



Centrum för
Informationslogistik

Förändringsarbete

Utbildningsprogram på Emballator Lagan Plast AB

Inlämningsuppgift inom:	Verksamhetsförlagt projektarbete
Författare:	Frida Nilsson
Företagshandledare:	Roland Engnell
Lärare:	Jeanette Svanholm
Ljungby	HT 2013

Förord

Under termin 5 får alla informationslogistikstudenter möjlighet att göra en praktik eller utlandsstudier. Att välja att genomföra en praktik innebär att få komma ut i arbetslivet för att tillämpa de kunskaper som har utvunnits ur programmets kurser. På de viset fås en ökad helhetsförståelse, bygga kontaktnät och öka den analytiska förmågan.

Min praktik genomfördes på Emballator Lagan Plast där syftet gick ut på att ta fram material för att i effektivisera utbildningsflödet vid nyanställning och byte av funktioner inom verksamheter.

Rapporten inriktar sig på lärande organisationer där allt material är anpassat efter Emballator Lagan Plasts verksamhet.

Jag vill tacka alla inblandade intressenter på företaget Emballator Lagan Plast samt delaktiga representanter från CIL och Linneuniversitetet.

Ljungby hösten 2013

Frida Nilsson

Sammanfattning

Den här rapporten är ett delmoment i kursen verksamhetsförlagt projektarbete i kandidatprogrammet Informationslogistik 180hp. Projektet genomfördes på Emballator Lagan Plast där uppdraget har varit att ta fram utbildningsmaterial med fokus på produktionspersonalen. Emballator Lagan Plast arbetar med att tillverka plastförpackningar i form av burkar och hinkar för livsmedel- och kemtekniska produkter som till exempel kakor, räkor, färg och spackel.

Idagens föränderliga omvärld är det viktigt att verksamheter anpassar sig och utvecklar sig efter omvärlden för att ha möjlighet att leva vidare. Det här gör att det är viktigt för verksamheter att ta till vara på och utveckla de resurser och kompetenser som finns inom verksamheten. Därför är det viktigt för verksamheter att ständigt arbeta med rekrytering och utbildning.

Uppdraget har utförts tillsammans med personalen på Emballator Lagan Plast, där olika material har tagits fram för att effektivisera utbildning av ny och befintlig personal. De material som har tagits fram är följande;

- Processkartor över rekrytering, utbildning och planering av handledare
- Utbildningsprogram som specificerar all nödvändig information kring genomförandet.
- Lista med aktiviteter som behövs för att genomföra en introduktion.
- Handledarhäfte som hjälpmedel för personer som agerar utbildare för nya personer eller byte av funktioner.
- Fyra stycken informationshäften som med hjälp av bilder och text förklarar verksamheten.
- Två stycken PowerPointspresentationer som hjälpmedel vid introduktions tillfällen.
- Kompetensverifiering där personalens kunskaper dokumenteras för att kunna se flaskhalsar och utbildningsbehov.
- Stationschecklistor som specificerar den kunskap som krävs för att utföra arbetet inom olika områden.

Processkartor för rekrytering, utbildning och handledare möjliggör att processen synliggörs och möjligheterna till förändring blir enklare. Med hjälp av processkartor blir det även enklare att se helhetsperspektivet och förstå processens syfte och utformning. Vilket är en förutsättning för lärande organisationer.

Utbildningsmaterial är till för att tillgodose olika typer av individers behov samt att säkerställa att rätt typ av information förmedlas under introduktionsdagarna.

Det är viktigt att attrahera marknaden för att få tag på kompetent personal för att sedan ge dem rätt förutsättningar för att lyckas arbeta på egen hand utan större störningar. För att sedan ta tillvara på de resurser som finns inom verksamheten.

Förändringar i organisationer kan få motstånd därför är det viktigt att involvera personal och ständigt utveckla och arbeta framåt med tydliga mål och strategier.

Innehåll

1 Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.1.1 Informationslogistik	1
1.2 Uppdragsbeskrivning	2
1.2.1 Sammanhang	2
1.2.2 Styrande förutsättningar	2
1.2.3 Leverans	3
1.3 Övriga uppdrag	4
1.3.1 Mjölkrundan	4
1.3.2 Avvikelsehantering	4
1.3.3 Auditering	4
2 Verksamhetsbeskrivning	5
2.1.1 Emballator Lagan Plast	5
3 Litteraturanknytning	7
3.1 Lärande organisationer	7
3.1.1 Inläring	7
3.1.2 Kunskap	8
3.1.3 Kompetens	9
3.2 Verktygslåda	10
3.2.1 Bilder	10
3.2.2 Dialog och diskussion	10
3.2.3 Lärstilar	11
3.2.4 TWI-modellen	12
3.2.5 Mentorskap	13
3.2.6 Feedback	15
3.2.7 Motivation	16
3.2.8 Rekrytering	16
3.3 Förändringsarbete	16
3.4 Processer och processkartläggning	17
4 Tillvägagångssätt	17
4.1 Förberedelser	17
4.2 Framtagning av material	17
5 Resultat	18
5.1 Processflöden	18
5.2 Utbildningsprogram och aktivitetslista	19
5.3 Handledarhäfte	19
5.4 Informationshäfte	20
5.5 PowerPointpresentationer	20
5.6 Kompetensverifiering	20
5.7 Stationschecklistor	21
6 Analys	21
6.1 Processflöden	21
6.2 Utbildningsprogram med tillhörande material	21
6.3 Handledarhäfte	23

6.4	Analys utifrån Kotters åtta vanliga fel som organisationer begår vid förändringsarbete.	24
6.5	Informationslogistisk koppling.....	25
6.6	Fortsatt arbete för ELP	25
7	Reflektion.....	26
	Litteraturförteckning.....	27

Figurförteckning

1.1	Informationslogistiska triangeln	2
2.1	Vår hink.....	6
5.2	Kompetensbikaka.....	20

Bilagor

Bilaga 1-	Mjölkrundan
Bilaga 2 -	Avvikelseflödet
Bilaga 3 -	Mallar
Bilaga 4 -	Avvikelser rapport
Bilaga 5 -	Revisionsblankett
Bilaga 6 -	Auditeringsschema
Bilaga 7-	Områdesindelning (Burk, Grep, Hink, Kontor, Utveckling, Tryckeri, Lager)
Bilaga 8 -	Processflöde (Rekrytering, utbildning och planering av handledare)
Bilaga 9 -	Utbildningsprogram
Bilaga 10 -	Aktivitetslista
Bilaga 11 -	Handledarhäfte
Bilaga 12 -	Informationshäfte verksamhet
Bilaga 13 -	Informationshäfte arbetsstation
Bilaga 14 -	Informationshäfte arbetsmiljö/hygien
Bilaga 15 -	Informationshäfte produkter
Bilaga 16 -	Grundläggande introduktion
Bilaga 17 -	ELP introduktion
Bilaga 18 -	Kompetensverifiering
Bilaga 19 -	Stationschecklista operatör/maskinskötare

I Inledning

Den här Rapporten är ett delmoment inom kursen Verksamhetsförlagt projektarbete. Kursen omfattar 15 högskolepoäng där alla studenter tilldelas praktikuppgifter inom en verksamhet. Syftet med kursen är att använda sig av sin teoretiska kunskap som erhållits från tidigare kurser. Praktikuppgiften utfärdades på Emballtor Lagan Plast (ELP) i Ljungby, där uppdragets syfte var att ta fram utbildningsmaterial för produktionspersonalen.

I.1 Bakgrund

Vi lever idag i en mycket föränderlig värld anser Ljungberg & Larsson (2012) som präglas av snabba förändringar, där en del påverkar oss och andra inte. Det kan leda till att vi behöver organisera och leda arbetet på nya sätt. Ljungberg & Larsson (2012) menar att den typen av omställningar och förändringar inte görs på en dag, utan kräver mycket noggrant arbete. Vidare menar Ljungberg & Larsson (2012) att verksamheter som anpassar sig till omvärlden behöver använda sig av verksamhetens resurser och kompetens på bästa sätt.

Lagrosen, Lundh Snis & Nehls (2010) menar att det krävs ständigt lärande för att hantera en värld som ständigt förändrar sig. Författarna menar att det är en fördel att försöka ligga steget före.

Jacobsen & Thorsvik (2008) förklarar att lärandet är en process där människor och organisationer tillägnar sig ny kunskap och utifrån den förändrar de sitt beteende. Granberg & Ohlsson (2009) påstår att lärande organisationer är tvungna att möta och anpassa sig efter omvärldens krav och därför är det viktigt för verksamheter att fundera kring kompetensutveckling, vuxnas lärande och behov av ny kunskap hos medarbetarna.

Ljungberg & Larsson (2012) menar att de viktigaste faktorerna till att företag är motsträviga till att förändringar är jobbiga och smärtsamma och en osäkerhet kring vad förändringen kan bära med sig samt att personalen är för upptagna. Däremot menar Ljungberg & Larsson (2012) att de verksamheter som ifrågasätter, utvecklas och anpassar sig till förändringar kommer ha stora möjligheter att blir framgångsrika.

I.1.1 Informationslogistik

Sandkuhl (2007) beskriver att informationslogistik handlar om att optimera informationsförsörjningen i organisationer. Forskning inom området fokuserar på att utveckla och implementera begrepp, metoder, tekniska lösningar för att optimera behovsdimensioner av information. Sandkuhl tar upp fem olika optimeringsbehov som till exempel innehåll, tid, plats, presentation och kvalitet.

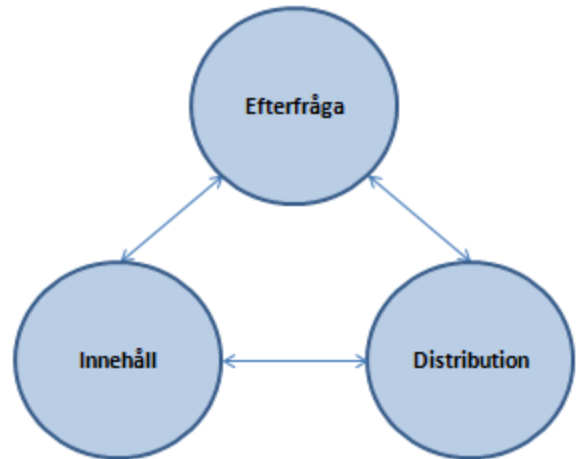
- Innehåll - Innebär att innehållet måste anpassas efter situationer, i form av struktur och format. (Sandkuhl, 2007)
- Tid - Innebär att informationen ska endast lämnas i rätt tid. Om informationen lämnas för tidigt, behöver mottagaren lagra informationen för att sedan hämta den när den behövs, vilket leder till onödigt belastning. Om informationen lämnas för sent kan informationen ha passerat sitt syfte. (Sandkuhl, 2007)
- Plats - Innebär att informationens relevans är beroende av var mottagaren befinner sig.

- Presentation - Innebär att informationen måste presenteras på bästa sätt utifrån informationens syfte. Sandkuhl menar att samma information kan presenteras på olika vis beroende på enhet. (Sandkuhl, 2007)
- Kvalité - Innebär att informationen måste erbjuda rätt kvalité utan att negativt påverka de tre kvalitetskrav; riktighet, konfidentialitet och kostnader.

