihop med hänsyn till var och ens handlingsutrymme. Att göra gemensamma överenskommelser, avsluta, sätta punkt och tydliggöra beslut kan också handla om att inskränka enskilda individers handlingsutrymme, något som är en tänkbar orsak till att detta förhalades i flera av grupperna. Är det som Argyris (1994, 2010) menar att rädslan för att lära och utvecklas gör att grupperna avstår från tydliga överenskommelser? Eller handlar det om överlevnad och möjligheten till en dräglig arbetssituation?

Tidigare studier av kommunikation i grupper har visat på vikten av att grupper balanserar olika maktförhållanden och mellan olika företeelser i mötet som lika delar positivt och negativt, lika delar fokus på själv och andra med mera för att uppnå effektivitet. (Losada & Heaphy, 2004). Hackman (1987, 2002, 1990) betonar vikten av att grupper enas om strategier i sitt arbetssätt som en norm för att bli effektiva. Det skulle mycket väl kunna gälla val av kommunikationsmönster i relation till bland annat uppgiftens behov. En sådan norm skulle underlätta gruppens uppmärksamhet på det

som den här studien lyfter fram - att kommunikationsmönstret måste förstås utifrån vad uppgiften behöver.

9.6 Förhållningssätt i ledarskapet formas efter uppgiften

Det har i tidigare forskning betonats att grupper behöver olika ledning i relation till de stadier grupperna befinner sig i sin utveckling (Schutz, 1994; Wheelan, 2011). Den här studien visar istället att ledarskapet också kan formas utifrån det behov som finns i forma av att utföra eller utveckla uppgiften i gruppen. När en uppgift behövde utföras underlättades arbetet i gruppen av en styrande ledning med fokus på lösning. Ledare för den typen av möten kan tydliggöra instruktioner, beordra, ställa krav och för stunden hålla undan ifrågasättande och idégenerering vilket stör utförandeprocesser. Ifrågasättanden eller synliggörande av problem kan istället fångas upp i forum för utvecklingsarbete. Vid utvecklingsmötena intog istället ledningen en stödjande roll, vilket verkade uppmuntra ifrågasättande, idégenerering och ett utforskande förhållningssätt. Det resultatet stämmer väl överens med andra studier om att olika förhållningssätt underlättar bemästrande respektive utveckling genom att stimulera olika typer av lärande (Wallo, 2008; Wallo et al., 2013). Det finner också viss överensstämmelse med Svensson och Nilsson (2008) som menar att ledarskapet har tre viktiga yttringar för olika ändamål: styrande för att koordinera och kontrollera processerna, stödjande för att uppmuntra dialog och delaktighet samt störande för att sätta igång kritisk reflektion.

Ledare för möten kan med andra ord stimulera problemlösning och utvecklingsfokus genom att till exempel balansera dialogen, stimulera konkretisering av problem, uppmuntra deltagare att fylla på varandras resonemang, tydliggöra likheter och olikheter samt komma fram till gemensamma överenskommelser. På likartat sätt kan ledare för möten med fokus på utförande ”hålla” i beslutsprocessen tills den når ett tydligt slut kring vem som gör vad och när samt fokusera bemästrande genom att ha ett lösningsfokus.

9.7 Typ av lärande avgör grad av förändring

Det råder ofta konkurrensförhållande mellan de två olika lärandetyperna, anpassningsinriktat- respektive utvecklingsinriktat lärande, i en organisation varför de båda behöver balanseras och ges utrymme för att komplettera varandra. (Ellström, 2001, 2006, 2010a, 2010b; Ellström & Hultman, 2004) Föreliggande studie visar att de två lärandetyperna också kan hindra varandra. Studien synliggör de olika lärandetypernas samröre med olika hantering av uppgiften och vilket kommunikationsmönster samt ledarskap som underlättar respektive logik Figur 11).

Figur 11. Anpassningsinriktat lärande (A) respektive utvecklingsinriktat lärande (U) i relation till vad i kommunikation och ledning som underlättar uppgiftens utförande kontra utveckling.

Det anpassningsinriktade lärandet stimulerar utförandet av uppgiften och det utvecklingsinriktade lärandet stimulerar utveckling av uppgiften. Det är tydligt i den här studien att gruppernas fokus på bemästrande av uppgiften underlättade ett anpassningsinriktat lärande. Vid produktionsgruppens möten handlade kommunikationen i huvudsak om att få fram produkter till leverans för att göra kunder nöjda. Endast justeringar i utförandet blev möjligt på grund av bland annat tidspressen. Det kan liknas vid tillfälliga anpassningar för att förfina och möjliggöra utförandet av uppgiften utifrån redan beprövade metoder och tillvägagångssätt. Vid konstruktionsändringsmöten hanterades snarare utvecklingsfrågor där problem diskuterades i grunden och ett utvecklingsinriktat lärande stimulerades. Vid dessa möten gjordes gemensamma överenskommelser kring nya rutiner för att pröva nya arbetssätt, vilket kan

liknas vid mer genomgripande förändringar för att göra på nytt sätt. Det kan jämföras med ständiga förbättringar och "Kaizen" som det också kallas (Imai, 1986).

I Figur 11 illustreras i relation till Ellströms (2006, 2010b) teorier, på vilket sätt lärandet stimuleras av olika fokus på uppgiften. Ett fokus på utförandet underlättas av styrande ledning och ett kommunikationsmönster som minskar variation och koncentrerar sig på lösning. Då stimuleras ett anpassningsinriktat lärande som underlättar bemästring och reproduktion av rådande omständigheter. Ett fokus på utveckling underlättas av stödjande ledning och ett kommunikationsmönster som ökar variationen och koncentrerar sig på problem. Då stimuleras ett utvecklingsinriktat lärande som underlättar utveckling och omvandling av rådande omständigheter.

9.8 Hindrar SME:s kund- och konjunkturkänslighet utveckling?

Karlton (2007) lyfte fram att SME i princip är helt styrda av sin marknad och menar att de kan betraktas som både flexibla och rigida till sin karaktär. De svänger fort efter marknadsvindar och företag kan då visa på flexibilitet i relation till sina kunders behov. Det är tydligt i den här studien då företaget snabbt ändrade sina ledtider med snabbare leveranser för att möta nya kundkrav. Tiden i SME räcker sällan till för riskfyllt internt utvecklingsarbete vilket gör att företagen kan betraktas som förändringsobenägna i sina interna processer. Nilsson (2003) noterade i sin studie att förändring som kommer till stånd är orsakad av en kombination av omgivningsrelaterade drivkrafter och ett starkt maktspel från vissa aktörer internt. I den här studien är det tydligt att en av produktionsledarna i sitt ihärdiga ifrågasättande är en sådan kraftfull aktör.

Kritiska faktorer vid införandet av formella ledningssystem i SME har bland annat visat sig vara ett aktivt ledarskap och en stödjande lärandekultur i form av tillit, samarbete och öppenhet (Wong & Aspinwall, 2005). De informella strukturerna är starka vilket försvårar ett formaliserat utvecklingsarbete som ibland kan vara nödvändigt för att förändring och lärande skall komma till stånd och ge effekter i hela verksamheten (Karlström, Schyldt, Wallo, Kock, & Nilsson, 2009; Karlton, 2007). Resultatet i den här

avhandlingen belyser den problematiken för det mindre industriföretaget som visat svårigheter att utveckla de sociala faktorerna genom att hantera sin koordinering, organisering och flödesproblematik. Däremot visar studien att utveckling enklare hanteras beträffande tekniska faktorer. En tolkning av detta vara att de tekniska faktorerna direkt påverkar kundens tillfredsställelse gällande produkten och att tidspressen orsakade prioritering av det mest akuta (i form av teknik) såsom fel i konstruktioner eller produktionsmetoder.

En del av de diskrepanser som uppdagades i det lilla industriföretaget hade stark koppling till den omvärld företaget verkade i. Industrikrisen och den internationella lågkonjunkturen försatte företaget i snabb omställning. Först och främst valde företaget att köpa ett annat företags affärsverksamhet för att behålla volymer. De nya produkterna hade otydliga eller obefintliga ritningsunderlag som orsakade problem. Utöver det valde företaget att dra ner på personalstyrkan i produktionen trots att antal varianter av produkter fortfarande var detsamma om än antalet producerade enheter totalt sett hade sjunkit. Företaget prioriterade sin orderingång och därmed säljfunktionen medan det gjordes neddragningar i produktionsfunktionen. Kunden fick ännu större inflytande över processerna och företaget var mer eller mindre tvunget att erbjuda snabba leveranstider för att inte slås ut i konkurrensen. Korta ledtider blev konsekvensen vilket förstärkte produktionsgruppens trängda läge ytterligare.

9.9 Ett vidgat effektivitetsbegrepp

Den här avhandlingen utmanar ett rationalistiskt sätt att se på effektivitetsbegreppet. Studien bygger också på en annan metod än tidigare forskning gjort, där kvantitativa resultat ofta används i input-outputmodeller av olika slag (Tangen, 2005). Tangen (2005) genomförde en översikt av litteratur, både, vetenskaplig och branschspecifik, kring hur begreppet "performance" framställts under 30 år för att se på vilka sätt olika begrepp hanterades i relation till prestation. I artikeln görs bland annat en översyn över hur begreppen "efficiency" och "effectiveness" definieras. Författaren konstaterar att kontexten avgör hur meningen med begreppen används och att det ofta råder vaga definitioner och tolkningar av

begreppen, vilket gör många forskningsresultat svårtolkade. När det till exempel gäller begreppet "productivity", där både efficiency och "effectiveness" ingår, måste studier och resultat analyseras utifrån olika nivåer i företaget och då med olika perspektiv. Tangen (2005) menar att begreppen "efficiency" och "effectiveness" väldigt ofta sammanblandas. "Efficiency" fokuserar att använda minimalt med resurser. "Effectiveness" är ett mer diffust begrepp och i de flesta fall svårt att mäta eller kvantifiera. Det hänger samman med att det egentligen inte finns några begränsningar i hur effektiv en organisation kan bli. Författaren menar att båda dessa begrepp är tvärfunktionella och att det är viktigt att de i resonemang om effektivitet inte särskiljs från varken varandra eller från kontexten. Det är också väsentligt att i termer av effektivitet tala om huruvida organisationen kan vara ineffektiv i vissa aspekter (Tangen, 2005).

