

HÖGSKOLAN KRISTIANSTAD
Institutionen för beteendevetenskap

C-uppsats i Pedagogik
(41-60) 10 poäng
Ht 2006

Vilka lärandemöjligheter finns i ett call-centerföretag?

Om utvecklingsinriktat lärande, delaktighet, kommunikation
och variation

Författare: Martina Andersson

Handledare: Britt-Marie Dalman

Abstract

Den här C-uppsatsen syftar till att öka förståelsen för vilka lärandemöjligheter som finns i ett call-centerföretag. Fokus ligger på utvecklingsinriktat lärande och tre faktorer som ingår i utvecklingsinriktat lärande. Dessa tre faktorer är delaktighet, variation samt kommunikation och variationen påverkar delaktigheten genom att man blir insatt i andra arbetsuppgifter och områden i företaget. Studien genomfördes med hjälp av halvstrukturerade intervjuer, observationer och en handledare med anknytning till ämnet pedagogik. Resultatet visar att möjligheterna till lärande i det undersökta företaget utgörs av god kommunikation mellan kolleger och det goda arbetsklimatet. De hinder för lärande som finns i företaget utgörs av låg variation och låg delaktighet. Studien visar också att den personal som arbetat länge i företaget generellt sett har ett stort intresse av företaget och bland dem finns en stark ambition att öka delaktigheten och variationen bland annat med hjälp av varierade arbetsuppgifter, intervjuarråd och fler möten för intervjuare.

Nyckelord: lärande, utveckling, call-center

Innehållsförteckning

Rubrik	Sid
Abstract	1
Innehållsförteckning	2
1.1 Bakgrund	3
1.2 Syfte.....	3
1.3 Disposition.....	3
2.1 Litteraturstudier	4
2.2 Vuxnas lärande - allmän kunskapsöversikt.....	4
2.3 Lärande i arbetslivet.....	6
2.4 Forskning angående call – centers.....	7
2.5 Sammanfattning.....	8
2.6 Vetenskaplig diskussion.....	10
2.6.1 Problemformulering.....	10
3.1 Metod	11
3.2 Utgångspunkter vid val av metod.....	11
3.3 Deltagande företag.....	11
3.4 Deltagare.....	12
3.5 Val av undersökningsstrategi.....	13
3.6 Tekniker för insamling av data.....	13
3.6.1 Intervjuer.....	13
3.6.2 Observationer.....	14
3.7 Metod för bearbetning av data.....	14
3.8 Litteraturstudien.....	15
3.9 Diskussion om studiens tillförlitlighet.....	16
3.10 Etiska överväganden.....	16
4.1 Resultat och analys	18
4.2 Möjligheterna till kommunikation.....	18
4.3 Möjligheterna till delaktighet.....	20
4.4 Lärandet och hur det uttrycks.....	23
4.5 Möjligheterna till variation.....	25
4.6 Slutdiskussion.....	27
Källförteckning	29
Bilaga: Intervjuguide	

1.1 Bakgrund

I denna del av rapporten tar jag upp syftet med att studera detta ämne. Läsaren kan här se vad som inspirerat mig till att välja just detta ämne och vilken nytta forskning kring ämnet har.

Mycket av mitt intresse för lärande växte fram utifrån den litteratur som jag har läst i pedagogik, genom diskussioner i min pedagogikgrupp, utifrån egna erfarenheter på arbetsmarknaden. Nya infallsvinklar i kombination med mitt arbete i telefoncentralen på ett call-centerföretag ledde till att jag började reflektera över lärandet och lärande i organisationer tycks bli allt viktigare för att organisationer ska fungera i ett föränderligt samhälle.

Enligt Jansson, Anna (2006) växer tjänstesektorn allt snabbare på arbetsmarknaden och fyra av fem svenskar producerar någon form av tjänster. Hon menar också att och att call-centerbranchen är en av de snabbast expanderande branscherna inom tjänstesektorn framför allt internationellt men också i Sverige. Jansson menar att det finns olika definitioner på vad ett call-centerföretag är. Somliga menar att det är ett företag som levererar tjänster på distans såsom en telefonintervjucentral eller en kundmottagning. Andra menar att det är ett företag som enbart hanterar inkommande samtal. Den definition som stämmer bäst här är den förstnämnda eftersom det undersökta företaget utför intervjuer per telefon. Enligt SOU (1992:94) "Bildning och kunskap" gör ökningen av tjänsteproduktion och samhällets snabba förändringstakt att lärandet är viktigt för att följa med i utvecklingen. Samarbete, kommunikation och andra aspekter av lärande är viktigt i arbetslivet eftersom de bidrar till att människor lär av varandra och av andra uppgifter. Enligt Jansson (2006) finns det ännu liten kunskap om call-centerbranchen, vilket gör att forskning om lärandet där behövs.

Jag arbetar själv i ett call-centerföretag i olika omfattning sedan sex år tillbaka och har erfarenheter av hur det ser ut. Bland personalen i telefoncentralen behövs utveckling via ett ökat lärande för att företaget ska nå ännu bättre resultat och trivsel. De har länge ansett att variationen i deras arbete behöver öka, vilket även gäller delaktigheten i företagets angelägenheter och kommunikationen mellan över- och underordnade. Delaktighet, kommunikation och variation ingår i det Jansson (2006) kallar "utvecklingsinriktat lärande" (s. 20), så med detta i åtanke beslöt jag mig för att undersöka om och i så fall hur ett mer utvecklingsinriktat lärande kommer till uttryck. Jag valde att studera företagets telefoncentral eftersom det är där jag arbetat.

1.2 Syfte

Syftet med undersökningen är att se vilka lärandemöjligheter som finns i ett call – centerföretag med fokus främst på utvecklingsinriktat lärande.

1.3 Disposition

Här beskriver jag kort kapitlens ordningsföljd i rapporten och vad de innehåller.

Först kommer en teoridel Där tar jag upp vad andra forskare och dokument (utredning, SOU, och en regeringsproposition) kommit fram till när det gäller lärandet. Därefter följer ett metodkapitel, där jag tar upp alla tillvägagångssätt, deltagare, etiska hänsynstaganden mm. Efter teoridelen kommer kapitlet "resultat och analys". Där tar jag upp resultatet av intervjuerna och observationerna samt tolkningar och analys av detta Till sist kommer en diskussionsdel där jag klargör resultatet och beskriver mina uppfattningar om det.

2.1 Litteraturstudier

Här tar jag inledningsvis upp hur olika offentliga dokument beskrivit vad vuxnas lärande och lärande i arbetslivet är. Därefter tar jag upp relevanta pedagogiska teorier och perspektiv och sist i kapitlet redogör jag för forskning kring lärande i call-centerföretag.

2.2 Vuxnas lärande – allmän kunskapsöversikt

Regeringen har i propositionen "Vuxnas lärande och utvecklingen av vuxenutbildningen", proposition (2000/01:72) bedömt att det är viktigt att främja vuxnas lärande. Regeringen har också bedömt att det är viktigt att öka vuxnas möjligheter att öka sin kompetens för att främja personlig utveckling, sysselsättning och ekonomisk tillväxt och skälen till dessa bedömningar är många. Enligt propositionen är detta inte bara viktigt i utbildningssammanhang, utan även i arbetslivet eftersom kunskapssamhället utvecklas allt mer.

Det livslånga lärandet, alltså principen att vi lär från vaggan till graven, blivit allt viktigare. Det gör att ju mer kunskapssamhället utvecklas, desto större del av det totala lärandet kommer lärande i arbetslivet att utgöra. Det totala lärandet förväntas också öka i takt med kunskapskraven och därför anser kunskapslyftskommittén i propositionen att lärande behöver ske hela livet. Det framgår också att kunskapsmassan man behöver ta in inte går att ta in enbart under ungdomsåren.

Formellt, informellt och icke-formellt lärande behöver ses över. Icke-formellt lärande innebär t.ex. personalutbildning och annan utbildning som är organiserad vid sidan av det offentliga väsendet och formellt lärande innebär organiserad utbildning inom det offentliga väsendet såsom högskolor, ungdomsskolor och liknande. Det informella lärandet är ett lärande som sker i arbetet eller i olika livssituationer såsom i familjen eller på fritiden. Det informella lärandet kännetecknas av att det kan vara en oavsiktlig effekt av exempelvis en situation, och det uppstår oftast inte i någon utbildningssituation. Det informella och icke-formella lärandet är de två mest förekommande typerna av lärande i arbetslivet, vilket gör att jag ska gå närmare in på dem när jag talar om Skolverkets rapport "Det livslånga och livsvida lärandet".

Av propositionen framgår också att utbildningsväsendet tidigare bortsett från vikten av erfarenhetsbaserat lärande och gett det utbildningsbaserade lärandet mer status. Att koppla lärandet mer till arbetsplatserna skulle förtydliga vilken kompetens som behövs och de studieovana skulle ha lättare att lära om denna koppling skedde eftersom de då ser kunskap i ett sammanhang. Dessutom har de som arbetat hela livet utvecklat lärandestrategier som hamnar i konflikt med de lärandestrategier som behövs i utbildning. I arbetslivet behöver man därför utveckla villkoren för lärande när det gäller arbetsorganisation och vuxenanpassning samtidigt som utbildningsväsendet behöver anpassa lärandet till arbetslivets villkor och krav. I propositionen menar regeringen också att det är viktigt att forska mer om hur man kan överbrygga den traditionella klyftan mellan formellt, icke-formellt och informellt lärande. Man behöver ökad kunskap om hur dessa kompletterar varandra och om samspelet mellan dem för att underlätta arbetet med att föra utbildningsväsendet och arbetslivet närmare varandra i arbetet med ett livslångt och livsvitt lärande. Att lärandet är livsvitt innebär att dessa tre lärformer samverkar under människans liv.

Eftersom det formella och icke-formella lärandet är styrt av faktorer som kunskapssyn, läroplaner och verksamheters huvudmän, måste arbetet för ett livslångt och livsvitt lärande röra många områden i samhället. Detta arbete måste till exempel beröra de fackliga organisationerna, arbetsmarknadspolitiken och arbetsgivare som stat och kommun. Regeringen menar också att det behövs en nationell strategi för livslångt och livsvitt lärande

som är till för att stödja både arrangerade (formella och icke-formella) och oarrangerade (informella) lärsituationer. Detta för att det finns ett stort behov av att tillvarata kunskap oavsett hur den förvärvats.

Enligt Jansson (2006) är atmosfären i ett företag viktig. Hon menar att stämningen i ett företag behöver vara god för att den påverkar relationerna mellan människor, som i sin tur påverkar hur de kommunicerar. Knowles m.fl. menar att en god atmosfär innehåller tillit, människocentrering i stället för uppgiftscentrering, att man är ganska informell och att man bryr sig om varandra. Företag behöver också ha en tillåtande attityd gentemot misslyckanden eftersom vi lär av misstag och en sådan attityd leder till att man vågar prova nya sätt att tänka och lösa problem.

Enligt Knowles m.fl. (2006) har man länge tillämpat den traditionella pedagogiken, där utbildaren står och talar om något för eleverna och är en auktoritet. Vad man länge har trott är att den strategin fungerar på alla, men författarna menar att den fungerar bäst på barn och sedan sämre med stigande ålder. Därför bör pedagogiken successivt ersättas med det som kallas "andragogik". Andragogik innebär "en avsiktlig aktivitet ledd av någon professionell som syftar till förändring inom vuxna personer" Knowles m.fl. (s.60, min översättning). Utbildare behöver tillämpa en mer demokratisk undervisningsmetod än vad som varit vanligt vid formell och informell utbildning. Orsaken till det är att delaktigheten behöver öka för att vuxna behöver vara självstyrande och för att deras livserfarenhet är värdefull. Det kan finnas infallsvinklar hos kursdeltagare och medarbetare som utbildaren saknar och dessa infallsvinklar är viktiga för att finslipa beslut innan de tas. Alla som besluten gäller bör ha möjlighet att vara med i beslutsprocessen. För att främja demokrati bör också kommunikationen bli mer öppen och gå både horisontellt och vertikalt. Det innebär att människor på samma nivå i ett företag behöver ha en bra kommunikation och att man även behöver kommunicera bra med överordnade och underordnade.