Vidare menar Sandkuhl (2007) att det är viktigt att förstå förhållandet mellan efterfrågan, innehåll och distribution. Det här visualiseras i den informationslogistiska triangeln se figur 1.1.

Efterfrågan styr att informationen möter kraven vid rätt tid, rätt plats, rätt innehåll och rätt kvalité. När innehållet är valt, strukturerat och rätt sammanställt utifrån mottagarens behov. Ska den sedan distribueras via rätt kanaler och till rätt personer. I triangeln är det viktigt att fokusera på vem, när och hur efterfrågan, innehållet och distributionen ska

hanteras.



1.1 Informationslogistiska triangeln

1.2 Uppdragsbeskrivning

Uppdraget på ELP ska generera en ökad effektivitet gällande genomförandet av utbildningsprogrammet för nyanställda samt byte av funktioner i verksamheten. Uppdraget ska genomföras genom att ta fram olika typer av material som behövs för att bedriva utbildning i verksamheten.

1.2.1 Sammanhang

Uppdraget ska utföras med fokus på produktionspersonal med utgångslägen från utvecklings- och industrialiseringsavdelningen. Uppdraget ska utföras för att effektivisera och förenkla arbetet kring utbildning och introduktion.

Projektets kärnintressenter är uppdragsgivarna Roland Engnell och Anders Jarmin. De primära intressenterna är de personer som är involverade i utförandet av utbildningsprogrammets steg, det vill säga handledare, produktionsledarna och kvalitetsansvarig. Sekundär-intressenter är all övrig personal på ELP.

1.2.2 Styrande förutsättningar

De hjälpmedel som finns till förfogande för uppdraget är ELP:s standard för processkartläggning, tillgång till ELP:s mappsystem och Microsoft Office 2007.

Uppdraget ska omfatta olika typer av utbildningsmaterial för produktionspersonalens tre olika befattningar; operatörer, maskinskötare och ställare/tekniker med största fokus på operatörens och maskinskötarens kunskapsbehov. Interaktionen med produktionspersonalen är en förutsättning för att lyckas ta fram material i utbildningssyfte.

I.2.3 Leverans

Uppdraget ska resultera i olika hjälpande dokument som finns tillgängligt under alla steg i rekryterings- och utbildningsflödet.

I.3 Övriga uppdrag

Vid sidan om uppdraget har andra mindre uppdrag utförts på ELP, där andra uppdragsgivare har varit involverade.

I.3.1 Mjölkrundan

Mjölkrundan är ELPs materialförsörjningsrunda som idag genomförs av lagerpersonalen. Uppdragets syfte var att ta fram nytt material som ska underlätta förståelsen för hur arbetet ska utföras. Uppdraget innefattade följande moment;

- Rutinbeskrivning med olika steg med hjälp av Microsoft PowerPoint se bilaga (1).
- Karta över alla stationer med hjälp av PowerPoint se bilaga (1).
- Intervallfördelning av mjölkrundans berörda artiklar i tre intervaller se bilaga (1).

Uppdraget resulterade i en tydligare visuell beskrivning, rutinbeskrivning för i vilken ordning arbetet ska utföras för att minimera tidsslöseri.

I.3.2 Avvikelsehantering

Uppdragets syfte var att synliggöra och kartlägga akutavvikelseflödet för alla involverade parter i en avvikelse. Uppdraget innefattade följande moment;

- Kartläggläggning av flödet med hjälp av Microsoft Visio se bilaga (2).
- Utforma mallar för att förenkla dokumentationen rörande avvikelse med hjälp av Microsoft Excel. Se bilaga (3).
- Omforma och flytta nuvarande avvikelserapport från Microsoft Word till Microsoft Excel se bilaga (4).
- Testning av materialet genom ett pilotavvikelse.

Uppdraget resulterade i ett nytt tydligare arbetsflöde, där kommunikation och ansvarsområden specificerades. Dokumentationen rörande avvikelse visualiserades och samlades på ett ställe med hjälp av Microsoft Excels flikhantering. Resultatet implementerades sedan i ELPs CRM-system.

I.3.3 Auditering

Uppdragets syfte var att förtydliga visualiseringen av varje genomförd auditering. Uppdraget omfattade följande moment;

- Omformat av auditeringsblanketterna kontor och produktion se bilaga (5) med hjälp av Microsoft Excel.
- Ändrat och strukturerat om kontrollpunkterna under varje fem S se bilaga (5)
- Omformat Auditeringsschemat med hjälp av Microsoft Excel se bilaga (6)
- Omformat layouten och områdena zonernas områdesindelning se bilaga (7)

Uppdraget resulterade i nya förtydligande dokument som är lättare att arbeta med. Bättre visualisering av fem S statusen på varje auditering med hjälp av diagram. Tydligare arbetsflöde över när auditeringar ska genomföras samt information kring dem.

2 Verksamhetsbeskrivning

Emballator består av flera företag som tillsammans arbetar med att utveckla förpackningslösningar. ELP tillverkar plastemballage i form av hinkar och burkar som är anpassade till att förvara livsmedel och kemtekniska produkter. Ulricehamn bleck arbetar med bleckplåtsförpackningar, Emballator Växjö Plast arbetar med plastkapsyler, Emballator Mellerud Plast arbetar med plastförpackningar i form av flaskor och dunkar. Tillsammans delas idén om att förpackningar ska göra livet enklare samt gemensamma kärnvärden. Emballator arbetar med långsiktighet, jordnära samarbete och utveckling med kunder och medarbetare, det ska vara enkelt och att engagera medarbetare. Emballators Affärsidé grundar sig på "Tillsammans skapar vi hållbara förpackningskoncept med fokus på kundupplevelsen". Emballators vision är att "Vi ska bli nordens ledande familjeägda förpackningskoncern" och år 2015 ska koncernen omsätta 250 miljoner euro. (Christian Silvasti, personlig kommunikation, 2013-09-02)

År 1983 köptes ELP upp av Herenco, som är ett fjärdegenerationens familjeföretag i Jönköping. Herenco har en omsättning på ca 3 miljarder kronor per år med 1700st anställda, var av Emballator står för 140 miljoner. (C.Silvasti, personlig kommunikation, 2013-09-02). Utöver Emballator äger Herenco även andra verksamheter i fem andra affärsområden så som Hallpressgruppen som ger ut lokala tidningar, CPT-gruppen bestående av 8 bolag som utvecklar, levererar och marknadsför grafiska tjänster, Vättern Industri som syftar till att utveckla mindre och medelstora nischföretag, Nyblomgruppen som består av sju leverantörsföretag och Hamhus som förvaltar fastigheter i Småland och Västergötland.

2.1.1 Emballator Lagan Plast

ELP grundades år 1965 under namnet Lagans Mekaniska Verkstad i Lagan, ca en mil norr om Ljungby. Det var inte förrän år 1973 som tillverkningen av hinkar påbörjades och året där på döptes verksamheten om till Lagan Plast. År 1980 flyttades verksamheten till nuvarande plats som idag har blivit en del av Ljungbys nya affärsområde Rosendahl. Idag arbetar det ca 100 personer på ELP. (C.Silvasti, personlig kommunikation, 2013-09-02)

ELP tillverkar förpackningslösningar i miljövänlig och återanvändbar polypropen plast med hjälp av formsprutor. I maskinen smälts plasten för att sedan skjutas ut i verktyget som då bildar förpackningens form. ELP har ca 200 aktiva verktyg som möjliggör ca 5500 olika varianter. ELP tillverkar ca 25 000 000 hinkar och 60 000 000 burkar varje år. ELPs produkter säljs tills största delen till länder i norra Europa, där majoriteten säljs inom Norden och Sverige. Produkter anpassade för färg och spackel är det som ELP säljer mest. (C.Silvasti, personlig kommunikation, 2013-09-02). Kvalité och miljö går hand i hand med ELPs produkter och kan ej utesluta varandra. Där med är ELP certifierade enligt ISO 9001, 14001 och 22000 samt uppfyller Normpacks krav.

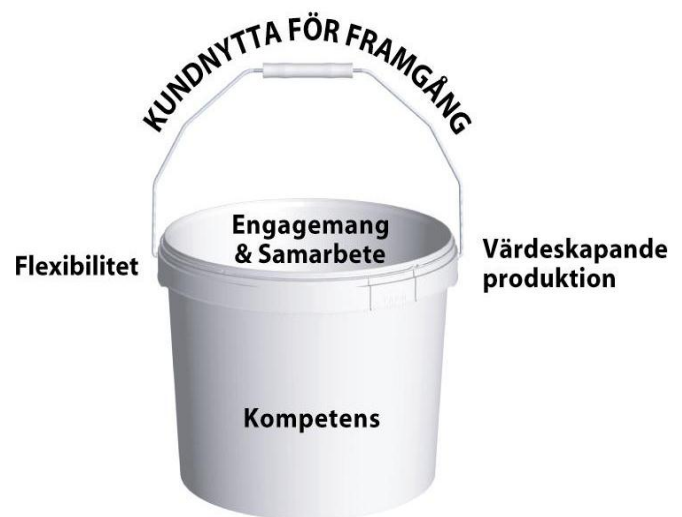
Silvasti (personlig kommunikation, 2013-09-02) som är verkställande direktör förklarar att under början av 2000-talet led företaget av hög sjukfrånvaro, negativa resultat och fem verkställande direktörer hade avverkats på 7 år. Silvasti tog över år 2004 och vände den negativa trenden. Silvasti (personlig kommunikation, 2013-09-02) påstår att en bidragande orsak var implementeringen av Lean-filosofin. Det hårda arbetet med införandet av Lean har gett resultat. År 2012 stod ELP som vinnare av det svenska Lean priset som ges ut av Lean forum. Motiveringen till priset var att ELP hade fokus på att utveckla produktionssystem med hjälp av Leans principer, samt att Lean lever och engagerar alla delar av verksamheten. Utöver Lean förklarar Silvasti (personlig kommunikation, 2013-09-02) att ELP gjorde kundbesök för att ta reda på vad kunden egentligen ville ha, förändrade organisationen för

att möta kundernas krav, ökade kunskaperna kring processer, eliminerade slöseri och engagerade och motiverade personalen.

Trots goda framgångar anser Silvasti (personlig kommunikation, 2013-09-02) att det finns mycket kvar att göra då de endast har skrapat på ytan. Silvasti (personlig kommunikation, 2013-09-02) likar det här vid människors lärande i skolor från barn till vuxen. "Vi har gått från dagis/förskolan (fem till sex år) till första klass (sju år) och idag studerar människor åtminstone tills de är 25 år... Det innebär att vi har 18 år kvar...".

Silvasti (personlig kommunikation, 2013-09-02) menar att de senaste åren har de hänt mycket i ELPs utveckling. År 2011 förflyttades Emballators danska verksamhet Thy Plast till ELP. År 2013 förvärvades Bra Plast i Vittsjö. ELP har byggts ut med en kontorsdel samt ett lager. Likaså har mark runt om fabriken köpts upp av kommunen och privata ägare. ELP arbetar ständigt att hitta helhetslösningar och utveckla optimala förpackningslösningar. År 2012 tillverkade ELP sina första kundunika produkter, där förpackningen är låst till en kund och får inte säljas till andra kunder.