Tangens (2005) översikt saknade en mer humanistisk dimension av effektivitet där lärandet och utvecklingsaspekten, som bland annat Hackman (1987) betonat, finns med som en viktig aspekt i definitionen. Den här studien bidrar med det och visar på en dynamisk modell för effektivitet i Figur 12. Modellen är utvecklad som en syntes av mitt tidigare resonemang om lärande och effektivitet samt om det kritiskt realistiska perspektiv på organisationer som illustrerades i Figur 3.

Figur 12. Dynamisk modell för effektivitet som visar hur uppgiften kan hanteras parallellt i arenor för utförande respektive utveckling.

I Figur 12 illustreras hur uppgiften kan hanteras parallellt i olika arenor för utförande respektive utveckling med hjälp av olika kommunikationsmönster och ledning. Det resulterar i olika typer av lärande som ger upphov till olika dimensioner av effektivitet och i förlängningen en reproduktion eller omvandling av verksamheten. Jag kan i resonemanget om "efficiency" och "effectiveness", se kopplingar till de två lärandetyperna som Ellströms (2010b) modell företräder. "Efficiency" som enkelt brukar benämnas "att göra saker rätt" förutsätter som jag ser det ett anpassningsinriktat lärande där minimal variation och enkelhet underlättar uppgiftens utförande. Organisationen fortsätter att göra samma saker men på ett bättre sätt, för att behålla och bevara verksamheten (produkter eller arbetssätt). Den logiken kan vara nödvändig för hållbar effektivitet på kortare sikt. Den typen av lärande underlättas av kommunikation för bemästrande och styrande ledning. "Effectiveness" som brukar benämnas "att göra rätt saker" underlättas som jag ser det av ett utvecklingsinriktat lärande som man aldrig på förhand kan veta resultatet av då det stimuleras av expansion, stor variation och obegränsning. Det förutsätter en genomlysning av verksamheten, där diskrepanser lyfts till ytan och problem utreds i grunden, vilket talar för att en omvandling av verksamheten (nya produkter, nya

arbetssätt) kan vara nödvändig för effektivitet på lång sikt (hållbarhet). Den typen av lärande underlättas av kommunikation för utveckling och stödjande ledning. Med det här resonemanget kan det studerade industriföretaget ses som effektivt vad gäller teknikproblem men som mindre effektivt vad gäller flödesproblem.

9.10 Lärande samspel för effektivitet – några slutsatser

Den här studien visar vikten av att ha lärandet i organisationen som en viktig dimension i analyser av effektivitet. Dels för att olika samspel stimulerar olika lärande, dels för att olika gruppers insatser underlättar eller försvårar möjligheten för övriga i organisationen att bidra till effektivitet på längre sikt. Intressant att notera är att produktionsgruppen som till synes var minst effektiv i den egna uppgiftsdimensionen och hade synliga konflikter, bidrog mest till lärande i organisationen. I förlängningen bidrog också den gruppen till möjligheten för hela organisationen att vara hållbart effektiv över tid. Det visar vikten av att organisationer ägnar tid och uppmärksamhet åt det missnöje som diskrepanser kan orsaka. Det visar också vikten av att acceptera kollisioner av olika slag i organisationer och att försäkra sig om att om dessa hanteras rätt också kan göra gott för verksamheten i ett vidare perspektiv.

Det som är väsentligt att notera som en av slutsatserna i den här studien är att effektivitet grundar sig på att uppgiften är utgångspunkten när grupper tar ställning till vilket kommunikationsmönster tillsammans med vilken ledning som är att föredra. Det finns ingen värdering kring huruvida utförande eller utveckling av uppgiften är att föredra, bara hänsyn tas till vad uppgiften för tillfället behöver för fokus och att sammanblandning i allt för stor utsträckning undviks. Olika kommunikationsmönster stödjer olika typer av lärande relaterat till om uppgiften är i behov av att utföras eller utvecklas. Ineffektivitet kan förstärkas av att arbetsgrupper använder hindrande kommunikationsmönster eller leds på ett hindrande sätt. Det är också i samband med det viktigt att notera att utvecklingskraft i form av ifrågasättande, idéer och förslag som florerar i arbetsgrupper inte i längden går att trycka undan eller hållas tillbaka. Den kraften måste tas om hand i rätt forum och med hjälp av rätt typ av kommunikation för att bli en tillgång och inte hindra

utförandet av uppgiften och i förlängningen verksamhetens effektivitet.

Ytterligare en slutsats rör samspelet i hela organisationen. Den här studien visar på nödvändigheten att se över vilka förutsättningar olika grupper har samt informationsflödet mellan grupper som verkar kring en och samma uppgift (i den här studien var det kundorderuppfyllelseprocessen) i en organisation. Det kan till exempel vara lämpligt att säkerställa de personmässiga länkarna som underlättar informationsflödet mellan grupper som är i behov av samspel. Vilka skall samspela kring vad och hur ska gemensamma överenskommelser från dessa sammankomster överföras och generera handling vidare i organisationen? Det samma gäller återkoppling och rutiner för hur den typen av information används i lärande syfte.

Den sista slutsatsen berör vikten av att synliggöra alla typer av diskrepanser i organisationen som på sikt, om de får råda i det dolda, hindrar verksamhetens effektivitet. Om dessa behandlas i gränsöverskridande arbetsgrupper på ett konstruktivt sätt och får överspridning kan organisationen säkerställa att lärande sker och att möjligheten till effektivitet blir större.

9.11 Praktiska implikationer

Företagets starka kundfokus och sårbarhet på marknaden visade sig genomgående i hela studien. Alla produkter förknippades med kundnamn och under mötena var kunden ”mentalt” närvarande i grupperna hela tiden. Därmed blir det intressant att sätta ljuset på mindre företags sårbarhet och deras möjlighet att fokusera utvecklingsarbete. I denna studie verkar det starka kundberoendet och konjunktürkänsligheten snarare ha stimulerat anpassning och reproduktion. Med tanke på att stora finansiärer som Vinnova²⁹ och Europakommissionen³⁰ nu lägger stor vikt vid utveckling i SME blir det nödvändigt att hitta former för stödstrukturer samt att föra en debatt om vad som i så fall kan underlätta detta.

²⁹ Vinnovas satsning på SME via EU's ramprogram
<http://www.vinnova.se/sv/EU-internationell-samverkan/EUs-ramprogram/Capacities/Sma-och-medelstora-foretag/> hämtad 2014-03-16

³⁰ Europakommissionens finansiella satsning på SME med en egen hemsida
http://ec.europa.eu/enterprise/initiatives/cosme/index_en.htm hämtad 2014-03-16

Ett nytt sätt att betrakta effektivitetsbegreppet är att starkare inkludera utvecklingsaspekten och lärandet för organisationens hållbarhet på sikt. Att ha rutiner för att hantera utförande såväl som utveckling skulle underlätta SME:s möjlighet att vara effektiva på kort sikt men också skapa förutsättningar för att lättare följa nya omvärldskrav och då snabbare ställa om. Om den utvecklingskraft som finns i SME nogsamt togs om hand i forum för utveckling skulle mest troligt utförandeprocesserna hanteras snabbare utan omfattande störning och tid på så sätt frigöras för utveckling. Det förutsätter att grupper och ledare i SME kompetensutvecklar sig i kommunikation och lär sig att fokusera uppgiftens behov samt att organisera mötessituationer där såväl kommunikationsmönster som ledning stimulerar den typ av lärande som är nödvändigt i relation till uppgiften.

Ett bidrag till att ta tillvara utvecklingskraften i SME vore att prioritera rutiner för översyn av diskrepanser i verksamheten, rutiner för återkoppling samt sammanlänkning av grupper som samspelar kring en gemensam uppgift.

9.12 Metodologiska överväganden

Då studien baseras på en fallstudie med tre inbäddade fall blir möjligheten att uttala sig om det studerade fenomenet i relation till andra fall begränsade. Istället kan den här studiens resultat genom sin överensstämmelse med andra forskningsresultat sägas ha analytisk generaliserbarhet (Yin, 2009). Begreppsapparaten jag använt mig av har också utvecklats med grund i annan empiri, vilket ytterligare kan möjliggöra en jämförelse med andra studier. En styrka i den här typen av kvalitativ och interaktiv forskningsansats (Svensson, Brulin, Ellström, & Widegren, 2002) är att den möjliggjort att gå djupt i analys av samspel i det studerade företaget. Jag ser det som avgörande för resultatet att ha kunnat stanna till vid dialogen under flera möten över tid och där fått möjlighet att studera samspelets karaktär och konsekvenser under tiden grupperna hanterade sin reella uppgift i dess rätta sammanhang.

Triangulering genom flera metoder har gett mig flera olika typer av data och underlättat min tolkning av resultatet då jag kunnat ta hänsyn till flera aspekter kring det studerade fenomenet. Dels det jag själv observerat i relation till det respondenterna uttryckt i intervjuer

men också det de visat av ställningstaganden i frågeformulären. Den systematik jag använt mig av i min datainsamling men också i min stegvisa analys har fördjupat min förståelse för samspelet i relation till påverkande faktorer. Det har också underlättat mina tolkningar av konsekvenser för lärande och effektivitet. Ytterligare en styrka i den här studien är möjligheten jag haft att gå tillbaka till grunddata, de inspelade intervjuerna och de videofilmade mötena för att säkerställa att inte vidlyftiga tolkningar gjorts i analysen.