Författarna menar att man under hela livet bör använda andragogik i vissa situationer och pedagogik i andra. Pedagogik behövs t.ex. när människor är helt utan kunskap om ett ämne eftersom någon då behöver ge grundläggande information och andragogik kan t.ex. tillämpas då människor gemensamt ska diskutera ett ämne de har erfarenhet av. Både pedagogik och andragogik behövs beroende på situationen och kan användas kombinerade.

Enligt Knowles m.fl. lär vuxna lättast genom praktik och genom problem som dyker upp. Den vuxne behöver känna att hon/han vinner på att lära sig något för att motivationen att lära ska uppstå. Denna vinst med lärande kan t.ex. bestå av att ett problem i den vuxnes liv eller arbete löser sig eller att lönen ökar. Praktik är därför viktigt om man vill åstadkomma en förändring i företag och individer i stället för att man stannar vid exempelvis en utbildning om förändringen.

Enligt Säljö, Roger (2002) är det mycket viktigt att tänka på att människor lär av sammanhang och med hjälp av olika verktyg. Verktygen (artefakterna) kan t.ex. vara datorer och miniräknare. Verktygen är intellektuella och materiella och förmedlar verkligheten till oss, så vi står alltså inte i direkt och otolkad kontakt med verkligheten. Av alla verktyg som finns för lärandet är språket det viktigaste och mest unika. Med språket ger vi företeelser namn och innebörd. Vi kan också beskriva abstrakta företeelser med det och det ger oss möjlighet att påverka andras tänkande och agerande. Dessa faktorer gör att människan lär mycket genom kommunikation. Sociokulturellt lärande uppstår i olika sociala praktiker, t.ex. på en arbetsplats, och blir synligt genom att det via språket uppstår olika normer. Normerna talar

om för oss hur vi förväntas uppträda, kommunicera och reagera i olika situationer och förmedlas i samspel med erfarna personer i institutionen.

2.3 Lärande i arbetslivet

I Skolverkets rapport "Det livslånga och livsvida lärandet" (2000) framgår att lärandet i arbetslivet är mycket betydelsefullt i dag. En anledning är att mycket av det som lärs i formell utbildning inte kan tillämpas i praktiska livet. De menar att kunskap är knuten till ett sammanhang och att man ofta inte ser detta sammanhang i formell utbildning. Lärande i arbetslivet är också viktigt av produktionsekonomiska skäl. Ny teknik och nya produktionsformer utvecklas och vi har en växande tjänstesektor där produktionsformerna alltmer utgörs av kundorientering och integration. Detta ställer krav på både ny teknisk kompetens och sociala färdigheter, t.ex. lagarbete.

På grund av den utvecklingen ökar också behovet av att personal kan upptäcka och åtgärda problem självständigt så att de kan vara med vid planering, analys, uppföljning och utveckling av verksamheten. För att underlätta detta menar författarna att man behöver överbrygga motsättningarna mellan allmänna kunskaper, personlig utveckling och specifika yrkeskunskaper. De menar också att organisationer behöver kombinera hög teknisk utvecklingsnivå med goda förutsättningar för lärandeintensiv produktion för att förbättra både kvalitetsutveckling och produktionsutveckling.

Av rapporten framgår också att lärandet på arbetsplatsen är icke-formellt i form av personalutbildningar och informellt på grund av att man lär via arbetsuppgifterna. När det gäller personalutbildning finns ofta problemet att ju högre upp i hierarkin man kommer, desto större är sannolikheten att man får delta i personalutbildning. Det händer därför ofta att det stora flertalet inte får samma tillgång till lärsituationer som personer med mer kvalificerade arbetsuppgifter. En lärande organisation skapas genom att främja personalutbildning och genom att främja delaktighet, inflytande, varierade arbetsuppgifter och andra faktorer av betydelse för det informella lärandet. Att främja variation i arbetet är viktigt både för arbetsuppgifternas lärandepotential och för arbetsmiljön, eftersom variation är viktigt för den fysiska och psykiska hälsan samt har betydelse för möjligheten att lära något nytt.

I SOU (1992:94) "Bildning och kunskap" framgår att kunskapssamhället ställer allt större krav på specialistkompetens hos arbetskraften. I ett arbetsliv med specialister blir helhetsuppfattningen inom arbetsplatser och insikt i sin egen och andras kompetens allt viktigare för att man inte ska tappa överblicken och för att människors olika kompetenser ska komplettera varandra. För att om- och nykvalificering ska bli en naturlig del av arbetslivet behövs samarbetsförmåga. Det behövs också för att man ska bli effektivare, för den enskildes tillfredsställelse och för att man ska kunna komplettera varandra när det gäller kompetenser. Ett tätt samarbete gentemot företagets intresser blir också allt viktigare.

I SOU (1992:94) framgår också att man måste öka människors handlingsutrymme för att de ska kunna tänka själva och ta ansvar. De hierarkiska nivåerna minskar hela tiden och i industrin håller gränsen mellan yrkesarbetare och tjänstemän på att suddas ut på grund av kraven på flexibilitet och lärande. Detta tenderar att bli en ekonomisk överlevnadsstrategi för företag idag. För att klara av dagens arbetsliv med dess krav på omkvalificering gång på gång behövs en stark tro på sin egen kompetens och goda grundläggande kunskaper. Språk tycks t.ex. bli allt nödvändigare som grundkunskap för att det underlättar när man ska lära nytt och kommunicera.

2.4 Forskning angående call-centers

Holman, David, J och Wall, Toby (2002) menar att ledarskapet i en organisation som vill öka möjligheterna till kontroll måste vara lyhörd och betona utvecklingen av individernas kunskap och förmågor för att minska stressen som arbetslivets krav kan orsaka. Enligt Knowles m.fl. (2006) kan ledare bidra till utveckling genom att värdesätta individualitet och övertyga dem man leder om att de är kapabla att utföra olika uppgifter. Holman och Wall (2002) menar att om denna lyhördhet förbises, kan ökad kontroll hos personalen i call-center företag kännas för krävande i stället för utvecklande och leda till överansträngning.

Holman och Wall visar att sambandet mellan lärande och hälsa är starkt. Stress i form av depression och oro hämmar lärande för att de hindrar människan från att experimentera så att hon får ny kunskap och skicklighet. Oron hämmar bearbetandet av information och modet att experimentera, medan depression minskar motivationen till detta. Samtidigt motverkar lärande depression och oro för att ökad kunskap och känslan av att vara skicklig minskar oro och depression så att man motiveras att hantera krav i arbetet. Deras studie gjordes på anställda i call-centerföretag och visar att en höjning av de anställdas inflytande över arbetssituationen minskar överansträngning och ökar lärandemöjligheter.

Fernie, Sue (2001) artikel sammanfattar resultaten från en studie gjord av David Holman och Olga Epitropaki. Studien omfattar 628 call-center anställda och gjordes för att se vilka lärandestrategier vuxna använder i arbetet. Holman och Epitropaki menar att ju mer man utför arbetsuppgifterna utan reflektion desto mindre reflekterar man över verksamheten i stort. De menar också att ju mer man reflekterar över verksamheten i stort desto mer reflekterar man över sitt eget arbete och sin roll i verksamheten, vilket är en förutsättning för att kunna påverka. Deras sambandsanalys visar att genom reflektion startar positiva effekter på lärandet. Där framgår att när man reflekterar över sitt arbete och verksamheten i stort, börjar man också lära genom att pröva möjligheter, fråga, eller söka skriven information. Sambandsanalysen visar också att processen gäller åt andra hållet så att läsande i manualer, övning och att fråga leder till reflektion, men här är sambandet svagare.

Jansson (2006) menar att lärandemiljön vid call-centers är präglad av både möjligheter och begränsningar. Möjligheterna ligger i att arbetsuppgifterna är komplexa och att personalen kommunicerar bra. Det beror till stor del på att atmosfären i företagen är bra och den avancerade teknik de har tillgång till när det gäller informationsspridning.

För att öka lärandemöjligheterna i dessa företag behövs några tillägg. Man behöver en förbättring av den informella kommunikationen vertikalt (överordnad – underordnad) kombinerad med de komplexa arbetsuppgifterna. Det är också viktigt att personalen får avsätta mer tid till problemlösning genom diskussioner under arbetets gång så att de kan hitta lösningar genom att utbyta erfarenheter. Personalen behöver också ha en möjlighet att göra sin röst hörd och se att deras åsikter tas upp och bidrar till förändring för att motiveras att säga sin åsikt. De behöver också höra varför en åsikt inte togs upp eller bidrog till förändring om så skulle vara fallet.

Enligt Jansson behöver man kombinera anpassningsinriktat och utvecklingsinriktat lärande i dessa företag och de undersökta call-centerföretagen har i huvudsak ett anpassningsinriktat lärande. Hon hänvisar här till Ellström, Per-Eriks rapport "Lärande – i spänningsfältet mellan produktionens och lärandets logik" (2002). Enligt Jansson (2006) tolkning av Ellström (2002) innebär ett anpassningsinriktat lärande att man inhämtar kunskap utifrån givna förutsättningar eller problem, en anpassning till givna förhållanden som man inte reflekterar över. Det

utvecklingsinriktade lärandet innebär att man reflekterar över villkoren för att förutsättningen eller problemet uppstod och vill påverka dessa. Detta lärande strävar efter att kreativt omformulera befintliga problem och förutsättningar till nya möjligheter eller uppgifter. Utvecklingsinriktat lärande kan hjälpa företaget att hantera förändringar och att komma först genom att skapa förändringar.

Enligt Jansson (2006) blir diskussionen om dessa lärandetyper ofta normativ så att det ”goda” utvecklingsinriktade lärandet ställs mot det ”dåliga” anpassningsinriktade lärandet. Detta är enligt hennes mening inte fruktbart eftersom olika situationer kräver olika typer av lärande. Har företaget investerat i en maskin behövs det anpassningsinriktade lärandet eftersom maskinen är på ett givet sätt och vill man nå en ny kundkrets behövs det utvecklingsinriktade lärandet för att kreativt skapa kundbehov. När det gäller call-center företagen menar hon därför att de inte ska ersätta anpassningsinriktat lärande med utvecklingsinriktat för att öka lärandemöjligheterna, utan i stället kombinera dem.

Viljan att satsa på arbetsmiljön har ökat i dessa företag de senaste åren. Branschen har bara funnits i Sverige under ca 15 års tid så företagen har bara hunnit satsa på den fysiska arbetsmiljön, men man vill satsa mer på allt vad arbetsmiljö heter och där har man räknat in lärandet. Platscheferna på de nio undersökta företagen menar att man gjort stora förbättringar i den fysiska arbetsmiljön de senaste åren. Personalen har t.ex. fått heltäckningsmattor i telefoncentralerna för att dämpa volymen, man har höj- och sänkbara bord och stolar och belysningen har förbättrats. Detta har gett ett positivt bidrag till lärandet eftersom det ökat personalens motivation och ork att arbeta och lära. Den fysiska och psykosociala arbetsmiljön är enligt Jansson viktig för att en god arbetsmiljö också är en god lärandemiljö.

Jansson tar upp variation som en viktig faktor för en bra arbets- och lärandemiljö och menar att arbetsrotation ger ett ökat lärande för att personalen får bättre insikt i andra delar av företaget. Detta är ett steg mot att göra dem mer delaktiga, så arbetsrotation är viktigt i kompetensutveckling och kan gärna kombineras med utbildningar i hur andra delar av verksamheten fungerar. Angelöw, Bosse (2002) menar att arbetsrotation minskar den fysiska och psykosociala arbetsbelastningen eftersom olika arbetsuppgifter belastar människan på olika sätt. Han refererar här till en studie som visar att kassörskor som arbetsroterar upplever mindre negativ stress och fysisk smärta och variation i arbetet ökar också känslan av att arbetet är givande. Förbättringar i arbetsmiljön kan också ge ekonomiska vinster när personalens hälsa förbättras. Angelöw visar ett exempel från pappersbruket Stora Enso Fors AB, där en mindre förändring av skiftschemat och andra hälsofrämjande åtgärder kostade cirka sex miljoner kronor och genererade en besparing på cirka 30 miljoner kronor.