Vår väg heter den handbok som ELPs ledning tillsammans med all personal har tagit fram. År 2011 kom den andra utgåvan av boken. I vår väg visualiseras ELPs liknelse mellan företaget och en hink se figur 2.1, där hinken symboliserar företaget som vilar på dess värderingar och kärnvärden som bygger på att kunden ska känna sig som en i familjen, respektera varandra genom att ta tillvara på allas kunskap och engagemang samt kvalitet allt arbete. Hinkens skal symboliserar företagets kompetens som är deras förutsättning till framgång och i hinken fyller de på med engagemang och samarbete. På hinken monterar ett handtag som symboliserar flexibilitet och värdeskapande produktion. När kunden sedan tar i handtaget upplevs kundnytta som den drivande kraften i företaget. (Vår väg, 2012)



2.1 Vår hink

Silvasti (personlig kommunikation, 2013-09-02) förklarar att ELPs affärsidé innebär att "Tillsammans skapa hållbara förpackningskoncept med fokus på kundupplevelsen" tillsammans i koncernen, med kunder och kundernas kunder aktivt arbeta framåt med hållbara förpackningskoncept. Förpackningskoncepten ska innehålla långsiktighet, miljö, kvalitet, hygien, säkerhet, ekonomi, design och olika tjänster för att överträffa kundens förväntningar. Silvasti (personlig kommunikation, 2013-09-02) menar att med hjälp av Customer center som startades upp år 2008 kan ELP erbjuda kunder en totallösning där de erbjuder efterbearbetning, teknisk service, support inom 24h, kompetensnätverk, utbildningar inom kompetensområden och logistiklösningar.

Silvasti (personlig kommunikation, 2013-09-02) förklarar att verksamheten på ELP är uppdelad i olika zoner. De zoner som finns är Burk, Hink, Tryckeri, Lager, Grep, Kontor och Utveckling. Alla anställda är knutna till en viss zon, där alla har ett ansvarsområde ex rutiner, ordning och reda, kvalitet, hygien, arbetsmiljö, zonledare med mera.

Silvasti (personlig kommunikation, 2013-09-02) förklarar att varje zon har även en egen zontavla, där PUFF visualiseras (ELPs förbättringsprogram som står för Planera, Utföra, Förbättra och Följa upp). En gång i månaden har alla zoner individuellt möte där förbättringsaktiviteter med hjälp av PUFF går igenom.

3 Litteraturanknytning

I det här kapitlet redovisas den teori som har använts under projektets gång. Fokus har lagts på lärande organisationer och vuxnas lärande som ligger till grund för uppdraget. Det krävs en förståelse för följande områden för att sedermera förstå de material som är utformade.

3.1 Lärande organisationer

Jacobsen & Thorsvik (2008) förklarar att lärandet är en process där människor och företag tillägnar sig ny kunskap och utifrån dem förändrar de sitt beteende. Det är en ständig förändring av individers tankar, föreställningar och färdigheter. Jacobsen & Thorsvik (2008) menar att det är viktigt att se helheten för att kunna skapa en lärande organisation. Det här minskar suboptimering som ofta leder till kortsiktiga lösningar.

Granberg & Ohlsson (2009) förklarar att på mitten av 80-talet förändrades fokuset för svenskt näringsliv. Från att ha fokuserat på de inre effekterna att "göra saker rätt" till de yttre effekterna att "göra rätt saker". Vidare menar Granberg & Ohlsson (2009) att anledningen till förändringen var att högkonjunkturen brast på grund av en ökad internationalisering, hårdnade konkurrens, IT:s möjligheter till informationsspridning och ekonomi över landsgränser. Det här blev startskottet för begreppet lärande organisation, då vikten av att kunna möta och anpassa sig efter omvärldens krav blev viktiga. Därav blev näringslivet tvungna att fundera på kompetens och kompetensutveckling, vuxnas lärande och behov av ny kunskap hos medarbetarna.

Granberg & Ohlsson (2009) förklarar att Nancy Dixons citat ökade lärande organisationers intresse under 80-talet "Ju snabbare omvärlden förändras, desto mer kunskap måste organisationen utvecklas för att handskas med förändringen. Och omvänt, ju mer kunskap som organisationen utvecklar, desto mer kan den påverka omvärlden".

Jacobsen & Thorsvik (2008) förklarar att lärande i organisationer börjar med att enskilda individer får ny kunskap och nya idéer om hur saker kan förbättras. Den här insikten måste sedan spridas till andra i organisationen för att öka det kollektiva lärandet, därför är internkommunikation en förutsättning för lärande organisationer. Därefter måste kunskapen sedan få verklig användning för att kollektivt utveckla åtgärder och lösningar. Det här skapar en lärcirkel där individer sedan bedömer åtgärdernas kvalitet och lärcirkeln snurrar vidare.

3.1.1 Inläring

Granberg (2003) menar att det är viktigt att skilja på vuxnas respektive barns sätt att lära sig nya saker. Mestadels har det bedrivits forskning kring barns lärande. Det finns två tydliga skillnader mellan barn och vuxnas lärande. Det första är att barn inte kan tänka abstrakt förrän i tolvårsåldern, samt att de saknar erfarenheter som vuxna har. Därför måste barns lärande grundas på förmedlingspedagogikens tankar som syftar på att förmedla uppfattningar om hur samhället fungerar. Vuxnas lärande är i behov av erfarenheter och handlingsinriktning i relation till kontexten. Jacobsen & Thorsvik (2008) förklarar att det är när

handlingarna inte ger de förväntade resultaten som individer börjar ifrågasätta handlandet och börjar därför handla annorlunda.

Den kognitiva inlärningsteorin fokuserar på att individer utsätt för stimuli och individer kan inte ta in alla information, därför selekterar vi omedvetet eller medvetet den information vi tror vi är i behov av. Den sociala inlärningsteorin fokuserar på att individer ser hur andra gör saker och ting för att sedan ta efter, vi har som vana att tror de som fungerar för andra fungera även för en själv.

Jacobsen & Thorsvik (2008) förklarar att enkelkrets-inlärning handlar om att individer förbättrar oss utan vidare eftertanke, individen följer bara de instruktioner som finns tillgängliga. Dubbelkrets-inlärning handlar däremot om att ifrågasätta om förändringarna verkligen är det bästa alternativet. Det innebär att individer inte nöjer sig med verkligheten utan börjar ifrågasätta mål, strategier med mera.

För att öka lärandet i en organisation menar Jacobsen & Thorsvik (2008) att det finns olika förutsättningar så som en personlig vilja till att förändra, gemensamma visioner, personlig verksamhetsbild, samarbete som leder till gruppinlärning och ett systemtänkande med helhetsperspektiv. Granberg (2003) redogör för fyra olika förutsättningar för att öka vuxnas läroprocess;

- Självstyrat lärande.
- Erfarenhetsbaserade tekniker som diskussioner och problemlösning hellre än passivt lyssnade.
- Behov av att lära sig det som uppstår i verkliga livet.
- Vuxna vill lära sig att blir bättre vilket leder till att de kan använda kunskapen direkt.

Granberg (2009) tydliggör att personalutbildning inte behöver vara formell det vill säga lärande som sker under utbildningar exempelvis på skolor. Granberg (2009) poängterar att merparten av allt lärande är informellt och en mycket stor del av livet är en lärandeprocess. Därför menar Granberg (2009) att verksamheter bör inte fokusera på att kompetensutveckling ska ske ett visst antal dagar per år, utan fokus bör istället läggas på att analysera förutsättningarna för lärandet och kunskapsutvecklingen i arbetet.

Boström & Svantesson (2007) menar att när individer lär sig nya saker bör lärandet förändra individens beteende, kunskap, förståelse eller handling.

3.1.2 Kunskap

Tonnquist (2012) redogör för att kunskap är något som individer tar till sig och lär sig. Tonnquist (2012) förklarar att det finns två varianter av kunskap; explicit och tyst kunskap. Explicit syftar till att kunskapen är uttrycksbar, vilket innebär att den kan visualiseras med bild och text samt verbaliseras. Tyst kunskap måste däremot ses och upplevas för att kunna överföras till andra individer. Jacobsen & Thorsvik (2008) menar att tyst kunskap i huvudsak består av erfarenheter som är utvecklade över lång tid och ofta svåra att sätta ord på. Tonnquist (2012) redogör för att ”den tysta kunskapen kan beskrivas som kittet som håller samman den explicita kunskapen och som gör att den kommer till nytta” Med det sagt är det bra att tillgodose båda varianterna av kunskaper i en verksamhet, samt att blanda arbetsgrupper med olika låg erfarenhetstid. Blandad mix av kunskap säkerställer att kunskap lever vidare och förs vidare i organisationen. Jacobsen & Thorsvik (2008) förklarar även att det är viktigt för lärande organisationer att avslöja den tysta kunskapen och göra den till-

gänglig för flera i organisationen. Tonnquist (2012) menar att oavsett hur välutbildad vissa personer är, så har de inte den kunskapen som bygger på långa erfarenheter.

Granberg (2009) menar att kunskap kan ha fyra olika former; fakta, förståelse, färdighet och förtrogenhet.

- Fakta - är kunskap där individen vet hur något förhållersig och individer får information genom att memorera fakta.
- Förståelse - är kunskap där individen har en insikt om samband där man vet varför genom att analysera och tolka innebörden.
- Färdighet - är kunskap där individer vet hur något ska göras samt kan utföra det eftersom individen har övat och prövat.
- Förtrogenhet - är kunskap där individen kan handskas med olika fenomen och vet vilka följder olika åtgärder får. Individen får omdöme genom att delta och få erfarenheter.

3.1.3 Kompetens

Tonnquist (2012) menar att när kunskap omvandlas till handlingar har kompetens uppstått. Granberg (2009) förklarar att kompetens är beroende av tre andra faktorer, det vill säga relevanta kunskaper, viljan att använda dem, och möjlighet till att använda dem. Enligt Tonnquist (2012) och Mathisen (2009) påpekar båda författarna vikten vid att verksamheten och ledningen har en klar definition om vad kompetens innebär samt en plan över hur kunskap ska tillhandahållas, utvecklas, bevaras och fylla ut behovet. Därför menar Tonnquist (2012) att det är viktigt att behov dokumenteras.

Granberg (2009) menar att kompetensutveckling sker på individnivå men ligger på ledningens ansvar. Genom utbildning hämtas kunskap snabbast in. Granberg (2009) redogör för en mycket känd modell skapad av Armstrong (2007) som beskriver hur kompetensutveckling kan planeras. Modellen innebär att verksamheter arbetar sig igenom åtta olika steg. Stegen innebär följande;

1. Identifiera utbildningsbehovet - analysera dagsläget samt framtida kunskaps behov.
2. Beskriva vad som behövs läras - vilken kompetens och attityder behöver förändras och läras.
3. Definiera utbildningsmålen - vad ska individer kunna efter utförd utbildning.
4. Upprätta utbildningsprogram - tillgodose målen och behoven med olika utbildningstekniker.
5. Besluta vilka som behöver utbildning - hur många? vilka är ansvariga?
6. Genomföra utbildning - med lämpliga tekniker för att överföra kunskap.
7. Utvärdera utbildning - kontrollera effektiviteten i utbildningen.
8. Ändra och bygga ut utbildningen när det behövs - utifrån utvärderingarna förändra.