Interaktiviteten och det förhållningssätt jag haft i min forskarroll har underlättat access till ett fenomen som inte så enkelt låter sig studeras. De tillfällen till återkoppling jag haft med företrädare för företaget har underlättat min förståelse för företeelser som för mig varit okända men också gett företaget möjlighet att få återkoppling på sin verksamhet för utvecklingsarbetet.

Intressant att fundera över är huruvida fenomenet hade tagit sig i uttryck på likartat eller annat sätt i annan kontext. Vad skulle hänt om studien gjorts i en tid då företaget hade varit i ett annat läge på marknaden? Vilka diskrepanser hade då framträtt och hur skulle samspelet kring dessa då tagit form?

9.13 Vidare forskning

Det är ofrånkomligt att fundera vidare kring vad som gör att organisationer undviker att synliggöra den typen av diskrepanser som har med flöde, organisering och koordinering att göra. En intressant forskningsuppgift vore att närmare undersöka de explicita i relation till de implicita arbetsprocesserna kring detta för att se var utvecklingspotentialen finns. Det verkade i studien som det egna handlingsutrymmet försvarades och bevakades. I något fall kan det ha handlat om att inte utsätta sitt eget ansvarsområde för omöjliga uppgifter och krav och i andra om att vilja förenkla sin egen arbetsprocess. Det kan också vara en fråga om kompetens i organisationen eller om komplexiteten det innebär att koordinera en verksamhet med många kolliderande intressen och behov. Vad skulle underlätta hanteringen för organisationer att synliggöra diskrepanser av flödeskaraktär för att lära och utvecklas? Vilka är de största hindren och hur kan dessa undanröjas?

En av slutsatserna i den här studien handlade om informationsflöden och återkoppling mellan grupper som hanterar en och samma

uppgift. Det skulle vara intressant att utforska hur rutiner för den hanteringen kunde se ut. Det saknas projektmodeller som är framtagna för SME:s unika behov. Det vore intressant att se hur projektstrukturer och principer för koordinering bäst formas för den organisationstypens ändamål.

Ett nästa steg i att utforska samspelsprocesser är att göra en liknande studie i en annan kontext. Inte minst för att se vad som liknar och vad som skiljer och hur samspelsprocesser i andra organisationer tar sig form. Att använda videoinspelning vid observation som datainsamlingsmetod har visat sig vara en styrka. I nästa studie skulle det vara intressant att tillvarata ytterligare en viktig kunskapskälla och samtidigt bana väg för möjlighet till verksamhetsutveckling. Att tillsammans med företrädare för verksamheten göra analys av möten. Det skulle bidra ytterligare till förståelse av samspelet. Hur uppfattar aktörerna själv det som händer? Vilken tolkning ger aktörerna själva de kommunikationsmönster som utvecklas och vad ser de för konsekvenser i verksamheten? Det skulle såväl kunna öka kunskapen om samspel som ge praktiska tillämpningar direkt i verksamheten.

Till sist vore det mycket värdefullt att närmare studera implementering av arbetssätt där den här studiens teoretiska bidrag tillämpas i praktiken. Att närmare studera vad som händer där uppgiftens behov får styra kommunikationsmönster och ledning vid olika arenor. Finns ytterligare aspekter att ta hänsyn till inom ramen för uppgiften utförande respektive utveckling? På vilket sätt förhåller sig då det anpassningsinriktade och utvecklingsinriktade lärandet i förhållande till effektiviteten i verksamheten?

Epilog

Det är säkert en och annan som undrar hur det gått för företaget, Labi IndustriPlåt efter studiens genomförande. Enligt data från ”Allabolag”³¹ fortsatte företaget på sin inslagna bana och överlevde krisåren. I de senaste siffrorna från bokslutet i april 2012 visade företaget en omsättning på drygt 81 MSEK med en ökning av antalet anställda till 50 personer och en redovisad vinst motsvarande drygt 17 procent. Motsvarande siffror vid 2013 bokslut var en omsättning på knappt 76 MSEK, där antalet anställda ytterligare ökat till 56 och med en redovisade vinst på drygt 10 procent.

Vid en telefonkontakt med ägaren precis i slutskedet av det här avhandlingsarbetet fick jag också veta att företaget nu står inför stora investeringar i maskinparken, då produktionsprocessen ska effektiviseras genom bland annat förbättrad teknik.

³¹ www.allabolag.se redovisar företags årsbokslut i korta drag där omsättning, antal anställda, resultat med mera hittas lättöverskådligt

Summary

Learning Interaction for Effectiveness

A study of work groups in a medium-sized industry

Introduction

This thesis deals with how work groups in a medium-sized manufacturing company interact regarding tasks and the impact of this interaction on organizational learning and effectiveness. The thesis focuses on the interactions in the customer order fulfilment process³²

The various meetings among work groups are important arenas for interaction and learning in organizations with regard to a shared task. Within manufacturing industries, it has been established that communication across various interfaces often presents obstacles to development and effectiveness. The interaction processes are seen as important mechanisms for integration in these critical interfaces. SMEs³³ must, with scarce resources, be able to handle heavy pressure in order to deal with an ever-changing market. Typically, the many functions, which require multiple competences for the company to function and develop, have to be performed by few employees.

³² The company studied manufactures custom-made products. The customer order fulfilment process includes all the activities that take place from the customer request to delivery after manufacture-

³³ SMEs, small and medium sized enterprises, are defined by the number of employees; the limit for small companies is 50 employees and a maximum turnover of 100 MSEK; for medium-sized companies, the maximum turnover is 500 MSEK and 50 to 250 employees.

Aim and research questions

The aim of this thesis is to contribute to knowledge about the interactions that occur within and between work groups when performing tasks in small industrial companies and the impact of these interactions on learning and effectiveness in the organization. The study focuses on the following issues:

1. What characterizes the interaction within and between work groups as they are expressed in various meetings?
2. Which factors facilitate or hinder the interaction within and between work groups?
3. What are the consequences of different kinds of interaction regarding learning and effectiveness in work groups and in organizations?

The analysis moves between two levels: interactions within groups and between groups on an organizational level. The thesis places great emphasis on continuous communication chains during working sessions related to the tasks that the groups had to manage at the time of the survey. Based on contextual factors, the study examines whether different methods of coordination and communication lead to different forms of learning and effectiveness. The study was conducted in 2008–2010. The company manufactured customer-made products such as cabinets and sheet metal cladding with a variety of functions and features, and managed the sensitive interfaces between marketing, design and production. During the study, the company was affected by a falling economy, which had an impact on staffing and turnover and created pressure on the interaction processes.

Theoretical frame of reference

Interaction and learning in organizations were studied inspired by Critical Realism (e.g. Archer et al., 1998; Danemark et al., 2003). Various material, social and cultural factors can facilitate or hinder interactions, where individuals and groups manage the execution and development processes of the tasks involved. The interactions then result in some type of learning that either transforms or reproduces the processes involved. Ellström (2006; 2010b) argues that learning

in an organization occurs in two interconnecting parts: the explicit and the implicit work processes in an organization. Adaptive learning focuses on the gathering of knowledge and problem solving based on the available skills, concepts, rules and methods. Developmental learning focuses on innovation and exploration. Change and development of established knowledge is central and the goal for learning is formulated as established concepts are questioned and examined (Ellström & Hultman, 2004).

Argyris (1990b) points out that our resistance to learning hinders development in organizations and that we find defensive routines to protect and defend ourselves against change. We do this by closing conversations, blaming others, excluding other individuals and ourselves (Argyris, 1990b, 2010). To break these defensive behaviours and increase learning, actual conduct and defensive behaviours, "theories-in-use", must be made visible, formulated and brought to awareness (Argyris, 2010). One way of stimulating learning in organizations is referred to in this thesis as making discrepancies visible. Examples are different types of contradictions, conflicts and disturbances (Seo & Creed, 2002; Dewey, 2005; Argyris, 1990a; Van De Ven & Poole, 1995; Weick, 1976), which are considered here as triggers for learning.

The composition, mandate and task design of a group (Cohen and Bailey, 1997; Hackman, 1987, 1990) are important for the resulting effectiveness. The leader of the group adapts his or her behaviour and learns over time what the group needs to handle its task. Groups must adapt to each other and to the organization as a whole; this is an important part of the interactions within an organization (McGrath & Tschan, 2004). Organizations are society's biggest associations of interacting people where coordination and communication systems work as cohesive links in the operation (March & Simon, 1958). Coordination can be considered as dependencies between activities within an organization (Malone & Crowston, 1994). When unforeseen events occur, coordination requires communication to either detect or visualize anomalies or to instruct and plan actions to address and solve the problems (March & Simon, 1958).

A meeting can be seen as a temporary organization; collective learning is enabled during a meeting but it is also an opportunity for information sharing, planning and decision making. Research

highlights the importance of democratic dialogue (Gustavsen, 1990) and group dialogue skills (Wilhelmsson & Döös, 2012) as well as the group's ability to participate in "teaming" (Edmondson 2012b) where communication is managed as effectively as possible to facilitate the handling of the group task. Communication during meetings has been shown to be essential for the effectiveness of groups coming together in meetings (Losada and Heaphy, 2004; Granstrom, 2000; Agazarian & Gantt, 2000; Edmondson 2012a; Wilhelmsson, 1998).

Inspired by Hackman (1987, 1990, 2002) and McGrath and Tschan (2004) a broader concept of effectiveness is used in this thesis, where learning is an important element and activities may be more or less effective in four different dimensions: the group's task management, the individual's experiences of the group's work, the learning within the group, and learning between groups in the organization. Using Ellström's (2006, 2010b) theory, the different dimensions that include learning can be divided into either adaptive or developmental learning depending on the result of the interaction.