2.5 Sammanfattning

Vuxnas lärande har ökat i betydelse för att vi lever i ett kunskapssamhälle. Lärande behöver införas i både företag och andra delar av samhället och det ska pågå hela ens liv, både i arrangerade och i oarrangerade lärsituationer. Livslångt och livsvitt lärande ställer ökade krav på den enskilde. Det krävs fördjupade teoretiska kunskaper hos individen, samarbetsförmåga, ansvarstagande och ökad delaktighet i arbetsplatsens angelägenheter. Men kraven på den enskilde kan orsaka stress, så det är viktigt att människor är lyhörda för egna och andras förmågor och behov. Det gäller framför allt ledare eftersom de är viktiga förebilder. Det är också viktigt att samarbeta för att individers kompetenser ska komplettera varandra och för den enskildes tillfredsställelse.

Kommunikation är viktigt för lärandet. På arbetsplatser utvecklas normer och de visar hur man förväntas uppträda och kommunicera, vilket påverkar individers sätt att tänka och

handla. Språket bidrar till att utveckla normerna eftersom det i språkliga framställningar finns värderingar, attityder och antaganden och ofta uppkommer ett socialt språk inom institutionerna. Även den fysiska och psykosociala arbetsmiljön är viktig för lärandet. Angelöw (2002) och Jansson (2006) menar att man behöver såväl fysisk som mental variation i arbetet för att öka personalens delaktighet och motivation att lära i arbetet. För att skapa en god arbetsmiljö som innehåller dessa faktorer behövs t.ex. arbetsrotation.

Lärandet i call-centerföretag är mest anpassningsinriktat och det lärandet fyller viktiga funktioner när man behöver fylla i kunskapsluckor. Det som behövs mer i dessa företag är utvecklingsinriktat lärande, som innebär kreativ problemlösning och skapande av möjligheter. Kommunikationen är den största källan till lärande i dessa företag i dag. Den fungerar bra mellan kolleger i dessa företag och stämningen är god, vilket ger stora möjligheter till erfarenhetsutbyte. Det som behöver öka är kommunikationen mellan överordnad och underordnad samt variationen i arbetet.

En svaghet med teorin om informellt och formellt lärande är att indelningen i lärandemodeller är mycket förenklad. Vilka möjligheter till lärande som finns är ju också styrt av företagets eller utbildningens kunskapssyn, huvudmän och läroplaner. En styrka i modellen är att den behövs för att man länge lagt större vikt vid arrangerat lärande än oarrangerat. Större utrymme för erfarenhetsutbyte i arbetet genom oarrangerat lärande kan enligt min uppfattning öka delaktigheten för att man då får mer tid att bli insatt i olika företeelser.

En svaghet med Jansson (2006) teori om anpassnings- och utvecklingsinriktat lärande är att diskussionen lätt blir inriktad på det utvecklingsinriktade lärandet som gott och det produktionsinriktade lärandet som dåligt. En styrka i teorin är att den ger en tydlighet i vilka nya krav på utbildning och lärande som ställs genom att ställa lärandetyperna i kontrast till varandra. En annan styrka är Janssons åsikt att lärandetyperna ska komplettera varandra, vilket enligt min uppfattning är mycket viktigt eftersom olika situationer ställer olika krav.

En styrka i Säljö (2002) teorier om kommunikation är att de blir mycket relevanta i ett arbetsliv som kräver samarbete inom och mellan företag. Medvetenheten om vilka normer som gäller i en institution bidrar till att individer lär sig fungera i just den kontexten, vilket gynnar samarbetet och därmed lärandet.

En styrka i Angelöw (2002) teorier om arbetsmiljön är hans exempel på att företag gjort ekonomiska vinster genom att förbättra arbetsmiljön. Enligt min uppfattning har företag ofta sett personalfrågor och kapital som två skilda faktorer utan samband, vilket kanske avhjälpas med sådana exempel.

En styrka i Jansson (2006) teori är resonemanget att en god lärandemiljö är en god arbetsmiljö eftersom människan enligt min uppfattning är kreativ och nyfiken av naturen. En svaghet i hennes resonemang ligger i att det inte alltid stämmer. Visserligen är människan kreativ och nyfiken av naturen, men eftersom det finns de som föredrar rutiner framför utveckling gäller det inte alla.

2.6 Vetenskaplig diskussion

Det finns olika sorters lärande men det jag tycker sammanfattar utvecklingsinriktat lärande är Jansson (2006) åsikt. Hon menar att det är en process där individen förändras genom kreativt skapande av uppgifter, problem och deras lösningar. På det sättet får individen ny kunskap så att hon kan förändra sin omgivning. Det anpassningsinriktade lärandet innebär att individen skaffar kunskap p.g.a. redan givna uppgifter eller problem, utan att reflektera över varför de uppstår eller hur man kan omskapa dem till möjligheter.

Både anpassningsinriktat och utvecklingsinriktat lärande behövs. De kan antingen användas kombinerat eller var för sig beroende på situationen. Har ett företag köpt in en maskin behövs t.ex. anpassningsinriktat lärande för att lära sig hur den fungerar eftersom maskinen fungerar på ett givet sätt, men vill företaget nå en ny kundkrets behövs kreativitet för att skapa kundbehov. Utvecklingsinriktat lärande underlättar för företag att följa med i ett snabbt tempo och hjälper dem att bli först genom att skapa förändringar och möjligheter.

Jansson menar att lärandet de senaste åren har blivit allt viktigare i arbetslivet, framför allt det utvecklingsinriktade lärandet. Det beror på att samhället och därmed kraven på företagen idag förändras i snabb takt. Detta för mig in på Knowles m.fl.(2006) resonemang. De menar att eftersom samhället inte förändrades lika snabbt förr, har man under större delen av 1900 - talet enbart använt det anpassningsinriktade lärandet och förmedlingspedagogik i företag och skolor. Under senare delen av 1900 - talet började samhället förändras allt snabbare och då försökte man följa med genom att använda mer av det anpassningsinriktade lärandet. Enligt Jansson (2006) insåg allt fler forskare och företag till slut att man behövde komplettera detta med utvecklingsinriktat lärande för att följa med vid snabba förändringar.

För lärande behövs olika förutsättningar beroende på vilket lärande man vill uppnå. Enligt Jansson behöver de flesta företag idag ökade förutsättningar för att få in utvecklingsinriktat lärande vid sidan av det anpassningsinriktade. För att åstadkomma det behöver man lägga större vikt vid delaktighet, kommunikation, inflytande och variation i företag och utbildningar än man gjort hittills. Andra faktorer som kan visa vilken typ av lärande som främst finns i ett företag är till exempel personalutbildningarnas innehåll, när och hur man väljer att hämta in kunskap samt graden av kontroll över de egna arbetsuppgifterna.

Enligt Angelöw (2002) lär människor av varandra och variation i arbetet ökar motivationen och möjligheten att lära något nytt genom kontakt med andra och genom andra arbetsuppgifter. Inflytande över den egna arbetssituationen bidrar till att individen kan utföra sitt arbete på bästa möjliga sätt, vilket i sin tur också motiverar henne att arbeta och lära. Även Knowles m.fl. (2006) menar att inflytande på arbetsplatsen är viktigt. Det gör att de som berörs av ett beslut blir mer motiverade att över huvudtaget delta i processen innan ett beslut fattas och när det fattas, samtidigt som det ger delaktighet. Genom delaktigheten ökar också kunskapen om hela företaget, vilket är viktigt för att människor ska kunna bidra till nödvändiga förändringar. Därför valde jag frågeställningarna nedan.

2.6.1 Problemformulering

Vilka lärandemöjligheter finns i ett call-center företag när det gäller utvecklingsinriktat lärande?

Vilka möjligheter finns till variation, kommunikation och delaktighet?

Hur påverkar dessa möjligheter lärandet?

3.1 Metod

I det här kapitlet beskriver jag hur jag gått tillväga när jag genomfört denna studie. Jag tar upp hur jag resonerat när jag valt metod och undersökningsstrategi, hur jag samlat in och bearbetat data och hur jag valt ut personer deltagarna i undersökningen. Här presenteras också företaget, etiska överväganden och en diskussion om studiernas tillförlitlighet samt litteraturstudiens roll i rapporten.

3.2 Utgångspunkter vid val av metod

Jag valde att göra en kvalitativ fallstudie med observationer och intervjuer som metod för datainsamling för att jag liksom Widerberg, Karin (2002) anser att människan är unik. Människan är inte ett forskningsobjekt utan i stället ett forskningssubjekt, vilket innebär att verkligheten formas av henne själv. Dessutom menar jag liksom författaren att upplevelser och vad något betyder och handlar om bäst åskådliggörs i intervjuer och observationer för att man behöver få svar på frågor som hur något är beskaffat, vad det handlar om och varför. Så när jag t.ex. vill få en bild av hur människorna i call - centerföretaget upplever möjligheterna till kommunikation kan jag åskådliggöra detta bättre genom intervjuer och observationer än genom en enkät. Enligt Widerberg bygger kvalitativ forskning på antagandet att verkligheten formas av människan själv. Därför är det bara hon som kan producera kunskap om den och då är det människorna man behöver fråga och iakttä. Empirin blir alltså grunden för uppfattningar om lärandet på företaget.

Widerberg menar att även forskaren själv (jag) har betydelse här eftersom jag är redskapet för hela studien. Min avsikt var att gå in i datainsamlingen så mycket utan förutfattade meningar som möjligt så att inte dessa meningar styr den, så jag analyserade alla data med så mycket distans till mina åsikter om företaget som möjligt. Författaren nämner också att eftersom forskaren själv är redskapet i kvalitativ forskning är det viktigt att klargöra sina värderingar och förförståelsen, vilket gör att jag även har dem med i uppsatsen. Detta ger en bild av hur min förförståelse påverkar tolkningen av resultaten.

Enligt Merriam Sharan B (1994) behöver man komma ihåg att föreställningarna om det man ska studera ska vara minimala, men att metodgrepp som urval av fakta och sättet att skapa ordning bland fakta bör styras av förutfattade begrepp om det ämne man studerar. Även om jag inte gick in i forskningsprocessen med tomt medvetande så försökte jag minimera mina föreställningar om företaget eftersom man måste ha distans för att kunna vara öppen för nya teorier och förklaringar. Samtidigt har jag t.ex. låtit mina frågeställningar styras av teorier om vuxnas lärande.

3.3 Deltagande företag

Till min undersökning valde jag ett call – centerföretag där jag själv arbetar i olika stor omfattning sedan sex år tillbaka, sammanlagt blir det ungefär halvtid under tre år. Studien är vad Bryman, Alan (2002) kallar idiografisk. Mitt syfte med den var alltså att dra slutsatser om hur något ser ut i en specifik miljö och inte hur något ser ut överallt, vilket framgår genom att jag gör undersökningen på just detta företag under några veckor i stället för att undersöka flera call – centerföretag. Jag valde att undersöka telefoncentralen på företaget eftersom det är lättare att få ett resultat som är tillräckligt tätt om man inriktar sig på en enhet i stället för att inrikta sig på båda enheterna och intervjua färre personer från varje enhet. Det deltagande företaget är ett ganska litet men växande företag med 30 fast anställda och cirka 250-300 timanställda intervjuare. Antalet intervjuare varierar på grund av att olika många stannar i företaget. Företaget har funnits i sex år och enligt platschefen och några anställda har det vuxit och växer fortfarande.

Bland företagets fast anställda finns produktionsassistenter, programmerare, säljare, intervjuare och chefer. Produktionsassistenternas arbetsuppgifter är att övervaka produktionen i telefoncentralen, vilket innebär att de är en länk till de övriga i företaget. De håller kontakt med kunder, intervjuar och ser till att intervjuarna arbetar effektivt med att ringa upp aktuella personer för undersökningarna. De håller också kontakten med säljare, programmerare och chefer. Programmerarnas arbetsuppgifter är bl.a. att åtgärda de tekniska problem som kan uppstå i dataprogrammen, säljarna sköter t.ex. kundkontakter och intervjuarna samlar enbart in data i telefoncentralen eller genom att skicka ut enkäter från den postala avdelningen. Cheferna utgörs av platschefen, som har det övergripande ansvaret för företaget, avdelningsansvariga för telefoncentralen och den postala avdelningen och en programmeringsansvarig.