Granberg (2009) menar att många organisationer medvetet eller omedvetet tänker att individer först kräver utbildning för att därefter ger individen större arbetsuppgifter och mer befogenheter. Granberg (2009) anser istället att organisationer bör tänka tvärt om, genom att ge individer större arbetsuppgifter och då kommer individen söka den kunskap som behövs.

Ett bra arbete grundar sig på att individer rör sig mellan rutinfältet, reservfältet och lärandefält enligt Granberg (2009). Grunderna i arbetet utspelar sig rutinfältet där individen vet

vad som ska göras och individen känner sig trygg med det. De händelser som inträffar sker på rutin och i industrisamhällen består arbetsuppgifterna till stor del endast av arbete som sker inne i rutinfältet. Fokus på rutinfältet enligt Granberg (2009) är att minimera alla osäkerhetsfaktorer och det genomfördes genom att bryta ner arbetsuppgifterna i små enkla uppgifter. Det här leder även till att det blir lätt att skola in ny personal i arbetsuppgifterna och arbetsrutinerna förändrades endast med hjälp av specialister. Inne i det här fältet enligt Granberg (2009) finns det risk för understimulans eller stress. Reservfältet däremot innebär att individer vill stöta på problem och få möjlighet till att använda sina kunskaper. Behovet av att tänka och kombinera erfarenheter blir därför viktiga enligt Granberg (2009). Lärandefältet innebär att händelser i rutin och reservfältet inte är bra nog enligt Granberg (2009) utan behovet av utveckling är stort. Individen vet inte hur händelser ska lösas men vill lära sig mer för att lösa problemen och utmaningen i arbetet är en drivande kraft. Enligt Granberg (2009) finns det olika faktorer hos individer som styr i vilket fält de vill arbeta i och det kan höra ihop med ens privata liv och personlighet. Det viktiga är att det finns möjligheter för individer att röra sig mellan de olika fälten.

När kompetens ska utvecklas menar Granberg (2009) att fokus ska läggas på individens behov och önskningsar. Ofta är det inte någon mening med att utveckla de delar hos individen där kunskapsnivån är låg, för individen är säkerligen inte intresserad av området eller rent ut sagt tycker det är tråkigt. Där av menar Granberg (2009) att det ofta är mer fördelaktigt att utveckla de områdena som individen tycker är mer intressanta.

3.2 Verktyslåda

I följande teoridel förklaras de områden och tekniker som kan användas för att effektivisera utbildning i olika verksamheter. Följande teoridel ligger till grund för de utbildningsmaterial som är utformat på ELP.

3.2.1 Bilder

Bilder som används i olika typer av informationsmaterial menar R.Petterson, L.Frank, J.Frohman, S.Holmberg, P.Johansson, M. Meldert, L.Strand (2004) att bildens innehåll, utförande, kontext och form kan leda till att inlärning, minne och upplevelser. Där av menar Petterson et al, (2004) att den som skapar informationsmaterial bör tänka igenom varje bildens syfte, målgrupp och mottagare för att skapa en bild som är relevant för sammanhanget. Vidare menar författarna att det är en fördel om alla bilder har en bildtext som förklarar bilden. Petterson et al, (2004) förklarar att bilder har blivit allt mer inflyttersrika i dagens samhälle samt att det finns lite forskning inom området. Petterson et al, (2004) förklarar att behovet av visualisering idag är stort, då exempelvis diskussioner om utseende på hus, bilar eller vägbeskrivningar ofta blir komplicerade och otydliga. därför blir ofta en bild mer självklar och lättare att förstå.

3.2.2 Dialog och diskussion

Granberg och Ohlsson (2009) förklarar att dialog kommer från grekiska orden *dia* = genom och *logos* = ord, ordets mening. Med hjälp av dialog vidgas gruppmedlemmarnas förståelse om hur de tänker vilket är viktigt för teamlärandet förklarar Granberg och Ohlsson (2009). Vidare förklarar författarna att utan dialog kan inte gruppen utveckla förståelse för kommunikation efter som de inte vet om det förstå varandra eller inte. Dialog är därför en förutsättning för doubleloop-lärande i hela organisationen. Granberg och Ohlsson (2009) menar att dialogfrämja kollektivt tänkande och kommunikation. Med hjälp av dialogen kan vi

ifrågasätta och reflektera över antaganden och besvara våra frågor och frågor om varför det är som det är.

När dialoger förs är det viktigt att alla inblandade får utrymme och möjligheter att komma till tals. Därför är det viktigt att bidra i en dialog genom att reflektera i och över samtalsituationen. För att ha god dialogkompetens krävs att argumentera för sin sak men samtidigt vara öppen för andras argument. Samt att ifrågasätta ens egen ståndpunkt och kritiskt granska andras (Granberg, 2009).

Granberg (2009) menar att diskussioner ge underlag till beslut och diskutera innebär att övertyga den andra om att mina argument är bäst.

3.2.3 Lärstilar

Boström & Svantesson (2007) förklarar att lärstil innebär "hur individer koncentrerar sig, processar och bearbetar nytt och svårt material". Olika individer är i behov av olika saker när kunskap ska läras menar Boström & Svantesson (2007). Det här gör att olika verktyg och metoder måste finnas tillgängliga för att matcha olika behov och de lärstilar som individer behöver i skolåldern lever ofta kvar även i vuxen ålder. Boström & Svantesson (2007) menar att det breda området innefattas av en mängd olika forskningsresultat. I Skandinavien har två kända modeller etablerat sig, den ena bygger på Kolbs informationsprocessande och den andra på Dunns lärstilsmodell som är flerdimensionell. Dunns lärstilsmodell är den modell som har den största internationella utbredning och används både i barns och vuxnas lärande. Boström & Svantesson (2007) beskriver att Lernia har anpassat deras miljö efter olika behov med ljussättning, möbler, tysta rum med mera.

Dunns lärstilsmodell bygger på 20 olika mätbara faktorer menar Boström & Svantesson (2007) som är indelade i fem stycken olika områden, som i en varierande grad påverkar individers inlärning. De fem olika områdena är följande;

Miljöfaktorer

Individens studiemiljö där ljus, ljud, möbler, temperatur spelar roll menar Boström & Svantesson (2007). För att tillgodose de olika behoven bör rummet möbleras på olika vis för att anpassa sig till olika individers behov av enskilt arbete eller samarbete, flexibel belysning, tillgång till musik, och inreda rummet med exempelvis blommor och gardiner för att skapa harmoni.

Emotionella/känslomässiga faktorer

Individens motivation, anpassning, uthållighet och struktur spelar roll menar Boström & Svantesson (2007). Boström & Svantesson (2007) förklarar för att tillgodose de här behoven för anpassningsbara individer behöver motivationen öka genom att uppmuntra att arbeta framåt, tydliga strukturer för komplexa uppgifter för att känna trygghet. Till anpassningsbara individer är det viktigt med tydliga mål och innehåll. De individer som inte är anpassningsbara är det viktigt med valmöjligheter och variation i metoder och material.

Sociala faktorer

Boström & Svantesson (2007) förklarar att individens studieförhållande kan vara ensam, par eller grupper. Boström & Svantesson (2007) förklarar att utifrån forskning vill 13% arbeta själva, 28% i par och 28% i grupp och resterande är flexibla. Det här gäller när det är

nytt och svårt material, annan typ av lärande kan se annorlunda ut för andra och vuxna motiveras mer av eget arbete.

Fysiska faktorer

Boström & Svantesson (2007) förklarar att individens användning av olika sinnen, rörelsebehov, matintag och tid på dygnet som spelar roll. För att tillgodose olika individers behov menar Boström & Svantesson (2007) att det är viktigt att utforma material och metoder som anpassas efter olika sinnen. Visuella individer föredra inläring via synen där bilder, diagram, film och tabeller är att föredra. Auditiva individer föredrar inläring med hjälp av hörseln och föredra att lyssna och prata. Kinestetiska individer föredra att lära sig med hjälp av känslor, rörelser och att få testa själv.

Psykologiska faktorer

Boström & Svantesson (2007) förklarar att när ny information tas in behöver den struktureras antingen genom att analysera steg för steg och sedan sätter ihop det i en helhet, eller att först se helheten för att sedan se till detaljerna. För att hitta analytiska individer menar Boström & Svantesson (2007) att det är viktigt att lyssna när individen pratar för att på så vis se hur detaljriktade förklaringarna är. En holistisk individ är mer oorganiserad i deras egna kreativa ordning. Enligt forskning beskriver Boström & Svantesson (2007) att vuxna är mer holistiska är analytiska, då 55% föredrar helhet och 28% analys och resterande är flexibla. En del individer är impulsiva i deras tanka medan andra behöver tänka efter längre.

Utifrån forskningsresultat redogör Boström & Svantesson (2007) att när lärandet anpassas och tillgodoses efter individens behov, kommer individen prestera bättre med 95 procentig säkerhet. Boström & Svantesson (2007) menar att alla 20 faktorer inte är viktiga för alla individer utan det viktiga är att tillgodose det viktigaste behovet hos alla individet.

Boström & Svantesson (2007) menar att det är viktigt för organisationer att fundera över hur personalen bäst lär sig. Att skicka flera individer på kurs och sedan förvänta sig att de ska lära sig samma innehåll är att lura sig själv. De individer som föredra att använda hörsel, kommer vilja lyssna på en föreläsning medan individer som föredra synen, vill hellre läsa en bok eller se på film. Andra individer vill testa själva och några andra vill ha en blandning mellan flera alternativ. Därför menar Boström & Svantesson (2007) att det är viktigt som beställare att ställer höga krav på utbildningen samt hur utbildningen kan bidra till att öka lärandet i organisationen.

3.2.4 TWI-modellen

Granberg (2003) förklarar att TWI står för Training Within Industry och är en modell som kommer från USA och har använts på mer än 50 000 företag. Modellen har haft stort inflytande i den svenska företagsutbildningen genom åren. I Sverige benämns den under namnet instruktionsmetodik. Modellen förklarar hur utbildning ska bedrivas med hjälp av hörnstenarna *visa – demonstrera – öva – kontrollera*.

