

Forfatter: Martha Sofi Dragsund Ellingsen

Å lære litt nytt- hver dag
En casestudie av pakkeriavdelingen ved Tine Sentrallager Heimdal

To learn something new- every day
A case study of the packaging department at Tine Sentrallager Heimdal

Masteroppgave- Økonomi og administrasjon/Siviløkonom
Trondheim- Mai 2017

Spesialiseringsretning: Strategi, organisasjon og ledelse
Veileder: Torild Oddane
Samarbeidsbedrift: Tine

Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på mitt 5-årige studie ved Handelshøyskolen i Trondheim NTNU, og en fullført siviløkonomgrad med fordypning i strategi, organisasjon og ledelse. Gjennom studiet har jeg fått økt interesse for strategi og utviklingsarbeid, og da spesielt innenfor kortsiktige mål på hektiske arbeidsplasser, der de ansatte behandles som kunnskapsarbeidere. Jeg synes derfor at det har vært veldig interessant å få arbeide med en praktisk case om dette emnet.

Jeg har i denne oppgaven arbeidet tett med Tine Sentrallager Heimdal. De har vært veldig åpne, snille og behjelpelige mot meg gjennom hele prosessen. En stor takk til alle dere på Tine Heimdal som har vært til en enorm stor hjelp for meg, denne oppgaven kunne ikke ha blitt til uten dere. Videre vil jeg rette en stor takk til Torild Oddane for at hun hjalp meg med å komme i kontakt med Tine Heimdal, og for alle de gode rådene, og de mange timene med veiledning, idemyldring og tilbakemelding. Å skulle skrive en så omfattende oppgave helt på egenhånd hadde vært veldig vanskelig uten den gode hjelpen jeg har fått fra deg. Jeg vil også sende en stor takk til min mamma, pappa og stefar, som har gitt meg luksuriøs behandling gjennom innspurtsfasen av denne oppgaven. Takk, for at dere skjemte meg ut litt ekstra og gav meg mye motivasjon og støtte, og takk for korrekturlesning og gode råd.

Innholdet i denne avhandlingen står for forfatterens regning.

Trondheim 24.05 2017

Martha Sofi Dragsund Ellingsen

Sammendrag

Mange bedrifter bruker et langsiktig læringsperspektiv i sitt læringsarbeid, og planlegger og organiserer læringssituasjoner 5 til 10 år frem i tid. Med en usikker fremtid og stadige endringer i omgivelsene, vil denne oppgaven rette blikket i en litt annen retning. Her skal fokuset være på uplanlagt læring som skjer i hverdagen. Formålet med denne masteroppgaven er å finne ut mer om hverdagslæring slik det foregår i praksis. For å finne ut mer om dette, ble pakkeriet ved Tine Sentrallager Heimdal brukt som casebedrift. For å komme nærmere innpå hverdagslæringen i pakkeriet formulerte jeg denne beskrivende problemstillingen:

Hvordan foregår hverdagslæring i pakkeriavdelingen på Tine Sentrallager Heimdal?

Problemstillingen besvares ved å bruke tre forskningsspørsmål, som har fokus på læringsarenaer, typisk praksis og hindringer for læring. For å samle inn data ble kvalitativ metode og metodetriangulering anvendt. Til sammen ble det gjennomført 22 dybdeintervjuer, 4 uker med observasjon, flere spontanintervju og dokumentstudier.

Funnene som har kompt frem gjennom arbeidet med denne oppgaven antyder at samarbeid er viktig i pakkeriet, og at de ansatte har høy kompetanse og mye erfaring. Gjennom deres kompetanse og tette samarbeid, ser det ut til å oppstå hverdagslæring i uplanlagte og uformelle situasjoner. Hindringer løses ofte raskt og uten for mye refleksjon, og ofte handler de ansatte først og vurdere konsekvensene etterpå.

Det ser ut til at det finnes flere læringsarenaer og læringshull i pakkeriet. De har blitt analysert og fremstilt i en liste. Videre ble det også laget en liste over den typiske praksisen i pakkeriet. Blant annet ser det ut til at den typiske praksisen for hverdagslæring i pakkeriet er basert på stadig utvikling og utprøving av ideer.

Abstract

Many companies use a long-term learning perspective in their work, and plan and organize learning situations 5 to 10 years ahead. With an uncertain future and constant changes in the environment, this assignment will turn the focus in a slightly different direction. Here the focus will be on unplanned learning situations that take place in the everyday life. The purpose of this Master's thesis is to find out more about everyday learning as it happens in practice. To find out more about this, the packaging department at Tine Sentrallager Heimdal was used as a case. To get closer to the everyday learning in the package department, I formulated this descriptive problem:

How can the everyday learning in the packaging department at Tine Sentrallager Heimdal be described?

The problem is answered by using three research questions that focus on learning arenas, typical practices, and learning barriers. In order to collect data, qualitative method and method triangulation was used. A total of 22 depth interviews, 4 weeks of observation, multiple spontaneous interviews and documentary studies was conducted.

The findings that have emerged through the work on this thesis suggest that cooperation is important in the package department, and that the employees have high competence and a lot of experience. Through their expertise and cooperation, it seems that everyday learning occurs in unplanned and informal situations. Obstacles are often solved quickly and without too much reflection, and often the employees act first and consider the consequences afterwards.

There seem to be several learning arenas and learning gaps in the packaging department. They have been analyzed and put in a list. Furthermore, a list of the typical practices in the package was also made. Among other things, the typical practice of everyday learning in the package department seems to be based on continuous development and testing of ideas.

Innhold

FORORD	2
SAMMENDRAG	3
ABSTRACT	4
INNHold	0
VISUELLE FREMSTILLINGER	0
INNLEDNING	1
BAKGRUNN OG AKTUALISERING	1
PROBLEMSTILLING OG AVGRENSING	5
FORVENTNINGER	7
OPPBYGGING AV OPPGAVEN	8
CASEBEDRIFT	9
TEORI	15
VALG AV TEORI	15
LÆRING	15
FS1: HVILKE LÆRINGSARENAER ANVENDES I PAKKERIET?	16
FS2: HVA KJENNETEGNER DEN TYPISKE PRAKSISEN FOR HVERDAGSLÆRING I PAKKERIET?	19
FS3: HVILKE LÆRINGSHULL FINNES I PAKKERIET?	26
AVSLUTNING TEORIKAPITTELET	27
METODE	28
VITENSKAPSTEORI	28
METODEVALG	29
FORSKNINGSDESIGN	30
DATAINNSAMLINGSTEKNIKKER	31
<i>Dokumentstudier</i>	32
<i>Observasjon</i>	33
<i>Spontanintervju</i>	37
<i>Dybdeintervju</i>	38
DATAANALYSE	39
AVHANDLINGENS KVALITET	41
AVSLUTNING METODEKAPITTEL	50
EMPIRI	51
FS1: HVILKE LÆRINGSARENAER ANVENDES I PAKKERIET?	51
FS2: HVA KJENNETEGNER DEN TYPISKE PRAKSISEN FOR HVERDAGSLÆRING I PAKKERIET?	65
AVSLUTNING EMPIRIKAPITTEL	74
ANALYSE	75
FS1: HVILKE LÆRINGSARENAER ANVENDES I PAKKERIET?	75
FS2: HVA KJENNETEGNER DEN TYPISKE PRAKSISEN FOR HVERDAGSLÆRING I PAKKERIET?	81
FS3: HVILKE LÆRINGSHULL FINNES I PAKKERIET?	95
AVSLUTNING ANALYSEKAPITTEL	107

SAMMENSTILLING AV FUNN OG AVSLUTTENDE DRØFTING	108
LÆRINGSKONTEKST	109
<i>Typisk praksis</i>	109
<i>Læringsarenaer</i>	112
LÆRINGSTRIGGERE	115
LÆRINGSHULL	116
HVERDAGSLÆRING I PAKKERIET	118
AVSLUTNING DRØFTINGSKAPITTEL	123
AVSLUTNING	124
KONKLUSJON	124
KORRESPONDANSEKRAVET	127
TEORETISK GENERALISERING	128
VIDERE FORSKNING	128
LITTERATURLISTE	129
VEDLEGG	133
<i>VEDLEGG 1: Intervjuguide operatører</i>	133
<i>VEDLEGG 2: Strategihuset til Tine Produksjon</i>	134
<i>VEDLEGG 3: Læringskonteksten</i>	135
<i>VEDLEGG 4: Læringshull og læringstriggere</i>	136

Visuelle fremstillinger

Figurliste

FIGUR 1 OVERSIKTSTEGNING OVER PAKKERIET	10
FIGUR 2 STORE-TAVLA	11
FIGUR 3 LINJE-TAVLE	11
FIGUR 4 INNDELING AV PAKKERIET	12
FIGUR 5 ENDRINGSHYPPIGHET	21
FIGUR 6 ENKEL-OG DOBBELKRETSLÆRING	22
FIGUR 7 TYPOLOGI AV ORGANISATORISK GLEMSEL (DE HOLAN OG PHILIPS, 2004)	22
FIGUR 8 ERFARINGSLÆRINGSMODELLEN (KOLB, 1984, s.21)	24
FIGUR 9 SEKI-MODELL (NONAKA OG TAKEUCHI, 1995)	25
FIGUR 10 PROBLEMER I FORHOLD TIL KOMMUNIKASJON	54
FIGUR 11 IDEER TIL FORBEDRING AV KOMMUNIKASJON	55
FIGUR 12 SAMARBEIDSPPLAN FRA FORBEDRINGSGRUPPEN	58
FIGUR 13 RESULTAT FRA PULS-UNDERSØKELSEN 2016	66
FIGUR 14 MULIGE LÆRINGSHELL I PAKKERIET	96
FIGUR 15 HVERDAGSLÆRINGSBLOMSTEN	126

Tabelliste

TABELL 1 OVERSIKT OBSERVASJON	36
TABELL 2 OVERSIKT INTERVJU	39
TABELL 3 ANALYSE AV INTERVJU MED OPERATØRER	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
TABELL 4 SAMMENLIGNING AV SKIFT	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

Innledning

En sen ettermiddag i januar er det et team av operatører i pakkeriet ved Tine Sentrallager Heimdal, som får det for seg at i kveld vil de prøve å løfte opp Jarlsbergost med en løftemaskin med sugekopp. Det er et team av engasjerte og nysgjerrige operatører, som alltid ønsker å bli bedre og som kontinuerlig jobber for å øke effektiviteten i pakkeriet. Å være operatør innebærer tunge løft og fysisk utfordrende stillinger, og alle tiltak som kan forhindre skader er høyt prioritert. Denne gangen var målet å spare operatørens rygger ved å heller la en vakuumløfter løfte opp osten, enn at de selv skulle gjøre det. Operatørene så på dette som en enkel oppgave da de gikk i gang, fordi de hadde brukt den samme løsningen på andre ostetyper tidligere. På samme måte som operatørene ofte gjør det i pakkeriet på Tine Heimdal, satte de i gang å prøve, uten å analysere situasjonen og planlegge noe særlig på forhånd. Men det som møtte dem var en hindring, som de ikke hadde forutsett. De satte sugekoppen ned i osten som fremdeles lå innpakket i plast, løftet den oppover mot båndet på produksjonslinjen... men så krøller plasten rundt osten seg og den store ostebiten faller av sugekoppen og treffer både armer og ben til operatørene som står rundt. Ingen blir skadet, men alle blir overrasket. Operatørene prøver flere ganger, men forsto ikke hva det var som skjedde. Etter en del testing og grubling var det en operatør som kom på en kreativ løsning. Operatøren stakk noen hull i plasten rett under sugekoppen, slik at vakuumløfteren klarte å suge ut den lille mengden med gass som var igjen inne i pakningen. De prøvde igjen, og denne gangen satt plasten godt inntil osten, og osten ble fint lagt ned på produksjonslinjen. Etterpå monterte de en stift i løfteren slik at den stikker hull i plasten automatisk. Når operatørene testet, grublet og brukte fantasien sammen som et team, oppstod det læring i hverdagslig-arbeid på grunn av uforutsette hindringer i oppgaver som operatørene selv ikke trodde skulle bidra til læring.

Denne historien gir oss et glimt av hvordan pakkeriet på Tine Sentrallager Heimdal kan anvende hverdagslæring. Det er hverdagslæring som er temaet for denne masteroppgaven. Hverdagslæring betyr ikke at man lærer hver dag. Kvålshaugen og Breunig (2009, s.73) definerer hverdagslæring som ”kompetansetilegnelse basert på erfaringer og refleksjoner knyttet til det daglige arbeidet i virksomheten”. Hverdagslæring er at man lærer i organisasjonens hverdagslige arbeid. Formålet med denne oppgaven er å finne ut mer om hverdagslæring slik det foregår i praksis.

Bakgrunn og aktualisering

Hurtige og uoversiktlige forandringer preger arbeidslivet mer enn noen gang tidligere (Irgens, 2000). Stadige endringer i omgivelsene kan kreve at organisasjoner får en flatere struktur, mer samarbeid og raskere omstillinger for å klare å holde takt med samtiden. Dette har i den senere tiden blitt vanlige trekk i industrielle organisasjoner (Munkeby og Øyum, 2002). Når omgivelsene blir komplekse og det er hurtige skift i forholdene rundt bedriften er det viktig at lederen har en evne til å lære og utvikle ny kunnskap (Senge, 1990). Krav om økt læringstakt er vanlig i nåtiden, og læring er derfor et spennende tema å forske på. Gjennom mine 5 år på Handelshøyskolen i

Trondheim har jeg vært innom flere fag som har en sterk interesse for *langsiktig* planleggingsarbeid. Blant annet sier Søland (2005) at strategi omhandler langsiktige aktiviteter. Men jeg har undret meg på hvorfor det er nødvendig å tenke så langsiktig.

En strategi er ofte en omfattende planleggingsprosess, der man analyserer nåsituasjonen til bedriften, for å kunne komme fram til et ønsket og realistisk mål på en tidshorisont på 5 til 10 år frem i tid (Søland, 2005). Det tar ofte mye tid og ressurser å drive med strategiarbeid (Irgens, 2000, s.217), og det er vanlig å oppleve at nye strategier kan vokse frem, og de planlagte strategiene forsvinner (Søland, 2005). Når det er mye usikkerhet rundt beslutninger, kan strategier ta oppmerksomheten bort fra endringsmuligheter som oppstår, og i verste tilfelle skade bedriften om man tviholder på planene (Irgens, 2011). Men hva er da poenget med å bruke så mye tid på planlegging? Hva er poenget når kontinuerlige endringer i situasjonen fører til at man neppe klarer å forutsi fremtiden slik som den faktisk blir? Er det unødvendig å lage strategier? John Lennon sier ”*Hvordan kan jeg komme fremover når jeg ikke vet hvor jeg skal gå?*” (Søland, 2005, s.19). En planløs utvikling kan også skade organisasjonen, så et felles styrende bilde er derfor viktig (Irgens, 2011). Strategi er å velge en retning for arbeidet i organisasjonen (Søland, 2005). Vi trenger å ha en retning, for å kunne ta beslutninger og for å kunne vokse på en nyttig måte. Men trenger strategiarbeidet å være rettet mot et tidspunkt 5 til 10 år frem i tid? Er det mulig å skape retning ved å ha et mål om å kontinuerlig arbeide for å bli bedre?

I faget *Verdsettelse og lønnsomhetsanalyse* ble det fortalt at fremtidsprognoser er dårlige mål og at man sjeldent kan stole fullt og helt på dem (Kaldestad og Møller, 2016). I faget *Kunnskapsledelse* møtte jeg på noen teorier som handlet om å lære av det som skjer her og nå, og håndtere hendelser når de oppstår, istedenfor å bare fokusere på langsiktig læring- og utviklingsplaner. Dette var blant annet Edmondson (1996) sin artikkel om å lære av feil og Lombardo & Kvalshaugen (2014) sin artikkel om å lære av hindringer. Dette fikk øynene mine opp for denne typen holdning til læring i hverdagen.

Langsiktige læringsperspektiver ser på læring som et forsøk på å lukke et gap mellom nåsituasjonen og en strategi. Læring skjer da ved at man endrer retning eller gjennomfører andre store endringer. Men læring kan også oppstå gjennom små

endringer (Hernes og Irgens, 2013). Hernes og Irgens (2013) hevder at man ved å konsentrere seg om nåsituasjonen, kan oppnå læring ved å holde seg til den retningen man allerede er på, og ta til seg det som er nyttig og passende til dagens praksis. Hva som er nyttige endringer avhenger av hva man tror er fremtidens muligheter og hva man tidligere har erfart (Hernes og Irgens, 2013). I et kortsiktig læringsperspektiv, som er fokuset i denne oppgaven, kan man også lære ved å tilpasse seg på en slik måte at man holder de fenomenene som fungerer gående. Å velge å skape kontinuitet er dermed også en form for læring (Hernes og Irgens, 2013).