Method

Phenomena of this kind have to be studied using different levels of analysis and by considering how events are related over time. It is important to take the context into account throughout the analysis process and at all vertical levels of analysis (Danemark, Ekström, Jakobsen & Karlsson, 2003; Pettigrew, 1990). The study is based on a qualitative case study (Yin, 2009) and was completed in two parts. The research has used an interactive approach (Nielsen & Svensson, 2006). Various methods were used in the different parts of the study. The empirical data on which the thesis is based were obtained from 23 interviews, 12 videotaped meetings and 66 questionnaires. The first part of the study was conducted in the autumn of 2008 and the second part of the study in the autumn of 2009. The analysis was done in several steps and in parallel with data collection and feedback.

Results

The customer care group consisted of the marketing manager, the sales managers and the product designers. Meetings were relatively

short and occurred weekly. Communication within the group provided evidence of a collaborative culture where the participants helped each other, exchanged knowledge and sought each other's guidance when something was too difficult to solve on their own. The leadership was quite controlling. The group also had direct access to the production group and feedback was given on how designs worked out in the production process and in sales dialogues with customers. In terms of effectiveness, the group responded well to the first three dimensions of dealing with task management and achieving goals, individual's experiences and learning within the group. In the fourth dimension, learning in the organization, however, the group was lacking in its contribution to the overall effectiveness of the business. They did not contribute to highlighting discrepancies that could have stimulated developmental learning within the organization.

The production group consisted of the production manager, two supervisors, an NC programmer, the chief planning officer and the purchasing and quality manager. The meetings were relatively long and occurred weekly. The focus was on current projects, projects planned for the coming week and products not manufactured in accordance with specifications that had to be re-entered into the manufacturing process. The group had neither the time nor the agenda for development. Communication during the meetings varied in style. Sometimes the meetings ran smoothly when projects were discussed and could be ticked off as the chief planning officer's questions were answered, often by the production manager. When conflicts and disputes arose, the group ended in deadlock, tended to blame others and failed to reach mutual agreement. In those situations, the leadership in the group tended to be vague, and the boundaries between formal managerial authority and the role of the meeting management became unclear. The production group had no link to the customer care group meetings. The production group was put in a difficult position as a result of understaffing and an almost impossible work load. In terms of effectiveness, they failed the first dimension. They partly fulfilled the effectiveness requirement for the next two dimensions. In the fourth dimension, the group contributed successfully to developmental learning across the organization.

The design group was a temporary cross-functional group consisting of members from both customer care and production. The group shared knowledge with each other and learned from each other's experiences regarding the technical aspects of design and production throughout the customer order fulfilment process. They communicated by means of open, exploratory and critical questions, listening, and by expanding on each other's ideas and arguments. They also gave each other feedback on questions and concerns. As cases often resulted in joint agreement and led to new routines, the conditions for developmental learning were good both within the group and in the organization. The fact that the group discussed common discrepancies in the business, without having to take daily operations and on-going projects into account, facilitated a focus on activity and development during the meetings. However, the group did not produce plans for action. In terms of effectiveness, the group was effective in three of the four dimensions. There was, however, some doubt regarding the existence of adaptive learning within the group, which is necessary for the implementation of new procedures and routines.

None of the group interactions met all the dimensions of effectiveness. All groups, however, met the effectiveness criteria in different ways and to different degrees for the various dimensions. The dimension involving individuals' experiences of the work group's output was met by all groups. The customer care group, which seemed most effective when it came to handling the execution of their own tasks and development, contributed least to learning on an organizational level. The production group, which seemed to be the least effective in the dimension involving its own tasks and had most conflicts during their meetings, contributed most to learning and development of the business on an organizational level. However, this group did not receive any development stimulation for their tasks from other groups or with problems regarding production flow or the production process in general. The design group handled discrepancies identified by the production group, which in turn contributed to developmental learning within the organization as a whole. However, no group managed to clarify the implementation of joint agreements made by the design group.

The study also shows that the discrepancies that were identified (in this case, these discrepancies were of a technical design nature)

could be dealt with and learned from to develop the business. Discrepancies that were not made explicit (in this case, coordination and flow problems) continued to affect the execution of the task.

Discussion

The study shows that developmental power in the form of opinions, ideas and suggestions that are not taken care of can disrupt communication in the everyday work of solving tasks. This study shows that each task requires elements of both performance and development. Differentiating these activities is advisable so that they do not interfere with each other. This study also shows that some technology design-oriented discrepancies had precedence in development over other, more flow-oriented discrepancies involving the coordination and organization of production work. Discrepancies concerning the flow and coordination of the whole company had no forum for dialogue. The lack of procedures for feedback and the "jumping project leadership", which caused problems in the planning and execution processes, are examples of discrepancies that were not identified and dealt with in the context of development.

Although the groups belonged to the same organization, they were given different conditions and reacted differently to feedback. Some communication channels facilitated all types of management tasks, including the sharing of experiences and information, listening and receiving information. Other communication channels were related to a particular type of task management. Performing a task is made easier by the existence of established communication channels that minimize variation, leading to consolidation of information and a focus on solutions. The development of a task is made easier by the existence of established communication channels that maximize variation, leading to expansion of information and a focus on problems. The study shows that too much critical scrutiny and questioning during solution-oriented meetings prevented the group from reaching its goal and managing its task. Too much "giving the correct answers," instructing or finding quick solutions during development meetings has been shown to hinder creativity and problem solving in other studies. During the design group meetings, development issues were stimulated using a problem focus where ideas, suggestions and questioning were allowed and encouraged. In

this study, it was found that withholding information and neglecting to follow established routines or avoiding answering questions prevented handling of the task.

This study also shows that leadership can be shaped according to the requirements of performing or developing a task. When performance of a task was required, the governing leadership focused on solutions that facilitated this. During development meetings, a supporting role by management seemed to encourage questioning, generation of ideas and an exploratory approach.

There are often degrees of competition between the two different types of learning (adaptive and developmental learning) in an organization; they need to be balanced and given space to complement each other. The study shows that the two types of learning may also inhibit each other. The study also reveals the different types of learning affiliated with how tasks were handled and which patterns of communication and leadership facilitated each type.

This thesis challenges the rationalistic concept of effectiveness. Instead a humanistic perspective is presented where learning is an important aspect of effectiveness, as shown in Figure 1.

Figure 1. Dynamic model of effectiveness that shows how tasks can be handled in parallel in the arenas of performance and development.

Figure 1 illustrates how tasks can be handled in parallel in different arenas of performance and development using different communication channels and leadership. The result is different types of learning that give rise to different dimensions of effectiveness and, by extension, reproduction or transformation of the organization.

In the previous discussion on effectiveness, links to the two learning types that Ellström's (2010b) theories represent were evident. Efficiency, normally seen as doing things right, implies adaptive learning in which minimal variation and simplicity facilitate the performance of the task. The organization continues to do the same things but in a better way, to maintain and preserve the business (products or practices). Logic may be necessary for sustainable efficiency in the short term. This type of learning is facilitated by communication for mastering and steering leadership (Figure 1). Effectiveness, normally seen as doing things right, implies developmental learning in which maximal variation, expansion and limitlessness facilitate the performance of the task. The result can never be predicted. This requires analysis of the business, whereby discrepancies are identified and problems are thoroughly investigated; transformation of the business (new

products, new ways of working) may be necessary for effectiveness in the long term (sustainability). This type of learning is facilitated by communication for development and supportive leadership (Figure 1). Based on this reasoning, the company studied in this thesis was effective in terms of technical problems but less effective in terms of processes and coordination.

Conclusions

One of the conclusions of this study is that effectiveness is based on the task, which is the starting point from which groups decide which communication and leadership patterns are preferable. Different channels of communication support different types of learning related to whether the task needs to be performed or developed. Ineffectiveness can be reinforced by work groups using channels that hinder communication or by leadership conducted in a restrictive manner.

Another conclusion concerns the interactions of the entire organization. This study shows the importance of revising the conditions of different groups and the information flow between groups working on the same task in an organization. For example, it can be useful to establish person-related links that facilitate the information flow between groups that need to interact.

The final conclusion concerns the importance of revealing all types of discrepancies in the organization in the long term. If discrepancies remain hidden, the organization's operational effectiveness will be hindered.

Practical implications

Strong customer dependency and sensitivity to the economy tend to stimulate adaptation and reproduction. Given that major funders now place great emphasis on the development of SMEs, it is necessary to find supporting structures, and to have a debate on what can facilitate this. A new way to consider the concept of effectiveness is to include stronger development and learning aspects of the organization's long-term sustainability. Procedures for handling performance as well as development can make SMEs more effective in the short term and create conditions to help them comply with new regulatory requirements. The development power of SMEs could be enhanced

by prioritizing procedures to review discrepancies within the operation, procedures for feedback and linking groups interacting around a common task.

REFERENSER

- Abrahamsson, L. (2006). Småföretag - hjältestory, familjeaffär eller ren business? In H. Ylinenpää, B. Johansson & J. Johansson (Eds.), *Ledning i småföretag*. Lund: Studentlitteratur.
- Agazarian, Y. M., & Gantt, S. P. (2000). *Autobiography of a Theory. Developing a Theory of Living Human Systems and its System-Centered Practice*. Philadelphia: Jessica Kingsley Publishers Ltd.
- Archer, M., Bhaskar, R., Collier, A., Lawson, T., & Norrie, A. (Eds.). (1998). *Critical Realism. Essential Readings*. London: Routledge.
- Archer, M. S. (2000). *Being Human: The problem of agency*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Argyris, C. (1971). *Individen och organisationen*. Stockholm: Aldus.
- Argyris, C. (1990a). *Integrating the individual and the organization*. New Brunswick and New Jersey: Transaction Publisher.
- Argyris, C. (1990b). *Overcomming organizational defenses: Facilitating organizational learning*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Argyris, C. (1994). Good Communication That Blocks Learning. *Harvard Business Review*, july-august.
- Argyris, C. (2010). *Organizational Traps. Leadership, Culture, Organizational Design*. New York: Oxford University Press Inc.
- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational learning*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Assarlind, M. (2014). *Adoption of quality management in SME's*. (PhD), Chalmers University of Technology, Gothenburg.