Granberg (2003) redogör för att modellen utvecklades i USA:s krigsindustri under andra världskriget. Krigsindustrin krävde stora mängder arbetskraft, vilket ledde till att industrierna var tvungna att föra in arbetskraft i verksamheten på ett effektivt sätt. Det ökade trycket i fabriken ökade behovet av att utbilda arbetsledare, bland personal som inte hade några ledar erfarenheter. Granberg (2003) ta upp exemplet om fabriken i Bridgeport som under ökade personalstyrkan från 2300 medarbetare till 15000 medarbetare och 100 arbetsledare

till 550 arbetsledare. På grund av det enorma utbildningsbehovet tog fyra experter på arbetsledning fram metoden. Metoden bestod av tre kurser inom områdena arbetsgruppsrelation, arbetsinstruktion och arbetsmetod. Tolv miljoner arbetare skolades in med hjälp av TWI

Granberg (2003) redogör för att grundsyftet ligger i att lära ut på ett korrekt sätt från första stund. Författaren tar upp exemplet med personal som skulle lära sig att skriva på ett tangentbord med hjälp av tio fingrar. Om individen på egen hand skulle lära sig, hade valet kanske blivit att skriva med två fingrar. Trots att det tar längre tid att lära sig skriva med tio fingrar blir slutresultatet effektivare.

3.2.5 Mentorskap

Mathisen (2009) menar att mentorskapet är ett brett område som tolkas olika och dess innehåll varierar beroende på dem som använder det och hur. I grunden förutsätter mentorskap ett samspel mellan en mentor, lärling och innehåll. Tonnquist (2012) förklarar att mentorskap är en metod som kan användas för att överföra tyst kunskap, där en mentors uppgift syftar till att dela med sig av sin kunskap samt att få andra människor att utvecklas. Vidare menar Tonnquist (2012) att mentorskap är en förutsättning för lärande organisationer. Mathisen (2009) klargör att ordet mentor har en grekisk historia där Odysseus kung av Ithaka inför sin krigsresa till Troja utnämner en av sina vänner Mentor till att ta hand om sonen i Odysseus frånvaro. Mentors uppgift var att finnas till hands som stöd under sonens uppväxt.

Enligt Mathisen (2009) ska mentorskap handla om utveckling, antingen personligt eller karriärs mässig och tidsperspektivet på processen kan variera. Enligt Mathisen (2009) finner vi mentorer i flera olika sammanhang allt ifrån skola, idrottsaktiviteter och på jobbet. Vidare menar Mathisen (2009) att ett mentorskap kan vara strukturerat, ostrukturerat, formellt eller informellt. Den informelle mentorn har en viktig omedveten roll, då dess handlingar och dialog kan ha en inverkan på någon annan individ. Med tiden förstår individen att den informelle mentorns handlingar och dialog haft effekt.

Mathisen (2009) menar att det är viktigt att tänka på sammanhanget mentorskapet ingår i då det är beroende av social, kulturella och historiska förhållanden. Mathisen (2009) redogör för Clutterbuck (2001) modell över hur dialogen mellan mentor och lärling är knutet till deras förväntningar och utbyttets betydelse. Vidare menar Mathisen (2009) att förväntningarna på mentorskapet i båda riktningarna är en central del. Därför är det viktigt som mentor att ha en klar förståelse för sin roll, för att sedan kunna framkalla en gemensam förståelse tillsammans med lärlingen. De förväntningar en lärling har på sin mentor innefattas ofta av att mentorn ska ha följande egenskaper; fostrare, ge hjälp, vara vän, mästare, rådgivare, lärare, instruktör. De här egenskaperna skapar antaganden om mentorskapets syfte.

Enligt Mathisen (2009) är det viktigt att varje mentor själv får definiera vad mentorskap innebär, då begreppet är stort och innefattar mycket. En mentor bör fundera över följande frågor;

- Vilket mentorskap vill du utöva?
- Vilken roll vill du ha som mentor?
- Vad gör du när du är mentor?
- Hur ska jag förverkliga de aktuella målen med hjälp av mentorskap

Vidare förklarar Mathisen (2009) att det är minst lika viktigt att verksamheten har en tydlig och klar definition med vad varje roll innebär och ska innefatta för att minimera oklarheter. Enligt Mathisen (2009) är en det även viktigt att en mentorsroll framstår som meningsfull och relevant i sammanhanget. Det här leder till att rollen känns betydelsefull och medför en ökad status.

En mentor kan anta flera olika roller, den ena rollen innebär att agera pedagog som syftar till att agera för att öka kunskapsutvecklingen och överföra kunskap. En annan roll syftar till att vara hjälparen där mentorn stöttar och vägleder lärlingen. Vidare kan en mentor axla rollen som förebild som innebär att föregå med gott exempel.

Mathisen (2009) förklarar i sin bok *Mentor – I teori och praktik* olika fördelar med att bedriva mentorskap.

- Det är flexibelt på grund av att det kan bedrivas på olika vis som kräver två individer.
- Det är en frikopplande aktivitet som kan bedrivas parallellt med det dagliga arbetet.
- Arbetsrelaterat och individuellt anpassningsbart med personfokuserat på grund av att mentorskap involverar både hjärta och hjärna.
- Kostnadseffektivt då tjänsten ej behöver köpas och enkelt att utforma.
- Säkrar kvalitén på utförandet och ökar tempot i kompetensutvecklingen.
- Mentorskap kan vara användbart i interna rekryteringar där ett tidigare mentorskap tydligt visa individens ledarkompetens.
- Lärlingens kompetenser tydligare fram i organisationen och lärlingen får snabb förståelse för hur organisationen fungera.

Enligt Mathisen (2009) handlar mentorskap mycket om att ge lärljungen kunskap och förståelse för ett visst område, där mentorn ska öppna hjärna och hjärta. En central fråga i sammanhanget är även att fundera kring vad mentor kan utvinna ur mentorskapet. Det är aspekter som motivera individer till att acceptera rollen som mentor. En del kan handla om den ekonomiska vinningen, ökad kompetens, nya perspektiv på verksamheten, möjlighet att hjälpa någon annan växa, paus i det vardagliga arbetet, tid för reflektion, öva på att kommunicera, ökad uppmärksamhet och ökad status, utvidgar kontaktnätet och ny motivation.

Mathisen (2009) beskriver att största misstaget en mentor kan begå är att fokusera för mycket på sig själv och ens egna behov. Det här kan kännetecknas av att mentorn lägger fokus på att berätta om sitt livs karriär, tar på sig en för stor fadersgestalt och kväver lärlingen, agera världsmästare och översittare, för effektiv och har ont om tid för lärlingen, utvecklingsoptimist och uppfattar att saker och ting löser sig.

Mathisen (2009) beskriver olika egenskaper som är viktiga att hitta bland individer när verksamheter söker efter mentorer. De egenskaper som är intressanta att hitta i individer är att individen ska ha hög social kompetens, god kunskap om verksamheten och arbetsutförandet, agera förebild, personlig auktoritet som folk lyssna till och ser som förebild, intresserad i andras utveckling, en teambyggande person som kan delar andras framgångar, person som har tålamod till att låta lärlingen själv få försöka och kommunikationsförmåga.

3.2.6 Feedback

Enligt Øiestad (2005) är vi alla i behov av feedback i arbetsliv så väl som i vårt privata liv, vuxen som barn. Øiestad (2005) förklarar att feedback innebär att få respons på hur man presterar och bete sig. Det är en förutsättning för att individer ska få möjlighet till att utvecklas och blir bättre. Resultatet av bra feedback genererar energikickar, motiverande känsla och gruppgemenskap menar Øiestad (2005). Feedback är en process som sker mellan två eller fler individer, där det alltid finns en sändare och en mottagare Øiestad (2005) och feedbacken kan ha en positivt, negativt eller ett konstruktivt innehåll.

Øiestad (2005) förklarar att på frågan om vad personal i arbetslivet saknar mest på jobbet, blir svaret ofta en önskan om mer feedback, speciellt från sin chef. Øiestad (2005) menar att individers prestationsförväntningar i arbetslivet är starkt kopplat till osäkerhet kring en lyckad arbetsinsats. Därav är behov av feedback grundläggande, som ökar trygghetskänslan bland medarbetarna, vilket leder till att de vågar lita på sin kompetens.

Med hjälp av feedback erkänner sändaren egenskaper hos mottagaren och mottagaren blir bekräftad, värdesatt och får möjlighet till att utvecklas. Därav är viktigt att förstå hur bra feedback ges för att få bästa möjliga resultat enligt Øiestad (2005). För att feedback ska bli effektivt måste sändaren visa intresse och ge specifik feedback, i den mening att sändaren talar om varför. Det här hjälper mottagaren att bli medveten om sina starka sidor och att andra värdesätter det starka sidorna förklarar Øiestad (2005).

Øiestad (2005) menar att konstruktiv feedback innebär att vi korrigerar ett oönskat beteende genom att förklara konsekvenserna av beteendet samt förklarar hur vi kan undvika konsekvenserna. Øiestad (2005) menar att det är beteendet vi ska fokusera på och inte personligheter. Konstruktiv feedback får inte uppfattas som anklagande, utan kritiken ska formuleras mer som en önskan enligt Øiestad (2005) och därför ska vi endast använda oss av positiv eller konstruktiv feedback. Øiestad (2005) påstår att det är viktigt att vi hittar en balans mellan positiv och konstruktiv feedback då för mycket eller för lite feedback kan få negativa konsekvenser, i form av omotivation. Øiestad (2005) menar att ett av målen med feedback är att låta individer växa är det viktigt att alltid ge positiv feedback efter att man har givit konstruktiv feedback för att få en bekräftelse på det förändrade beteendet.

Øiestad (2004) förklarar vidare att det finns 9 olika spelregler som är viktiga att ha i åtanke vid feedback.

- Menar de du säger.
- Säg de du menar
- Ljug när det är nödvändigt
- Värdesätt olikheter
- Rättvishet
- Övriga feedback
- Upprepning positiva saker
- Överdriv inte
- Invadera inte

Feedback ska ses som något bra och inte medföra någon obehaglig känsla för någon av parterna, när vi ge feedback är det viktigt att vi går in med syftet att hjälpa till och att inte att påpeka missnöjen menar Øiestad (2005). Det är viktigt att komma ihåg att feedback är en av källorna till kontinuerliga förbättringar och bör ses som en gåva. Därför ska inte negativ feedback användas så feedbacks goda effekter försummas poängtera Øiestad (2005).

3.2.7 Motivation

Jacobsen & Thorsvik (2008) förklarar att moderna studier visar att motivation är individuellt och de personliga egenskaperna samt det organisatoriska förhållandet påverkar motivationen. Utifrån det här har den behovsteorin av Marslow byggts som är den mest kända inom området. Marslow menar att alla individer har fem grundbehov det vill säga;

1. Fysiologiska behov - så som mat, hunger, sömn.
2. Trygghetsbehov - fysisk och känslomässig trygghet.
3. Sociala behov - vänskap, tillhörighet.
4. Behov av erkännande - status och prestige.
5. Behov av självförverkligande - utnyttja sina förmågor.

3.2.8 Rekrytering

Jacobsen & Thorsvik (2008) förklarar att idag är det viktigt att dra till sig den bästa kompetensen för att vara konkurrenskraftiga. Därför är det viktigt för organisationer idag att skapa en attraktiv image och utifrån studier förklarar Jacobsen & Thorsvik (2008) att arbetssökande är måna om den image som organisationen utstrålar. Jacobsen & Thorsvik (2008) redovisar studieresultat som påstår att det viktigaste hos arbetssökande är att organisationen har ett omväxlande och intressant jobb, bra arbetsmiljö, goda utvecklingsmöjligheter och sist en god lön. Jacobsen & Thorsvik (2008) förklarar att den starkaste arbetskraften är de individer som kommer av inre motivation och yrkesmässiga utmaningar än de som attraheras av lönen, då ofta talesättet "Den som kom för pengar går för pengar" stämmer.