Det er mange som tenker på organiserte læringssituasjoner, som kurs, utdanning og treningsprogram, når de tenker på læring (Kvålshaugen og Breunig, 2009). Men Moxnes (2000) hevder at læring ofte foregår utenfor de planlagte opplærings situasjonene. Studier viser at læring oftest skjer i det daglige arbeidet (se blant annet Skjølsvik, Løwendahl, Kvålshaugen, og Fosstenløyken, 2007). Man kan oppnå hverdagslæring i aktiviteter som ikke hadde læring som formål. Hverdagslæring er viktig for organisasjoner, da det kan skape en bedre evne til å utvikle, dele og overføre kunnskap mellom de ansatte (Kvålshaugen og Breunig, 2009). Skalde og Skaret (2005, s.15) forteller:

Noe av den mest verdifulle læringen skjer kanskje når vi løser en ny og krevende oppgave sammen med dyktige kolleger. Eller når vi med utgangspunkt i konkrete resultater diskuterer hvordan jobben kan gjøres bedre neste gang. Andre trekker frem det å få klare tilbakemeldinger på utført arbeid fra ledere eller brukere som en viktig kilde til læring. Alle disse aktivitetene kan vi med en samlebetegnelse kalle hverdagslæring.

Temaet for denne oppgaven er ikke langsiktig læring, fordi det er et emne som allerede har blitt forsket mye på (blant annet Klev og Vie, 2014 og Søland, 2005). De langsiktige læringsperspektivene, som har fått stor fokus innen fagfeltet, ser på læring som en del av planlagte hendelser som kurs, og knytt til strategien som ofte er på en tidshorisont på 5 til 10 år. Det jeg vil fokusere på i denne oppgaven er mer kortsiktig læring. Det er mange som har sett viktigheten av hverdagslæring (blant annet Filstad og Blåka, 2007; Kolb, 1984; Skjølsvik et al., 2007). Likevel er det få som har studert hvordan hverdagslæringen faktisk skjer (Kvålshaugen og Breunig, 2009).

Kvålshaugen og Breunig (2009) er noen av de få som har gjennomført et slikt studie.

Hva en organisasjon er, kan beskrives bredt som ”*det medlemmene tror, vet og kan*” (Klev og Levin, 2002, s.97). Det handler om den enkeltes forståelse av systemer, prosesser og styring (Klev og Levin, 2002). Medarbeidere kan se på sin egen organisasjon på tre måter. De kan ha et bilde av at organisasjonen har en *tradisjonskultur*, der det meste som skjer i bedriften sammenlignes med hvordan ting var før. De kan ha et bilde av at organisasjonen har en *utålmodighetskultur*, der man er så fokusert på fremtiden at de glemmer fortiden. Eller de kan ha et bilde av at de jobber i en *her-og-nå-bedrift*, der man jobber utfra en kortsiktig oppgaver i nåsituasjonen. Problemet med en her-og-nå-bedrift er at man stadig kan få overraskelser, om man har en lite frivillig holdning til endringer. For at en her-og-nå bedrift skal klare å forholde seg til fortiden og fremtiden uten at det tar vekk fokuset de har på nåtiden, bør de reflektere, lære og endre seg kontinuerlig (Bastøe, Dahl og Larsen, 2002). Det beste er å kombinere alle bildene på organisasjonen slik at man oppnår kontinuitet med historien, samtidig som man er endringsvillig og stadig tilpasser seg de mulighetene som dukker opp (Irgens, 2011).

Jeg begynte å lete etter en her-og-nå bedrift med fokus på hverdagslæring og stadig utvikling, som kunne brukes som casebedrift i denne oppgaven. Jeg fant flere bedrifter som fokuserte mye på nåtiden, og som så på fremtiden som uforutsigbar. Etter en del leting etter en aktuell bedrift som var tilgjengelig for et slikt forskningsprosjekt, kom jeg i kontakt med en av produksjonslederne i pakkeriet ved Tine Sentrallager Heimdal (Heretter blir avdelingen omtalt som pakkeriet og Tine anlegget omtalt som TSH). TSH er et anlegg som får gode resultater sammenlignet med andre Tine anlegg, på tross av at de er den eneste avdelingen som arbeider bare 6-timers dager. I pakkeriet setter de seg kortsiktige mål som fokuserer sterkt på læring. Jeg var veldig heldig som fikk adgang til pakkeriet, da de er kjent både internt i Tine og eksternt, for å være en læringsvillig og endringsfokusert avdeling med engasjerte ansatte. Jeg fikk også tilgang til å intervju og observere akkurat det jeg måtte ønske i bedriften, noe som gav meg en kjempestor frihet som forsker. På grunn av at formålet med denne oppgaven, valgte jeg å bruke en singel case, fordi jeg ønsket å gå i dybden på den for å forstå mer av hva som faktisk skjer i praksis (Ramian, 2007). Mer om de metodiske valgene kommer i metodekapittelet. Formålet med denne studien er å få en bedre forståelse av hvordan hverdagslæring kan skje i praksis, ved å presentere hvordan pakkeriet lærer i arbeidshverdagen. Pakkeriet lever etter

mottoet ”*Man kan alltid bli bedre!*” og Tine sin visjon som er ”*Sammen skaper vi ekte matopplevelser folk vil ha*”. Dette viser at pakkeriet har fokus på stadig forbedringer, og at samarbeid er viktig for dem.

Problemstilling og avgrensning

Etter at man har valgt tema for oppgaven, må man stille seg et spørsmål om det man ønsker å forstå bedre- man må danne seg en problemstilling som forskningen skal gi et svar på (Justesen og Mik-Meyer, 2010). Jeg valgte å skrive en beskrivende oppgave. Etter litt frem og tilbake kom jeg frem til denne problemstillingen:

Hvordan foregår hverdagslæring i pakkeriavdelingen på Tine Sentrallager Heimdal?

Jeg vil her se på den eksisterende praksisen i pakkeriet, for å kunne forstå mer om hvordan hverdagslæring kan foregå i det virkelige liv. Læring er ”*at noe forandrer seg gjennom endret kunnskap eller atferd*” (Klev og Levin, 2002, s.97). Læring kan foregå både på individ-, gruppe- og organisasjonsnivå (Sjøvold, 2010). Som med annen læring, kan også hverdagslæring foregå på flere nivå. I denne oppgaven vil jeg hovedsakelig fokusere på hverdagslæring på gruppenivå. Det er likevel viktig å ikke glemme av individene, da det er viktig at den enkelte person er villig og engasjert i læringsarbeidet, for at felles læring skal bli en realitet (Klev og Levin, 2002).

En problemstilling kan i visse tilfeller være nødvendig å dele opp i mindre deler, for at man lettere skal klare å svare godt på den. De mindre delene av en problemstilling kalles for forskningsspørsmål (Justesen og Mik-Meyer, 2010). Forskningsspørsmål er spørsmål som til sammen skal svare på problemstillingen. Det tar lang tid å lage dem, fordi de kan justeres etter hvert i prosessen når man lærer mer om temaet (Ramian, 2007). Jeg har fokusert denne oppgaven inn mot tre forskningsspørsmål, som vil bli presentert og forklart hver for seg under.

Fs1: Hvilke læringsarenaer anvendes i pakkeriet?

Når organisasjoner ønsker å oppnå læring, er det nødvendig at de skaper treffpunkter for felles læring (Irgens, 2007). Et slikt treffpunkt for læring kalles en læringsarena (heretter omtalt som arena). Oddane (2014, s.104) definerer en arena slik: ”*Arena er*

samlingspunkt hvor aktører kan møtes for å diskutere problemer og lære i fellesskap.” Arenaen må åpne opp for dialog og utprøving av nye ideer (Klev og Levin, 2002). Slike arenaer kan være blant annet medarbeidersamtaler, mandagsmøter eller fredagslunsjer (Kvålshaugen og Breunig, 2009). I denne oppgaven er læringsarenaer alle typer treffpunkt for læring: Jeg inkluderer både tilrettelagte og selvvalgte arenaer, skriftlige og muntlige arenaer, og arenaer for *toveiskommunikasjon* og *kommunikasjon med mulighet for svar*. Toveiskommunikasjon er når man bruker kanaler som gir rom for direkte kontakt der man kan forklare hva man mener, og stille spørsmål om noe er uklart. Dette kan være personlige møter, chatt eller telefonsamtaler. Kommunikasjon som gir mulighet for svar kan være SMS eller e-post. De gir mulighet til respons om mottakeren ønsker det (Nordli, 2007). For å besvare forskningsspørsmål 1 vil jeg ramse opp hvilke læringsarenaer som anvendes i hverdagslæringen i pakkeriet, og beskrive hvordan de blir brukt.

Fs2: Hva kjennetegner den typiske praksisen for hverdagslæring i pakkeriet?

Dewey (1984) hevder at *praksis* er det vi gjør. Det er våre rutiner og handlingsmønster som styrer vår atferd. Når jeg bruker begrepet *typisk praksis*, tenker jeg på de vanlige handlingsmønstrene som finnes i pakkeriet, de som skjer ofte og som utføres av flere. I dette forskningsspørsmålet vil jeg se på hvordan de ansatte i pakkeriet lærer og kommuniserer med hverandre i hverdagen. Arenaer utelukkes, fordi det blir tatt opp i forskningsspørsmål 1. I forskningsprosessen fremsto arenaer som viktige for hverdagslæring, og derfor fikk arenaer et eget forskningsspørsmål. For å få mer informasjon og innsikt i praksisen som eksisterer i pakkeriet, har jeg spurt både operatører, ledere og teknikere om deres oppfatning rundt det. For å besvare dette forskningsspørsmålet vil jeg utdype og beskrive hvordan jeg har oppfattet denne praksisen gjennom min forskning.

Fs3: Hvilke læringshull finnes i pakkeriet?

For å svare på forskningsspørsmål 3, skal jeg ha et mer kritisk blikk på pakkeriet sin praksis. I dette forskningsspørsmålet skal jeg prøve å komme frem til læringshinder som finnes i pakkeriet. Det meste pakkeriet gjør fungerer godt og de gjør et godt arbeid. Likevel finnes det noen mangler og barrierer som kan hindre læringsprosessen, som jeg her har valgt å kalle for læringshull, eller bare hull. Med læringshull mener jeg her er et gap eller hull i læringsprosessen som kan svekke læringsutbyttet. Det kan være mange årsaker som ligger til grunn for at læring- og utviklingsprosesser ikke går som planlagt. Det kan blant annet være manglende motivasjon hos de ansatt i bedriften eller deres evne til å forholde seg til ny kunnskap, dårlig planlegging, dårlig kommunikasjon og samarbeid, mangel på felles forståelse eller at strukturene i organisasjonen ikke støtter prosessen. For å besvare forskningsspørsmål 3 vil jeg se på hvilke læringshull som finnes i pakkeriet og prøve å beskrive hvordan de kan hindre læringsprosessen.

Grunnen til at jeg har valgt akkurat disse tre forskningsspørsmålene, er at jeg gjennom forskningsprosessen har kommet frem til at disse forskningsspørsmålene sammen kan belyse problemstillingen på en god og utfyllende måte. For at oppgaven ikke skulle bli for stor, ble jeg nødt til å avgrense den. Jeg avgrenset meg til å fokusere på pakkeriet, og ikke andre avdelinger. Det var ikke aktuelt å intervju alle 87 operatørene, så dybdeintervjuene av operatørene ble begrenset til å inkludere en person per produksjonslinje (Heretter omtalt som linje eller L). Oppgaven blir også avgrenset til å se på hvilke praksiser som finnes, og ikke noe om hvilke linjer og prosesser som bidrar til mest læring. Det blir fokusert på å beskrive det jeg så og hørte i forskningsprosessen. Valgene rundt begrensninger blir videre begrunnet i metodekapittelet.

Forventninger

Når man går i gang med et forskningsprosjekt har man alltid noen forventninger til prosjektet eller forhåndskunnskap om emnet. Jeg kunne en god del om læring, kunnskapsoverføring og strategier generelt, fordi jeg har hatt mye om det i forskjellige fag ved Handelshøyskolen i Trondheim. Men jeg visste lite om hverdagslæring og kortsiktige mål spesielt. Jeg hadde fått et bilde av at pakkeriet var en endrings- og læringsvillig avdeling, og hadde forventninger om at jeg skulle få

oppleve en nysgjerrig bedrift som lærte noe nytt hele tiden. Det var forventet at tavlene skulle brukes mye og at analyser og formelle refleksjoner skulle finne sted.

Oppbygging av oppgaven

Først i denne masteroppgaven vil casebedriften presenteres. Presentasjonen starter med en beskrivelse av Tine som organisasjon, før den går over til å beskrive pakkeriet som avdeling. Deretter kommer teorikapittelet, som vil fokusere på teori om læring, hverdagslæring, læringsarenaer, kunnskapsarbeidere og utvikling. Blant annet Kolb sin teori om erfaringslæring (1984) og Kvålshaugen og Breunig sitt studie om hverdagslæring (2009) ser ut til å være viktig. I tillegg vil ulike hindrer som hverdagslæringen i pakkeriet kan risikere å møte på, fremstilles. I metodekapittelet vil de metodiske valgene jeg har tatt underveis i forskningsprosessen presenteres, før forskningsprosjektets kvalitet vil vurderes. Empiri- og analysekapitler kan organiseres på mange ulike måter. Ramian (2007) hevder at en vanlig organisering er å besvare hvert forskningsspørsmål for seg selv. Dette har jeg valgt å gjøre i empiri- og analysekapittelet i denne oppgaven. I empirikapittelet vil bare de to første forskningsspørsmålene presenteres, da læringshullene ikke kom tydelig frem umiddelbart i empirien. I drøftingskapittelet vil funnene fra de tre forskningsspørsmålene oppsummeres, før det kommer en avsluttende drøfting som setter forskningsspørsmålene i sammenheng. I avslutningskapittelet blir konklusjonen av problemstillingen fremstilt. Ved å skille funnene som har kommet frem i ulike metoder fra hverandre, kan man finne likheter og avvik, og beholde den gode kvaliteten som metodetriangulering kan gi til en forskningsprosess (Ramian, 2007). Funnene som har kommet frem gjennom ulike metoder vil holdes adskilt gjennom hele oppgaven, og tilslutt vil potensielle forskjeller mellom resultatene fra ulike metoder oppsummeres i et delkapittelet som viser avvik fra korrespondansekravet. Et delkapittel som oppsummerer avvik mellom teori og funn i denne forskningsprosessen vil også komme i slutten av oppgaven, i tillegg til et delkapittel med ideer til videre forskning.

I denne oppgaven har jeg valgt å bruke korte historier og en aktiv stil på jeg-form i overgangen mellom kapitlene. Dette blir gjort i håp om å gjøre oppgaven mer kontekstnær for leseren og for å gi teksten mer liv. Av samme grunn har jeg også valgt å anvende eksempler og bilder.

Casebedrift

Klokken var 7.18 da jeg satte meg på bussen fra Ila til Heggstadmyra på Heimdal. Det var en kjølig og kald morgen i midten av november, og jeg var litt nervøs når jeg gikk ut av bussen. Den stoppet rett utenfor porten til TSH så det var ikke så langt å gå, og jeg var fremdeles kald da jeg kom inn døren. Men der inne ble jeg møtt av varme smil og nysgjerrige blikk. Vegard, en av produksjonslederne, kom og åpnet døren for meg og viste meg inn til stille-rommet der de bruker å ha morgenmøtene. Der inne satt de tre produksjonslederne, produksjonssjefen, noen teknikere og en planlegger. Jeg var redd for at de skulle tenke på meg som en student som skulle observere dem og nærmest gå i veien for dem, men akkurat det motsatte skjedde. De tok meg varmt i mot og inkluderte meg helt fra starten. Store smil og gode samtaler, omsorg og åpenhet møtte meg uansett hvem det var jeg snakket med. Inne i pakkeriet er det rundt 15 grader celsius, og varmen du får fra folkene som jobber der kommer som en skikkelig stor kontrast til både utetemperaturen og temperaturen i pakkeriet. Folk er frempå, engasjert og læringsvillig, og jeg visste med en gang at her vil jeg gjerne være litt, her hadde jeg noe å lære.

Historien over viser hvordan stemningen i pakkeriet ved Tine Sentrallager Heimdal var den første gangen jeg var der. I dette kapittelet vil jeg først beskrive Tine som bedrift, før jeg beskriver pakkeriavdelingen ved Tine Sentrallager Heimdal, som er min casebedrift.