- Ates, A., Garengo, P., Cocca, P., & Bititci, U. (2013). The development of SME managerial practice for effective performance management. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(1).
- Bales, R. F. (1950). *Interacton Process Analysis: A method for the study of small groups*. Oxford: Addison-Wesley.
- Bellgran, M., & Säfsten, K. (2009). *Production development : design and operation of production systems*. New York; London: Springer
- Berkowitz, L. (Ed.). (1978). *Group Processes*. New York: Academic Press Inc.
- Bion, W. R. (1961). *Experiences in Groups and other papers*. London: Tavistock Publications.
- Bryman, A. (1997). *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*. Lind: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder* (2nd ed.). Malmö: Liber.
- Cagliano, R., & Spina, G. (2002). A comparison of practice-performance models between small manufacturers and subcontractors. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(12), 1367-1388.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes team work. *Journal of management*, 23(3), 241 - 291.
- Commission, E. (2005). The new SME definition - User guide and model declaration. In E. Commission (Ed.), *Enterprise and Industry Publications*.
- Danemark, B., Ekström, M., Jakobsen, L., & Karlsson, J. C. (2003). *Att förklara samhället*. Lund: Studentlitteratur.
- Danermark, B., Ekström, M., Jakobsen, L., & Karlsson, J. C. (2003). *Att förklara samhället* (2:a ed.). Lund: Studentlitteratur.
- Dewey, J. (1910). *How we think*. New York: Dover Publications, Inc.
- Dewey, J. (2005). *Människans natur och handlingsliv* (A. Ahlberg, Trans.). Göteborg: Daidalos AB.
- Dilschmann, A. (1996). *Nya former för lärande - parallella strukturer*. Solna: Arbetslivsinstitutet.
- Docherty, P. (1996). *Läroriket - vägar och vägval i en lärande organisation*. Solna: Arbetslivsinstitutet.

- Drew, P., & Heritage, J. (Eds.). (2001). *Analysing talk at work*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Döös, M., & Wilhelmsson, L. (2005). Kollektivt lärande. Om betydelsen av interaktion i handling och gemensam handlingsarena. *Pedagogiska Forskning i Sverige*, 10(3/4), 209-226.
- Easterby-Smith, M., & Lyles, M. A. (2003). *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. Malden, MA: Blackwell.
- Edmondson, A. (2011). Strategies For Learning From Failure. *Harvard Business Review*, 89(4), 48-55.
- Edmondson, A. (2012a). *Teaming How Organizations Learn, Innovate and Compete in the Knowledge Economy*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Edmondson, A. (2012b). Teamwork On the Fly. *Harvard Business Review*, 90(4), 72-80.
- Ekberg, K., Eklund, J., Ellström, P.-E., Johansson, S., & (Eds.). (2006). *Tid för utveckling?* Lund Studentlitteratur.
- Ekman, G. (1999). *Från text till batong: om poliser, busar och svennar*. (PhD), Handelshögskolan i Stockholm, Ekonomiska forskningsinstitutet vid HANdelshögskolan.
- Ekstedt, E., & Sundin, E. (2006). *Den nya arbetsdelningen : arbets- och näringslivets organisatoriska omvandling i tid, rum och tal* Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Ekström, M., & Larsson, L. (Eds.). (2010). *Metoder i kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Ellström, E., & Ekholm, B. (2001). Lärande i omsorgsarbete. En studie av hemtjänsten som lärandemiljö *CMTO Research Monographs* Linköping: Filosofiska fakulteten.
- Ellström, P.-E. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet. Problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm: Norstedts Juridik AB.
- Ellström, P.-E. (2000). Den svåra balansen mellan rutin och reflektion. *Nätartikel Pedagogiska magasinet*. Retrieved 2005-11-21
- Ellström, P.-E. (2001). Integrating Learning and Work: Problems and Prospects. *Human resource Development Quarterly*, 12(4), 421-430.

- Ellström, P.-E. (2006). Two logics of learning. In P. J. E. Antaonacopoulou, V. Andersen, B. Elkjaer, & S. Hoyrup (Ed.), *Learning, Working and Living. Mapping the terrain of Working Life Learning*. London: Palgrave Macmillan.
- Ellström, P.-E. (2010a). Organizational learning In B. McGaw, P. L. Peterson & E. Baker (Eds.), *International Encyclopedia of Education, accepterad ännu ej i tryck* (Vol. 3rd Edition). Amsterdam: Elsevier.
- Ellström, P.-E. (2010b). Practice-based innovation: a learning perspective. *Journal of Workplace Learning*, 22(1/2), 27.
- Ellström, P.-E., & Hultman, G. (Eds.). (2004). *Lärande och förändring i organisationer: om pedagogik i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Fejes, A., & Thornberg, R. (Eds.). (2009). *Handbok i kvalitativa analys*. Stockholm: Liber.
- Fiol, M. C. (1994). Consensus, Diversity and Learning in Organizations. *Organization Science*, 5(3), 403-420.
- Florén, H., & Tell, J. (Eds.). (2012). *Managerial behavior in small firms: Does it matter what managers do?* New York: Oxford University Press.
- Forslund, M. (2013). *Organisering och Ledning*. Malmö: Liber.
- Gantt, S. P., & Agazarian, Y. M. (2004). System-centered emotional intelligence: Beyond individual systems to organizational systems. *Organizational Analysis*, 12(2), 147-169.
- Granberg, O., & Ohlsson, J. (2005). Kollektivt lärande i team. Om utveckling av kollektiv handlingsrationalitet. *Pedagogisk Forskning i Sverige*, 10(3/4), 227-243.
- Granström, K. (1986). *Dynamics in meetings. On leadership and followership in ordinary meetings in different organizations*. (PhD), Linköping University, Linköping.
- Granström, K. (2000). *Dynamik i arbetsgrupper. Om gruppprocesser på arbetet*. Lund: Studentlitteratur.
- Greatbatch, D. (2011). Conversation Analysis in Organization Research. In D. A. Buchanan & A. Bryman (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Research Methods*. London: SAGE publications Ltd.

- Gustavsen, B. (1990). *Vägen till bättre arbetsliv. Strategier och arbetsformer i ett utvecklingsarbete*. Stockholm: Arbetslivscentrum.
- Gustavsen, B. (2007). Work Organization and "the Scandinavian model". *Economic and Industrial Democracy*, 28 (4), 650-671.
- Gustavsson, M. (2007). The potential for learning in industrial work *Journal of Workplace Learning*, 19(7), 453-463.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company Inc.
- Hackman, R. (1987). The Design of Work Teams. In J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior*. Englewood Cliff: Prentice-Hall.
- Hackman, R. (2002). *Leading Teams. Setting the stage for great performance*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Hackman, R. (2012). From causes to conditions in group research. *Journal of organizational Behavior*, 33, 428-444.
- Hackman, R. (Ed.). (1990). *Groups that work (and those that don't)*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Hackman, R., & Morris, C. G. (Eds.). (1978). *Group Process and Group Effectiveness: A Reappraisal*. New York: Academic Press.
- Haig, B. D. (2008). An Abductive Perspective on Theory Construction. *The Journal og Theory Construction & Testing*, 12(1), 7-10.
- Hassler, J. (2010). Sweden in past, current and future economic crises - a report for the OECD Economics Department. Stockholm: Stockholm University, Institute for International Economic Studies.
- Hilletoft, P. (2012). Differentiation focused supply chain design. *Industrial Management & Data Systems*, 112(9), 1274-1291.
- Holmquist, C. (2006). Entreprenörskap och ledning. In H. Ylinenpää, B. Johansson & J. Johansson (Eds.), *Ledning i småföretag*. Lund: Studentlitteratur.
- Hudson, M., Smart, A., & Bourne, M. (2001). Theory and practice in SME performance measurement systems. *International*

- Journal of Operations & Productions Management*, 21(8), 1096-1115.
- Imai, M. (1986). *Kaizen: The key to Japan's competitive success*. New York, itd: McGraw-Hill.
- Johannisson, B., Gunnarsson, E., & Stjernberg, T. (Eds.). (2008). *Gemensamt kunskapande: Den interaktiva forskningens praktik*. Göteborg: University Press, Växjö universitet.
- Karlström, H., Schyldt, H., Wallo, A., Kock, H., & Nilsson, B. (2009). Kompetensöverföring i småföretag - en övervägande informell process *HELIX Working Papers*. Linköping: Linköpings universitet.
- Karlton, J. (2007). *On Stage. Acting for development of businesses and ergonomics in woodworking SMEs*. (PhD thesis), Linköping University, Linköping.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2005). The Discipline of Teams. (cover story). *Harvard Business Review*, 83(7/8), 162-171.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S. (2006). Dominance in interviews and dialogue. *Qualitative Inquiry*, 12(480).
- Lakemond, N., Johansson, G., Magnusson, T., & Säfsen, K. (2007). Interfaces between technology development, product development and production: critical factors and a conceptual model. *International Journal of Intelligence and Planning*, 3(4), 317-329.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning. Legitimate peripheral participation*. New York: Cambridge University Press.
- Ljungberg, A., & Larsson, E. (2012). *Processbaserad verksamhetsutveckling. Varför-Vad-Hur?* Lund: Studentlitteratur.
- Losada, M., & Heaphy, E. (2004). The Role of Positivity and Connectivity in the Performance of Business Teams. *The American Behavioral Scientist*, 47(6), 740-765.
- Lundgren, C. (2009). *Samarbete genom samtal. En samtalsanalytiska studie av multiprofessionella teamkonferenser inom smärtrehabilitering*. (PhD), Linköpings Universitet, Linköping.