Idag finns det en mängd olika metoder för rekrytering och Jacobsen & Thorsvik (2008) menar att om organisationer använder sig av flera metoder ökar chansen att anställa rätt personer. Det här förutsätter naturligt vis att rekryteraren har kunskaper inom området.

3.3 Förändringsarbete

Goldkuhl & Röstlinger (1988) förklarar att en förändring innebär att skapa bättre förutsättningar för att uppfylla verksamhetens mål. Kotter (1996) menar att förändring innebär att göra någonting annorlunda och förändringarnas stölek kan variera. I en föränderlig värld är organisationer pressade att arbeta med förändringar för att hålla igen kostnaderna, förbättra kvalitén samt att effektivisera tjänsten eller produkten. Kotter (1996) beskriver att det finns åtta vanliga fel som organisationer begår vid förändringsarbete.

1. Se nödvändigheten i att förändras - varför ska vi förändra oss, vilka risker och möjligheter finns?
2. Skapa en ledningsgrupp - för att de ska kunna agera förebilder och leda förändringen framåt och samt att få gruppen att arbeta ihop.
3. Vision och strategi - vad ska förändringen leda till och hur ska vi komma dit?
4. Kommunicera förändringsvisionen - alla ska förstå
5. Eliminera hinder - ändra system och strukturer som motarbetar förändringen
6. Skapa kortsiktiga vinster - en allt för lång process är det svårt för organisationen att se helheten och individer tröttna lätt, därav är det viktigt med små etapp mål där belöningar ges till de som arbetar för förändringarna.
7. Befästa vinsterna och fortsätta förändras - ta inte ut segern i förskott, det tar lång tid innan förändringen är accepterad i verksamheten
8. Förankra de nya metoderna i kulturen - förankra de nya metoderna i hela organisationskulturen

3.4 Processer och processkartläggning

Det finns en mängd olika förklaringar på vad en process är Ljungberg & Larsson (2012) förklarar att en process är "en samling länkade aktiviteter som transformerar input för att skapa output". En process kan även förklaras som "ett repetitivt använt nätverk av i ordning länkade aktiviteter som använder information och resurser för att utifrån ett givet behov skapa det värde som tillfredställer behovet". Vidare förklarar Ljungberg & Larsson (2012) att det är mycket viktigt att företag förstå vad en process är, då det annars blir svårt att beskriva och förändra processen.

Ljungberg & Larsson (2012) menar att processer finns i alla verksamheter, där vissa processer är mer tydliga än andra. Eftersom processer är gränsöverskridande de vill säga sträcker sig över flera olika funktioner i verksamheten, är det ofta inte någon som är ansvarig för processen. Där av förändras inte processerna efter de behov som finns. Att intressera sig för processer menar Ljungberg & Larsson (2012) är att intressera sig för hur kundvärde skapas, effektiva processer samt hur resurser och kompetens används och tas tillvara på.

Att beskriva processer förklara Ljungberg & Larsson (2012) benämns som processkartläggning och är det bästa sättet att förklara processens syfte, uppbyggnad och utseende. Med hjälp av processkartor förtydligas hur olika delar i verksamheten är sammanlänkade och samverkar menar Ljungberg & Larsson (2012). Det gör att kunden ställs i fokus, då kunden är gemensamt för alla delar i processen. Processkartor tydliggör även de aktiviteter som utförs i olika delar av verksamheten, som i sin tur minimera oklarheter. När processerna blir synliga är det lättare för enskild personal att se deras bidragande del i processen i ett större helhetsperspektiv samt samarbetsbehov. Ljungberg & Larsson (2012) menar att processkartläggning är en förutsättning för att förändra processer samt att mäta dem.

4 Tillvägagångssätt

Under arbetets gång har kontinuerliga diskussioner och samtal med Engnell och Jarmin genomförts.

4.1 Förberedelser

Under praktikens första dagar genomfördes en introduktion av verksamheten. Den första dagen hade ELP ordnat en introduktion som förklarade verksamheten på en övergripande nivå. Med hjälp av personal från utvecklingsavdelningen fick jag även möjlighet att vid två dagar vara en del av det dagliga arbetet, där vi hjälpte till att lösa maskinella problem samt dokumenterade produkttester. Efter eget bevåg genomfördes även de introduktionsprogram som vid tillfället användes av ELP. Det här gjordes för att öka kunskaperna om ELP och för att kunna utvärdera de moment som programmet innehöll.

Utifrån de läget utformades en projektplan och en uppdragsbeskrivning, för att ha en tydlig av vad som skulle genomföras och när. Uppdragsbeskrivningen ligger till grund för det arbete som utfärdades på ELP.

4.2 Framtagning av material

Processkartor har gjorts med hjälp av Microsoft Office Visio 2007. För att skapa processkartorna har samtal genomförts bland personalen. ELPs nuläge kartlades på en övergripande nivå för att förstå vad som saknades och vad som behövdes lägga till. Där efter ut-

formades nya kartor som sedan studerades med berörda. Utifrån förändringsförslag ändrades begrepp för att minimera förvirring samt vad vissa aktiviteter innebar.

Utifrån processkartorna skrevs ett utbildningsprogram där alla steg i utbildningsflödet förtydligades för att alla användare ska förstå varför aktiviteter genomförs och vad som behövs för att genomföra dem. Programmet granskades sedan av utvecklingschef, fabrikschef och produktionsledarna för att de skulle skapa en tydlig bild över hur genomförandet kan gå till. En separat aktivitetslista genomfördes med hjälp av Microsoft Office Excel där utbildningskartans aktiviteter ligger till grund.

Två PowerPointpresentationer togs fram genom att studera nuvarande introduktionsprogram samt genom samtal med personalen för att få förståelse för vad de tycker är viktigt samt vad de saknade. PowerPointpresentationerna granskades av den grupp som arbetar med introduktion för att korrigera innehållet.

Handledarmaterial togs fram med hjälp av samtal med personal. Utifrån litteraturstudier utformades en teoridel samt instuderingsfrågor. Den grupp som arbetar med introduktion gick först igenom materialet sedan presenterade det för fabrikschef och produktionsledarna.

Informationshäften togs fram där verksamheten delades upp olika områden. För att ta fram material gjordes samtal med personalen för att ta reda på det mest väsentliga informationen. Materialet granskades sedan av utvecklingschef, Jarmin, fabrikschef och produktionsledarna för att ge möjlighet till att korrigera fel. Informationshäftena är skapade med hjälp av Microsoft Office PowerPoint 2007 för att alla på ELP har tillgång till just det programmet.

Utformningen av kompetensverifieringsmallen gjordes med hjälp av Microsoft Office Excel. För att genomföra materialet har litteratursökningar gjorts samt sökningar på internet för att lösa en del av formlerna. Materialet har granskats av produktionsledare och fabrikschef för att de ska få ut den information som behövs.

Utifrån samtal med personalen strukturerades stationschecklistor fram för att sedan låta dem studeras av utvalda personer som fick komma med förändringsförslag.

5 Resultat

Utifrån förändringsbehovet har följande material tagits fram för att stödja utbildningsprogrammet på ELP samt att tillgodose litteraturens önskemål med modifikationer för att anpassas till ELP.

5.1 Processflöden

På ELP fanns det inga kartor över hur rekrytering och utbildning går till, där av kändes det naturligt att börja rita flöden se bilaga, (8), för att skapa sig en bild över hur nuläget ser ut. När rekryteringsflödet ritades upp framgick det tydligt att ELP saknar metoder och planer för hur rekryteringen av sommarvikare ska gå till. Rekryteringen gick ut på att läsa ansökningar och utifrån dem anställdes personal.

Det nya rekryteringsflödet beskriver anställning av olika former, så som sommarvikare-, tillsvidare tjänster, samt övertag av rekryteringsprocessen från ett rekryteringsföretag. Fokus på det här flödet har lagts på sommarvikarerekrytering, där olika metoder för att hitta rätt personer har strukturerats upp. Exempelvis speedintervju där rekryterarna får möjligheter att under ca fem minuter träffa den sökande för att få en snabb förståelse för individens

personlighet, styrkor och svagheter. Vidare kan rekryteraren välja att genomföra en gruppintervju, där flera sökande samlas på samma ställe för att även där få förståelse för individen. Därefter kan rekryteraren välja att genomföra en personlig intervju eller anställa personerna direkt.

ELPs dåvarande utbildningsflödet saknade uppföljning och struktur. Det nya utbildningsflödet består av tre faser. Fas ett består av en förberedande del där ELP väljer ut och utbildar handledare samt planerar alla aktiviteter som ska utföras under fas två. Fas två består av introduktioner där varje individ får genomgå tre olika introduktioner, under den första introduktionen får individen information om grundläggande saker på ELP, som till exempel anställning, personalklubb, raster, utbildningsflöde, facket, fotografering, klädhantering och rundvandring. Den andra introduktionen är uppdelad i två delar där den första ger ytterligare information om hur ELP fungerar gällande till exempel hygien, försäkring, truckkörkort och vad som görs om när olika incidenter händer. Den andra delen av den andra introduktionen utgår ifrån att observera och visa hur verksamheten fungerar för att sedan diskutera observationerna. Den tredje introduktionen är den del då individen lär sig den tilltänkta stationen ute i produktionen. Efter introduktionsdelarna pågår självständigt arbete i kombination med samtal och verifiering. Fas tre i utbildningsflödet innebär att skapa en helhetsförståelse av ELP genom att praktisera ca 30-60 minuter inom andra avdelningar och stationer på ELP. Parallellt med praktiseringen kan individer välja att lära sig andra roller eller zoner ute i produktionen.

ELPs dåvarande handledare blev endast tilldelad uppgiften att agera lärare åt nyanställda. Planeringen av handledare syftar till att hitta rätt handledare för att sedan ge dem rätt förutsättningar för att lyckas.

5.2 Utbildningsprogram och aktivitetslista

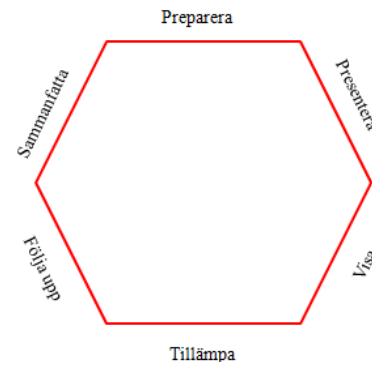
På ELPs dåvarande utbildningsprogram finns det olika områden uppspaltade som man går igenom under utbildningarna utan vidare eftertanke. Det nya utbildningsprogrammet se bilaga (9) beskriver alla steg i utbildningsprogrammet. Beskrivningen tar upp syfte, mål, ansvariga, tidsperspektiv, när, innehåll, deltagarmaterial och aktivitetslista för varje fas för att minimera oklarheter och tydliggöra flödet. Att följa det här programmet säkerställer att alla individer tilldelas samma information.