Företagets huvudsakliga verksamhet är att samla in data, vilket sker genom insamling av både enkäter och telefonintervjuer. De data man samlar in handlar om olika undersökningar, som ska innehålla ett visst antal intervjuade senast ett visst datum och detta gör man på uppdrag av olika kunder. Företaget inriktar sig på opinions – och marknadsundersökningar, vilket innebär att kunderna är allt från varu – och tjänsteproducerande företag till fackliga organisationer och andra representanter för näringslivet, dagstidningar, leverantörer, forskningsinstitutioner mm.

På arbetsplatsen finns en postal avdelning och en telefoncentral. I telefoncentralen (TC) samlar intervjuare och produktionsassistenter in telefonintervjuer och på den postala avdelningen görs enkätutskick. En del av de undersökningar som görs sker också genom djupintervjuer, vilket innebär att någon från företaget åker ut på fältet och talar med intervjupersoner öga mot öga under cirka 20 minuter.

Hur urvalet till undersökningarna och själva undersökningarna görs varierar beroende på typ av undersökning. Ibland samlar företaget ihop personer till en gruppintervju och ibland intervjuar man dem var och en. Ibland har företaget redan fått ett urval från kunden så att intervjuarna kan börja ringa aktuella i urvalet direkt och ibland behöver intervjuarna ”screena”. Det innebär att man helt enkelt ringer runt och söker personer som uppfyller kriterierna för att delta i en viss undersökning.

3.4 Deltagare

I denna undersökning valde jag att göra det som Meriam (1994) kallar för ändamålsurval. Det innebär att jag valde ut intervjupersoner och företeelser som har vissa egenskaper för att få insikt i hur människorna på företaget upplever möjligheterna till lärande. Denna urvalsmetod är den som ger mest lärdom i min studie eftersom t.ex. tiden man varit anställd och intresset för arbetet har betydelse för hur klar den egna uppfattningen är om företaget i olika avseenden.

Intervjupersonerna var sex telefonintervjuare, fyra produktionsassistenter och platschefen. Av dessa är sju kvinnor och fyra män. Sex av de elva intervjuade hade gymnasiekompetens eller motsvarande, tre hade utbildning från högskola, universitet eller motsvarande och två hade grundskolekompetens eller motsvarande. Intervjupersonernas medelålder låg på 42,1 år. Medelåldern på alla intervjuare är enligt platschefen över 30 år vilket är relativt högt för ett call-centerföretag. Medelåldern bland alla produktionsassistenter hamnar på 38,3 år och medelåldern bland cheferna hamnar enligt platschefen på 44 år. Så siffran 42,1 år är hög med tanke på att både intervjuare, produktionsassistenter och platschefen ingick i undersökningen, men den höga siffran kan bero på att de äldsta personerna bland intervjuarna och produktionsassistenterna ingick.

Intervjuernas tyngdpunkt var intervjuerna eftersom dessa är flest till antalet i telefoncentralen. Bland dem och produktionsassistenterna intervjuades de som arbetat sammanlagt minst sex månader på heltid i företaget. Forskning och erfarenhet inom personalintroduktion, se t.ex. Granberg, Otto (2003), visar att det vanligtvis tar ca sex månaders arbete på heltid för en person att bli insatt och effektiv i sitt arbete förutsatt att intresset finns. Därför anser jag att ungefär ett halvårs heltidsarbete eller motsvarande är en rimlig gräns för när man har en bild av verksamheten.

3.5 Val av undersökningsstrategi

Till denna undersökning valde jag att göra kvalitativ en fallstudie. Enligt Merriam (1994) är en fallstudie partikularistisk. Det betyder att den är ett studium av en viss företeelse, person eller situation och det är en lämplig metod när man vill få en ökad förståelse för hur något upplevs. Fallstudien var lämplig i min studie eftersom min avsikt var att se vilka lärandemöjligheter de anställda upplever existerar på en enhet i ett företag. Att jag inte var ute efter någon exakt "sanning" om lärandemöjligheterna i företaget gjorde fallstudien lämplig eftersom den är deskriptiv och enligt författaren är en beskrivning av något lämplig när man är ute efter upplevelser.

Fallstudien är också heuristisk, vilket betyder att man kan få en ny syn på det man studerar genom nya innebörder, som ledet till ny erfarenhet, att man får bekräftat vad man redan visste eller att man får insikt i varför något blivit som det är. Det är också ett kriterium som gjorde fallstudien viktig i min undersökning eftersom pedagogiska processer enligt författaren behöver beskrivas för att ge ny erfarenhet och förbättring av deras användning.

Empirin föregår teorin i studien vilket betyder att den är induktiv. Fallstudien syftar till att samla in exempelvis intervjuer och observationer från en viss miljö och utifrån dem upptäcka nya relationer och teorier, i stället för att som i naturvetenskaplig forskning bekräfta eller förkasta redan befintliga teorier.

3.6 Tekniker för insamling av data

Intervjuerna genomfördes, liksom intervjun med platschefen, i ett avskilt rum på företaget. Merriam Sharan menar också att kontexten som intervjuer genomförs i är viktig eftersom den påverkar hur intervjupersonen svarar. Jag genomförde intervjuerna på arbetsplatsen direkt före eller efter ett arbetspass eftersom min undersökning handlar om intervjupersonernas arbetsplats. Då hade de arbetsplatsen i färskt minne eller var mentalt förberedda att gå till den. Alla intervjuer bandades då det underlättade att få med intervjuerna så exakt som möjligt så att de efter tolkning gav en tydlig bild av vad de intervjuade menade.

Jag genomförde observationerna i arbetet på företaget och detta skedde under fyra arbetsdagar. Merriam Sharan menar också att man bör bearbeta observationer direkt efter observationstillfället och utan att prata med någon innan man antecknar för att de ska finnas kvar i minnet i skrivande stund, vilket jag gjorde. Jag tolkade sedan alla insamlade data och lät min handledare läsa igenom tolkningarna och hela arbetet, för att upptäcka eventuella fel.

3.6.1 Intervjuer

Enligt Merriam (1994) är kvalitativa intervjuer ett bra sätt att få en bild av hur något upplevs. För att få en bild av företagets situation när det gäller lärandet genomförde jag därför 11 kvalitativa intervjuer som var 30-60 minuter långa. Innan jag började intervjuja gjorde jag en pilotintervju för att se vad som behöver ändras i intervjuguiden. Frågorna som ställdes handlade om kommunikation, delaktighet, utvecklingsinriktat lärande och variation. Detta var

predestinationen för undersökningen, som författaren menar är viktig att ha. Intervjun med platschefen var, utöver dessa ämnen, inriktad på företagsfakta så som personalinformation, arbetsorganisation och liknande. Detta för att platschefen är en av dem som har den mesta kunskapen om sådana frågor.

Widerberg (2002) menar att fördelarna med att göra intervjuer är att man får en bättre bild av varför människor upplever något och vad de menar när de uppger att något är på ett visst sätt, jämfört med en enkät där svarsalternativ finns men sällan utrymme för förklaringar till svaren. Man får också en bra bild av tonfall och kroppsspråk vid en intervju, vilket också är relevant eftersom sättet att säga något på är lika viktigt för ordens betydelse som orden i sig. Ord som upprepas säger också något om hur man upplever något och sådana ord får man oftast inte heller någon bild av i en enkät.

3.6.2 Observationer

Enligt Bryman (2002) kompletterar observationer intervjuer. När man observerar människor – och sig själv - har man som forskare en chans att se reaktioner, åsikter och diskussioner som människor kanske inte vet om eller vill ta upp under en intervju. En svårighet med deltagande observationer var att det krävde mycket energi att observera samtidigt som jag själv arbetade. Jag antecknade mycket väsentligt i form av spontana beteenden som återkom, åsikter, diskussioner mm. Att min tolkning av vad personers beteende betyder kan vara fel enligt dem själva är enligt Merriam (1994) en svårighet med observationer. Intervjuer kan här komplettera eftersom de ger en beskrivning av hur människor upplever något och varför.

Enligt Merriam är det viktigt att först övergripande observera miljön och sedan fokusera på vissa personer och företeelser eftersom man får för mycket att observera om man försöker observera allt på en gång. Dessutom blev det lättare att besvara min frågeställning för att jag utformade observationerna efter hand så att fokus riktades mot vissa personer och företeelser. Det jag lade fokus på vid de deltagande observationerna var därför samspelet och kommunikationen mellan de anställda och variationen i arbetet. Även åsikter, spontana reaktioner (skratt, suckar, gester mm) och diskussioner beaktades. Jag observerade även mig själv i dessa avseenden. Både produktionsassistenterna och intervjuarna observerades och tyngdpunkten hamnade så småningom på dem som arbetat mest på företaget. De var där oftast och är förmodligen de som har den klaraste egna bilden av verksamheten och sitt arbete, vilket gör dem mest relevanta för studien.

3.7 Metod för bearbetning av data

När jag analyserade intervjuerna använde jag en metod som Kvale, Steinar (1997 s.49) kallar ”Hermeneutisk tolkning”. Denna metod ansåg jag var lämplig eftersom den ger en tydlig bild av relationen mellan delen och helheten. I det här fallet handlade det om relationen mellan miljön (telefoncentralen) och individerna. Den metoden använde jag för att individernas språkliga uttryck och tonlägen ofta berodde på sammanhangen, alltså miljön och vilka ämnen vi pratade om.

Enligt Kvale måste man växla mellan att titta på delen och helheten när man använder denna metod. Först skaffar man sig en helhetsbild av intervjutexten och sedan går man tillbaka till delarna, alltså vissa teman och uttryck, för att utveckla meningen hos dem. Sedan går man åt andra hållet och låter teman och uttryck vara grund för att omtolka helheten och så låter man den nya helheten vara grund för ännu fler tolkningar av utsagorna. Genom denna växling hittar man ständigt nya samband som ökar förståelsen av intervjun eftersom varje tolkning ger ny förståelse. Detta sätt att tolka intervjuer är därför ett bra sätt att fördjupa de för-tolkningar som man gör

under och direkt efter en intervju. Enligt Kvale bör denna spiral bör sluta när man hittat en rimlig mening, d.v.s. ett inre sammanhang i intervjun som saknar logiska motsägelser. Man måste pröva tolkningarna av uttalandena mot annan information om den intervjuade. Denna information kan t.ex. vara det personen säger om sin personlighet, sina tidigare erfarenheter eller liknande. Texten ska också tolkas utifrån vad den själv säger om ett tema. Det betyder att den tolkning man gör måste hålla sig till uttalandenas innehåll och försöka förstå vad uttalandena säger om den intervjuades värld. Det är viktigt för att det fördjupar den autonoma meningen i uttalandena.

God ämneskunskap och att vara medveten om sin förförståelse är också viktigt. God ämneskunskap behövs för att man ska kunna se så många nyanser som möjligt i den intervjuades uttalanden och att vara medveten om sin förförståelse är viktigt för att man inte kan lämna sin förståelsetradition. Intervjuarens förförståelse påverkar de frågor man ställer och detta ger i sin tur vissa svarsmöjligheter. Detta beaktade jag när jag tolkade intervjuerna. Enligt Kvale bör man också lägga märke till spontana miner, gester och tonfall eftersom innebörder som inte är medvetna för intervjupersonen kan komma fram genom dem. Dessa vägde jag in i min tolkning för att ytterligare öka förståelsen för det som personen menar.

Merriam (1994) menar att man kan dela in varje observation i enheterna: vad, var, när, vem/vilka, hur och varför. Enligt Ryen, Anne (2004) är enheterna de minsta enheter i texten som kan tolkas och ge sammanhang. När jag tagit fram enheterna delade jag in dem i de kategorier där de passade bäst. Enligt Merriam (1994) bör man tänka konvergent för att se vilka data som var mest lika och jag lät dessa utgöra en kategori, som jag sedan namngav. Att tänka divergent hjälpte mig att fylla ut kategorierna när de väl namngetts. Merriam menar också att alla enheter som hör till en kategori ska vara lika i något avseende och uttömmande. Därför placerade jag allt som är relevant i dokumenten i någon kategori så att kategorierna tydligt skiljde sig från varandra.