- Lundin, R. A., & Wardenius, H. (1990). Interactive research. *Scandinavian Journal of Management*, 6(2), 125-142. doi: 10.1016/0956-5221(90)90020-h
- Löfberg, A. (1990). Kunskapsproduktion och lärande i arbetet. In G. Aronsson & H. Berglind (Eds.), *Handling och handlingsutrymme*. Lund: Studentlitteratur.
- Macpherson, A., & Holt, R. (2007). Knowledge, learning and small firm growth: A systematic review of the evidence. *Research Policy*, 36(2), 172-192.
- Malone, T. W., & Crowston, K. (1994). The interdisciplinary study of coordination. *ACM Comput. Surv.*, 26(1), 87-119. doi: 10.1145/174666.174668
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Marengo, L. (1992). Coordination and organizational learning in the firm. *Journal of Evolutionary Economics*, 2, 313-326.
- McGrath, J. E., & Tschan, F. (2004). Dynamics in Groups and Teams. In M. S. Poole & A. H. Van de Ven (Eds.), *Handbook of Organizational Change and Innovation*. New York: Oxford University Press.
- McGrath, R. G. (2001). Exploratory Learning, Innovative Capacity and Managerial Oversight. *The Academy of Management Journal*, 44(1), 118-131.
- Melin, U. (2002). *Koordination och informationssystem i företag och nätverk*. (PhD Dissertation), Linköpings Universitet, Linköping.
- Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives. Designing effective organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Nielsen, K., Aagaard, & Svensson, L. (2006). *Action and Interactive Research. Beyond practice and theory*. Maastricht: Shaker Publishing.
- Nilsson, B. (2003). *Förändringsdynamik - Utveckling, lärande och drivkrafter för förändring. En studie av utvecklingsprocesser i fyra småföretag*. (PhD), Linköpings University, Linköping.

- OECD. (2005). *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2005*. Paris: OECD Publishing.
- Ohlsson, J. (1996). *Kollektivt lärande. Lärande i arbetsgrupper inom barnomsorgen*. (PhD), Stockholms universitet, Stockholm.
- Oudhuis, M. (2004). The birth of individualized team: The individual and collective in a team based production organisation at the Volvo Bus Plant. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(8), 787-800.
- Pettigrew, A. M. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, 24(6 november).
- Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Organizational science*, 1(3).
- Pettigrew, A. M., McKee, L., & Ferlie, E. (1988). Understanding Change in the NHS. *Public Administration*, 66(autumn), 297-317.
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., & Cameron, K. S. (2001). Studying Organizational Change and Development: Changes for Future Research. *The Academy of Management Journal*, 44(4 (aug)), 697-713.
- Robbin, S. P. (1990). *Organization Theory. Structure, Design and Applications*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Rock, P. (2001). Symbolic Interactionism and Ethnography. In P. Atkinson (Ed.), *Handbook of Ethnography* (pp. 26-38). London: Sage.
- Schein, E. H. (1988). *Process Consultation: Its Role in Organization Development* (2nd ed. Vol. 1).
- Schutz, W. (1994). *Den goda organisationen. En modell för utveckling av människor, grupper och organisationer*. *The Human Element*. Falun: Natur och Kultur.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Bantam Doubleday.
- Seo, M.-G., & Creed, D. W. E. (2002). Institutional Contradictions, Praxis, and Institutional Change: A Dialectical Perspective. *The Academy of Management Review*, 27(2), 222-247.
- Sessa, V. I., & London, M. (Eds.). (2008). *Work Group Learning. Understanding, Improving & Assessing How Groups Learn*

- in Organizations*. New York: Taylor & Francis Group, LLC.
- Shapiro, B. P. (1977). Can marketing and manufacturing coexist? *Harvard Business Review*, 55(5), 104-114.
- Silberstang, J., & London, M. (2009). How Groups Learn: The role of Communication Patterns, Cue, Recognition, Context Facility and Cultural Intelligence. *Human Resource Development Review*, 8(3), 327-249.
- Simon, A., & Agazarian, Y. (2000). The System for analyzing Verbal Interaction. In A. P. Beck & C. M. Lewis (Eds.), *The Process of Group Psychotherapy. Systems for Analyzing change*. Washington DC: American Psychological Association.
- Sjovold, E. (2008). *Teamet. Utveckling, effektivitet och förändring i grupper*. Malmö: Liber.
- Starbuck, W. H. (1982). Concealing Oli: Inventing Ideologies to Justify Acting Ideologies Out. *Journal of Management Studies*, 19(1), 3-27.
- Svensson, L., Brulin, G., Ellström, P.-E., & Widegren, Ö. (Eds.). (2002). *Interaktiv forskning - förutveckling av teori och praktik*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet
- Svensson, L., & Nilsson, B. (Eds.). (2008). *Partnership. As a Strategy for Social Innovation and Sustainable Change*. Stockholm: Santerius Förlag.
- Svensson, P.-G., & Starrin, B. (Eds.). (1996). *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Säfsten, K., & Johansson, G. (2005). Forskningsverksamhet inom produktframtagning i Sverige – en ögonblicksbild år 2004 *Vinnovaanalys*: Vinnova.
- Säfsten, K., Johansson, G., Lakemond, N., & Magnusson, T. (2010). *Effektiv produktframtagning. Analys och hantering av osäkerhet, komplexitet och spridning*. Lund: Studentlitteratur.
- Söderström, M. (1996). *Hur lär organisationer? - en diskussion om det organisatoriska lärandets nyckelfrågor*. Solna: Arbetslivsinstitutet.
- Tangen, S. (2005). Demystifying productivity and performance. *Professional practice*, 54(1), 34-46.

- Wallo, A. (2008). *The Leader as a Facilitator of Learning at Work. A study of learning-oriented leadership in two industrial firms*. (PhD), Linköping University, Linköping.
- Wallo, A., Ellström, P.-E., & Kock, H. (2013). Leadership as a balancing act between performance-and development-orientation: A study of managers' and co-workers' understanding of leadership in an industrial organisation. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(3), 222-237.
- Van De Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 510-540.
- Weick, K. E. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1-19.
- Westlander, G. (Ed.). (2008). *Forskarroller i interaktivt utvecklingsarbete: Om samverkansprocesser för ergonomiska förbättringar*. Linköping: LiU-Tryck.
- Wheelan, S. A. (2011). *Att skapa effektiva team*. Lund: Studentlitteratur.
- Wigblad, R. (1997). *Karta över vetenskapliga samband: Orientering i den samhällsvetenskapliga metoddjungen*. Lund Studentlitteratur.
- Wilhelmson, L. (1998). *Lärande dialog. Samtalsmönster, perspektivförändring och lärande i gruppsamtal*. (PhD), Stockholms Universitet, Stockholm.
- Wilhelmsson, L., & Döös, M. (2012). *Dialogkompetens för utveckling i arbetsliv och samhälle*. Lund: Studentlitteratur.
- Winn, W., & Snyder, D. (2004). Cognitive perspectives in psychology. In D. H. Jonassen (Ed.), *Handbook of Research on Educational Communications and Technology*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Publishers.
- Wong, K. Y., & Aspinwall, E. (2005). An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 64-82.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

BILAGOR

Bilaga 1. 13 kriterier för demokratisk dialog (Gustavsen, 1990)

1. För att ett möte skall klassas som dialog bör det förekomma en utväxling av synsätt, idéer, argument - något som rör sig fram och tillbaka mellan deltagarna.
2. Alla som berörs av en fråga eller sak måste ha möjlighet att delta.
3. Helst ska alla vara aktiva. Det är varje deltagares plikt att också bidra till aktiveringen av andra deltagare. Med andra ord skall engagemanget inte bara handla om att få fram sina egna poänger, utan också bidra till att andra får fram sina.
4. En utgångspunkt är att alla deltagare är jämställda. Dialogen bör vara organiserad så att den om möjligt kompenserar för, snarare än framhäver, obalanser vad gäller formell makt och kunskaper hos deltagarna.
5. Erfarenheten i kraft av det arbete man utför skall vara ingången i dialogen (inte position eller status i annat avseende) När en dialog väl är etablerad kan man emellertid fortsätta till teman som inte täcks av allas erfarenhet.
6. En dialog måste starta med ämnen som alla känner till och har någon form av erfarenhet från. Börjar man dialogen på ett sådant sätt att någon av deltagarna inte har möjlighet att komma med innan de omskolats, blir det ingen dialog.
7. Det måste vara möjligt för alla att begripa det som diskuterats. Detta innebär inte att alla ska ha kännedom om allt. Det betyder att deltagarna ska kunna få så mycket kunskap om sakens huvudaspekter att det är möjligt att ha någorlunda välgrundade åsikter.
8. Alla argument är legitima – inget argument ska avvisas innan det har granskats.
9. Alla argument, idéer och poänger som ska ingå i dialogen bör representeras av minst en närvarande aktör. Av den anledningen krävs det att olika synpunkter måste ha en representant i diskussionen så att de övriga deltagarna inte tvingas ta ställning till en icke-diskursiv källa.
10. Varje deltagare måste acceptera att andra deltagare kan ha argument som är bättre än ens egna.
11. Bland teman som man kan föra dialog om ingår också sådant som deltagarnas arbetsroller. I så fall undandras inga roller debatt, inte ens ledarens.
12. Dialogen ska kunna tolerera en ökande grad av oenighet.
13. Dialogen bör hela tiden producera överenskommelser – delavtal – som kan bilda grundval för praktiska åtgärder.