Likasa utvecklades en aktivitetslista se bilaga (10) med alla aktiviteter som behöver utföras i varje utbildningsfas.

5.3 Handledarhäfte

Eftersom ELP saknar struktur över hur handledare utbildas och utvecklas skapades ett häfte som är till för att underlätta och stödja handledarna i att lära ut kunskap se bilaga (11). Dokumentet innehåller en teoretisk del med grundläggande fakta om utbildning som till exempel inlärningsstilar, feedback, kommunikation, handledares roll, lärande organisationer och en egenskapad modell som bygger på TWI-modellen. Modellen kallas kompetensbikakan då ELP menar att "ingen är lika smart som vi tillsammans" (Vår Väg, 2012) och talesättet symboliseras med bikakor, då bikakan med sina hexagoner är världens starkaste konstruktion. Modellens väggar sammanfattar de delar som behövs för att leverera kvalitativ kompetens. Om någon av bikakens kompetensväggar utesluts eller hoppas över kommer kvalitén på kompetensen att bli lidande. Modellen bygger på de sex följande steg se figur 5.1;

- Preparera - Genom att förbereda och planera utbildningen genom att läsa igenom stationschecklistorna och informationshäften.
- Presentera – Förklara hur rutiner utförs med hjälp av guiden på stationschecklistorna
- Visa - Visa samtidigt som vi förklara hur vi gör.
- Tillämpa – Låta individen själv försöka att utföra arbetsmomentet.
- Följa upp – Ge feedback på det utförda arbetet, genom att använda dig av konstruktiv feedback följt av positiv. Tänk på att vi måste med det samma rätta till felaktiga beteenden.
- Sammanfatta – Sammanfatta varje del för att säkerställa att individen förstå vad som är gjort genom att ställa öppna frågor på de som är genomfört ex vilken rutin var svårast, vad behöver vi repetera osv.



5.1 Kompetensbikaka

Efter den teoretiska delen finns det två stycken övningar för självständigt arbete som innebär att deltagaren själv få ta reda på vilken inlärningsstil som hen föredrar samt själv fundera kring fördelar, nackdelar, möjligheter och svagheter hos sig själv i symbios med teoridelen. Avslutningsvis innerhåller den en gruppövning som fokuserar på att ge möjligheter att öva på att lära ut.

5.4 Informationshäfte

Informationshäftet är ett häfte i A3 storlek som viks på mitten som beskriver verksamheten med hjälp av bilder och textförklaringar till varje bild. De områden som är beskrivna är följande;

- Verksamheten se bilaga (12) - innerfattar information kring kontroller, zoner, avvikelser, ISO, Vår Väg, inlagring, mjölkkrundan, olika roller och lean
- Arbetsstationen/Pulpet se bilaga (13) - Etiketter, Pulpet, Balthzar, städrutiner, förpackningsinstruktioner, likare, IML-kontroll, arbetsorder och ifyllning avbruten order och rensa linjer,
- Arbetsmiljö/hygien se bilaga (14) - truckkörning, vis sjukdom, arbetsmiljö, ergonomi, företagsaktiviteter, hygien, skyddsskor, terminalglasögon, buller, skyddsglasögon, handtvätt och handdesinfektion
- Produkter se bilaga (15) - Formsprutning, konstruktion av verktyg, vad vi erbjuder, produktdekor, artikelnummer och benämning och grep, hink och burk produkter.

5.5 PowerPointpresentationer

Som hjälpmedel under introduktioner finns det två PowerPointpresentationer, en grundläggande se bilaga (16) och en ELP se bilaga (17). Presentationerna hjälper de ansvariga att följa den röda tråden och säkerställa att alla information förklaras.

5.6 Kompetensverifiering

En mall se bilaga (18) där produktionsledarna gradera kunskapen på personalen från 0-3 där 0=ej godkänd, 1=på väg, 2=ok och 3=utmärkt. Utifrån det här kan produktionsledarna sedan utläsa vad varje individ saknar för kunskap och kan på så vis räkna ut vilken kompe-

tens som behöver utvecklas. Likaså ger mallen information om antalet olika graderingar, för att få möjlighet till att öka kompetensen på området och hos individer. De kunskaper som specificeras är endast övergripande på zonnivåer och tar inte upp personliga eller detaljerade kunskaper. I verifieringen finns även ett tillägg på kunskaperna som fås genom praktisering i verksamheten samt grundläggande kunskaper som till exempel lagerhantering.

5.7 Stationschecklistor

ELPs dåvarande checklistor beskriver endast områden som ska läras ut utan någon förklaring. Där av innehåller de nya stationschecklistorna se bilaga (19) en förklaring om vad som ska läras ut under varje område. Det finns en stationschecklista för varje zon samt roll, det vill säga en stationschecklista för operatörer på zonerna grep, hink, burk, tryckeri samt för maskinskötare på samma zoner. Varje checklista är uppdelad i en grundläggande del som är samma över zonerna samt en zonspecifik del. Maskinskötarens checklista innehåller även en kolumn för ansvarig person över varje område.

6 Analys

Uppdragets syfte har uppnåtts, där utbildningsmaterial med fokus på produktionspersonalen har utformats i enlighet med litteraturen. Efter samtal med personalen har nya idéer och metoder förändrat arbetet.

6.1 Processflöden

Jag anser att det är viktigt att ha en plan för hur rekrytering bör gå till. Jacobsen & Thorsvik (2008) menar att det är viktigt att se helheten för att kunna skapa en lärande organisation, samt att hitta de personer med rätt kompetens som företaget saknar. Vidare menar Jacobsen & Thorsvik (2008) att det är viktigt att hitta rätt kompetens för att vara konkurrenskraftiga. Att endast anställa individer utifrån deras CV, även om det bara är under sommaren, anser jag kan skada ELPs image och leda till dålig marknadsföring. Att stolt presentera företaget som en seriös aktör ute på marknaden menar Jacobsen & Thorsvik (2008) ökar arbetssökande som söker arbeten med omväxlande och intressanta jobb, på så sätt kan attraktivare sökande hittas.

Med hjälp av ett tydligt processflöde och utbildningsprogram anser jag att det blir enklare för ELP att tillhandahålla att kompetenser utvecklas och bevaras. Det här möjliggör även att processen kan vidareutvecklas på ett bättre sätt då Ljungberg & Larsson (2012) menar att processkartor är en förutsättning för att förändra processer. Med hjälp av tydliga flöden anser jag att ELP kan tjäna in både tid och pengar under flödets gång, då nytt material inte behöver återskapas. Det blir också tydligare vad som ska göras i de olika faserna.

6.2 Utbildningsprogram med tillhörande material

Både författarna Tonngiust (2012) och Mathisen (2009) påpekar vikten av att verksamheten och ledningen har en klar definition av vad kompetens innebär samt en plan över hur kunskap ska tillhandahållas, utvecklas, bevaras och fylla ut behovet. Med tanke på det anser jag att utbildningsprogrammet är en bra start, där kunskapsområden och utbildningsstegen specificeras.

Granbergs (2009) modell över hur kompetensutveckling kan planeras ligger delvis till grund för de utbildningsprogram som är skapade för ELP. Med hjälp av ett utbildningsprogram och stationschecklistorna säkerställs att rätt kunskap förmedlas ut till ny personal. Utbild-

ningsprogrammet leder även till att introduktionen genomförs på olika vis för att tillgodose olika individers behov som Dunns modell förespråkar som Granbergs (2009) redovisa.

Nancy Dixons citat som Granbergs (2009) redovisa ”Ju snabbare omvärlden förändras, desto mer kunskap måste organisationen utvecklas för att handskas med förändringen. Och omvänt, ju mer kunskap som organisationen utvecklar, desto mer kan den påverka omvärlden” anser jag är en viktig del att ta i beaktning för ett företag som ELP som är under utveckling samt vill utvecklas ännu mer. Därav är det viktigt att försöka använda sig av den tysta kunskap som finns inom företaget då många anställda har arbetat i flera år på ELP.

För att anpassa utbildningsmaterial efter Dunns lärstilsmodell som Granbergs (2009) redovisa anser jag att det är viktigt att använda sig av olika metoder och tekniker under utbildningsflödet för att tillgodose olika behov. Därför genomförs introduktionen med hjälp av PowerPointspresentationer, utskrivna åhörarkopior, pauser, diskussioner, informationshäften och observationer ute i verkligheten.

Jag tycker att samtal och verifieringar ska genomföras kontinuerligt med personalen för att öka möjligheten för individer att själva vara med och påverka den egna kompetensutvecklingen. Granberg (2003) menar att det är en förutsättning för att öka vuxnas lärande. Utifrån samtal blir det lättare att hitta de individer som söker mer befogenheter och då ges möjligheten att låta de individer på egen hand söka efter rätt kunskap så som Granberg (2009) förespråkar. Att arbeta enligt Granbergs (2009) sätt kan leda till att tid sparas då individen eftersom individen endast söker efter den kunskap den är ute efter och oväsentligt kunskap ignoreras. Dock anser jag att det är viktigt att vara med och vägleda individen i frågan för att hen inte ska tappa spåret.

Att få möjlighet till vidareutveckling och praktisering inom verksamheten anser jag är en viktig del i att öka personalens helhetsförståelse. Jacobsen & Thorsvik (2008) menar att det är en förutsättning för att skapa en lärande organisation. Det här gör även att individer kan röra sig mellan Granbergs (2009) beskrivning av rutinfält, reservfält och lärandefält och det är precis de som Granberg (2009) menar är viktigt. Med hjälp av handledare kan de säkerställa att de nyanställda får ta del av de fyra olika kunskapsformerna som Granberg (2009) beskriver. Kunskapen blir då mer informativ och det blir lättare för individer att röra sig mellan de olika fälten.

Med hjälp av handledare får nyanställda den kunskap som behövs för att utföra arbetet och den nyanställde kan använda kunskapen direkt, vilket Granberg (2003) även förespråkar. Vidare menar Granberg (2003) att vuxna föredrar diskussioner framför passivt lyssnade därför ges det möjlighet att under introduktionen studera och observera verksamheten samtidigt som den förklaras för att sedan i grupp diskutera det som studerats.

Med hjälp av effektivare utbildning anser jag att den tid som finns till förfogande under introduktion kan förkortas och olika steg kan förkortas tidsmässigt samt sammanslås med andra skift för att på så vis spara resurser och pengar.

I kompetensverifieringen synliggörs även individers behov av praktisering i verksamheten som jag anser är en viktig del som inte får glömmas bort. Kompetensverifieringar kan även ligga till grund för lönesamtal med produktionens personal. Jag är även av den åsikten att kompetensverifieringen kan hjälpa ELP att dokumentera skiftens kunskapsnivå och på så vis blir det lättare att se var utvecklingsbehoven finns. Det leder även till att rekryteringen underlättas och eventuell kunskapsbrist synliggörs. Kompetensverifieringarna kan

även användas för att planera semestrar, låna personal från andra skift, lösa personalbrist när någon blir sjuk eller personal som vill byta skift.