Enligt Ryen (2004) ska man tänka på sammanhanget där beteenden, kommentarer eller enheter uppstått, vilket jag gjorde. Hon menar också att man bör ha så få kategorier som möjligt eftersom det ökar abstraktionsnivån på analysen så att den inte bara blir ett återgivande av vad någon sagt. Merriam (1994) menar att man ska se vilka teman som är tongivande utifrån kategorierna och se om det finns något samband mellan dem. Samband kom jag fram till genom att tänka spekulativt och sammanhangsmässigt, så att jag kunde hitta dem utifrån sammanhanget, d.v.s. utifrån vad som är sannolikt och utifrån tidigare kunskap.

När jag analyserade intervjuer och observationer undersökte jag vilka teman som återkom i alla data (räknade). Det gjorde jag för att kvantitativt och kvalitativt behöver komplettera varandra eftersom frågan om hur ofta något återkommer belyser hur stor betydelse det har.

3.8 Litteraturstudien

Merriam menar också att det är viktigt att ha med den teoretiska grunden i sin studie. I denna undersökning ingår därför ett teorikapitel med en litteraturstudie där jag tar upp vad forskare anser vara goda förutsättningar för lärande. Anledningarna till att jag har ett teorikapitel och en litteraturstudie är flera.

Litteraturstudien ger vägledning om vilken uppfattning om ämnet och vilka synsätt som influerat mig till att ha vissa frågeställningar och metoder för datainsamling. Detta är viktigt att klargöra i rapporten eftersom jag själv tillsammans med forskningssubjekten är redskapet i forskningen. För det andra syftar litteraturstudien och resten av teorikapitlet till att förklara ämnet som studeras för läsaren. Detta är viktigt eftersom alla som läser rapporten inte är pedagoger. Författaren menar

också att litteraturstudien är en hjälp vid problemformuleringen och att den tydliggör vad som utforskats så att man slipper upprepa misstag.

När jag sökte efter material om tidigare forskning inom ämnet använde jag några av bibliotekets sökverktyg. De båda artiklarna Holman och Wall (2002) och Fernie (2001) samt licensiatavhandlingen av Jansson (2006) är hämtade ur databaserna LIBRIS, Ebsco och PsychInfo. Jag använde databasen PsychInfo för att den främst är inriktad på det som publiceras inom psykologin och pedagogiken. Detta för att hitta information som är inriktad på just lärande i arbetslivet ur ett mer psykologiskt perspektiv. Att hitta information ur tre olika databaser var ett sätt att lägga in forskningsresultat med olika perspektiv i min studie. LIBRIS använde jag för att det är den databasen som främst innehåller avhandlingar och licenciatavhandlingar och Ebsco använde jag för att hitta information om just vilka faktorer som påverkar lärande i arbetet.

3.9 Diskussion om studiens tillförlitlighet

Merriam (1994) menar att det är viktigt att ha distans till det man ska studera, t.ex. ett företag. Det som kan påverka tillförlitligheten i studien negativt är att min distans till studien försvagas något för att jag själv ingår i företaget, vilket gör att denna studie blir en aning färgad av min egen uppfattning om företaget. Medvetenheten om detta gör att jag har möjlighet att minska denna "färgning" så mycket jag kan genom att t. ex. förtränga den förförståelsen. Jag gjorde mina observationer enligt den princip som författaren kallar "deltagare – observatör" (s.106). Det betyder att jag deltar i den grupp jag observerar, men att det jag gör som observatör är underordnat rollen som deltagare och detta kan också påverka tillförlitligheten på gott och ont.

Enligt Merriam är deltagande observationer både en fördel och en nackdel. I min studie påverkas tillförlitligheten på gott genom deltagande observationer för att jag har en klar bild av produktionsassistenternas och intervjuarnas arbetsuppgifter och verksamheten i telefoncentralen. Det fanns utrymme för deltagande observationer eftersom jag kunde observera både mitt eget och andras beteende i arbetet genom att arbeta några pass. Men tillförlitligheten påverkas också negativt för att närheten minskar distansen till det som studeras. Vad som också påverkar tillförlitligheten negativt vid deltagande observationer är att företaget visste att jag gjorde observationer. Detta kan ha gjort att, tillförlitligheten i det jag observerade minskar när de vet att de är observerade eftersom de då t.ex. kan förstå sig trots att jag lovade konfidentialitet.

Nackdelarna med att göra intervjuer är att intervjupersonen kan förstå sig eller känna sig pressad och att det kan finnas upplevelser som han eller hon inte vill ta upp eller inte tänker på att ta upp. Det är ju inte lätt att se sig själv utifrån och vissa ämnen kan personen uppleva som känsliga. Kommer man som intervjuare av misstag in på något sådant ämne, kan det hända att försvarsmekanismer som att kringgå ämnet eller intellektualisera sätts igång hos intervjupersonen.

3.10 Etiska överväganden

Enligt Merriam är det viktigt att tänka på etiska förhållningssätt när man forskar. Han nämner vikten av konfidentialitet och därför kommer jag att behandla alla iakttagelser och intervjuer från företaget konfidentiellt, så att namn, företag och andra uppgifter som kan röja identiteter försvinner.

Författaren tar också upp att de man undersöker bör vara medvetna om att man bedriver ett forskningsprojekt och syftet med detta. Jag frågade därför platschefen om lov innan jag började med undersökningen och personalen i telefoncentralen blev medvetna om att jag gjorde intervjuer och observationer för denna studie. Att observationer bedrevs öppet var en

förutsättning för att uppfylla kravet på medgivande från dem som skulle undersökas att ingå i studien.

När det gäller deltagande observationer kan deltagarna tänka på observatören som en del av miljön och agera på ett sätt som gör att något de helst ville behålla för sig själva kommer fram. Å andra sidan kan vetskapen om att man är observerad också bidra till att de observerade tänker sig för, så jag beslöt mig ändå för att använda deltagande observation.

Jag har även försökt att inte ställa för närgångna frågor vid intervjuer. Vad som är närgånget är förstås olika från människa till människa, men jag var så lyhörd jag kunde för att uppfatta om något är känsligt i en viss situation eller för en viss person. Det är ofta så att den intervjuade känner ett tryck på sig att avlägga svar, vilket gör att närgångna frågor kan kännas besvärliga för att man inte vill svara på dem.

Enligt Carlström, Inge och Carlström Hagman Lena - Pia (2006) ska man i undersökningar också beakta fyra grundläggande krav när det gäller individernas skydd. Dessa krav är konfidentialitetskravet, informationskravet, samtyckeskravet och nyttjandekravet.

Informationskravet innebär att alla har rätt att få klart för sig vad som pågår när man gör en undersökning, syftet med det hela och villkoren för det. Samtyckeskravet innebär att de man ämnar undersöka ska ha en chans att säga ja eller nej till att delta i undersökningen och att de får avbryta utan negativa konsekvenser. Konfidentialitetskravet innebär att alla uppgifter i undersökningen behandlas så att deltagarna blir anonyma vid publiceringen av rapporten. Namn, företag eller uppgifter som kan leda fram till vem som sagt vad utesluts därför i min rapport. Nyttjandekravet, slutligen, är ett krav på att uppgifter från personer och företag enbart ska användas i rapporten och att alla informeras om att uppgifterna enbart kommer att användas i rapporten.

4.1 Resultat och analys

Här tar jag upp vad det som sägs och görs i observationerna och intervjuerna kan betyda. Centrala teman presenteras här under olika rubriker liksom återkommande värderingar och attityder samt vad som tyder på just en värdering eller en attityd. Jag tar även upp mina uppfattningar om varför saker förhåller sig på vissa sätt.

4.2 Möjligheterna till kommunikation

Knowles m.fl. (2006) menar att utbytet av erfarenheter är en viktig lärandemöjlighet och den finns i detta företag. Kommunikation framstår som det mest centrala temat i intervjuerna och observationerna. Diskussionens vågor går höga i cafeterian på rasterna, i telefoncentralen talar man om problem och möjligheter med undersökningarna och av intervjuerna framgår att man lär mycket genom kommunikationen med personer man ringer upp. Säljö menar att det är viktigt att lära sig de normer som finns i institutioner och mellan människor. Möjligheterna till detta är goda i företaget eftersom stämningen är god och man kommunicerar mycket. Här är ett citat som visar ett exempel på när lärande uppstår i företaget:

Ip 1 - "Ja, det är väl olika människor, hur jag ska ta itu med dem liksom. Och sen av olika svar från olika människor. Säger de: "ja, du kan väl återkomma 2012" då vet jag ju hur jag ska kunna ta det. Man lär sig liksom när man pratar med människorna, att handskas med dem"

I detta företag lär kolleger av varandra. Här lärs både sätt att ta sig an problem och företagets kultur. Detta framgick i observationerna, där jag lade märke till att många olika ämnen diskuterades i cafeterian, på väg till och från arbetet och i telefoncentralen. I telefoncentralen kan man inte diskutera särskilt länge, men när problem dyker upp pratar man ofta med någon som har erfarenhet. Följande citat illustrerar att möjligheten att lära av varandra är stor i företaget och är ett svar på frågan om hur kommunikationen med kolleger fungerar:

Ip 1 - "Jättebra, verkligen! Vi har väldigt roligt på X. Ingen är ensam, alla har alltid någon att prata med och det är väldigt livat på rasterna. Även ibland under intervjuerna, då har man lite svårt att koncentrera sig, som när det är 80-90 pers inne, då kan det bli lite tufft. Men vi trivs väldigt mycket och vi är ganska sociala vi som jobbar på X, de flesta i alla fall"

Säljö (2002) nämner att det ofta finns ett socialt språk inom institutioner, vilket också märks i företaget. Min uppfattning är att detta påverkar företagets lärande i positiv riktning eftersom det gör det enklare att förstå det som sägs och bidrar till att skapa och underhålla värderingar, attityder och antaganden. Det i sin tur gör enligt min uppfattning att sammanhållningen stärks eftersom det finns något som alla i institutionen delar, vilket gynnar stämningen och samarbete mellan människor. Samarbete med andra företag kan också underlättas av medvetenheten om de normer som råder hos dem. Sammanhållningen i företaget gynnas också av att man ibland ordnar middag, fest och liknande aktiviteter för personalen. Dessa tillfällen tycks fungera bra som kulturskapare eftersom de är uppskattade. De ger också ökade möjligheter att delge nya personer de värderingar, antaganden och attityder som finns i företaget och möjlighet att underhålla dessa.

Det sociala språket märks i kommunikationen genom att man i företaget använder uttryck som förenklar det man vill säga genom att korta ner det. Här förekommer uttryck som: "Jag har alkoholen i kväll" och "Sitter du på kontantkortet i dag?". Utsagorna är hämtade ur mina observationer. Alla som arbetar på företaget vet att den underförstådda betydelsen är att man ringer människor och frågar om deras alkoholvanor, användning av kontantkort eller vad det nu

kan vara, men för en utomstående som inte känner till verksamheten skulle kommunikationen uppfattas som egendomlig eftersom den officiella betydelsen i dessa meningar är en annan. Denna typ av förenklingar via språket är positiv därför att den gör att det man vill säga framgår fortare och ibland gör förenklingar också det som sägs mer begripligt.

Ett problem är att det finns många timanställda som inte får del i denna sammanhållning. Detta beror på att de timanställda arbetar oregelbundet och att de är för många för att aktiviteter för dem ska kunna finansieras lika ofta som för de fastanställda. Jag har inte intervjuat de som arbetat kort tid i företaget, utan bara de som arbetat ungefär sex månader på heltid eller motsvarande. Bland de intervjuade, både timanställda och fastanställda, som arbetat i företaget cirka sex månader eller mer, är uppfattningen att det nog inte gör så mycket för dem som arbetar sällan att möjligheterna till sammanhållning är begränsade, men att det för dem själva ger en klyfta mellan dem och de fastanställda. Detta är sannolikt eftersom jag också hört under raster och annat att de som arbetar sällan, t.ex. en helg i månaden, inte upplever samma behov av sammanhållning som de som arbetar där dagligen eller nästan dagligen.