Bilaga 2. Kontakter med fältet

Tid	Innehåll/aktivitet	Träff med ?
11 jun -08	Presenterade idé om forskningssamarbete	VD och Platschef
15 aug -08	Forskare presenterades på personalmöte av Platschefen	Hela personalen
26 aug -08	Intervju med kvalitetskonsult	Kvalitetskonsult
24 sep -08	Delstudie 1 Individuella intervjuer (intervjuguide se bilaga)	Konstruktör Huvudplanerare
25 sep -08	Delstudie 1 Individuella intervjuer (intervjuguide se bilaga)	Produktionsledare Nyckelkund, kvalitet och IT-ansvarig
3 okt -08	Delstudie 1 Individuella intervjuer (intervjuguide se bilaga)	Inköpare Säljare
30 okt -08	Delstudie 1 Individuella intervjuer (intervjuguide se bilaga)	Produktionsledare
24 nov -08	Intervju med platschef	Plats- och Produktionschef
15 dec -08	Återkopplingsseminarium, påbörjad diskussion om fortsatt forskningssamarbete	VD, planerare, samtliga konstruktörer nyckelkunds, kvalitet- och IT-ansvarig, platschef/ produktionschef, inköpare, marknadschef, säljare, och produktionsledare
23 feb -08	Lunchmöte - Vad har hänt sedan sist?	platschefen
	Telefonkontakt, mail kontakt utan respons	
29 jun -09	Möte – angående fortsatt forskningssamarbete VD är mycket intresserad av att gå vidare i samarbete. Fler åtgärder har vidtagits sedan seminariet i dec. Jag inbjuds att delta och medverka vid planerings- och utvecklingskonferensen i Björkliden Låkatjåkka 28 – 31 aug	VD
28-31 aug -09	Deltar vid planerings- och utvecklingskonferens med företagsgruppen	Företagsgruppens ledningsgrupper
v42-47 -09 12,13,19,26 27 okt 2,3,9,10,16, 18 nov	Delstudie 2 datainsamling Observationer, videofilmning, enkäter, intervjuer – se dokument ”planering och genomförande”	Alla som deltar i kund-center, produktions- och konstruktions ändringsmöten samt en del produktionspersonal
22 feb -10	Återkopplingsseminarium	VD, planerare, samtliga konstruktörer och produktionsledare, Nyckelkund, kvalitets och IT- ansvarig platschef/ produktionschef, avropare, marknadschef

Bilaga 3. Datainsamling i Delstudie 2

Vecka	Dag	Aktiviteter	Datainsamlingsmetod
42	Måndag 12 okt	Produktionsmöte	Observation (video, ljud), enkät
		Kundcentermöte	Observation (video, ljud), enkät
		Samtal om upplevelsen av mötena med två personer	Individuella intervjuer
		Personalmöte	Observation
	Tisdag 13 okt	Samtal om upplevelsen av mötena med tre personer	Individuella intervjuer
43	Måndag 19 okt	Produktionsmöte	Observation (video, ljud) Enkät
		Kundcentermöte	Observation (video, ljud) Enkät
		Konstruktionsändrings-möte	Observation (video, ljud) Enkät
		Samtal om upplevelsen av mötena med tre personer	Individuella intervjuer
44	Måndag 26 okt	Produktionsmöte	Observation (video, ljud) Enkät
		Ledningsgruppsmöte	Observation (video, ljud) Enkät
		Kundcentermöte	Observation (video, ljud) Enkät
	Tisdag 27 okt	Samtal om upplevelsen av mötena med två personer	Individuella intervjuer
45	Måndag 2 nov	Produktionsmöte	Observation (video, ljud) Enkät
		Kundcentermöte	Observation (video, ljud) Enkät
		Samtal om upplevelsen av mötena med en person	Individuella intervjuer
46	Måndag 9 nov	Produktionsmöte	Observation (video, ljud) Enkät
		Samtal om upplevelsen av mötena med tre personer	Individuella intervjuer
47	Måndag 16 nov	Kundcentermöte	Observation (video, ljud) Enkät
	Onsdag 18 nov	Konstruktionsändringsmöte	Observation (video, ljud) Enkät
		Samtal om upplevelsen av mötena med en person	Individuella intervjuer
		Insamling av bakgrundsdata kring företaget, belöningssystem, kompetensutveckling mm med två personer	Individuella intervjuer

Bilaga 4. Intervjuguide – delstudie 1

Personlig presentation

Berätta om vem du är och vad du gör här på företag A
(ålder, ale, utb, yrke, funktion, arb uppg)

Arbetet i kundorderuppfyllelseprocessen – flöde, funktioner, uppföljning

Beskriv hur flödet ser ut från det att en kundorder kommer in till det att produkten levereras till kund

(IP ritar, skriver, symbolisera samtidigt på A3-ark)

Beskriv var i flödet du arbetar. Vilken funktion/roll/arbetsuppgifter har du?

(IP ritar, skriver, symbolisera samtidigt på A3-ark)

Hur ser ledarskapet ut i relation till dig och ditt arbete?

(IP ritar, skriver, symbolisera samtidigt på A3-ark)

Vilka möjligheter har du att påverka ditt arbete/ din situation?

(handlingsutrymme, ansvar, beslut)

- Hur upplever du det/Vad tycker du om det?

På vilket sätt och av vem får du återkoppling/reaktioner på det du gör?

(upplevelser/effekter)

- Hur upplever du det/Vad tycker du om det?

Samarbete

Vad kännetecknar ert samarbete i kundorderfyllelseprocessen?

Vilka samarbetar du med i det vardagliga arbetet?

(IP ritar, skriver, symbolisera samtidigt på A3-ark)

- På vilket sätt samarbetar ni? (form)

- Hur ofta samarbetar ni? (omfattning)

- Omkring vad samarbetar ni? (innehåll)

Hur upplever du att ert samarbete fungerar?

Saknar du eller önskar du mer samarbete med någon/några? (personer, funktioner)

Finns det något som underlättar eller försvårar samarbetet ?

Mellanmänsklig kommunikation

Nu vill jag att du först tänker på de du samarbetar med i vardagen och på kommunikationen er emellan

Vad kännetecknar er kommunikation i kundorderfyllelseprocessen?

Hur kommunicerar ni er emellan rent praktiskt? (prata, skriva, ringa, maila)

Var och i vilken omfattning kommunicerar ni med varandra? (rumsligt, forum/mötesplatser, rutiner)

Vad kommunicerar ni om? (innehåll)

Vilken funktion fyller kommunikationen?

- hur viktig är den? (för dig eller andra)

- vad bidrar den till?

- vilka konsekvenser får den för dig, på arbetet/flödet, för verksamheten i stort?

Hur upplever du att er kommunikation fungerar idag? (värderingar, känslor)

Är det något i er kommunikation du skulle vilja ändra på? (i så fall vad?)

Saknar du eller önskar du mer kommunikation med någon person/funktion?
(vem/vilka – varför?)

Finns det något som underlättar eller försvårar kommunikationen i kundorderfyllelseprocessen??

Om du nu istället tänker på kommunikationen på hela arbetsplatsen, hela företaget i stort

Vad kännetecknar kommunikationen på hela företaget?

Hur kommunicerar ni er emellan i hela företaget rent praktiskt? (prata, skriva, ringa, maila)

Var och i vilken omfattning kommunicerar ni med varandra ? (rumsligt, forum/mötesplatser, rutiner)

Vad kommuniceras det om inom företaget? (innehåll)

Vilken funktion fyller kommunikationen?

- hur viktig är den? (för dig eller andra)

- vad bidrar den till?

- vilka konsekvenser får den för dig, på arbetet/flödet, för verksamheten i stort?

Hur upplever du att kommunikation fungerar idag? (värderingar, känslor)

Är det något i den kommunikationen du skulle vilja ändra på? I så fall vad/hur/varför?

Finns det något som underlättar eller försvårar kommunikationen på företaget i stort?

Avgörande händelser/situationer

Om du nu tittar på (kundorderuppfyllelse) processen som du själv ritat upp på A3-arket.

Finns det situationer då det är särskilt viktigt (extra viktigt) att kommunikationen fungerar bra i kundorderuppfyllelseprocessen? Vilka då?

(IP ritat, skriver, symboliserar samtidigt på A3-ark)

- Varför är det extra viktigt att kommunikationen fungerar bra då?

- Vad händer? Vad gör du? Vad gör andra? (VAD/HUR)

- Var i processen? (kritiska punkter) (VAR)

- Särskilda tidpunkter (återkommande) (NÄR)

- Särskilda sammanhang (forum, grupperingar) (VAR)

- Särskilda relationer (människor emellan) (VEM/VILKA)

Försök att dra dig till minnes några konkreta situationer , händelser , då arbetet gått bra respektive mindre bra. Ta en händelse i taget

Berätta vad som hände (karaktär)

- Vad orsakade? (initiering)
- Hur fungerade kommunikationen just då?
- Hur såg ansvarsfördelningen? Hur tycker du att det borde sett ut?
- Vem /vilka fattade de beslut som togs? Hur tycker du att det borde gått till (beslutsprocessen)?
- Vad blev effekten? (för dig, andra, arbetet, verksamheten, företaget)

På vilket sätt bidrog kommunikation då till att du lärde Dig något nytt, fick ut något personligen av den, och/eller att ni i företaget lärde er något nytt som gynnade verksamheten/företagets utveckling?

Hur anser du att kommunikationen i dessa situationer ska gå till för att det ska gynna verksamheten/företaget utveckling?

Idéer

Nu kommer jag att ställa en del frågor om idéer av många olika slag i verksamheten. Jag tänker på idéer om t ex;

nya produkter, förbättring av befintliga produkter, nya arbetsuppgifter, nya arbetsformer, ändrade rutiner, problem som bör lösas, situationer som bör redas ut etc

Om du har en idé

- hur gör du då?

- hur blir du bemött?