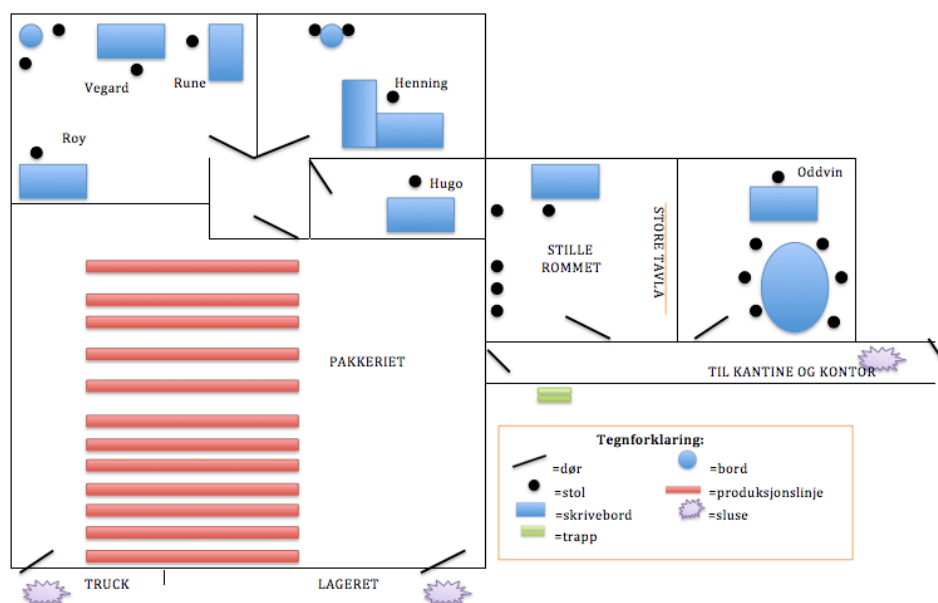
Tine

Tine er et ledende og velkjent merkenavn for meieriprodukter i Norge (Tine, u.å. a). De får sine råvarer levert fra rundt 13 400 norske melkebønder (Tine, u.å. b). Melkebøndene er eierne av Tine, da Tine siden 2010 (Tine, u.å. d) har vært datterselskapet til Tine SA som er et samvirkeselskap som eies av melkeprodusenter (Tine, u.å. a). Bedriften er et næringsmiddelkonsern, med røtter helt tilbake til år 1881, da det ble Norges første meieriforening. I dag leverer de over 500 ulike meieriprodukter (Tine, u.å. d). Tine har en tradisjon for å fornye seg (Tine, u.å. c), så utvikling og kontinuerlig forbedring er sentralt i organisasjonen. Konsernsjef Hanne Refsholt er svært opptatt av at Tine stadig skal forbedre seg. Hun sier ”*Felles for alle områdene (i Tine) er at veien til gode prestasjoner går gjennom samarbeid og kunnskapsdeling*” (Tine, 2017). Som vi ser fra utsagnet, ser Refsholt på de ansatte som den viktigste brikken i organisasjonen, og samarbeid og kunnskapsdeling som de viktigste arbeidsformene. Tine ønsker å skape en lagånd gjennom et fokus på at hver ansatt skal ha en hverdag preget av mening, mestring og utfordringer (Tine, u.å. b). Tine arbeider kontinuerlig med helse, miljø og sikkerhet (HMS), og å skape et inkluderende arbeidsmiljø (Tine, u.å. f). Tine er opptatt av at deres verdier skal styre

de ansatte i deres beslutninger og handlinger. Deres verdier er å bygge tillit, skape muligheter, ta helhetsansvar og oppnå resultater (Tine, u.å. f).

Tine Sentrallager Heimdal

I Trondheim finner du Tine Sentrallager Heimdal, med 187 ansatte. Her lagrer, videreforedler og pakker de rundt 20 000 tonn ost årlig (Tine, u.å. e). TSH består av flere avdelinger. En av disse er pakkeriavdelingen, som er der min forskning har foregått. Pakkeriet sin oppgave er å pakke ost til god kvalitet til kunde til en billigst mulig penge for Tine, samtidig som de er opptatt av HMS og at de ansatte trives. Når man kommer inn i pakkeriavdelingen er det første man møter en liten gang som man kaller en *sluse*. Slusen er overgangen mellom *skitten-* og *ren sone*. I den rene sonen er det ikke lov til å ha med seg gjenstander som er fylt av bakterier eller som har løse deler, for der pakker de ost som skal sendes til kundene. Når man går inn i den rene sonen må man ta på seg hvite og rene klær, vernesko og hårnetting. Under ser du en oversiktstegning over pakkeriavdelingen og hvor ting er i forhold til hverandre (Se tabell for tegnforklaring for økt forståelse av tegningen)



Figur 1 Oversiktstegning over pakkeriet

Det første man møter etter man har gått forbi slusen, er kontoret til produksjonssjefen. Han heter Oddvin, og er pakkeriavdelingens øverste leder. Oddvin har begrenset kommunikasjon med operatørene i det daglige. ”Jeg er ute i pakkeriet og snakker med folk.. tar med spørsmål til produksjonslederne.. og kommuniserer med operatørene i forhold til det som har med sykefravær” forteller han. Oddvin sier at han er bevisst på å kommunisere lite med operatørene, fordi kan ønsker å følge linjene i

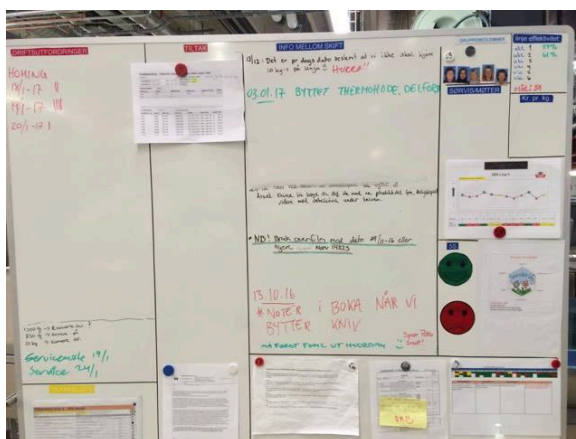
organisasjonen, slik at det er produksjonslederne som svarer på spørsmål fra operatørene. Ved siden av Oddvin sitt kontor er *stille-rommet*. Her finnes det en stor tavle som dekker en hel vegg. Denne tavlen kalles for *store-tavla*, og ser slik ut:



Figur 2 Store-tavla

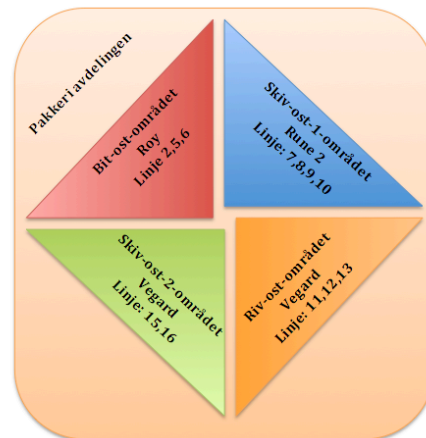
Store-tavla brukes aktivt hver dag. Her skriver man opp effektivitetsresultatene fra dagene som har vært denne uken og forrige ukes snitt. En av teknikerne sier at ”*Det beste med tavlen er at den visualiserer målene*”. På store-tavla anvender de OEE-tall. Det er et effektivitetsmål, som måler effektiviteten på maskinene utfra tilgjengelig tid og hastigheten på produksjonen i forhold til maks kapasitet. På store-tavla skrives det også opp en liste over problemer man opplever i pakkeriet, samt en ansvarlig person og tidsfrist for å fikse problemet.

Når man kommer inn i selve pakkeriet, finner man 12 produksjonslinjer. Hver linje har sin egen tavle, som kalles *linje-tavla*. Der skriver de opp beskjeder som det er viktig å formidle videre til teknikerne, lederne, andre operatører. Viktig informasjon som skrives på linje-tavlene, fører lederne opp på store-tavlen. Her er et eksempel på en linje-tavle:



Figur 3 Linje-tavle

Det arbeider 87 operatører i pakkeriet. Linjene er fordelt på 3 områder, tilhørende hver sin produksjonsleder: Roy er leder for 27 operatører som jobber på L2, L5 og L6. Alle linjene befinner seg i Bit-Ost-Området. Rune 2 er leder for 32 operatører som jobber på L7, L8, L9 og L10. Disse fire linjene befinner seg i Skiv-Ost-1-Området. Vegard er ansvarlig for to områder, med til sammen 28 operatører. L11, L12 og L13 befinner seg i Riv-Ost-Området, og L15 og L16 befinner seg i Skiv-Ost-2-Området. Dette kan visualiseres slik:



Figur 4 Inndeling av pakkeriet

Selv om det er en klar inndeling av linjer og områder, befinner alle operatørene seg i det samme rommet, og utgjør til sammen en avdeling. De tre produksjonslederne deler kontor. Selv om de har hvert sitt avgrensede område i pakkeriet, samarbeider de veldig mye. De har også et godt samarbeid med Hugo og Henning som sitter på de to nabokontorene. Hugo er ansvarlig for logistikk i pakkeriet. Henning er ansvarlig for planlegging av produksjonsplaner i forhold til bestillinger og kalkyler. Tine arbeider for å få en flat struktur, noe som preger hele organisasjonen, både når det kommer til strukturen og til lønn. Av samarbeid på kryss av avdelinger, har pakkeriavdelingen mest samarbeid med teknisk avdeling og avdeling for truck. Teknisk avdeling består av 18,6 årsverk, der de har 8 personer som er spesielt knyttet til pakkeriet. Det er 4 teknikere som er ansvarlige for hvert sitt område og 4 teknikere som er ansvarlig for akutte problem i pakkeriet. Truck er ansvarlig for å bringe ost fra lageret og til pakkeriet.

Det er kritisk for pakkeriet at de er effektive og stadig blir bedre. Om de begynner å produsere dårlig, vil Tine overføre de ineffektive linjene til andre anlegg som er mer kostnadseffektive. Sammen med et økende krav om høyere effektivitet, kommer ofte også et krav om mer spesialisert kunnskap (Bastøe, Dahl og Larsen, 2002). Samtidig blir også stadig mer av rutinearbeidet overlatt til maskiner og teknologi, mens ikke-rutinerte oppgaver fremdeles må utføres av mennesker (Irgens, 2000). Det fører også til et økt krav om spesialisert kunnskap hos de ansatte. Pakkeriet driver med maskindrevet produksjon, og når maskinene går som de skal er arbeidet til operatørene stort sett rutinemessig. Men når det oppstår en feil må operatørene være raske i problemløsningen. I pakkeriet er det 80% av operatørene som har fagbrev og mange er høyskoleutdannet. Operatørene kan ses på som eksperter på sine linjer og har mye kunnskap om maskinhåndtering og osteproduksjon. Lederne hevder at operatørene er mer kunnskapsrike enn dem når det kommer til maskinene, og mener derfor at de må behandles som kunnskapsarbeidere. Det er mange måter å definere en kunnskapsarbeider. De fleste mener at det er de som utfører i hovedsak intellektuelt arbeid (blant annet Hislop, 2013). Harrison, Wheeler og Whitehead (2004) bruker en annen type definisjon. De mener at en kunnskapsarbeider er *”en som skaper, utvikler, manipulerer, sprer eller bruker kunnskap for å oppnå konkurransefortrinn eller andre fordeler som bidrar til å nå organisasjonens mål”* (Harrison, Wheeler og Whitehead, 2004, egen oversettelse). Utfra denne definisjonen er operatørene i Tine kunnskapsarbeidere, fordi deres kreative bruk av kunnskap blir brukt til å gi organisasjonen konkurransefortrinn og for å nå pakkeriet sine mål.

Det er ikke å legge skjul på at operatørene er kunnskapsrike og at pakkeriet er opptatt av å utvikle, bruke og dele sin kunnskapsbase. Men er det en kunnskapsintensiv bedrift? Man kan definere en kunnskapsintensiv bedrift på mange måter. Newell, Robertson, Scarbrough og Swan (2009) definerer kunnskapsintensive bedrifter som bedrifter der majoriteten av arbeidsflokkene er kunnskapsarbeidere. Det er bedrift med flat struktur, har ofte teamarbeid, bruker ansattes kunnskap som et konkurransefortrinn, og de ansatte er mer kunnskapsrik i forhold til arbeidsoppgavene enn det lederne er (Newell m.fl., 2009). Alt dette passer bra i pakkeriet. Jeg har konkludert med at operatørene i pakkeriet er kunnskapsarbeidere utfra en bred definisjon av begrepet, og som nevnt tidligere er de andre begrepene også å finne i pakkeriet. Men videre sier Newell med flere (2009) at det i kunnskapsintensive

bedrifter er oppgavene komplekse, det er lite rutiner og det er kundetilpasset leveranser. Dette stemmer ikke i pakkeriet. Selv om det er noen av trekkene som kan stemme, er nok ikke pakkeriet kunnskapsintensivt. For å ramme inn pakkeriet sin virksomhet kan vi si at det er kunnskapsarbeidere som jobber med å pakke og kvalitetssikre ost, arbeidet er delvis automatisert gjennom bruk av maskiner, og avdelingen er læringsintensiv og endringsvillig.

Det er tre ting som utmerker seg som spesielt i pakkeriet. Det første er at TSH har spesielle regler for arbeidstider. De har 6-timers arbeidsdag, som vil si at alle ansatte egentlig jobber i en 80% stilling. De begynte med det for 10 år siden for å se om man fikk til å øke livskvaliteten til de ansatte uten å endre kostnadsrammene. De klarte det, og fortsatte videre med systemet. De har også en regel på at man maks får jobbe 14 timer i strekk og man må alltid ha 11 timer hvilepause mellom vaktene. Det andre som er spesielt ved pakkeriet er at de er kjent for *Heimdals-modellen*. Heimdals-modellen består av involvering og medbestemmelse. Det er en modell de er kjent for internt i Tine, men også eksternt. Den tredje tingen som oppleves spesielt med pakkeriet er deres arbeidsmiljø. Den innledende historien til casebeskrivelsen gir et lite bilde på hvordan arbeidsmiljøet er i pakkeriet. Folk er positive, i godt humør, er høflige, det er mange smil og mye latter og folk er sosiale og flinke til å inkludere hverandre. Selv jeg, som var i pakkeriet som forsker i en kort periode, ble inkludert i alt det sosiale som skjedde. Blant annet inviterte de meg til å sitte med dem i lunsjen og til å bli med på Yoga-treninger.

Teori

I pakkeriet har 80% av de ansatte fagbrev eller høyere utdanning. Det fører til at de har mange teoretiske begreper i sitt daglige språk. I tillegg er folk i pakkeriet svært reflekterte. Uansett hva jeg snakket med dem om, hadde de allerede tenkt, diskutert eller hatt et møte om emnet. Og de er stadig i gang med nye endringsprosjekt og forbedringer, noe som gjør at de alltid er oppdatert på det som skjer innenfor organisering, ledelse og meieriproduksjon. Likevel følger de ikke hele teorier eller endringsoppskrifter. De plukker litt ideer fra her og der, og setter det sammen til noe som fungerer for dem. Pakkeriet er nesten som et lappeteppe av teoretiske ideer, som er sammensatt til en helt spesiell praksis. Dette skapte problemer når jeg skulle velge ut teorier som jeg ville anvende i teorikapittelet. Når jeg begynte å lese i en teoribok tenkte jeg: det har de i pakkeriet- den ideen har de reflektert over- det der bruker de i hverdagen. Jeg viste ikke hvordan jeg skulle velge ut teorier, da det var mye som passet, fra mange ulike teoretiske emner og vinklinger. Teorikapittelet i denne oppgaven blir dermed litt sånn som pakkeriet- et lappeteppe av teoretiske ideer strukturert etter aktuelle emner.

Valg av teori

Denne historien viser at utvelgelsen av teorier til denne oppgaven ikke bare var enkel. I dette kapittelet vil den mest relevante teorien knytt til problemstillingen presenteres. Problemstillingen for denne oppgaven er: ***Hvordan foregår hverdagslæring i pakkeriavdelingen på Tine Sentrallager Heimdal?*** Siden denne oppgaven er empiridrevet, var det funnene fra datainnsamlingen som avgjorde hvilke teorier som skulle velges ut. For hverdagslæringen i pakkeriet er det mer aktuelt med teorier som går på læring på gruppenivå, mindre planlagte læringsprosesser, og kontinuerlig utvikling. I dette kapittelet vil jeg innledningsvis gjennomgå generell teori om læring og hverdagslæring. Deretter vil jeg gå gjennom de teoriene som er aktuelle for hvert av mine forskningsspørsmål. I Fs1: ***Hvilke læringsarenaer anvendes i pakkeriet?*** vil teorier om læringsarenaer, team og praksisfellesskap gjennomgås. I sammenheng med Fs2: ***Hva kjennetegner den typiske praksisen for hverdagslæring i pakkeriet?*** vil teorier om kunnskapsarbeidere, lederstil og utvikling gjennomgås. I tillegg vil det gjennomgås en del teorier som fokuserer på læring. Blant annet er Argyris modell om enkel- og dobbelkretslæring og Kolb sin teori om erfaringslæring med her. I Fs3 ***Hvilke læringshull finnes i pakkeriet?*** vil ulike hindrene som pakkeriet kan risikere å møte på fremstilles.