Även i detta företag behöver den vertikala kommunikationen (överordnad-underordnad) förbättras, liksom Jansson (2006) menar i sin forskning om call-centerföretag. Intervjuarna upplever att deras budskap för det mesta går fram till produktionsassistenterna och bemöts väl, men stressen som intervjuare och produktionsassistenter ibland upplever i telefoncentralen gör att man inte hinner kommunicera tillräckligt. I dessa situationer tycks intervjuarna uppleva att det tar emot att ta upp frågor och problem med produktionsassistenterna. När de intervjuade gestaltade detta blev deras kroppsspråk stressat. De gestikulerade mycket, pratade fortare och skrattade ivrigt, vilket kan tyda på att de själva upplever en stress orsakad av att något är oklart samtidigt som det tar emot att fråga. En intervjuare beskriver det såhär:

Ip 2 - "Ibland så känner man liksom: äh, nu ber jag om hjälp igen, och att jag frågar för mycket. Men jag frågar hellre en gång för mycket så det blir rätt och tycker de att jag tjarar så får de väl tycka det. Det bryr jag mig inte om. Man märker att de tycker det när de är stressade liksom. Men att det ska bli rätt är ju viktigare"

Samtidigt upplever produktionsassistenterna att de inte alltid hinner förklara i den utsträckning de behöver, men de gör sitt bästa: Såhär svarar en intervjuad produktionsassistent på frågan om vad som är sämst i arbetet:

Ip 3 - "Kanske när det blir för stressigt och man känner att man inte räcker till, när de ropar till höger och vänster: "hjälp här, hjälp där". Och sedan till slut så tänker man "Åh Gud, nu lovade jag någon" och "vem var det jag skulle gå till nästa gång?" Då känner man sig lite otillräcklig, det är lite frustrerande"

Holman och Wall (2002) menar att stress hämmar lärandet på grund av oron den medför. Min uppfattning är därför att stressen i företaget gör att man tappar koncentrationen på informationen om det som händer, vilket påverkar kommunikationen negativt så att lärandet via kommunikationen begränsas. Men den uppfattningen stämmer inte alltid i företaget eftersom det finns de som är stresståliga och ser stress som en utmaning. I deras fall tycks inte det höga tempot få dem att tappa greppet om vad som händer så att kommunikationen försämras och lärandet begränsas.

På en högre nivå (ledning – produktionsassistenter) finns en begränsning i att stora förändringar i företaget framförs väl, men att de som är lite mindre inte kommuniceras tillräckligt mycket. Den

vertikala kommunikationen i företaget fungerar också olika bra beroende på när man arbetar eftersom de som arbetar på dagen träffar cheferna oftare än de som arbetar på kvällen. Över lag framgår i intervjuerna att kommunikationen fungerar bättre bland dem som arbetar på företaget dagligen och på dagtid, framför allt vertikalt. Min uppfattning är att det är lättare att bygga relationer när man möts, vilket underlättar kommunikationen eftersom tonläge och kroppsspråk hjälper till att understryka vad man menar. Följande citat illustrerar detta som svar på frågan om vilka möjligheter som finns till vertikal kommunikation:

Ip 4 - "Det är klart, jag kan ju tänka mig att de som jobbar dagtid har det på ett annat sätt än vi som jobbar på kvällen för att det blir inte detsamma med kommunikationen om man gör det vis mail eller telefon. De som är här dagtid kan kommunicera direkt med personerna ifråga och det tycker jag är enklare"

När det gäller kommunikationen kunde jag också se en stor överensstämmelse mellan det som sades under intervjuerna och det som kom fram under observationerna. Diskussionens vågor går höga i cafeterian på rasterna, särskilt på kvällarna när många arbetar, och i telefoncentralen hjälper man varandra när det dyker upp problem. Detta fungerar ofta tillfredställande både vertikalt och horisontellt, men kan brista vertikalt när många arbetar och behöver hjälp. De flesta uppger att den psykosociala arbetsmiljön är god när det gäller arbetsklimatet och kommunikationen i företaget.

4.3 Möjligheterna till delaktighet

Delaktighet är ett annat tema som återkommer i intervjuerna. När det gäller delaktigheten upplever de flesta av intervjuerna att den är låg, men produktionsassistenterna ansåg att den är högre. Det framgår också att en del vill vara delaktiga och att en del inte vill vara det. Bland intervjuerna hittade jag två, eventuellt tre, förhållningssätt till delaktigheten. Det första förhållningssättet är att några av intervjuerna säger att de inte vill ha mer inflytande för att bli delaktiga trots att delaktigheten är låg och de är nöjda med att bara göra sitt jobb. Det andra förhållningssättet till delaktighet är upplevelsen att den låga delaktigheten stör, men att man inte kan få något större inflytande och den tredje kategorin anser också att det stör, men tror att de kan ändra på situationen. Sånär svarade en intervjuad på frågan om hur mycket inflytande man tycker att man har:

Ip 2 - "Ja det är ju ganska lite då. Men det vill jag inte ha heller utan jag gör det jag ska och går hem sen, så jag vill inte ha någonting sådant"

Varför man inte vill bli delaktig i utveckling kan diskuteras. Är det en vilja att allt ska förbli som det är, alltså ren konservatism och motvilja inför påverkan till utveckling och brott mot traditioner? Är det bekvämlighet för att man inte har vilja, intresse eller ork att hantera de krav som påverkan till utveckling medför? Eller vill man vara delaktig, men tror att det är så omöjligt att man intalar sig att allt är bra som det är för att orka? Den sistnämnda uppfattningen är sannolik eftersom några av de intervjuade menar att man måste ha ett arbete och upplever att det inte är så lätt att få. Men de två första uppfattningarna är lika sannolika eftersom några intervjuade uttrycker att de helt enkelt inte vill ha något inflytande och inte är så mycket för förändringar. I det här fallet tycks alltså orsaken till att man inte vill ha inflytande för att bli delaktig variera.

Varför vill de då inte ha delaktighet? Holman & Wall (2002) menar att ett lyhört ledarskap behövs för att personalen ska kunna ha kontroll över arbetssituationen så att deras delaktighet kan öka via lärandet. Kanske har företaget inte tid att utöva denna lyhördhet så mycket som

behövs för att människor ska orka med delaktighet eftersom delaktighet enligt SOU 1992:94 kräver fördjupad teoretisk och teknisk kunskap, förmåga att upptäcka och lösa problem självständigt och samarbetsförmåga. Enligt Skolverkets rapport "Det livslånga och livsvida lärandet" 2000 kräver arbetslivet detta för att företag allt mer behöver personalens delaktighet i planering, analys och uppföljning av företagets verksamhet om de ska kunna förändras snabbt. Enligt min uppfattning är svårigheten för företaget att ge fler delaktighet också orsaken till att graden av delaktighet ökar ju högre upp i hierarkin man befinner sig. I intervjuerna framgår att man upplever det som svårt att höja delaktigheten bland intervjuarna men man har många idéer om hur man kan göra. Några idéer är att bilda intervjuarråd och att ta upp förslagen i förslagslådan oftare.

En annan orsak till den låga delaktigheten kan vara en bristande tro på sin egen kompetens. En tro på den egna kompetensen behövs enligt SOU 1992:94 för att man ska klara av de krav arbetslivet ställer. Att tron på den egna kompetensen sviktar hos många intervjuade illustreras i följande citat:

Ip 1 - "Ja, alltså det känns inte som om vi som intervjuare har så mycket att säga till om, det är ju redan bestämt hur det ska vara från början. Så de sköter ju det och deras överordnade har bestämt så vi kan inte påverka det. För vi är ju vanliga intervjuare"

Här framgår implicit en värdering som innebär att är man intervjuare så kan man inte ha inflytande. Av citatet framgår att anledningen till detta är att intervjuare inte kan ha viktiga synpunkter och kunskaper för att de saknar mycket kunskap om andra delar av företaget. Enligt min uppfattning gör en låg tro på den egna kompetensen att man upplever de krav delaktighet förutsätter som tunga.

En tredje möjlighet är att både en låg tro på den egna förmågan och att man inte hinner vara lyhörd bidrar till att människor inte vill bli mer delaktiga i företaget. Mer tid till att vara lyhörd för behov och förmågor anser jag skulle förbättra medarbetarnas tro på den egna kompetensen. Min uppfattning är att tron på den egna kompetensen påverkar följande faktorer: viljan att ha inflytande, tron på att man överhuvudtaget kan komma på egna idéer till förändring och tron på att idéerna har betydelse. Detta kan vara sannolikt i detta företag eftersom jag under intervjuerna och observationerna lade märke till en lugnare och säkrare attityd hos dem som tror att de kan ha ett större inflytande än hos dem som inte tror att de kan det.

En annan orsak till att delaktigheten ökar ju högre upp i hierarkin man kommer kan också vara att de timanställda helt enkelt inte vill ha inflytande. De jag intervjuade uttryckte att de som sällan arbetar på företaget kanske inte är intresserade av det, eftersom de kanske bara arbetar på företaget i väntan på något annat arbete.

Enligt Jansson (2006) är delaktighet viktigt för att det ökar möjligheten att ha inflytande och hon menar att delaktighet och inflytande påverkar varandra ömsesidigt. Min uppfattning är att den vertikala skillnaden i möjligheter till inflytande också kan bero på att många intervjuare arbetar oregelbundet. En liten delaktighet leder till en minskad inblick i problem och inblick i företaget i sin helhet, vilket gör det svårt att hitta nya tankar och handlingsalternativ. Har man t.ex. arbetat i företaget som intervjuare under fem års tid och cirka tjugo procent är det svårt att bli delaktig och få inblick i olika problem så att inflytandet kan höjas eftersom problem och möjligheter dyker upp när man inte är där. Man har inte heller så stor chans att få synpunkter. För dem som arbetat där ungefär dagligen i minst sex månader (både fast anställda och timanställda) är situationen en annan. De har synpunkter, men svårigheten att öka de teoretiska

och tekniska kunskaperna hos flertalet och deras förmåga att självständigt analysera problem gör att de inte heller får så stora möjligheter till delaktighet i företaget.

I vilken utsträckning man hinner utöva ett lyhört ledarskap i företaget beror inte bara på hur mycket som finns att göra i telefoncentralen, utan också på hur ofta personer arbetar. Om någon bara arbetar några timmar i veckan hinner man kanske inte förklara och reda ut olika företeelser lika bra för honom eller henne som man hinner förklara för en som arbetar där varje dag:

Ip 5 - "Då har man inte riktigt tid att reda ut det. Det kanske är mer att man får peka med hela handen och inte hinner med hela den här förklaringsfasen om varför det är så viktigt och sådär, utan det kanske bara blir en tillsägelse"

Vad som också tycks finnas hos platschefen och produktionsassistenterna i företaget är en vilja att stärka delaktigheten. Några av de intervjuade talar om intervjuarråd och att man borde läsa förslagen i förslagslådan oftare. Intervjuarråd innebär att man utser representanter som kan föra intervjuarnas talan så att man hinner få fram viktiga synpunkter utan att fråga alla. Följande citat visar hur man vill höja inflytandet och därmed delaktigheten:

Ip 5 - "Personligen tycker jag att ungefär var tredje månad så ska chefen ha en information om att: dessa förslag, åsikter och synpunkter har kommit in, och: det här har vi gjort åt dem. "Och intervjuarna ska kunna känna att de kan gå till en person som sitter i ett intervjuarråd med saker och ting. Att det tas upp av intervjuarrådet, kopplas till ledningen och att någonting kan hända."

Om företaget växer anser man också att det är viktigt att utveckla internkommunikationen för att öka delaktigheten. Detta illustreras i följande citat:

Ip 6 - "Och där finns det väl också möjlighet att utveckla via kommunikationscert o.s.v. och framförallt tror jag att om vi fortsätter växa kommer det finnas större krav på att kommunikationen får en mer strukturerad form och att de informella bitar som fungerar när man är ett litet företag behöver struktureras upp, för att alla ska få tillgång till all information och även kunna känna sig delaktiga"

Vad intervjuarna också eftersträvar för att få en bättre delaktighet är fler träffar för intervjuare eftersom erfarenhetsutbyte är viktigt för delaktigheten. Säljös (2002) teori om att språket är det viktigaste verktyget för lärande framgår här eftersom man införlivar och underhåller värderingar när man möts. Intervjuarna och några av de intervjuade produktionsassistenterna menar att man hade fler träffar för intervjuare längre tillbaka i tiden och att detta skulle öka intervjuarnas inblick i hur det går för företaget och dess mål. De menar också att det skulle öka intervjuarnas möjligheter till feed-back på olika intervjuprojekt och deras insyn i problem och möjligheter inom olika projekt. De får visserligen information om hur olika projekt gått på ett block och de får en del information via datorerna, men de menar att det ibland inte ger lika mycket som att få ventilera det som kommer upp på ett möte.