Med hjälp av stationschecklistorna förenklas handledarnas arbete och samma information når ut till alla nya under utbildningarna. För maskinskötarens del är det viktigt att det är olika ansvariga under de olika områdena som ska läras in, för att sprida den tysta kunskapen i verksamheten. Det anser även jag säkerställer en kvalitativ kompetens på alla maskinskötare.

6.3 Handledarhäfte

Kompetensbikakan är utvecklad för att anpassas efter Dunns modell som Granberg (2009) redovisar där de nyanställda får möjligheter till att lyssna, se och öva på rutinerna. Den bygger även på TWI-modellen där hörnstenarna visa, demonstrera, öva och kontrollera har utvecklats. Syftet med modellen ligger i att utbilda på bästa möjliga sätt och ligger till grund för handledarnas arbete som jag anser är en viktig del i deras utbildning.

Granberg (2003) menar som sagt att vuxna vill använda kunskapen direkt samt att diskussioner är viktigare än passivt lyssnade. Utifrån handledarhäftet kan handledarna med det samma använda den kunskap som fått ur häftet. Likaså genomförs diskussioner med alla handledarna under utbildningen för att minimera det passiva lyssnandet. Det här anser jag ökar handledarnas lärande. Eftersom alla är i behov av feedback som Øiestad (2004) menar är det viktigt att handledarna vet hur man ger olika typer av feedback för att låta lärlingen utvecklas.

Tonnquist (2012) anser att handledning är ett bra sätt för att överföra tyst kunskap till andra individer i organisationen. Likaså främjas det kollektiva tänkandet då dialoger blir viktiga vilket Granberg (2009) också betonar.

Jag anser även det är viktigt att använda sig av handledare då handledarna själva får möjlighet att utvecklas som individer och metoden blir kostandeseffektiv. Jag tycker även att handledarhäftet förtydligar de uppgifter som en handledare bör axla samt ge information om hur individen ska genomföra sitt arbete. Om verksamheter inte använder sig av utbildning för handledare går det miste om effektivare utbildning för nyanställda.

Vidare tycker jag att det höjer värdet och statusen på handledarnas roll, då de märker att ledningen är villiga att satsa på deras kunskaper. I det långa loppet kan de även i det långa loppet öka statusen för rollen i verksamheten och attrahera fler individer. Mathisen (2009) påpekar även vikten av att förmedla rollen som meningsfull.

Handledarhäftet tar även upp de egenskaper som är viktigt att besitta som handledare. Jag tror även att de kan öka handledarnas självkänsla och vara motiverande i rollens utförande. Det kan även innebära för vissa att Maslows fjärde grundbehov uppfylls då status och prestige följer med rollen.

Uppdraget har varit svårt att genomföra ur den synvinkeln att området är otroligt brett och det har varit svårt att sälla ut de mest relevanta utan att tappa valideringen och realiteten i materialet. Det här har gjort att rapporten endast skrapar på ytan. Det finns mycket mer att utveckla inom det här området. Trots det består rapporten till stor del av teori då olika typer av material har varit sammankopplat med olika områden. Teoridelen förblev relativt stor för att belysa utbildningsmaterialets behov för ELP.

6.4 Analys utifrån Kotters åtta vanliga fel som organisationer begår vid förändringsarbete.

1. Se nödvändigheten i att förändras

Anledningen till förändring är att vara konkurrenskraftiga ute på marknaden. De finns flera risker till exempel det tar lång tid att hitta rätt kompetens, person valdes på fel grunder, rekryteringen gjordes för snabbt och handledare, ansvariga och mentorer är inte tillräckligt kompetenta. Möjligheterna ligger i att utveckla verksamheten framåt, bibehålla konkurrenskraften och kanske till och med utveckla nya revolutionerande produkter. Genom mitt utbildningsmaterial minimeras riskerna och chansen ökar att uppnå möjligheterna. Jag anser att det är viktigt att hela tiden utveckla materialet för att minimera framtida risker.

2. Skapa en ledningsgrupp

Jag anser att det är viktigt för ELPs del att hitta ansvariga individer på ELP som bevarar och utvecklar materialet efter de behov som växer fram med tiden.

3. Vision och strategi

Med hjälp av mitt utbildningsmaterial finns det en tydlig strategi över hur materialet ska användas. Jag anser det viktigt för ELPs del att arbeta med tydliga strategier för kompetensutveckling för att säkerställa att material och metoder utvecklas och finns tillhands för att anpassa utbildning efter olika individers behov.

4. Kommunicera förändringsvisionen

För att kommunicera visionen är det en fördel att visualisera processkartor och göra dem tillgängliga för flera. Det här kan leda till att en ökad uppmärksamhet kring exempelvis praktiseringen som på så vis öka viljan att genomföra dem. Likaså höjas statusen för handledare som kan leda till att fler blir attraheras och skulle vilja genomföra handledarutbildningen.

5. Eliminera hinder

Alla steg i utbildningsprogrammet är specificerat in i minsta detalj för att minimera oklarheter. Det är viktigt att involvera flera individer i processen och utvecklingen för att öka delaktigheten.

6. Skapa kortsiktiga vinster

Att skapa kortsiktiga vinster kan uppnås genom att utbilda handledare och genomföra samtal och verifiering för att öka personalens motivering.

7. Befästa vinsterna och fortsätta förändras

Att arbeta med att följa processföljderna och utveckla dem efter behov för att hela tiden hålla kvalitén i processerna uppdaterade. Ständiga rekryteringar och utbildningar är en förutsättning för lärande organisationer.

8. Förankra de nya metoderna i kulturen

De nya materialet och teknikerna måste förankras i kulturen genom att skapa standarder, samhörighet, värderingar och föredömen inom områdena.

6.5 Informationslogistisk koppling

För att tillgodose informationsoptimeringens fem punkter är det viktigt att fundera på hur individen ska få bästa möjliga kunskap, för att individen sedan ska kunna arbeta på egen hand utan större störningar. Det kräver följande;

- Innehåll - innehållet på utbildningen måste anpassas efter varje individs unika behov och handledaren måste vara insatt i rätt material.
- Tid - tiden kan innebära att tillgodose de områden under introduktionen när de är bäst lämpad. Därför är flödet uppdelat i olika faser med olika syften och utbildningsprogrammet hjälper en att följa flödet.
- Plats - informationen anpassas efter var individen befinner sig för att öka relevansen under introduktionen. Därför är det viktigt att följa utbildningsprogrammets steg.
- Presentation - information presenteras på olika vis exempelvis behöver informationshäften vara korta och koncisa med tydliga bilder och likaså måste PowerPointspresentationer tydliga med lite text och mycket bilder. Handledarna behöver använda sig av kompetensbikakan för att säkerställa en tydlig struktur och att informationen presenteras på bästa sätt.
- Kvalité - informationen under introduktionen måste vara relevant och korrekt.

Den informationslogistiska triangeln knyter ihop säcken där informationsinnehållet struktureras på ett sådant sätt att de anpassas efter behovet, för att sedan levereras på de sätt som individen föredrar. Det vill säga med olika kanaler för olika individers behov.

6.6 Fortsatt arbete för ELP

Vidare anser jag att ELP bör arbeta med följande område för att effektivisera verksamheten ännu mer.

- Medarbetarsamtal - Det bör utformas underlag för ett effektivt genomföra medarbetarsamtal. Det är även viktigt att planera kontinuerliga samtal för att på ett tydligt sätt synliggöra kompetensutvecklingsbehov, verksamhets förbättringar och styrkor och svagheter hos individer.
- Medarbetarpolicy – Upprätta en tydlig medarbetar policy.
- Rekrytering med intervjuer - För att ELP ska kunna hitta lämpliga vikare under sommaren och även skapa en seriös bild av verksamheten är det viktigt att skapa en struktur över intervjuerna. Det här kommer även locka till sig mer arbetskraft.
- Verifiera kompetens hos personalen kontinuerligt för att säkerställa kompetens och att nya rutiner följs på rätt sätt. Det är även viktigt att låta medarbetarna vara med och påverka kompetensutvecklingen.
- Genomföra handledarmöte och utbildning för att säkerställa att nyanställda får en bra förutsättning.
- Utvärdera alla stationsintroduktioner för att ge feedback till handledaren samt utveckla processen framåt.
- Utforma mer informationshäften exempelvis över de områden som praktiseringen sker inom samt över varje zon.

7 Reflektion

För att lyckas vara konkurrenskraftiga i dagens föränderliga värld är det viktigt att lyckas attrahera nya individer med nya kompetenser och sedan se till att bevara och utveckla dem inom verksamheten. Det här gör att rekrytering är en förutsättning för att hitta de egenskaper verksamheter är ute efter. Därför är det viktigt att verksamheterna har en plan för rekrytering och kompetensutveckling för att sedan skola in ny personal på effektiva sätt.

Att använda sig av olika tekniker och metoder tror jag är en fördel vid inskolning av nya individer i verksamheten. Jag tror att fokus på området inom de närmsta åren kommer öka och nya tekniker och metoder kommer att presenteras. Jag anser att det viktigaste är att förstå att vi alla är olika och är i behov av olika metoder för att på bästa sätt ta till oss ny kunskap. Därför är det viktigt att låta individer få tillgång till material i form av text, bilder, filmer och presentationer som kan bearbetas i grupp och på egen hand, samtidigt som individen hela tiden involveras i processen.

Förändringar i verksamheter är en förutsättning för att överleva på dagens marknad, det är där viktigt för verksamheter att undanröja de motstånd en förändring kan få genom att tydligt förklara förändringens syfte, tydligt kommunicerade mål och strategier för hur arbetet ska genomföras, utsedd grupp som för arbetet framåt, skapa små etappmål och förankra förändringen i kulturen.

Det har varit intressant att få ett exempel på hur verkligheten kan se ut. De erfarenheter jag ta med mig från det här uppdraget är hur andra verksamheter kan fungera och agera.

Litteraturförteckning

ELP. (2012). *Vår Väg*. Ljungby: ELP.

Granberg, O. (2009). *Läras eller läras*. Lund: Studentlitteratur.

Granberg, O. (2003). *PAOU - Personaladministration och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur och Kultur.

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. USA.

Larsson, A. L. (2012). *Processbaserad verksamhetsutveckling, varför - vad - hur?* Lund: Studentlitteratur.

Mathisen, P. (2009). *Mentor - I teori och praktik*. Lund : Studentlitteratur .

Ohlsson, O. G. (2009). *Från lärandets Loopar till lärande organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Øiestad, G. (2005). *Feedback*. Malmö: Liber AB.

Rune Petterson, L. F. (2004). *Bild och form för informationsdesign*. Lund: Studentlitteratur .

Sandkuhl, K. (2007). *Information Logistics in Networked Organizations: Selected concepts and applications*. Jönköping: Högskolan i Jönköping.

Stefan Lagrosen, U. L. (2010). *Lärande i och för det nya arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.

Svantesson, L. B. (2007). *Så arbetar du med lärstilar*. Jönköping: Brain Books AB.

Thorsvik, D. I. (2008). *Hur moderna organisationer fungera*. Lund: Studentlitteratur.