Læring

Thomas Shuell definerer læring som “*en vedvarende endring i atferd, eller kapasitet til å handle på en bestemt måte, som et resultat av praksis eller andre former for erfaring*” (Som sitert i Irgens, 2007, s.47). Nordli (2007, s.18) sier videre at “*Læring har skjedd når personer kan demonstrere at de vet noe de ikke visste fra før og/eller når de kan utføre noe de ikke kunne utføre tidligere*”. Læring er altså at individet

opplever noe, som gir nye ferdigheter eller ny innsikt, som kan føre til endret atferd eller handlingsmønster. Man kan lære gjennom strukturerte og planlagte læringsprosesser eller gjennom mer uformelle læringsprosesser i hverdagen. Det er, som sagt i innledningen av denne oppgaven, den siste av disse som er i fokus i denne oppgaven.

Forskning viser at man lærer mest gjennom å utføre sitt hverdagslige arbeid (Irgens, 2007). Kvålshaugen og Breunig (2009) sier at hverdagslæring ofte er uplanlagt da det skjer utenfor intenderte lærings situasjoner; ofte usynlig da det er mye taus kunnskap; ofte ubevisst da aktøren selv ikke tenker over at det skjer, ofte inkrementell ved at det stadig bygges på med nye læringsmuligheter over tid, og ofte ikke-kontinuerlig. Ikke-kontinuerlig læring betyr at det er noen situasjoner som trigger læringen. Det kan være å løse et ukjent problem, stå ovenfor en krise eller løse oppgaver med ukjente utfall (Kvålshaugen og Breunig, 2009). Kvålshaugen og Breunig (2009) kaller slike situasjoner som trigger læring for læringstriggere, og de hevder at hverdagslæring skjer der læringstriggere forekommer.

Fs1: Hvilke læringsarenaer anvendes i pakkeriet?

Under dette forskningsspørsmålet vil teorien om medierikdom presenteres, sammen med teori som omhandler læringsarenaer, team og praksisfellesskap.

Kommunikasjon er nødvendig for at flere skal kunne lære i fellesskap. Eide & Eide (2005, s.18) definerer kommunikasjon som *”en utveksling av meningsfulle tegn mellom to eller flere parter”*. Det handler om at en avsender sender tegn med mening, til en mottaker. Daft og Lengel (1983) sin teori om medierikdom fremhever at noen kommunikasjonskanaler er mer rik på informasjon enn andre. Muntlig kommunikasjon er den rikeste kommunikasjonskanalen, fordi det gir mulighet til umiddelbar respons og informasjon gjennom kroppsspråk og ansiktsuttrykk. Gjennom rike kommunikasjonskanaler er det enklere å få til en toveiskommunikasjon og enklere å unngå misforståelser. På den andre ytterkanten av skalaen finner man skriftlige brev, som er en lite rik kanal. Dette fordi det tar tid å besvare og det gir ingen visuell informasjon annet enn språket i seg selv (Daft og Lengel, 1983).

Læringsarena

For at individuell læring og erfaring skal kunne deles med andre, er det nødvendig at individet samhandler med sine medarbeidere. For å spre erfaringer krever det en arena der individene kan formidle det de har lært, og gruppen kan reflektere og lære i fellesskap (Bastøe, Dahl og Larsen, 2002). For å ha nytte av arenaer må det være en møteplass der alle deltagerne kan være åpne med hverandre, kan stille spørsmål og lære (Kvålshaugen og Breunig, 2009). Deltagerne på arenaen kan bestå av folk som allerede jobber sammen, eller en sammensetning av nye potensielle samarbeidspartnere (Klev og Levin, 2002). Begrepet læringsarena ble definert i innledningen til denne oppgaven. En annen forklaring på hva en møteplass for læring er, kan gjøres ved å bruke det japansk-inspirerte begrepet *ba*. *Ba* er en møteplass som lager en kontekst for kunnskapsoverføring, erfaringsdeling og læring. I *ba* er det viktig med gjensidig støtte for å oppnå god samhandling mellom medlemmene (Krogh, Ichijo, og Nonaka 2000). Man kan dele opp *ba* i fire former. Samspills-*ba* er et møtested der medlemmene gjennom dialog kan dele sin kompetanse og oppnå en felles forståelse i møte med et problem. Opprinnelig-*ba* er et møtested der medlemmene skaper en sterkere relasjon til hverandre (Nonaka og Takeuchi, 1995). Kvålshaugen og Breunig (2009) sier at arenaer hvor folk kan møtes for å bli kjent, er viktig for å finne ut av hvem man kan spørre og hvem som vet hva, slik at man kan utnytte den kunnskapen som finnes i organisasjonen. Cyber-*ba* er samhandling som skjer digitalt, mens trenings-*ba* er planlagt samhandling mellom en som vil lære og en med mye erfaring (Nonaka og Takeuchi, 1995). Team og praksisfellesskap er eksempler på læringsarenaer, med hver sine styrker og svakheter. De vil fremstilles her.

Team som læringsarena

En annen form for læringsarenaer er team. Sjøvold (2010, s.328) definerer team som *”Tre eller flere personer som har et felles mål og samhandler for å nå dette målet”*. Team er en gruppe som er sammensatt av lederen. Dette for at medlemmene skal løse bestemte oppgaver sammen (Klev og Levin, 2002). Samarbeid mellom deltagerne i teamet er sentralt, og gjennom dialoger og småprat kan kunnskap bli delt mellom deltagerne (Klev og Levin, 2002). Det bør være en balanse mellom deltagernes forskjeller og likheter slik at de på best mulig måte utfyller hverandre (Munkeby og Øyum, 2002). Noen ganger kan det være en fordel å ha forskjellig sammensetning av medarbeidere i en bedrift. Medarbeiderne kan utfylle hverandres svakheter ved å være

forskjellige, utfra personlighet og bakgrunn, eller utfra erfaring, evner og utdanning (Hülshager, Anderson og Salgado, 2009, som omtalt i Oddane 2017). Forskjell mellom medarbeideren kan blant annet føre til at man unngår en ensidig tankegang, og heller åpner opp for mer kritisk tenking, kreativitet og nye ideer (Levin & Rolfsen, 2015, som omtalt i Oddane, 2017). Lederen bør tilrettelegge for teamet og tildele teamet nok myndighet til at de kan jobbe selvstendig (Munkeby og Øyum, 2002).

Fordelen med å ha et lederteam er at de ofte gjør mindre beslutningsfeil enn en sololeder. Fordelen med å være en sololeder er at beslutninger ofte er mindre tidkrevende. Men man har enda ikke funnet bevis på at det ene gir bedre resultater enn det andre (Belbin, 1993). Gjennom sin studie fant Belbin (1981) ut at lederteam sammensatt av bare høyt intellektuelle og kritiske personer som er interessert i å selv bli best, var de som fikk dårligst resultat. Studiet viste at et team som har en god miks i personlighet vil gi de beste resultatene. Effektive team må samle og dele informasjon slik at alle deltagerne vet hva de andre deltagerne kan, slik at de kan dra nytte av hverandres kunnskap. Kreative team er bra fordi de diskuterer seg frem til flere ideer og alternativer (Belbin, 1981).

Praksisfellesskap som læringsarena

Wenger (1998) sier at et praksisfellesskap er en gruppe av kunnskapsrike medarbeidere, som former gruppen selv, uten at strukturen i organisasjonen bestemmer at de skal arbeide sammen. Fellesskapet består av personer som liker hverandre eller som kan hjelpe hverandre. For å skape økt læring og bedre kunnskapsdeling i organisasjonen bør en leder legge til rette for at grensene mellom praksisfellesskapene skal kunne krysses. Lederen legger da til rette for at det skal bli en delingskultur i bedriften, der medlemmene er åpne for å lytte til andres ideer og ikke redd for å fortelle andre om sine (Wenger, 1998). Wenger (1998) mener at man kan krysse grenser ved å bruke grensemeglere eller grenseobjekt. En grensemegler er en person som deltar i flere praksisfellesskap, slik at han kan overføre tanker og ideer fra det ene fellesskapet til de andre. Et grenseobjekt er kodifisert i form av tall, bokstaver eller symbol, og har en felles forståelse slik at det lett kan overføres mellom praksisfellesskap (Wenger, 1998). Noen ganger oppstår det noen som Wenger (1998) kaller for gatekeepers. Det er personer som prøver å holde kunnskapen internt i

praksis fellesskapet, og som kan gjøre motstand om de føler at deres kunnskap blir truet (Wenger, 1998).

Fs2: Hva kjennetegner den typiske praksisen for hverdagslæring i pakkeriet?

Under dette forskningsspørsmålet vil teori som kan knyttes til den typiske praksisen i pakkeriet presenteres i fire deler: Først vil teori knytt til medarbeidere presenteres, før temaet går over til å handle om lederne. Så vil teorier som omhandler utvikling presenteres. Og tilslutt vil forskjellige læringsteorier bli fremstilt.

Operatører

Kunnskapsarbeidere kjennetegnes med at de driver med selvledelse, har frihet og er myndiggjort (Bastøe, Dahl og Larsen, 2002). Selvledelse kan defineres som ”*evne og vilje til å lede seg selv mot oppgaveløsning, uten behov for tett oppfølging fra overordnede*” (Bastøe, Dahl og Larsen, 2002, s.92). Autonomi er et begrep som betyr frihet innenfor satte grenser, uten sterk styring fra lederne (Amabile, 2001, som omtalt i Oddane, 2017). Det handler om å selv kunne velge hvordan man vil gjennomføre en allerede bestemt oppgave (Amabile, 1998, som omtalt i Oddane, 2017). Autonomi gir mulighet for medvirkning og fleksibilitet, og rom til å anvende våre evner og vår kunnskap på best mulig måte (Nonaka & Takeuchi, 1995). Myndiggjøring er å tildele de ansatte makt slik at de får et større handlingsrom, og dermed også mer frihet (Irgens, 2011).

Medarbeidernes holdninger til utvikling og læring vil i stor grad påvirkes av den enkeltes ønske om medvirkning og informasjon (Irgens, 2011). Irgens (2011) sier at lederen bør prøve å finne et krysspunkt mellom ønsket medvirkning og ønsket informasjonsmengde. Medvirkning er å bidra i planlegging og organisering av endringstiltak (Irgens, 2011). Gjennom medvirkning kan man få brukt den lokale kunnskapen mer og skape eierfølelse til tiltaket. Medvirkning kan føre til en kollektiv refleksjon som gir delt forståelse og innsikt til alle deltagerne i organisasjonen (Klev og Levin, 2002). Medvirkningsmettet er når man får mer medvirkning enn man selv ønsker og medvirkningshunger er når man får delta for lite i prosessen. Når det er for lite informasjon tilgjengelig kalles det et informasjonsunderskudd. Det kan noen ganger føre til at personer med samme oppfatning samle seg i grupper for å dele sine meninger. Informasjonsoverflod er når det kommer mer informasjon enn individet

ønsker. Både for lite og for mye informasjon og medvirkning kan skape stress og frustrasjon. Lederen bør prøve å finne krysspunkt mellom ønsket medvirkning og ønsket informasjonsmengde, men det er så godt som umulig å finne (Irgens, 2011). Grunnen til det er at ”*Forskjellige folk stiller forskjellige krav og har forskjellige ønsker*” (Bastøe, Dahl og Larsen, 2002, s.17). Det viktigste er å være bevisst på at behovene finnes, og gi medarbeiderne mulighet til å engasjere seg om de ønsker det (Irgens, 2011).

Morgan (2006, som omtalt i Oddane, 2017) sier at *redundans* er et begrep som viser til at medarbeidere får tilgang til mer informasjon enn den som er aktuell for å utføre deres arbeidsoppgaver. Man kan oppnå redundans gjennom jobbrullering. Jobbrullering kommer i flere varianter, og strategisk rotasjon er en av dem. Strategisk rotasjon er når en medarbeider varierer mellom å ha ansvaret for ulike oppgaver. Gjennom strategisk rotasjon kan medarbeiderne få en helhetlig forståelse av organisasjonene ved å reflektere over og bli kjent med flere av oppgavene, rollene og utfordringene som finnes (Morgan, 2006, som omtalt i Oddane, 2017). Om man ser på helheten som et system som er oppdelt i flere gjensidigavhengige delsystemer, blir helhetsforståelsen av organisasjonen viktig. Når man ser på en organisasjon som oppdelt i systemer, vil hvert delsystem påvirke hverandre, samtidig som helheten påvirker hvert delsystem. Man bør da prøve å se helheten og forstå det samarbeidet eller den konkurransen som finnes mellom de ulike delene (Bastøe, Dahl og Larsen, 2002). Litt konkurranse er sunt for organisasjonen for da vil individene kunne prestere bedre. Men en organisasjon kan bli lite tilpasningsdyktig om det er for mye konkurranse i arbeidsmiljøet (Krogh, Ichijo og Nonaka, 2000).

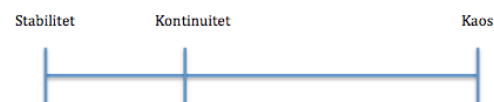
Lederstil

En lederstil er en beskrivelse av en leders atferd (Klev, 2014). Mange bedrifter består i dag av engasjerte ansatte, som samarbeider for å løse problemer, og som krever at lederen tilrettelegger for deres arbeid (Klev og Vie, 2014). En tilretteleggende lederstil er når man lytter til sine ansatte og former arbeidet og strukturen i organisasjonen etter deres behov (Klev, 2014). Lederen bør tilrettelegge ved å gi de ansatte frihet til å løse oppgavene på sin egen måte. Det krever at lederen stiller opp når de ansatte trenger hjelp (Bastøe, Dahl og Larsen, 2002). Bastøe, Dahl og Larsen (2002, s.27) sier at ”*Ansatte som har faglig tyngde, trenger ikke tett oppfølging,*

mange regler og instruksjoner. De rådspør sine ledere og kolleger når oppgaven tilsier at dette er nødvendig.” Alvesson og Sveningsson (2003) mener at det er viktig å være en omsorgsfull leder som lytter, småprater, støtter og viser interesse for sine ansatte. Nystrøm (1990) hevder at en av lederens viktigste oppgaver i dag er å utvikle gode samarbeidsrelasjoner. I dag har lederen ofte mange oppgaver som skal utføres på lite tid. Dype analyser blir ofte bortprioritert fordi lederen stadig skal i et møte, løse en oppgave og så videre (Klev og Vie, 2014). Norske ledere bruker vanligvis mye tid på muntlig kommunikasjon med sine ansatte (Klev og Vie, 2014).

Utvikling

Hyppigheten av endringer i en organisasjon kan forklares på en skala fra stabilitet til kaos. Stabilitet er når det er en svært lav grad av endringer, mens kaos er når det stadig oppstår store og uoversiktlige endringer. Kontinuitet er et punkt på skalaen, som ligger litt nærmere stabilitet enn kaos (Irgens, 2011):



Figur 5 Endringshyppighet

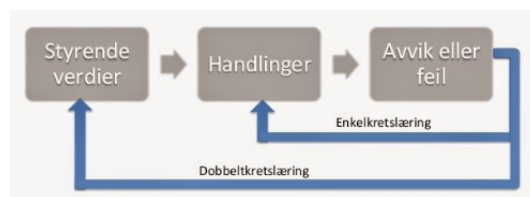
Kontinuitet er når det oppstår små endringer som krever noen justeringer av praksis (Irgens, 2011). Selv når endringene er små kan ansatte bli sliten og trett av endring om en forandring kontinuerlig følger den neste. Det er derfor viktig at man lar endringene bli til rutiner før man implementerer nye endringer (Bastøe, Dahl og Larsen, 2002). Forandringer i organisasjonen vil skje og vi må forholde oss til dem (Irgens, 2000). Om vi ikke er forberedt på at forandringer vil komme kan man møte dem som en fiende, heller enn en mulighet. Det handler ikke om å akseptere alle endringer, men heller være bevist på hvilke forandringer man ønsker og arbeide kontinuerlig med å styre dem til det beste for bedriften (Irgens, 2000). Bastøe, Dahl og Larsen (2002) skiller mellom utvikling og endring. Utvikling er å fortsette med det man gjør, og justere det etter behov. Mens endring er å gjøre noe nytt fordi det er nødvendig (Bastøe, Dahl og Larsen, 2002).