När det gäller delaktighet uppger både intervjuarna och produktionsassistenterna att de skulle vilja ha tydligare mål att arbeta mot för att få bättre kontroll över sin arbetssituation. Ett svar på vad man skulle vilja förändra i företaget kan illustrera detta:

Ip 5 - "Jag tror att det är mål jag saknar. Vi har väldigt tydliga mål för dem som säljer saker, hur mycket de ska sälja och liknande, men inte alls lika mycket mål för hur vi ska

kunna se till att vi tjänar ännu mer pengar. Alltså, en sparad krona här och en sparad krona där kan bli en miljon alltså om du sparar, skär och effektiviserar tillräckligt mycket. Det skulle jag vilja se mål på”

När det gäller delaktigheten uttrycker nästan alla intervjuade att klimatet blivit mer anonymt sedan företaget började växa eftersom en del av ledningen finns på annan ort. Ferinie (2001) artikel visar starkast att reflektion startar många lärandeprocesser hos individer, men också att exempelvis läsande i manualer kan starta reflektion. Min uppfattning är därför att delaktighet kan stimulera till reflektion och delaktigheten i företaget behöver därför öka. Man uttrycker att beslutsvägar blivit lite förlängda och att man inte känner sig lika delaktig som förut. Följande citat, som svarar på hur delaktig man känner sig när beslut fattas, kan illustrera detta:

Ip 4 - ”Det vill man väl alltid, att man ska bli mer informerad innan beslut fattas, och att man fick vara med och bestämma lite mer och sådär. Det kan jag väl säga. Företaget är ju ganska stort nu och mycket av ledningen finns ju på annat håll och då känns det som om man inte är med när besluten tas”

Samtidigt uttrycker man som sagt från ledningshåll att kommunikationen måste förbättras om företaget fortsätter växa, vilket är positivt eftersom det visar att man är medveten om problemet.

4.4 Lärandet och hur det uttycks

I intervjuerna och observationerna framkommer att företaget fokuserar mycket på produktionen och det som Jansson (2006) kallar för ”anpassningsinriktat lärande” (s.20). Såväl intervjuare som deras överordnade talar mycket om produktion, pengar och effektivitet och har olika idéer om effektivitetsökning, så när det gäller att öka produktionen finns oerhört många förslag på vad man kan göra i termer av morötter, piska och information. Följande citat illustrerar detta och är ett svar på vad man tycker är bra i företaget och som man vill understryka:

Ip 7 - ”Ja de kan ju ha de här träffarna med intervjuerna före jul, kickoff. Dem kunde de kanske utveckla lite mer. Att tala om för alla intervjuerna vad vi jobbar med på kvällarna och vad vi ser på våra monitorer, hur vi tänker och sådana saker. Det är många som inte tror att vi ser vad de gör, de som intervjuar. Att vi visar och åskådliggör det också för då blir ju ju effektivare. Alltså sådana saker”

För en del av de intervjuare som stannat länge i företaget framstår det som centralt att de är där för att tjäna pengar och de menar att de arbetar där enbart för att de måste. Den andra kategorin intervjuare har stannat i företaget länge för att de trivs. Att människor trivs beror enligt min uppfattning på de aspekter av utvecklingsorienterat lärande som redan finns i företaget. Dessa utgörs av den goda kommunikationen horisontellt, alltså med kolleger på samma nivå, det goda arbetsklimatet som gynnar kommunikationen, lärandet under telefonintervjuerna och i viss mån utrymmet för kreativitet. Det goda arbetsklimatet höjer prestationsförmågan hos personalen, stärker sammanhållningen i grupperna och engagemanget i arbetet.

Det man också märker i företaget är att det tycks finnas en skillnad mellan över- och underordnad när det gäller de möjligheter till utvecklingsinriktat lärande som finns i företaget. Av intervjuerna och observationerna framgick att produktionsassistenterna anser sig ha bättre möjligheter att vara kreativa än intervjuerna. Ett möjligt svar på varför det är så är att kommunikation och inflytande fungerar bättre mellan dem för att de arbetar i företaget mer regelbundet och har mer varierade arbetsuppgifter.

För att gå med vinst har företaget en uppgiftsorientering och lägger vikt vid kontroll av intervjuarna. Följande citat är ett svar på vad man tar upp på personalmöten:

Ip 4 - "Vi pratar väl mest om effektiviteten i projekten och hur vi ska kunna bli effektivare. Det är det vi, som alla företag, har som den stora ledstjärnan. Att man på bästa sätt ska kunna jobba effektivt och bra och inom rimliga kostnadsramar. Så det är både det och att vi måste jobba med våra intervjuare och försöka förmedla att man har en viss press på sig, att man måste prestera något visst när man är här"

Min uppfattning är att man främst tänker på produktionen i företaget samtidigt som man tänker på vissa aspekter av utvecklingsinriktat lärande, vilket leder till att man i stort sett enbart har ett anpassningsinriktat lärande men i viss mån ett utvecklingsinriktat.

I ansiktsuttrycken kunde jag se lust när man talade om delaktighet, kommunikation och variation, vilket tyder på att det finns en ambition att införa fler möjligheter till kreativitet, vertikal kommunikation, delaktighet och variation för att få mer utvecklingsinriktat lärande. Då företaget inte funnits i så många år är det sannolikt att man inte hunnit införa alla aspekter av utvecklingsinriktat lärande ännu.

När det gäller det goda arbetsklimatet, som också gynnar utvecklingsinriktat lärande för att det gynnar kommunikationen, finns också en vertikal skillnad. Denna ligger i att bland intervjuarna är arbetsklimatet mindre bra än hos produktionsassistenterna på grund av att intervjuarna arbetar oregelbundet. De hinner inte bygga relationer i lika hög grad som produktionsassistenterna, vilket gör att deras sammanhållning är mindre. Däremot tenderar stämningen att vara hög bland intervjuarna trots detta, vilket gör att denna skillnad märks mindre i företaget än andra vertikala skillnader. Detta kan bero på att de flesta som söker sig till företaget, framför allt de som arbetar kvar, i större utsträckning, är sociala och kommunikativa av naturen. De blir snabbt medvetna om institutionens normer och har både ett intresse av och en förmåga att uttrycka sig, vilket understryker att arbetsklimatet är gott.

De möjligheter till utvecklingsinriktat lärande jag kunde hitta som är störst bland intervjuarna är den kommunikation de får när de ringer upp olika människor och all kunskap de får då olika problem dyker upp i deras arbete. Produktionsassistenterna intervjuar visserligen ibland, men de har olika arbetsuppgifter vilket gör att intervjuarna får mer erfarenheter av intervjuarbetet. Intervjuarna besitter den största kunskapen om de problem och möjligheter som dyker upp i intervjuerna, vilket är viktigt för produktionen.

Att företaget i första hand har ett anpassningsinriktat lärande gestaltas också när de intervjuade nämner personalutbildningarna. När jag frågade vad man tar upp på personalutbildningarna nämndes oftast sådana saker som hur nya datasystem fungerar, hur nya projekt fungerar och liknande. Bland de elva intervjuade hade också några deltagit i utbildningar som handlade om ledarskap, personlig utveckling och liknande, men inom företaget har man främst utbildningar som direkt eller indirekt rör produktionen. Även den upplevda låga delaktigheten tyder på att företaget främst har ett anpassningsinriktat lärande.

Kunskap inhämtas också främst för att fylla i kunskapsluckor som dyker upp och detta behövs då det ökar effektiviteten genom att produktionen blir snabbare. Vad som inte görs i så stor utsträckning är att vara steget före, det vill säga hämta in kunskap för att på så sätt hitta nya handlingsvägar och tankar före andra företag. Detta inhämtande av kunskaper kan både ske genom personalutbildningar, utbildningar och via informellt lärande.

Det innebär inte att man ska ha utbildningar då och då för att man känner för det, utan att man behöver framkalla behovet av utvecklingsinriktat lärande via ett nytt sätt att tänka. Ska det undersökta företaget inhämta kunskaper som leder till utvecklingsinriktat lärande behövs, som även Jansson (2006) menar, fler visioner och känslan av ett förändringsbehov. I det undersökta företaget behöver därför också förmågan till ifrågasättande, distansering, omtolkning och kritisk analys öka eftersom det är ur dem behovet av förändring och därmed utvecklingsinriktat lärande kan uppstå.

4.5 Möjligheterna till variation

När det gäller variation finns det också vertikala skillnader i företaget. Två citat kan illustrera detta. Det övre är hämtat ur en intervju med en produktionsassistent och det undre ur en intervju med en intervjuare:

Ip 5 - "Man kan väl säga att vi sysslar med samma sak hela tiden, vi sysslar med informationsinsamlande, så naturligtvis är det monotont på ett sätt. Nu handlar ju alla undersökningar om olika saker, det är olika saker som man måste fundera på, det är olika människor man arbetar med och så vidare, så jag tycker att det är variationsrikt. I alla fall mitt arbete"

Ip 1 - "Ja, de är inte särskilt varierade, tycker jag inte. Det känns som om man får göra samma saker, samma projekt hela tiden. Man får göra samma saker t.ex. X, varje vecka får man sitta på det. Så det... alltså efter ett tag kan man dem utantill, de där intervjuerna. Fast folket är ju varierande, man får ju tala med olika sorters människor och så fast... intervjuerna är ju samma, de är ju återkommande och man känner igen frågorna. Som den där intervjun. Jag hade en intervju igår kväll och då kände jag igen frågorna från förra året. Man känner igen sig väldigt mycket, det är ganska likt. Jag hade kanske velat variera mig lite grann, prova på någonting annat"

Det övre citatet tyder på att arbetet både är monotont och varierat och det intressanta är att även det undre tyder på detta. Vad som däremot märks här är att det övre citatet nämner fler saker som kan variera än det undre och det som framgår som variationsrikt i citatet är den förut nämnda kontakten med olika intervjupersoner. Att produktionsassistenterna nämnde fler saker som gav variation i arbetet än intervjuerna var genomgående under datainsamlingen.

Under observationerna kunde man höra suckar från intervjuerna och kommentarer som: "Åh, så trött jag är" och: "Hur länge är det kvar?". Intervjuerna går också ut och in ur telefoncentralen mer mot slutet av varje pass än i början vilket är ett tecken på att man inte orkar sitta i samma ställning längre och utföra samma moment om och om igen. Produktionsassistenterna tycks däremot vara piggare generellt sett, vilket kan bero på att deras arbetsuppgifter är mer varierade än intervjuernas och att produktionsassistenterna ibland får anledning att förflytta sig på grund av arbetsuppgifterna. Det gör de t.ex. när de ska titta till intervjuerna, medlyssna eller tala med cheferna.

Däremot kunde produktionsassistenterna röra sig ut och in ur telefoncentralen mer i slutet av passet vissa kvällar. Jag undrade om det fanns något som var återkommande under just dessa kvällar eftersom produktionsassistenterna i vanliga fall sitter mer stilla än intervjuerna och fann faktiskt två faktorer. Den ena faktorn är den tidigare nämnda stressen som de upplever när undersökningarna inte fungerar som de ska och när de har 80 personer i lokalen som behöver hjälp. Detta leder enligt min uppfattning till att man generellt anstränger sig för mycket och vill ut ett tag.

Det faktum att det är 80-90 intervjuare i lokalen de kvällar när även produktionsassistenterna går ut och in i hög grad kan också ensamt påverka. Man har nämligen problem med ventilationen i telefoncentralen så att luften blir torr när många datorer är påslagna och den höga ljudvolymen blir störande, vilket förstås förvärras när man är 80 personer i lokalen.