- vad ger det för konkret resultat i arbetet? (för dig personligen, för arbetsgruppen, för hela företaget)

Hur upplever du att ni på företag A arbetar med idéer?(forum, rutiner)

Hur tas idéer som kommer upp om hand? (vem agerar/handlar, beslutar, verkställer?)

Hur tycker du att idéer ska hanteras?

Hur anser du att kommunikationen på företaget bör vara ordnad för att idéer ska tas tillvara och bidra till verksamhetens utveckling?

Verksamhetsutveckling

Hur ser du på företagets utveckling och framtid – vad anser du att företaget behöver tänka på för att klara framtida konkurrens? (människa, teknik, organisation)

Vad signalerar man från ledning är viktigt för utveckling av företaget i framtiden? (människa, teknik, organisation)

Övrigt

Är det något mer du vill berätta som du tror är viktigt för mig att veta när det gäller samverkan mellan olika människor, kommunikation och idéutveckling här på företaget?

Bilaga 5. Enkät delstudie 2 – delades ut direkt efter avslutat möte

Enkät delstudie 2 LIP

2009 - __ - __

Arbetsgrupp:

Ringa in den siffra på skalan som bäst motsvarar din uppfattning av dagens arbetsmöte

1. Hur upplevde du dagens möte?

Inte alls bra

1 2 3 4 5 6 7

Mycket bra

Kommentar

2. Hur relevanta för dig var de ärenden (mötespunkterna) som diskuterats vid mötet idag?

Litet relevanta för mitt arbete

1 2 3 4 5 6 7

mycket relevanta för mitt arbete

3. Var mötet effektivt i den bemärkelsen att problemen som diskuterades löstes?

I liten utsträckning effektivt

1 2 3 4 5 6 7

i stor utsträckning effektivt

4. Tycker du att mötet fattade beslut som motsvarade dina förväntningar?

I liten utsträckning

1 2 3 4 5 6 7

I stor utsträckning

5. Hur känner du dig efter mötet?

Frustrerad

1 2 3 4 5 6 7

Tillfreds

6. Hur nöjd är du med din **egen** insats under mötet?

Inte alls nöjd

1 2 3 4 5 6 7

Mycket nöjd

Orsak – kommentar

7. Hur nöjd är du med **andras** insats under mötet?

Inte alls nöjd

1

2

3

4

5

6

7

Mycket nöjd

Orsak – kommentar

8. Hur känner du inför nästa möte i den här gruppen?

Inte alls bra/

mycket bra/

känner olust inför det

ser fram emot det

1

2

3

4

5

6

7

TACK FÖR DIN MEDVERKAN!

/Annika

Bilaga 6. Intervjuguide delstudie 2 okt 2009

1. Vilken arbetsgrupp tillhör du?
 2. Vilken är din funktion?
 3. Hur uppfattar du att arbetet i er arbetsgrupp fungerar?
 - Tycker du att ni anstränger er tillräckligt för att nå målet?
 4. Hur uppfattar du gruppens kompetens?
 - Har ni den expertkunskap som behövs för att lösa uppgiften?
 - Används de kunskaper och färdigheter som finns i gruppen på ett bra sätt enligt ditt sätt att se?
 5. Vad anser du om era arbetsmetoder och det sätt ni löser uppgifterna på?
 - Finns andra sätt?
 - Diskuteras detta inom gruppen?
 6. Hur ser du på relationerna i gruppen?
 7. Vad tycker du om samarbetet i gruppen?
 8. På vilket sätt tycker du att arbetet i gruppen utvecklas (förbättras) allt eftersom ni arbetar tillsammans?
 9. Vem/vilka uppfattar du som din arbetsgrupps uppdragsgivare?
 - Vet du något om vad de tycker om ert arbete? Hur får du veta det?
 10. Vad tycker du om andra gruppers arbetsinsats och prestation? Hur förmedlar du det vidare till dem?
- (Produktionsgruppen är mottagare av kundcentergruppens arbete och kundcentergruppen är i kontakt med kund och därmed mottagare av produktionsgruppens arbete)

ARBETSMÖTENA

Vad uppfattar du är syftet med arbetsmötena?

Vilken nytta tycker du att de veckovisa arbetsmötena har?

Hur uppfattade du det senaste mötet:

Växelspel – dialog	
Berörda närvarande?	
Deltagaraktivitet	
Maktbalans	
Ärenden kända av alla?	
Mötesinnehåll inledningsvis	
Deltagarnas förberedelser	
Blir argument hörda?	
Icke närvarande – berörda personer	
Oliktänkande	
Arbetsroller, ansvar	
Grad av oenighet	
Överenskommelser beslut – praktiska åtgärder	

LINKÖPING STUDIES IN BEHAVIOURAL SCIENCE

157. SIN, SAMANTHA (AKA HSIU KALOTAY). An Investigation of Practitioners' and Students' Conceptions of Accounting Work. 2011. ISBN: 978-91-7393-174-8
158. BIRBERG THORNBERG, ULRIKA. Fats in Mind. Effects of Omega-3 Fatty Acids on Cognition and Behaviour in Childhood. 2011. ISBN: 978-91-7393-164-9
159. KILHAMMAR, KARIN. Idén om medarbetarskap. En studie av en idé resa in i och genom två organisationer. 2011. ISBN: 978-91-7393-092-05
160. SARKOHI, ALI. Future Thinking and Depression. 2011. ISBN: 978-91-7393-020-8
161. LECH, BÖRJE. Consciousness about own and others' affects. 2012. ISBN: 978-91-7519-936-8
162. JOHNSON FRANKENBERG, SOFIA. Caregiving Dilemmas: Ideology and Social Interaction in Tanzanian Family Life. 2012. ISBN: 978-91-7519-908-5
163. HALLQVIST, ANDERS. Work Transitions as Biographical Learning. Exploring the dynamics of job loss. 2012. ISBN: 978-91-7519-895-8
164. MUHIRWE, CHARLES KARORO. Developing Academic Literacies in Times of Change. Scaffolding Literacies Acquisition with the Curriculum and ICT in Rwandan Tertiary Education. 2012. ISBN: 978-91-7519-841-5
165. RUTERANA, PIERRE CANISIUS. The Making of a Reading Society. Developing a Culture of Reading in Rwanda. 2012. ISBN: 978-91-7519-840-8
166. SANDBERG, FREDRIK. Recognition of Prior Learning in Health Care. From a Caring Ideology and Power, to Communicative Action and Recognition. 2012. ISBN: 978-91-7519-814-9
167. FÄGERSTAM, EMILIA. Space and Place. Perspectives on Outdoor Teaching and Learning. 2012. ISBN: 978-91-7519-813-2
168. FALKENSTRÖM, FREDRIK. The Capacity for Self-Observation in Psychotherapy. 2012. ISBN: 978-91-7519-797-5
169. BENNICH, MARIA. Kompetens och kompetensutveckling i omsorgsarbete. Synen på kompetens och lärande i äldreomsorgen – i spänningsfältet mellan samhälleliga förutsättningar och organisatoriska villkor. 2012. ISBN: 978-91-7519-777-7
170. RUSANGANWA, JOSEPH. Enhancing Physics Learning through Instruction, Technical Vocabulary and ICT. A Case of Higher Education in Rwanda. 2012. ISBN: 978-91-7519-739-5

171. MBABAZI, PENELOPE. Quality in Learning in Rwandan Higher Education: Different Stakeholders' Perceptions of Students' Learning and Employability. 2013. ISBN: 978-91-7519-682-4
172. BYSTRÖM, ERICA. Ett lärorikt arbete? Möjligheter och hinder för undersköterskor att lära och utvecklas i sjukvårdsarbetet. 2013. ISBN: 978-91-7519-679-4
173. KAGWESAGE, ANNE MARIE. Coping with Learning through a Foreign Language in Higher Education in Rwanda. 2013. ISBN: 978-91-7519-640-4
174. MUTWARASIBO, FAUSTIN. Understanding Group-based Learning in an Academic Context: Rwandan Students' Reflections on Collaborative Writing and Peer Assessment. 2013. ISBN: 978-91-7519-633-6
175. MÅRDH, SELINA. Cognitive erosion and its implications in Alzheimer's disease. 2013. ISBN: 978-91-7519-612-1
176. HARLIN, EVA-MARIE. Lärares reflektion och professionella utveckling – Med video som verktyg. 2013. ISBN: 978-91-7519-611-4
177. ÖSTERGREN, RICKARD. Mathematical Learning Disability. Cognitive Conditions, Development and Predictions. 2013. ISBN: 978-91-7519-565-0
178. ENGVALL, MARGARETA. Handlingar i matematikklassrummet. En studie av undervisningsverksamheter på lågstadiet då räknemetoder för addition och subtraktion är i fokus. 2013. ISBN: 978-91-7519-493-6
179. JOHANSSON, ROBERT. Treating depression and its comorbidity. From individualized Internet-delivered cognitive behavior therapy to affect-focused psychodynamic psychotherapy. 2013. ISBN: 978-91-7519-467-7
180. BERGMAN NORDGREN, LISE. Individually tailored internet-based cognitive behavioural therapy for anxiety disorders. 2013. ISBN: 978-91-7519-459-2
181. FREJD, PETER. Modes of Mathematical Modelling. An Analysis of how modelling is used and interpreted in and out of school settings. 2014. ISBN: 978-91-7519-414-1
182. AMAN, ROBERT. Impossible Interculturality? Education and the Colonial Difference in a Multicultural World. 2014. ISBN: 978-91-7519-348-9
183. NYLANDER, ERIK. Skolning i jazz. Värde, selektion och studiekarriär vid folkhögskolornas musiklinjer. 2014. ISBN: 978-91-7519-347-2

184. GRADIN FRANZÈN, ANNA. Disciplining freedom: Treatment dilemmas and subjectivity at a detention home for young men. 2014. ISBN: 978-91-7519-344-1