Læring

Selv om læring i hverdagens arbeid kan virke nokså konkret, finnes det fremdeles mange varianter av hvordan slik læring kan skje. Videre i dette delkapittelet vil de variantene av læring som er mest aktuelle i denne oppgaven gjennomgås.

Enkel- og dobbelkretslæring

Argyris (1990) skiller mellom to typer læring i sin teori. Det er enkel- og dobbelkretslæring. Det kan settes opp i en modell:



Figur 6 Enkel-og dobbelkretslæring

Enkelkretslæring er når man oppdager feil, tar tak i dem og korrigerer dem, men fortsetter med den nåværende praksisen. Man er i en slik læring opptatt av å forbedre atferden og løse synlige problem. Den andre typen læring er dobbelkretslæring. Den typen læring tar tak i de tatt-for-gitte verdiene som styrer atferden vår, for å løse de mer grunnleggende problemene. Dobbelkretslæring er å være kritisk til eksisterende praksis og skaper en åpen diskusjon i organisasjonen (Argyris, 1990). En annen teori som kan utdype de to læringsmetodene, er beslutningsteorien til Kahneman (2011). Kahneman sin teori sier at man kan ta en beslutning ved å bruke en av to teknikker. De to teknikken kalles et tenke-sakte-system og et tenke-raskt-system (Kahneman, 2011). Tenke-sakte-system er å samle inn ytterligere informasjon om mulige løsninger og analyserer problemet. En slik beslutning krever oppmerksomhet, bevissthet og innsats. Tenke-raskt-system er å ta en beslutning umiddelbart og automatisk, med grunnlag i det man allerede vet av informasjon og de løsningene man har tilgjengelig. Denne teknikken kan anvendes med liten eller ingen innsats. I dette systemet handler man mer på instinkt, og det styrer det vi gjør gjennom rutiner og vaner (Kahneman, 2011).

Lære av å glemme

Å utvikle og opprettholde kunnskap er en viktig oppgave for mange organisasjoner. Men det er også viktig å balansere det med å glemme, gi slipp på og avlære seg kunnskap som ikke lenger er til nytte for organisasjonen (Hislop, 2013). Modellen under viser fire typer av glemsel:

Kunnskapskilde	Eksisterende	Hukommelsestap	Avlæring
	Ny-lært	Feil i implementering	Unngå uvaner
		Tilfeldig	Intensjon
Glemme			

Figur 7 Typologi av organisatorisk glemsel (De Holan og Philips, 2004)

I denne oppgaven er det *feil i implementering* og *unngå uvaner* som er de mest aktuelle glemselstypene. *Feil i implementering* er en negativ glemselstype, der man

glemmer den kunnskapen man nettopp har lært, uten at man selv ønsker det. *Unngå uvaner* gjør man ved å bevisst glemme det du nettopp lærte, sånn at man unngår å lære feil eller lære noe man ikke vil ha nytte av. Å unngå uvaner er en positiv glemselstype (Hislop, 2013). Å lære feil er menneskelig, fordi vi ofte tenker kortsiktig og ikke ser helheten (De Holan og Philips, 2004).

Lære av hindringer

Når det oppstår en hindring i hverdagen, bør man se på problemet som en mulighet for å skape kreative prosesser, istedenfor å se på det bare som et problem. Om håndteringen av hindringene blir skjult, kan det få negative konsekvenser (Lombardo og Kvålshaugen, 2014). Lombardo og Kvålshaugen (2014) sier at man heller bør håndtere hindringene åpent ved å utfordre hindringene og skape kreativitet og diskusjon rundt dem. Dette kan gjøres ved å protestere mot ideer og være kritisk, eller ved å foreslå nye løsninger og se muligheter (Lombardo og Kvålshaugen, 2014).

Å lære av åpne problemer

I følge Amabile (1996) er åpne problem en oppgave man møter på, som man ikke har noen rutine for å løse. De er komplekse og det er nytteløst å anvende kjente fremgangsmåter for å løse dem. Den letteste metoden for å løse slike problem er å prøve seg frem, og dermed ta en beslutning uten å vite hvilke konsekvenser beslutningen kan få. I møte med åpne problemer bør man ta i bruk sine kreative evner (Amabile, 1996).

Lære av feil

Det er også mulig for deltagere i organisasjoner å lære av feil. Hva en feil innebærer kan variere. Det kan være en feil du selv har gjort, en feil andre har gjort eller en feil som ikke kan tildeles noen spesifikk person. En feil er noe som ikke er slik som det burde være. Det kan blant annet være en fysisk gjenstand som er ødelagt eller en person som har glemt å gjennomføre en rutine. Edmondson (1996) sier at å lære av feil er å reflektere over feilene som oppstår, slik at man kan unngå å gjøre de samme feilene igjen. Feil er menneskelig og kommer alltid til å finnes, men man kan oppdage dem, rette på dem og lære av dem. Det er viktig at lederen skaper en kultur som rapporterer om feil slik at flere kan ha mulighet til å lære av dem. Det er den enkeltes vilje til å snakke åpent om feil og skape kollektiv refleksjon rundt dem, som avgjør hvor mye man kan lære av feilen. Lederen må redusere redselen for straff for å gjøre feil, ved å gi kontinuerlige konsekvenser der man ikke gir skylden til personer

men heller prosesser. Dette vil kunne bidra til at folk blir mer åpne om de feilene de gjør (Edmondson, 1996).

Læring av erfaring

Erfaringslæring er ”å utvikle og endrer dine oppfatninger og ferdigheter gjennom først å teste ut det du tror på i praksis, og deretter reflektere over de resultatene du har skapt” (Klev og Levin, 2002, s.101). Her kommer det frem at både utprøving av ideer og refleksjon er viktige steg i erfaringslæringen. Kolb (1984) mener at det er nødvendig å gå gjennom flere prosesser for at erfaringen skal gi lærdom. En handling kan gi erfaring, som må reflekteres over for å kunne gi nye ideer som kan testes ut i nye handlinger (Kolb, 1984). Dette fremstiller han i en lærings sirkel med fire steg:



Figur 8 Erfaringslæringsmodellen (Kolb, 1984, s.21)

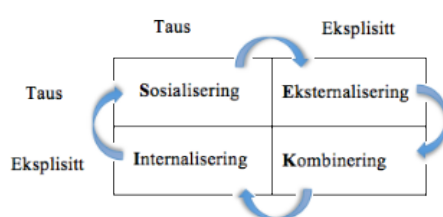
Konkret erfaring er å erfare konsekvensene av de gjennomførte handlingene. *Observasjon og refleksjon* krever at man vurderer de erfaringene man har fått. Det neste steget er å danne seg *abstrakte konsept*, som betyr at man får en forståelse av sammenhengen mellom handlingen og de konsekvensene som oppstod. Tilslutt kommer *testing*, som er å prøve ut de abstrakte konseptene i nye situasjoner (Kolb, 1984).

Lære gjennom kunnskapsoverføring

Kunnskap er å prosessere, forstå og anvende mottatt informasjon (Filstad, 2010). Det er et resultat av konkrete erfaringer og praksis. Kunnskap er å vite hvordan man skal utføre noe (Krogh, Ichijo og Nonaka, 2000). Kunnskap kan være taus eller eksplisitt. *Taus kunnskap* er kunnskap som er vanskelig å sette ord på fordi den er knytt til erfaringene til den enkelte og til praksisen, og kan bare formidles gjennom samarbeid og felles problemløsning (Irgens og Wennes, 2011). *Eksplisitt kunnskap* er kunnskap som lett kan forklares til andre, enten muntlig eller skriftlig (Filstad, 2010). For å skape læring og utvikling på mer enn individnivå, er det viktig at kunnskapen overføres fra et individ til et annet, noe som kalles for kunnskapsoverføring (Filstad,

2010). Når man skal dele personlig kunnskap, er det nødvendig at man støtter hverandre og stoler på hverandre. Det kan da være lurt å jobbe i mindre grupper eller læringsarenaer, med folk man kjenner godt (Krogh, Ichijo Og Nonaka, 2000). Praksisfellesskap og team kan være eksempel på slike grupper.

Nonaka og Takeuchi (1995) sin SEKI-modell er en modell som forklarer hvordan kunnskapsoverføring kan skje. Modellen viser fire former for kunnskapsoverføring, som er satt sammen til en læringssirkel (Nonaka og Takeuchi, 1995):



Figur 9 SEKI-modell (Nonaka og Takeuchi, 1995)

Sosialisering er når taus kunnskap fra en person gjøres til taus kunnskap hos en annen, uten å sette ord på det. Overføringen skjer gjennom delte erfaringer.

Eksternalisering er når en person gjør sin tause kunnskap forståelig og tilgjengelig for andre. Overføringen skjer ved at man setter ord på den tause kunnskapen, enten muntlig eller skriftlig, og overfører den til andre gjennom dialog eller diskusjon.

Kombinering er å systematisere kunnskapen i dokumenter, møter eller samtaler slik at den blir tilgjengelig for flere. Den siste typen kunnskapsoverføring er *internalisering*. Det er å erfare den eksplisitte kunnskapen selv gjennom å prøve den ut i praksis, og etter hvert gjøre den om til sin egen tause kunnskap (Nonaka og Takeuchi, 1995).

Det er mange organisasjoner som i dag jobber med å kodifisere og gjøre kunnskapen eksplisitt (Kvålshaugen og Breunig, 2009). Gjennom sitt studie fant Kvålshaugen og Breunig (2009) ut at det er mer effektivt for hverdagslæring å vise taus kunnskap gjennom handling, enn å prøve å gjøre den tause kunnskapen eksplisitt. Grunnen til det var at mye av kunnskapen i organisasjonene er kontekstavhengig og ubevisst og dermed kan den være vanskelig og tidkrevende å kodifisere (Kvålshaugen og Breunig, 2009).

Fs3: Hvilke læringshull finnes i pakkeriet?

I teorikapittelets siste delkapittelet vil ulike hindringer for læring som bedrifter kan møte på i hverdagen presenteres.

En hindring som organisasjoner som stadig lærer og utvikler seg kan oppleve er at man kan bli for fokusert på endringer (Irgens, 2000). Implementering av en ny kunnskap tar tre til fem år, forteller Bastøe, Dahl og Larsen (2002). Men ledere tar seg ofte ikke så god tid, og kan iverksetter nye tiltak før de gamle har blitt en vane. Økt hastighet i hverdagen vil kunne gå utover analysearbeid og motivasjonen til de ansatte (Bastøe, Dahl og Larsen, 2002). På den andre siden kan man heller ikke ha for lite fokus på utvikling, fordi avdelinger som ikke presterer godt, blir ofte lagt ned (Irgens, 2000). Ved kunnskapsoverføring kan man også møte på flere hindringer for læring. Motivasjonen til mottaker og avsender er den største barrieren for kunnskapsoverføring. Grunnen til at det er at det krever en innsats fra deltagerne. Avsender må ha motivasjon til å dele sin kunnskap, og mottaker må verdsette den nye kunnskapen og se nytten av den (Szulanski, 1996). Erfaringslæring kan hindres av tidspress og stor arbeidsmengde, som kan føre til mangel på refleksjon. Tidspress fører til at man begynner på en ny oppgave med en gang man har løst den forrige. Om man har en stor arbeidsmengde vil nye oppgaver kunne få vekk oppmerksomheten fra det man akkurat har lært. Mangel på refleksjon kan føre til at man ikke oppnår læring (Garvin, 2000).

Amundsen og Kongsvik (2016) sier at noen holdninger til endring kan hindre læring og utvikling, for de kan skape lite motivasjon eller skape mer motstand for endringer. Noen eksempler på slike holdninger kan være når man mener at endringen er uten hensikt, når man føler at man ikke oppnår gode resultater fordi resultatene ikke blir dokumentert, når man ikke får delta i endringsprosessen eller når man repiterer løsninger som man tidligere har testet som ikke fungerte (Amundsen og Kongsvik, 2016). Motstand er krefter som hemmer eller motvirker arbeidet i organisasjonen. Det er en naturlig menneskelig reaksjon (Bastøe, Dahl og Larsen, 2002). Jacobsen (1998) hevder at motstand ofte kommer som en følge av visse hendelser. Eksempler på slike hendelser kan være frykt for det ukjente fordi man har det behagelig slik som det er, krav om dobbeltarbeid i en periode som gir mer stress i arbeidshverdagen eller

endring i sosiale mønster som fører til at man kan miste sine team eller praksisfellesskap (Jacobsen, 1998).

Avslutning teorikapitlet

I den innledende historien til teorikapitlet ble pakkeriet sammenlignet med et lappeteppe, der pakkeriet ble sett på som en spesiell praksis sammensatt av mange ulike teoretiske ideer. Som det kom frem i historien, kan dette teorikapitlet også sammenlignes med et lappeteppe. Læring, hverdagslæring, læringsarenaer, kunnskapsarbeidere, utvikling og læringshinder har i dette kapitlet blitt fremstilt som aktuelle teoretiske emner, som kan være med på å beskrive hverdagslæringen i pakkeriet. I det neste kapitlet vil de metodiske valgene for denne oppgaven gjennomgås.

Metode

I pakkeriet er det mye som skjer. Det er mange mennesker som skal inkluderes, det er mye informasjon som skal gis og det er mye kommunikasjon og samarbeid hver dag. Selv om kommunikasjonen som oftest går bra, oppstår kommunikasjonsfeil støtt og stadig. Forrige uke skulle Hege gi beskjed til en operatør som skulle hjelpe til på en annen linje mens de som jobbet der var til lunsj. Det var en enkel beskjed som skulle gis, men det endte i full misforståelse. Hun som ble flyttet ble sur, fordi hun ikke forstod hvorfor hun måtte hjelpe denne linjen når hennes linje også trengte folk. Roy forteller meg etterpå at man ikke alltid selv legger merke til at det har oppstått en kommunikasjonsfeil, for man prøver å kommunisere så godt man kan. Men når han vet at han blir observert av en forsker, blir det litt annerledes. Roy sier til meg ”Jeg merker selv at det er kommunikasjonsfeil når jeg vet at du ser på alt jeg gjør, vi tror jo alle at vi selv er god på kommunikasjon, men vi er jo egentlig ikke det”. Roy har selv merket at han reflekterer mer over sin egen atferd når det er en forsker tilstede.

Denne historien glimter inn i en observasjon der den observerte blir preget av forskerens tilstedeværelse, noe som kalles en forskningseffekt. Mer om denne effekten kommer senere i dette kapittelet. Dette kapittelet omhandler metodevalg og forskningsprosessen. Først i kapittelet vil det vitenskapsteoretiske perspektivet for oppgaven presenteres, så vil undersøkelsesdesign og metodiske valg gjennomgås. Deretter vil jeg gå gjennom fremgangen av forskningsprosessen. Tilslutt i kapittelet kommer det en kritisk refleksjon over forskningens kvalitet.

Vitenskapsteori

Når man ønsker et forskingsprosjekt av høy kvalitet er det ikke bare viktig å få frem fremgangsmåter og metodevalg, men også å være reflektert over de bakenforliggende antagelsene om verden, som er med på å forme ditt arbeid som forsker. Man kan definere vitenskap overfladisk som ”*systematiske studier av fysiske eller sosiale fenomen*” (Ringdal, 2007, s. 33). Vitenskapsteori er å reflektere over forskningens aktiviteter og kunnskap, der svaret på grunnleggende vitenskapsteoretiske spørsmål vil bestemmes av forskerens ontologiske og epistemologiske ståsted. Ontologi betyr hva som blir definert som sannheten, mens epistemologi er hvordan man kan innhente informasjon om denne sannheten (Ringdal, 2007). Det finnes mange ulike vitenskapsteoretiske perspektiv og måter å dele dem inn i. Her vil jeg fortelle litt kort om realismen, fenomenologi og konstruktivisme, for å komme inn på mitt vitenskapsteoretiske ståsted. Realismen sitt ontologiske ståsted er at det finnes regelmessigheter i verden, som er objektiv og uavhengig av menneskers erkjennelse. Realismens epistemologiske ståsted er at man bør prøve å nå idealet om objektivisering, altså å redusere påvirkningen av subjektive meninger og konteksten sånn at man får

frem de underliggende strukturene og mekanismene. Epistemologisk er fokuset innenfor fenomenologien på den meningen aktørene legger i sine handlinger. Det er bare gjennom subjektive meninger at man kan få tilgang til virkeligheten (Justesen og Mik-Meyer, 2010).