Det faktum att luften blir torr när många personer arbetar och att ljudvolymen är hög tycks också påverka intervjuarna utöver den låga variationen i arbetet. Detta framgår i mina observationer för att intervjuarna har svårare att koncentrera sig på att intervjua när de är 80 personer i lokalen. Även suckarna och kommentarerna om trötthet kom oftare under dessa kvällar än annars. Bildskärmar, headset och stolar är av olika kvalitet ergonomiskt och tycks också bidra till tröttheten bland intervjuarna. En intervjuare upplever det såhär:

Ip 8 - "Ja det gör ju att man...Ja man blir ju trött, man får ont i huvudet, ont i ryggen, axlar och nacke och man får torra ögon och så"

Detta upplevs i högre grad på kvällarna än på förmiddagar och eftermiddagar, vilket beror på att man oftast har fler personer i arbete på kvällarna än på dagarna. På dagarna arbetar främst de som varit i företaget under lång tid, d.v.s. sammanlagt minst sex månader på heltid, och på kvällarna arbetar främst de som är mer eller mindre nyanställda. Detta motiverades med att de som arbetar på dagarna ställer frågor till företag och därför behöver vara mer vana vid att intervjua än de som ringer till privatpersoner på kvällarna.

Det jag lade märke till vid mina analyser är att intervjuarna går ut och in i större omfattning än produktionsassistenterna på grund av att variationen i deras arbete är för liten, medan produktionsassistenterna går ut och in när man är många i lokalen på grund av stress och dålig luft. Jag kommer här fram till vad Angelöw (2002) också konstaterar, att variation är en mycket viktig faktor för att minska den fysiska arbetsbelastningen och öka delaktigheten. Många av intervjuarna upplever att de inte lär sig något nytt i sin arbetsuppgift som är att intervjua och många av de intervjuare som arbetat länge i företaget skulle gärna vilja veta mer om företaget. Ökad variation är därför efterlyst i företaget bland intervjuarna. Att de är intresserade av företaget kan i sin tur bero på det positiva arbetsklimat som finns där och att det är en god arbetsplats för dem som är sociala och kommunikativa, vilket ju de flesta som stannat i företaget är.

När det gäller variationen efterlyser många intervjuare inte bara att få prova på andra arbetsuppgifter som medlyssning och att skicka ut enkäter. De vill även arbeta i olika intervjuprojekt när de arbetar två pass under en dag, vilket betyder att de vill sitta på ett projekt under ena passet och ett annat under nästa pass:

Ip 2 - "Man borde få rotera lite när man sitter på två pass kanske så att inte samma personer sitter på samma projekt hela dagen, för det vet jag ju att fler tycker är jobbigt"

Behovet av variation beror också på hur långa intervjuerna är. När frågeformulären är väldigt långa eller väldigt korta framgår att behovet av variation ökar ännu mer. Med "långa" menar en av de intervjuade tjugo minuter och uppåt och med korta menade samma person under fem minuter. Följande citat illustrerar att man vill kunna byta projekt när man har läst ur ett långt frågeformulär många gånger:

Ip 2 - "Likadant om man sitter på långa projekt: rösten håller ju inte ibland för man pratar ju annorlunda när man pratar såhär, så där hade det varit skönt att byta mer och vi har ju sagt till om det också. Och ibland funkar det och ibland inte liksom"

Precis som med inflytandet finns det många idéer om vad man kan göra för att förbättra variationen bland både intervjuare och produktionsassistenter. När det gäller den fysiska variationen, som ju bidrar till motivation och koncentration i arbetet, nämner de intervjuade framför allt att man behöver ordna höj-och sänkbara bord och stolar, matta LCD-skärmar till datorerna och bättre ljudisolering. När det gäller den mentala variationen nämner intervjuarna, som känner det största behovet av ökad variation, att variation i själva intervjuarbetet behövs genom att man får läsa ur olika frågeformulär under ett arbetspass. De nämner också att de skulle vilja ha mer varierade arbetsuppgifter genom att t.ex. få prova på medlyssning eller göra enkätutskick och många av dem som arbetat länge i företaget har ett intresse av att lära sig mer om företaget och de arbetsuppgifter som finns.

En annan intressant idé om hur man kan minska den fysiska och mentala arbetsbelastningen genom variation för kroppen illustreras i följande citat:

Ip1 - "Det skulle vara kul kanske om de hade något gym här nere på X, där man kunde träna ibland"

I - "Vad skulle vara bra med det?"

Ip1 - "Ja, men då skulle man ju träffas där och kommunicera, ha roligt liksom, samtidigt som man tränar. Det skulle vara bra för kroppen och man skulle bli mycket mer koncentrerad när man intervjuar, bli klarare liksom, efteråt. Det skulle vara bra för jobbet"

Citatet illustrerar att tillfällen till träning kan ge två viktiga företeelser som ökar lärandet, vilket även Angelöw (2002) menar. Dels fysisk variation som minskar tröttheten samt ökar motivationen och koncentrationen i arbetet, dels ännu ett tillfälle till kommunikation. De flesta intervjuade upplever att det redan finns goda tillfällen till kommunikation, men träning framstår ändå som mycket viktig för personalen i telefoncentralen.

4.6 Slutdiskussion

Av resultatet framgår att företaget främst har ett anpassningsinriktat lärande. Detta framgår av den upplevda låga delaktigheten och att man inhämtar kunskap för att fylla i kunskapsluckor så att produktionen säkras och inte för att förändra via nya tankesätt. Det anpassningsinriktade lärandet i företaget är positivt och fungerar effektivt, men behöver kombineras med ett utvecklingsinriktat lärande. Detta kan öka företagets lönsamhet genom att humankapitalet (personalen) generellt skulle få större möjligheter att utvecklas och därmed vara mer motiverade i arbetet och mer motiverade att lära i arbetet. De åtgärder som föreslås för att förbättra lärandet i företaget är fler möten för intervjuare, att bilda ett intervjuarråd, att läsa olika frågeformulär under ett arbetspass, träning på gym, läsa förslagslådan oftare och att förbättra internkommunikationen allteftersom företaget växer.

Vissa aspekter av det utvecklingsinriktade lärandet finns dock i företaget. En av dem är den goda horisontella kommunikationen i företaget, som stärker sammanhållningen och möjligheterna att lära via varandras erfarenheter. Lärandet via de uppringda intervjupersonerna har också betydelse för möjligheterna att lära av andras erfarenheter. Kommunikationen är enligt min uppfattning en mycket viktig aspekt av utvecklingsinriktat lärande eftersom språket är det viktigaste verktyg vi har för att lära.

En annan aspekt som finns är det goda arbetsklimatet. Atmosfären i företaget tycks till största delen innehålla tillit, särskilt horisontellt, vilket har betydelse för om och hur vi kommunicerar. För ett utvecklingsinriktat lärande behöver delaktigheten öka, framför allt bland intervjuare som arbetat länge i företaget och har intresse av det. Det innebär enligt min uppfattning att både intervjuarna själva och deras överordnade måste ge intervjuarnas synpunkter mer utrymme. Att intervjuarna ska ge sina egna åsikter större utrymme innebär att en del av dem måste öka sin tro på den egna kompetensen, eftersom en människa genom sin livserfarenhet kan ha perspektiv som någon annan saknar. Även variationen i arbetet måste ökas, särskilt bland intervjuarna, eftersom varierade arbetsuppgifter ökar inblicken i andra delar av verksamheten så att personalen blir mer delaktig.

Studien är till största delen en upprepning av vad tidigare forskning säger om lärande i call-centerföretag. Detta fyller sin funktion för att det stärker denna forskning och studien ger också företaget nya mål att arbeta mot. Det nya i min studie var upptäckten att tron på den egna kompetensen påverkar viljan till delaktighet, men eftersom jag undersökt ett företag kan man inte avgöra om det gäller alla företag eller alla call-centerföretag.

Framtida forskning

Ett viktigt område att forska i är enligt min uppfattning hur man kommunicerar i olika situationer i call-centerföretag och varför. Kommunikationen är enligt Säljö (2002) viktig för sociokulturellt lärande som gynnar samarbete. Detta för att språket innehåller värderingar, attityder och normer som gör att vi påverkar varandra. I call-centerföretag kommunicerar man inte bara med andra kolleger och vertikalt i företaget, utan också med dem man ringer upp. För att öka kunskapen om dessa företags lärande vore det viktigt att se vilka skillnader som finns mellan dessa tre kommunikativa situationer och varför.

Ett annat viktigt forskningsområde är könsskillnader i dessa företag. Enligt Jansson (2006) är kvinnodominansen stor bland telefonoperatörerna i call-centerföretag och man har svårt att rekrytera män. Angelöw (2002) menar att män kopplar sin identitet mer till sin arbetsplats mer än till sin familj, medan kvinnor gör tvärt om. Finns det ett samband mellan identitet och svårigheten att rekrytera män till call-centerföretag och i så fall varför?

Källförteckning

Angelöw, Bosse (2002) *Friskare arbetsplatser* Lund, Studentlitteratur

Bildning och kunskap. Särtryck ur läroplanskommitténs betänkande *Skola för bildning* (SOU 1992:94) Stockholm, Statens skolverk 1994

Bryman, Alan (2002) *Samhällsvetenskapliga metoder* Liber, Malmö

Carlström, Inge och Carlström Hagman, Lena-Pia (2006) *Metodik för utvecklingsarbete och utvärdering* Lund, Studentlitteratur

Det livslånga och livsvida lärandet 2000 Stockholm, Skolverket

Ellström, Per-Erik (1998) *Livslångt lärande* Lund, Studentlitteratur

Fernie, Sue (2001) Understanding learning strategies in the workplace: a factor analytic investigation, *Journal of occupational and organizational psychology* nr 74 s. 675-681

Granberg, Otto (2003) *Personaladministration och organisationsutveckling* Lund, Studentlitteratur

Holman, David, J och Wall, Toby (2002) Work characteristics, learning-related outcomes and strain: a test of competing direct effects, mediated, and moderated models, *Journal of occupational health psychology* vol.7 No 4 s. 283-301

Jansson, Anna (2006) *Lärandemiljö vid callcenters – Kartläggning av arbets – och lärandemiljön vid callcenters i Norrbotten, våren 2004* Luleå tekniska universitet, Institutionen för arbetsvetenskap, Avdelningen för industriell produktionsmiljö

Knowles, Malcolm S & Holton Elwood, F & Swanson Richard, A (2006) *The adult learner - The definitive classic in adult education and human resource development* Burlington, Elseiver

Kvale, Steinar (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun* Lund, Studentlitteratur

Merriam, Sharan B (1994) *Fallstudien som forskningsmetod* Lund, Studentlitteratur

Ryen, Anne (2004) *Kvalitativ intervju – från vetenskapsteori till fältstudier* Malmö, Liber

Säljö, Roger (2002) *Lärande i praktiken* Stockholm, Prisma

Vuxnas lärande och utvecklingen av vuxenutbildningen Regeringens proposition (2000/01:72) Stockholm, Utbildningsdepartementet

Widerberg, Karin (2002) *Kvalitativ forskning i praktiken* Lund, Studentlitteratur

Intervjuguide

Bakgrund

Hur ser en vanlig arbetsdag ut för dig?
Vad har du för arbetsuppgifter?
Vad har du för utbildning?

Delaktighet

I vilka situationer känner du dig delaktig?
Vad är det som gör att du (inte) känner dig delaktig?
Känner du dig delaktig vid förändringar på arbetsplatsen?
Varför känner du dig (inte) delaktig?
Känner du dig delaktig när beslut ska fattas?
Varför känner du dig (inte) delaktig?
Hur tycker du att man kan öka delaktigheten?

Samspel och kommunikation

Hur är samspelet och kommunikationen mellan er kolleger?
Vad gör att det är så?
Hur är samspelet och kommunikationen med över/underordnade?
Vad gör att det är så?
I vilka situationer fungerar (inte) samspel och kommunikation?

Personalutbildning

Vilken personalutbildning har du fått?
När fick du den?
Vad tyckte du om den?
Vad gör att du tycker så?
Vad skulle du vilja ha mer av när det gäller kompetensutveckling?

Variation

Vad tycker du om variationen i arbetsuppgifterna?
I vilka situationer tycker du det?
Vad gör att du tycker det?
Hur skulle du vilja att arbetsuppgifterna är, om något skulle vara annorlunda?

Lärande

Tycker du att dina arbetsuppgifter är utvecklande?
I vilka situationer är de (inte) utvecklande?
Vad gör att du (inte) tycker det?
Vad fungerar bäst i ditt arbete?
Vad fungerar sämst?
Hur anser du att man kan förbättra det?