Det ontologiske ståstedet til konstruktivismen er at virkeligheten kontinuerlig skapes i sosiale prosesser. Konstruksjonene som finnes er skapt av deltagernes tolkninger, og derfor kunne de alltid ha vært annerledes. Konstruktivismen sitt epistemologiske ståsted er at man kan få kunnskap om virkeligheten gjennom å få et innblikk i hvorfor de komplekse konstruksjonene har blitt som de er. Dette er et individualistisk syn (Justesen og Mik-Meyer, 2010). Individualisme er når *”Individuelle aktører skaper samfunn og kollektiver gjennom handling og samhandling”* (Ringdal, 2007, s. 54). I konstruktivismen har alle individ sin private sannhet, men den sannheten finnes ikke inne i våre hoder, men blir skapt av å akseptere de kollektive konstruksjonene (Justesen og Mik-Meyer, 2010). Mitt vitenskapelige ståsted i denne oppgaven tar utgangspunkt i konstruktivismen. Grunnen til det er at problemstillingen i denne oppgaven fokuserer på hva som er spesielt og typisk med pakkeriet sin praksis, og da passer det verken med lovmessigheter eller subjektive meninger.

Metodevalg

Alle deler av undersøkelsen vil påvirkes av det valget man tar mellom ulike forskningsmetoder og forskningsdesign. En forskningsmetode er en bestemt måte å innhente empiri på (Ramian, 2007). Det finnes to forskningsmetoder man kan velge imellom. Det er kvantitativ metode som fokuserer på talldata og kvalitative metode som fokuserer på tekstdata (Ringdal, 2007). Kvantitativ metode er på jakt etter en sann virkelighet, noe som passer godt om forskeren har realismen som vitenskapsteoretisk ståsted. Men innen konstruktivismen finnes det mange og mangfoldige virkeligheter, og da passer det seg bedre å anvende kvalitativ metode. Det er derfor kvalitativ metode som passer best til denne oppgaven. Selv når man anvender tekstdata i sin forskning må man alltid være kritisk til konteksten og forskningsprosessen når man anvender et konstruktivistisk perspektiv. Forskeren, rollene, spørsmålene og konteksten vil alltid prege resultatet og det må man være bevisst på (Justesen og Mik-Meyer, 2010). Videre må man velge mellom et intensivt- eller et ekstensivt studie. Intensive studier er når man ønsker å forstå dybden av og

finne detaljene ved et fenomen. Ekstensivt studie er når man ønsker å forstå bredden og det typiske og mest hyppige ved et fenomen. Forskningsdesign og valg av studie type avhenger av undersøkelsens problemstilling (Jacobsen, 2005). Problemstillingen i denne avhandlingen er: *Hvordan foregår hverdagslæring i pakkeriavdelingen på Tine Sentrallager Heimdal?* Denne problemstillingen er på jakt etter å forstå detaljer ved et tilfelle, og dermed er det et induktivt studie som passer best her.

Forskningsdesign

Ringdal (2007, s. 32) sier at ”*Et forskningsdesign er en grov skisse til hvordan en konkret undersøkelse skal utformes. Vi kan skille mellom fem typer design.*

Tverrsnittdesign, langsgående design, casestudier, komparativ og eksperimentell design”. Siden det er kvalitativ metode som skal brukes, er det ikke aktuelt med eksperimentelt design (Ringdal, 2007). Innenfor intensive studier kan man anvende casestudier eller N-studier (Jacobsen, 2005). Jeg har i denne oppgaven valgt å anvende et casestudie.

Casestudie

”*Ordet case stammer fra det latinske ordet casus, som betyr tilfælde*” (Ramian, 2007, s.15). Et casestudie er å studere et eller flere utvalgte tilfeller i nåtiden slik det foregår i sin naturlige kontekst. Man bør velge å bruke casestudier om man ønsker å oppnå detaljert kunnskap om et fenomen eller en hendelse (Ramian, 2007). Siden jeg ønsket å få kunnskap om hva som kjennetegner hverdagslæring i en spesifikk bedrift, passet casestudie bra som forskningsdesign. Min problemstilling er et hvordan-spørsmål, noe som casestudier passer godt til å kunne besvare (Ramian, 2007).

Når man skal velge case kan man velge innebygde eller holistiske studier og man kan velge mellom å anvende multiple casestudier eller en singel case. Innebygd studie ser på et eller flere fenomen i casen, mens et holistisk studie ser på casen i sin helhet (Ramian, 2007). I denne oppgaven har det blitt brukt et innebygd casestudie, fordi problemstillingen fokuserer på hverdagslæringen, og dermed på et fenomen i casen. Multiple casestudier er bra å anvende om man ønsker å få frem fenomen som er vanlige eller når man vil sammenligne ulike fenomen. Singel casestudier er blant annet bra når man vil studere et sjeldent fenomen, om man ønsker dyptgående analyser eller om det er vanskelig å få tilgang til å studere fenomenet (Ramian, 2007). Jeg har valgt å anvende en singel case for å ha muligheten til å gå i dybden på det. Å

gå i dybden var viktig fordi fenomenet hverdagslæring er kontekstavhengig og fokuserer på samhandling mellom mennesker. Jeg ønsket å komme inn i konteksten og forstå detaljene rundt fenomenet.

Jeg valgte case utfra satte kriterier om at det måtte være en læring- og endringsvillig bedrift som anvendte kortsiktige mål. Man kan velge et spesifikt case fordi det er typiske, illustrerende eller avvikende sammenlignet med andre tilfeller (Fangen, 2010). Jeg har her valgt et tilfelle som er illustrerende. Det er selvfølgelig også andre bedrifter som er like gode på hverdagslæring, men pakkeriet kan illustrere en måte hverdagslæring kan gjennomføres på. Det var vanskelig å få tilgang til å studere emnet hverdagslæring, fordi de fleste aktuelle bedriftene jeg kontaktet sa at de ikke hadde noe å bidra med i et sânt studie. Jeg valgte dermed case utfra tilgjengelighet, noe som kalles adgangsutvelgelse. Delvis ble utvalget også et oppklarende case. Et oppklarende case har muligheten til å studere et fenomen som ikke har vært undersøkt grundig tidligere (Ramian, 2007). Når man anvender et oppklarende case er det nyttig å ha et fleksibelt design. Fleksibelt design betyr at det er mulig å endre på metoder og forskningsspørsmål underveis i undersøkelsen, etterhvert når man lærer mer om emnet (Ramian, 2007). Når jeg kom i kontakt med TSH, som var reflektert og åpen om fenomenet hverdagslæring, ble valget av case enkelt. Jeg kom i kontakt med TSH ved å anvende mitt sosiale nettverk. Jeg snakket med flere jeg kjente for å komme i kontakt med organisasjoner som kunne være aktuelle. Tilslutt var det min masterveileder, Torild Oddane, som satte meg i kontakt med Vegard, en av produksjonslederne i pakkeriet. Vegard var studenten til Torild i en annen masterretning.

Datainnsamlingsteknikker

Etter at man har valgt forskningsmetode og forskningsdesign, er det på tide å velge datainnsamlingsteknikker. Det første man må bestemme er hvordan man ønsker at forholdet mellom empiri og teori skal være. Det kan gjøres på to måter, man kan velge deduktiv tilnærming der man finner teori og sjekker den opp mot empiri, eller man kan velge induktiv tilnærming der man bygger teori med utgangspunkt i empiri. Ved deduktiv tilnærming vil man ha nokså klare linjer som man har satt før man begynner med forskningen, mens en induktiv tilnærming er litt friere og endringer kan skje underveis (Nyeng, 2011). Når man anvender et konstruktivistisk syn vil man

måtte tilpasse sine metoder underveis i undersøkelsen etter hvert som man tilegner seg mer kunnskap om fenomenet man studerer (Justesen og Mik-Meyer, 2010). Siden casestudie har et fleksibelt design, og fordi jeg ønsket å ha et åpent blikk på fenomenet, ble forskningsprosessen empiridrevet. Jeg satte meg inn i metode og litt generell teori om temaet, før jeg gjennomførte all empiriinnsamling og dataanalyse. Først mot slutten gikk jeg mer grundig inn i teorier som kunne støtte opp om det jeg hadde funnet.

En fordel med casestudie er at det gir mange metodemuligheter, siden det er nesten ingen begrensninger til hvilke metodevalg som er mulig i et slikt studie (Ramian, 2007). Ramian sier ”*en enkelt datakilde vil også ofte være alt for usikker, når man skal studere et nutidigt fænomen, hvor mange variabler er på spil*” (Ramian, 2007, s. 26). Han anbefaler derfor å anvende enten metodetriangulering eller å snakke med flere informanter om det samme fenomenet (Ramian, 2007). Jeg har i denne oppgaven valgt å gjøre begge deler. Dette har jeg valgt å gjøre for å sikre et rikt empirimateriale, for å styrke kvaliteten på oppgaven og for å sikre at jeg kommer ned i dybden på nyansene og detaljene i caset. Når man bruker flere innsamlingstaktikker for å forske på det samme fenomenet kalles det for triangulering. Triangulering kan gi god kvalitet på forskningen, men det koster; det er både tidkrevende å samle inn og gir meget kompleks data som tar tid å strukturere og analysere (Ramian, 2007). Jeg har i denne oppgaven valgt å bruke dokumentstudier, dybdeintervju, spontanintervju og deltagende observasjon. Jeg valgte bort de kvantitative metodene da de er upassende til dette studiet og gruppeintervju fordi det ikke lot seg gjøre da operatørene ikke kunne ta seg felles pauser fra produksjonen.

Dokumentstudier

I datainnsamlingen kan man velge mellom å anvende primær- eller sekundærdata (Ringdal, 2007). I casestudier er det ofte mest passende å anvende primærdata fordi den er mest relevant for fenomen som skjer i nåtiden. Men i noen tilfeller er det også nyttig å se på sekundærdata for å forstå mer av konteksten eller for å kontekstualisere forhold i nåtiden (Fangen, 2010). Sekundærdata er data som har blitt til uavhengig av forskerens prosjekt (Justesen og Mik-Meyer, 2010). Man må derfor alltid huske at tekstene er knyttet til konteksten og konstruksjonene på nedskrivings tidspunktet (Justesen og Mik-Meyer, 2010). Det finnes mange kanaler hvor man kan tilegne seg

sekundærdata (Ramian, 2007). På TSH fikk jeg tilgang til alle dokumenter jeg måtte ønske. Da jeg fikk tilgang til så mye på en gang ble det vanskelig å begrense seg. Jeg satte meg opp en liten liste før jeg begynte prosessen. Denne listen inneholdt den informasjon jeg var ute etter å samle inn fordi den kunne belyse min problemstilling, som er: *Hvordan foregår hverdagslæring i pakkeriavdelingen på Tine Sentrallager Heimdal?* De fleste dokumentene ble brukt som bakgrunnsinformasjon for å forstå bedriften bedre. Innsamlingen av dokumentene foregikk samtidig som observasjonen, som begge var før jeg begynte med dybdeintervjuene.

Først gikk jeg gjennom hjemmesiden til Tine. Der fant jeg mye informasjon om bedriften, som ble brukt i kapittelet om casebedriften tidligere i oppgaven. Så gikk jeg i gang med et dokumentstudie av dokumenter jeg fikk tilgang til på TSH. De fleste av dokumentene var private dokumenter, der en del av dem bare er tilgjengelig for utvalgte ansatte i Tine. Jeg las gjennom mange dokumenter og i flere tilfeller forklarte de ansatte dokumentene sånn at jeg skulle forstå dem bedre. På den måten ble det også mikset inn noen retrospektive spontanintervjuer inn i dokumentstudiene. Det jeg satt igjen med som mest interessant i forhold til denne oppgaven var virksomhetsplanen for TSH, tall som dokumenterer utvikling over tid, en lokal gruppeoppgave, en bemanningsoptimaliseringsplan og en spørreundersøkelse om produksjonslederne som kalles for PULS-undersøkelsen.

Observasjon

Observasjon kan defineres som en ”*systematiske iagttagelser af et udvalgt fænomen med henblik på at kunne belyse udvalgte spørgsmål eller hypoteser*” (Ramian, 2007, s. 94). Observasjoner er mye brukt i studier av bedrifter fordi forskeren kan innhente mye og intim kjennskap til blant annet arbeidsmiljø (Ringdal, 2007). Observasjon kan settes opp i ulike varianter på en skala fra helt deltagende til kun observerende. Det er vanlig å dele skalaen opp i tre grove varianter. Ikke-deltagende observatør er en som prøver å være en flue på veggen, det er vanskelig fordi man lett kan forstyrre situasjonen og informantene kan føle seg stresset eller synes det er ubehagelig. Dersom man er en ikke-observerende deltager blir man en primærdeltager i situasjonen, noe som kan være uetisk da det ofte innebærer at informantene ikke vet et du er en forsker eller at de ikke vet hva du forsker på. En deltagende observatør

balanserer bruken av begge ytterkantene av skalaen (Fangen, 2010). Det er denne typen observasjon jeg anvender i denne oppgaven.

Deltagende observasjon er at forskeren deltar over tid i dagliglivet til utvalgte informanter. Forskeren kan lytte, se hva som skjer og spør spørsmål til informantene (Flick, 2007). Man skal som forsker prøve å gli naturlig inn i situasjonen, samtidig som man beholder sin rolle som forsker (Fangen, 2010). Metoden kan bidra til å oppnå tett kjennskap til fenomenet og konteksten man studerer og den kan gi tilgang til samhandling uten at forskeren påvirker konteksten i så stor grad som andre datainnsamlingsmetoder ofte gjør (Fangen, 2010). Deltagende observasjon betyr ikke at forskeren skal gjennomføre aktiviteter på lik linje med informantene, men heller at han skal delta i sosiale samhandlinger. Det er informantene som er primærdeltagerne i situasjonene. Gjennom deltagende observasjon kan man oppdage mindre opplagte sider, vaner som er ubevisst for informanten, kan få tilgang til informasjon som informanten ikke ville ha fortalt om i en intervju situasjon og man får prøvd ut det informanten sier i flere ulike situasjoner (Fangen, 2010). Et eksempel på dette er min observasjon fra overlappene som de har mellom skiftene i pakkeriet. Når folk snakker om dem sier de at de varer i 7 minutter og at man får overlevert all informasjonen som er nødvendig. Men under observasjon av overlappen kan man se at viktig informasjon kan glemmes, at seinvakta ikke alltid møter opp i tide eller at tidligvakta noen ganger heller vil snakke om andre emner enn drift.

Planlegging er ofte vanskelig å gjøre når man anvender denne metoden, for prosessen kan være uforutsigbar (Justesen og Mik-Meyer, 2010). Jeg valgte å bruke noen spørsmål som fokuspunkt for å rette blikket mitt mot det som faktisk var interessant i forhold til det jeg ønsker å finne ut av og for å avgrense observasjonen litt. Jeg ville blant annet se på bruken av læringsarenaer, bruk av refleksjon og analyse, opplevde fordeler og utfordringer ved å anvende linje-tavlene og se om beskjeder fanges opp av alle parter. Man kan si at jeg selv også opplevde en del hverdagslæring i min periode i pakkeriet. De første to dagene ble nesten som en pilotundersøkelse der jeg fikk masse generell informasjon om pakkeriet og Tine som bedrift, fikk testet ut metoden, bli kjent i lokalene og med folkene, og fant min rolle i situasjonene som føltes naturlig. Jeg vekslet en god del mellom det å være mer observerende eller mer deltagende, eller det å gå over til å gjøre spontanintervju eller dokumentstudier om det passet seg slik i

situasjonen. Et tilfelle der jeg var mest observerende, nesten ble som en flue på veggen, var når produksjonslederne skulle gi en viktig beskjed til operatørene og jeg ble stående litt unna dem. Da ignorerte både lederen og operatørene meg. Et tilfelle der jeg var mest deltagende var i vaffelmøtene, som lederne holder hver fredag. Der ble jeg like deltagende som de andre, ved at de inkluderte meg i samtalen.

Jeg anvendte også fotografier og feltnotater i mitt arbeid for å bedre kunne få med detaljer. Feltnotater kan være overfladiske for å huske, beskrivende for å kunne gjenfortelle, analyserende for å kunne sammenligne eller refleksive for å få frem egne følelser og tanker (Justesen og Mik-Meyer, 2010). I denne oppgaven anvendte jeg beskrivende feltnotater, men jeg noterte også litt om egne tanker. Notering åpenlyst kan virke forstyrrende på situasjonen, fordi informantene vil kunne bli mer oppmerksom på din rolle som forsker (Fangen, 2010). Likevel hadde jeg med meg en liten bok og skreiv en del underveis. Totalt fylte jeg ut to A7 notatblokker:



Der skrev jeg alt som skjedde som var aktuelt for problemstillingen. På slutten av hver dag skrev jeg ned en litt mer omfattende tekst på datamaskinen. Jeg fikk et dokument på 64 dataskrevne sider, inkludert en del bilder. Jeg hadde gode rutiner på mine feltnotater slik at jeg ikke skulle glemme noe underveis.

Selv om det er noen fellestrekk for hvordan deltagende observasjon er, finnes det mange ulike måter å gjennomføre rollen i praksis (Fangen, 2010). Jeg har i dette studiet anvendt skygging. Vie (2009, s. 35, egen oversettelse) definerer skygging på denne måten ”Å skygge en person betyr bokstavelig talt å følge etter noen uansett hvor han eller hun går, samtidig som forskeren skriver i en liten notatbok”. Siden jeg anvender et konstruktivistisk syn i denne avhandlingen, mener jeg at lederens atferd ikke kan skilles fra konteksten, et syn som også Vie (2009) har i sin doktoroppgave. På grunn av dette bør lederens avdeling bli sett på som analyseenheten og lederen selv

bli sett på som et underelement i analysen (Vie, 2009). Jeg har i denne oppgaven valgt å behandle produksjonslederne som et underelement og pakkeriavdelingen som hovedelement i analysen.

Før datainnsamlingen begynner må man velge ut et utvalg som skal være i fokus for observasjonen. Man kan gjøre utvalg enten statistisk eller strategisk. Statistisk er å velge et representativt utvalg fra populasjonen, mens strategisk er å velge de som er typiske eller som skiller seg ut på forskjellige måter i forhold til det fenomenet man ønsker å studere (Ringdal, 2007). I bedrifter er det ofte naturlig å velge utvalget ut fra roller eller posisjoner som informantene innehar (Justesen og Mik-Meyer, 2010). Jeg valgte å studere produksjonslederne fordi jeg på den måten kunne få et dypere innblikk i interaksjonen de har med operatørene og en oversikt over handlingsmønstrene og læringsarenaene som anvendes i avdelingen. Jeg valgte å ikke observere operatørene for de er så mange og ulike og det er ikke alle operatører som lærer eller kommuniserer med andre hver dag.

Vegard var en del borte den uken jeg skulle observere han. Når Vegard ikke var til stede observerte jeg hans vara, som jeg her kaller for Rune 1. Her er en oversikt over de personene jeg skygget:

Periode:	Uke 1	Uke 1	Uke 2	Uke 3
Informant:	Vegard	Rune 1	Rune 2	Roy
Stillingstittel:	Produksjonsleder	Vara for Vegard	Produksjonsleder	Produksjonsleder

Tabell 1 Oversikt observasjon

Når sosiale situasjoner inkluderer mange mennesker vil man måtte ha mer fokus på noen enn på andre (Justesen og Mik-Meyer, 2010). Jeg hadde fokuset på produksjonslederne i observasjonen, men jeg var med i alle situasjonene og samhandlingene de hadde gjennom arbeidsdagen, så jeg observerte også de andre ledere, tekniskavdeling, truckførerne, administrasjonen og operatørene.

Fulltidsdeltagende observasjon er når du følger informantene hele tiden de er tilstede på jobben (Fangen, 2010). Jeg prøvde å gjøre dette, men det var vanskelig.

Hovedgrunnen var at lederne var mye i møter som jeg ikke fikk delta i, eller møter med temaer som ikke var interessante for min oppgave. Jeg hadde også en dag fri i uken på grunn av forelesninger på skolen. Når jeg gikk for å gjøre spontanintervjuer eller dokumentstudier ble jeg også fraværende fra situasjonen. Bortsett fra det skygget

jeg den lederen som var i fokus den aktuelle uken gjennom hele arbeidsdagen fra 8 om morgenen til de gikk hjem på ettermiddagen. I hvor lang periode man ønsker å observere avhenger av problemstillingen og tilgangen man får. Lenger tid gir mer informasjon og man kan bli bedre kjent, men lange perioder er slitsomt for forskeren og man kan nå et metningspunkt der man ikke lærer så mye lengre (Fangen, 2010). Jeg valgte å studere hver produksjonsleder og deres produksjonslinjer i fire dager hver, over en periode på tre uker. Videre hadde jeg også rom for mer generell observasjon i to uker til, om det var områder jeg ønsket mer informasjon om. Jeg valgte den tidsperioden, fordi jeg trodde at jeg ville få tak i den nødvendige informasjonen på den tiden. Jeg følte at jeg traff et metningspunkt på slutten av uke 3, så jeg observerte bare noen få situasjoner i uke 4 og 5 av min forskningsperiode. All observasjon ble gjort mellom 10. januar og 9. februar 2017.

Spontanintervju

En utfordring med skygging er at man lett blir sympatisk med informantens synspunkter. Ved å kombinere observasjon med andre metoder kan man unngå dette problemet (Vie, 2009). Barley og Kunda (2001) anbefaler å kombinere observasjon med spontanintervju. Grunnen til det er at de mener at man da sammen får reflektere over situasjonene man har opplevd. For å unngå å bli for sympatisk med lederens synspunkt, kan det være lurt og også intervju ikke-ledere (Barley og Kunda, 2001). I min observasjon gikk jeg ofte over til å holde spontanintervju i de situasjonene da jeg trengte mer informasjon om prosessen eller hva personene tenkte. Spontanintervjuene jeg anvendte var ustrukturerte. Til sammen gjennomførte jeg 10 spontanintervju med operatørene, samt flere med lederne, varaene og administrasjonen. Utvalget ble tatt ut fra tilgjengelighet, da det bygde på situasjoner som nettopp hadde skjedd og man tok da intervjuene med de som deltok i situasjonen og som hadde tid til å svare på noen spørsmål akkurat på det tidspunktet. En del av spontanintervjuene har blitt flettet inn i observasjonen eller i sammenheng med dokumentstudiet. Det er med litt observasjon i flere av spontanintervjuene. Grunnen til det er at situasjonen har ledet frem til intervjuene og dermed er det vanskelig å skille dem fra den observerte situasjonen.

Dybdeintervju

Deltagende observasjon er en god metode å kombinere sammen med dybdeintervjuer, fordi metodene gir ulike typer data. Observasjon gir handlingsdata, mens intervju kan gi en dypere forståelse av folks oppfatninger av handlinger. Intervjuer er subjektive tolkninger, og informantene fremstiller ofte seg selv sånn som de ønsker å fremstå (Fangen, 2010). Når man anvender intervju som metode bør man prøve å forstå konteksten til handlingene og de relasjonelle mønstrene, og ikke ta de subjektive meningene bokstavelig (Justesen og Mik-Meyer, 2010). Når man kombinerer intervjuer med observasjon kan man sammenligne metoden og få en dypere forståelse av informantenes egne tolkninger. Intervjuer kan også gjøre observasjonen mer valid ved å få utdypet det man har satt (Fangen, 2010). Et dybdeintervju er en ordveksling mellom to personer, som skiller seg fra en samtale ved at det har et formål bestemt av en problemstilling, at det er mer eller mindre strukturert rundt en intervjuguide, og at det er en bestemt rollefordeling der en stiller spørsmål og lytter, og den andre svarer (Justesen og Mik-Meyer, 2010). Intervjuene i denne forskningen var planlagt utfra semi-strukturerte intervjuguider, der flere av spørsmålene hadde sine utgangspunkt i situasjoner fra observasjonen. Et semi-strukturert intervju har en intervjuguide med tema og hovedspørsmål, men man har rom til å skifte retning og spør andre spørsmål dersom situasjonen byr på spennende informasjon (Justesen og Mik-Meyer, 2010).

På samme måte som med observasjonen må vi velge et utvalg av de som skal delta i dybdeintervjuene. Jeg valgte her å bruke alle lederne, for å få frem deres subjektive meninger som kunne passe eller avvike fra det jeg hadde sett når jeg observerte dem. Jeg intervjuet også Martinsen som er anleggsleder, og Oddvin som er avdelingssjef for pakkeriet. Videre valgte jeg også å intervju alle leder-varaene siden de er i en mellomposisjon mellom operatør og leder, to personer fra teknisk avdeling for å se pakkeriet mer fra utsiden, Andreas som er en av de mest engasjerte av operatørene, Henning som er ansvarlig for planlegging i produksjonen og Siw som har en spesiell rolle i pakkeriet. Disse informantene ble valgt ut på grunn av at jeg anså dem som viktige i forhold til deres innfallsvinkel og tanker rundt hverdagslæringen i pakkeriet. Videre ønsket jeg å intervju en person fra hver produksjonslinje, for å se om det fantes noen mønster i forskjeller og likheter mellom linjene. Hege satt da opp en liste over operatører som var tilgjengelige den dagen. Her ble det dermed et utvalg utfra tilgjengelighet og deres ønske om å stille til intervju. Alle intervjuene ble gjennomført

mellom 26. januar og 9. februar 2017. Alle intervjuene med operatørene ble gjennomført 9. februar. Til sammen ble det gjennomført 22 intervjuer, fremstilt i tabellen under:

Informant:	Vegard, Rune 2, Roy	Oddvin	Martinsen	Henning
Stillingstittel:	Produksjonsleder	Produksjonssjef	Meierisjef	Ansvarlig for plan og avrop

Informant:	Rune 1, Ellinor, Hege	Arvid	Knut-Ole	Siw, Andreas
Stillingstittel:	Operator/områdeansvarlig /produksjonsleder-vara	Vedlikeholdsleder/ Teknisk-leder	Teknisk-områdeansvarlig på skiv-ost-2-området	Operatører med diverse ansvar

Informant:	9 operatører fra forskjellige linjer
------------	--------------------------------------

Tabell 2 Oversikt intervju

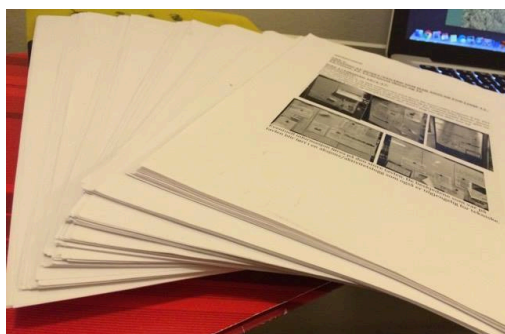
Intervjuene med operatørene vart i 15 minutter, mens de andre intervjuene varte rundt 40 minutter. Det lengste intervjuet varte i nesten 1,5 time. Alle intervjuene var besøksintervjuer. Det vil si at forsker og informant møtes ansikt-til-ansikt (Ringdal, 2007). De fleste intervjuene ble gjennomført på kontoret jeg brukte mens jeg var på TSH. Der fikk vi være alene uten forstyrrelser. Fire intervjuer ble gjennomført på informantens kontor, på grunn av ønske om det. Vi fikk sitte i fred der også og informantene var vant til å ha meg rundt seg så det skapte ikke noe særlig forstyrrelser. I alle intervjuene, bortsett fra ett, ble det tatt opp lyd som senere ble transkribert. Det var i Andreas sitt intervju det ikke ble tatt opp lyd. Dette var på grunn av praktiske årsaker. Å anvende lydopptak gjorde at jeg hele tiden kunne være til stede i intervjuet og aktivt lytte til informantene. Før intervjuene fikk informantene vite litt om temaet til intervjuet. I begynnelsen av intervjuene fortalte informantene om deres rolle og historie i bedriften. Det var mye spørsmål angående kommunikasjon og den typiske praksisen. Jeg spurte dem ofte om å utdype svarene. Jeg unngikk ledende spørsmål, og prøvde å få spørsmålene korte og lette å forstå. Settingen for intervjuene var uformelle og noen av informantene tok med seg en kaffe eller litt mat.

Dataanalyse

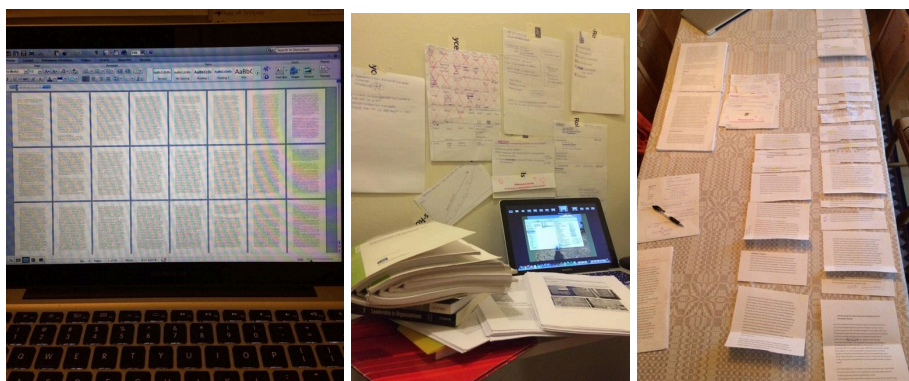
En dataanalyse er sammensetningen av alle typer bearbeiding og fortolkning man har gjort av empirien (Fangen, 2010). Transkriberingen av alle metodene ble gjort nokså raskt etter gjennomføringen. Jeg brukte ikke noen programmer for transkriberingen. Jeg hørte på lydsporene fra intervjuene og notere det i et Word-dokument. Siden det er vanskelig å vite hva som er tilstrekkelig detaljnivå i en transkribering kan det være lurt å fange opp mer detaljer enn det man kanskje tror er nødvendig (Tjora, 2013). Jeg transkriberte ordrett alt det som var sagt i dybdeintervjuene, for ikke å gå glipp av

noen detaljer. Under spontanintervjuene skrev jeg umiddelbart ned det som jeg så som interessant i forhold til min problemstilling. Fra observasjonen renskrev jeg alle feltnotatene sammen dagen eller dagen etter det ble observert. Dokumentstudiene ble også gjennomgått nokså raskt etter at jeg fikk dem, spesielt de dokumentene der jeg fikk et lite spontanintervju med forklaringer. Transkriberingene ble gjort nøye den første gangen, så verken lydopptak eller feltnotater ble gjennomgått mer enn en gang.

Etter transkriberingen hadde jeg en stor mengede med empiri. Det var nesten 200 dataskrevne sider med transkribert materiale og over 100 bilder.



Det gikk 5 uker fra empiriinnsamling og transkribering til jeg begynte på analysen av datamaterialet. Fordelen med det var at jeg fikk empirien litt på avstand, slik at jeg kunne se på det med nye øyne når jeg begynte med analysen, og dermed kanskje klare å bli mindre partisk i mine vurderinger. Jeg brukte ikke noen dataprogrammer for å analysere dataene, men gjorde heller en manuell analyse der jeg prøvde å finne sammenhenger, likheter og forskjeller i materialet. Det tok lang tid å bearbeide empirien og få en viss oversikt over funnene. Den store mengden med empiri gjorde dette arbeidet nokså forvirrende og komplisert. Jeg anvendte både dokumenter på datamaskinen og i papirformat.



Ved å dele opp dokumenter etter tema istedenfor å ha alt i et dokument, klarte jeg å strukturere empirien min til en oversiktlig samling av tematiske dokumenter.

Intervjuene jeg hadde med operatørene gikk greit å strukturere da jeg i disse intervjuene stilte de samme spørsmålene til alle tolv respondentene. For intervjuguide, se vedlegg 1. Der kategoriserte jeg svarene, laget fargekoder på dem og satte dem inn i en tabell.

Tabell 3 Svar fra dybdeintervju med operatører

De andre dybdeintervjuene, observasjonen, dokumentstudiet og spontanintervjuene strukturerte jeg etter tema. Deretter lette jeg etter mønster innenfor de ulike temaene. Jeg valgte å bruke en del direkte sitater i fremstillingen av empirien. Dette kan være lurt for at leseren skal få et tettere forhold til empirien (Tjora, 2013). Jeg har også brukt historier for at leseren skal kunne forstå konteksten bedre, og tabeller og figurer for at leseren lettere skal få en oversikt over den komplekse empirien og mangfoldet av involverte informanter. Sitater og bilder er uten tolkning fordi de viser direkte det som ble sagt eller gjort. Førstegradsfortolkninger er når man forklarer det som har skjedd, dette kan være blant annet historier. Andre- og tredjegradsfortolkninger er også brukt. Det er de slutningene og tolkningene jeg har kommet frem til underveis i mitt analysearbeid (Fangen, 2010). Jeg endte opp med å skrive ned alle tanker og detaljer i et dokument som ble veldig langt, for så å korte ned dokumentet helt til slutt. Dette gjorde jeg for å prøve å ikke miste noen detaljer som kunne være viktige for oppgaven.

Avhandlingens kvalitet

Når man skal vurdere kvaliteten til en undersøkelse kan man anvende begrepene reliabilitet, validitet og generaliserbarhet (Tjora, 2013). Jeg vil gå gjennom alle disse kvalitetsindikatorerne i dette delkapittelet. I tillegg finnes noen etiske retningslinjer som man bør reflektere over når man gjennomfører en samfunnsvitenskapelig

forskning (Justesen og Mik-Meyer, 2010). Denne avhandlingens etiske utfordringer vil også gjennomgås her.

Reliabilitet

Reliabilitet betyr pålitelighet og er den interne logikken i oppgaven. Kvantitative studier anvender etterprøvbarhet for å måle reliabilitet. Etterprøvbarhet måler i hvilken grad en annen forsker kan få de samme resultatene ved å gjøre den samme undersøkelsen igjen (Tjora, 2013). Det blir ikke aktuelt her, fordi en casestudier er som oftest umulige å gjenta på akkurat samme måte. Når vi observerer og analyserer er vi selektive, og dermed vil alle analyser bli forskjellige. Det blir umulig å vurdere reliabilitet i kvalitative studier utfra etterprøvbarhet (Fangen, 2010). Det man heller bør gjøre er å måle transparens og refleksivitet (Tjora, 2013).

Transparens

Med transparens mener man om man har beskrevet fremgangen i prosessen godt (Tjora, 2013). Det er her snakk om å gjøre forskningsprosessen og konklusjonsarbeidet gjennomskiktig, slik at leseren kan følge med på hele prosessen (Ramian, 2007). Dersom man argumenterer godt for sine tolkninger, viser fremgangen av analysen detaljert og beskriver konteksten tydelig kan man oppnå høy reliabilitet. Når man reflekterer åpent kan leseren være med på å bedømme reliabiliteten (Fangen, 2010). Ved å være åpen og ærlig om forskningsprosess, kan man vise hvordan man har forholdt seg til mulige feilkilder man har støtt på i forskningsprosessen. Dette skal jeg prøve å gjøre her, men også i andre deler av oppgaven.

Da jeg skulle velge ut en case jobbet jeg en stund med å finne aktuelle caser, som levde opp til de kriteriene jeg hadde satt og som var villige til å stille som casebedrift. Utvalg av case ble, som fortalt tidligere i metodekapittelet, valgt utfra tilgjengelighet og ved hjelp av mitt nettverk. I pakkeriet ble jeg tatt godt imot og jeg fikk tilgang på alt jeg måtte ønske meg. Jeg måtte derfor stadig gjøre begrensninger og valg for at jeg ikke skulle gape for høyt. Jeg endte opp med 200 sider empiri, og et utrolig stort analysearbeid. Bruken av triangulering var en styrke, men det gjorde også datastruktureringen og analysejobben tidkrevende og kompleks. Jeg prøvde å fremstille datamaterialet på en slik måte at leseren kunne bli med på fremgangen i prosessen. Jeg vil strukturere dataen etter Forskningsspørsmålene for å gjøre

fremgangen oversiktlig. For å få frem hvordan analyseprosessen foregikk vil jeg anvende bilder og tabeller.

I følge Ramian (2007) bør tidsplanen for forskningen bestå av 40% planlegging, så 20% empiriinnsamling, og tilslutt 40% bearbeiding og rapportering. Siden min oppgave er empiridreven og jeg ønsket å ha et åpent blikk når jeg forsket, ble min tidsplan litt annerledes enn det Ramian anbefaler. Forskningsprosessen min gikk totalt over 19 uker. I planleggingsarbeidet tar man en rekke valg, som vil være styrende for forskningsprosessen (Fangen, 2010). Jeg brukte denne perioden på å komme frem til tema, problemstilling, forskningsspørsmål, metode og casebedrift. Jeg satte meg da litt inn i metodeteorier, men arbeidet ikke med noe annen teori. Det kan være en fordel å gå fordomsfritt inn i observasjonen uten noen teori som avgrenser oppmerksomheten (Justesen og Mik-Meyer, 2010). Det er ingen grenser for hva man kan samle informasjon om i et casestudie. Det er derfor kritisk at man avgrenser forskningen allerede i planleggingsperioden (Ramian, 2007). I ettertid skulle jeg ønske at jeg avgrenset oppgaven min enda mer sånn at strukturering og analyseprosessen hadde blitt litt mindre krevende. Men et krevende analysearbeid kan gi gode resultat. Planleggingsarbeidet tok rundt 4 uker, men det var spredd over nesten et år. Empiriarbeidet gjennomførte jeg på 5 uker. Jeg fulgte da denne forskningsplanen:

FORSKNINGSPLAN:						
UKE	GENERELT DENNE UKEN	MANDAG	TIRSDAG	ONSDAG	TORSDAG	FREDAG
1	Observere riv og Vegard/Rune samt Opstarts orientering	SKRIVE DAG	Morgenmøte, Observere kommunikasjon mellom leder og ansatte	Morgenmøte, Spontan intervju, dokument studie	Morgenmøte, ledermøte, Observere overlapp, Spontanintervju	Morgenmøte, Vaffelkos, spontan intervju, observere overlapp
2	Observere skive og Rune2	Morgenmøte, Spontanintervju, observere kommunikasjon mellom leder og ansatte	Morgenmøte, Pakkerimøte, Spontan intervju, Intervjue Andreas, Yoga	Morgenmøte, Observere overlapp, spontan intervju	SKRIVE DAG	Morgenmøte, Vaffelkos, Observere overlapp, Spontan intervju
3	Observere bit og Roy	Morgenmøte, Spontanintervju, observere kommunikasjon mellom leder og ansatte	Morgenmøte, Spontanintervju, observere	SKRIVE DAG	Morgenmøte, ledermøte, Observere overlapp, Spontanintervju, Intervjue Vegard	Morgenmøte, Vaffelkos, Observere overlapp, Spontan intervju
4	Intervju og generelt observere	SKRIVE DAG	SKRIVE DAG ferdig feltnotater og forberede intervju	Intervjue Roy, avtale intervju med resten, innhente dokumenter	SKRIVE DAG Transkribering	Vaffelmøte, ta bilder, Intervjue Arvid, Knut-Ole, Siw, Rune 1, Ellinor og Martinsen
5	Observere, dekke mangler	Intervjue Hege, Henning og Rune 2	SKRIVE DAG Transkribere	SKRIVE DAG Transkribere	Pakkerimøte, intervju operatører og Oddvin	SKRIVE DAG Avrunde empiri innsamlingen

Tabell 4 Forskningsplan

Som sagt tidligere er det mange grunner til at jeg ikke fikk med meg alt som skjedde i pakkeriet. Jeg var der i en begrenset periode, jeg var der på dagtid så jeg fikk ikke

med meg kveldsvaktene eller helgevaktene, jeg var en forsker i en stor avdeling, og det er mange møter og mye bråk. Likevel fikk jeg samlet inn et rikt datamateriale der jeg har erfart mange vesentlige trekk med avdelingen.

Under observasjonen fokuserte jeg på en produksjonsleder i gangen. Jeg kan da ha gått glipp av informasjon om hva som skjer når lederne ikke er tilstede. Men jeg fikk et innblikk i det gjennom intervjuene av observatørene. Da jeg i stor grad observerte Vegard sin vikar når Vegard var borte kan det ha skapt litt feil i min analyse da Rune 1 egentlig ikke er en av produksjonslederne. Likevel er Rune 1 nært knyttet til Vegard og de har likt syn på mye. Jeg har opp til flere ganger hørt at Rune 1 legger frem utsagn som kunne ha vært Vegard sine. Jeg tror derfor ikke at det skal ha så sterk påvirkning på resultatet i denne oppgaven, men jeg vil likevel være oppmerksom på det som en mulig feilkilde. I uke 3 av prosjektet observerte jeg Roy. Akkurat denne uken var det en innkjøringsperiode på L2 sin nye maskin, og derfor var det mye som ikke var helt som det vanlige. Men jeg oppfatter det som at det er slik det ofte er i denne organisasjonen: det er alltid noe som skal fikses og som må tas på sparket og som er utenom det vanlige. Derfor tror jeg ikke at det har påvirket resultatet i noen stor grad.

Det som var mest tidkrevende med denne oppgaven var bearbeiding og rapportering. Jeg brukte rundt 10 uker på denne prosessen. Det har vært en veldig intensiv periode. Strukturering av data og analyse tok aller lengst tid, på grunn av den rike empirien jeg hadde samlet inn.

Refleksivitet

Refleksivitet betyr at forskeren er kritisk til sin egen påvirkning på arbeidet. I samfunnsforskning kan man aldri oppnå en objektiv forsker uten noen form for engasjement eller påvirkning, noe som kan påvirke resultatet både på godt og vondt. Derfor er det viktig å reflektere over hvordan forskerens egen posisjon kan ha påvirket prosessen og resultatet (Tjora, 2013).

Respondentene kan endre sin oppførsel og sine svar når det er en forsker tilstede, noe kalles en forskningseffekt (Tjora, 2013). Mens jeg var i observasjon var det to ganger at en slik effekt ble omtalt eksplisitt. Etter at jeg fikk være med Rune 1 på medarbeidersamtale sa Vegard til meg at Rune 1 hadde oppført seg strammere enn

han brukte å gjøre, fordi jeg var tilstede. Et annet eksempel kan du se i den innledende historien til metodekapittelet, der Roy bemerker at han reflekterer mer over egen atferd når jeg som forsker var tilstede. Selv om man blir mer ”stiv” eller mer refleksiv betyr ikke det at de vil handle på noen annen måte enn de ville ha gjort ellers, men det betyr at de er mer bevisst på sine egne handlinger enn de vanligvis er. Jeg opplevde nesten hver dag at folk oppførte seg litt annerledes når jeg var tilstede. De var oppmerksomme på meg og gjorde oppgavene sine ekstra grundig i begynnelsen, men jeg opplevde etter hvert at de ble mer vant til å ha meg der og slappet mer av.

For å prøve å redusere forskningseffekten kan man som forsker prøve å gjøre slik at respondentene blir komfortable i situasjonen. I observasjonen brukte jeg samme klær som de andre. Jeg hadde på meg vernesko, en hvit jakke og hårnetting. Med denne bekledningen gled jeg mer inn i mengden. Når man skal gjennomføre et intervju anbefaler Jacobsen (2005) å velge lokaler som er kjente for respondentene for at de skal føle seg mer avslappet. Faren med det er at man lett kan bli forstyrret av kolleger eller oppgaver (Jacobsen, 2005). Jeg valgte, som sagt tidligere i metodekapittelet, å gjennomføre alle intervjuene på TSH, noe jeg opplevde som komfortabelt for respondentene. Selv om jeg valgte dette, opplevde jeg ingen forstyrrelser. Alle respondentene viste om tidspunkt og tema for intervjuene på forhånd, slik at de kunne forberede seg. Dette kan også ha vært en faktor for at respondentene kunne bli mer avslappet. Jeg tror ikke at min tilstedeværelse har påvirket resultatet i noen stor grad, men det er verdt å ha det i bakhodet at min tilstedeværelse kan ha påvirket atferden til de observerte.

Noen ganger kan strukturelle forskjeller mellom forsker og informant være forstyrrende på situasjonen (Fangen, 2010). Pakkeriet ledes av et lederteam bestående av bare menn. Hugo, Henning, Martinsen og Oddvin, som har viktige posisjoner i pakkeriet, er også menn. Jeg var litt nervøs for at en kvinnelig student ikke skulle komme så godt inn i et mannsdominert miljø, men jeg opplevde ikke noe problemer med det. I andre avdelinger, i administrasjonen og av områdeansvarlige er det mange kvinner, som også ser ut til å bli inkludert i miljøet. Likevel undrer jeg meg litt på om de oppførte seg bedre i den perioden jeg var tilstede eller ikke. Kanskje hadde ledernes atferd vært litt annerledes om jeg hadde vært en fast ansatt 40 år gammel mann?

Hvordan man stiller spørsmålene i et intervju kan påvirke reliabilitet til resultatet av forskningen (Tjora, 2013). Jeg startet med lette spørsmål, så stilte jeg noen mer konkrete spørsmål, og tilslutt kom de spørsmålene som krevde mer refleksjon. Det siste spørsmålet som ble stilt var om respondentene hadde noe mer å tilføye, for å fange opp eventuelle mangler. I dokumentstudiet plukket jeg ut de dokumentene jeg anså som mest verdifulle i forhold til min problemstilling, en annen forsker ville kanskje ha plukket ut andre dokumenter. Men jeg tror ikke det ville hatt så stor effekt på resultatet. Utvalget av informanter til intervjuene og relasjonen mellom forsker og informanter kan også ha påvirket reliabiliteten (Tjora, 2013). Jeg kjente ingen av respondentene før jeg begynte med forskningsprosessen, men underveis i prosessen fikk jeg en god relasjon til flere. Blant annet tok jeg meg selv i å notere som om jeg var på ledernes side når de kom inn i diskusjoner med andre avdelinger. Når jeg tok meg selv i det, omgjorde jeg fort på mine holdninger og prøvde å bli mer anonym igjen. Om en annen forsker hadde gjennomført forskningsprosessen vil den kunne ha opprettet en annet type relasjon med respondentene, som kunne ha gitt den forskeren andre innsikter. Likevel tror jeg at relasjonen jeg fikk fra respondentene var positiv. De åpnet seg opp for meg og delte sine tanker om alt og lot meg få delta i alle deres arbeidsprosesser. Jeg opplevde svarene de gav meg som ærlige, og jeg tror derfor ikke at relasjonene hadde noen negativ effekt på min innsamling av data.

Når man anvender en kvalitativ metode, kan man ikke sikre seg statistisk representative utvalg (Ramian, 2007). Når jeg skulle gjennomføre intervjuene med operatørene var det Hege som valgte ut respondentene. Mitt krav til henne var at det skulle være like mange fra hvert skift, med totalt en fra hver linje. Hun valgte de som var letteste å frigjøre fra produksjonen og som var mest villige til å delta. Dette førte til at de som ble valgt ut nok er av de som er mest engasjerte i jobben sin, og dermed kanskje egentlig ikke er representative for alle operatørene. En metodefeil som oppstod i denne sammenhengen var at alle respondentene som hadde Vegard til leder kom fra skift 2. Dette var ikke hensikten fra Hege sin side og det ble ikke oppdaget før analysen startet. Dermed kan de sammenligningene jeg har tatt for meg mellom skiftene heller være preget av lederen, og de sammenligningene som har blitt tatt mellom lederne kan være preget av kulturforskjellene mellom skiftene. Roy har ansvaret for mindre linjer og Vegard har ansvaret for flere linjer, så dette kan også bli

feil i forhold til at antall svar fra hver linje sammenlignes. De to skiftene på samme linje kan variere, men jeg har bare intervjuet en person per linje, og man får derfor bare et lite innblikk i den typiske praksisen på linjen.

Bruken av detaljerte feltnotater, lydopptak og god transkribering kan styrke reliabiliteten i et forskningsprosjekt (Fangen, 2010). Jeg brukte detaljert feltnotater som ble renskrevet nokså raskt etter observasjonen. Der var jeg kritisk til om beskrivelsene var gode nok, og la til eventuelle utfyllende detaljer som jeg husket der jeg synes det var mangler. Lydopptakene kan gi direkte sitater til forskeren slik at man kan bruke respondentene sin egen stemme i fremstillingen av empirien. Men de kan også oppleves som forstyrrende på situasjonen (Tjora, 2013). Jeg anser lydopptakene som et viktig verktøy i min forskning. De hjalp meg til å være tilstede og stille de utfyllende spørsmålene som jeg kom på underveis i intervjuet. Jeg spurte hver enkelt respondent om jeg kunne ta opp lyd, og ingen hadde noen innvendinger mot det og det så ikke ut til at de ble forstyrret av det. Intervjuene ble transkribert nokså raskt etter intervjuene. Jeg transkriberte hele intervjuet for å være sikker på å ikke gå glipp av noe informasjon. Jeg gikk bare gjennom lydsporene en gang og transkriberte, men jeg gjorde det svært nøyaktig den ene gangen, og så ikke poenget i å gjøre det flere ganger.

Reliabilitet øker dersom man gjentar kategoriseringen eller bruker flere forskere fordi det er en skjønnsmessig vurdering (Jacobsen, 2005). Jeg fant min egen fremgangsmåte i kategoriseringen, der jeg las gjennom datamaterialet mange ganger med ulike innfallsvinkler for å få frem alle detaljene. Analysen ville dermed kunne ha blitt annerledes om andre gjorde den, men jeg lot empirien drive meg og jeg brukte nøyaktighet, grundighet og kreativitet. Noen funn kan ha gått tapt da jeg ikke fant dem interessante, men jeg tror ikke det har påvirket resultat i noen stor grad, da jeg gjorde et veldig grundig arbeid. I mine konklusjoner kan jeg ha feiloppfattet noe eller funnet sammenhenger der de var tilfeldige, siden jeg bare er en forsker som analyserer funnene. Men jeg har prøvd å være kritisk og reflektert gjennom hele prosessen.

Validitet

Validitet betyr gyldighet og går ut på om man faktisk får svar på det man leter etter (Tjora, 2013). Dette kan vi måle ved å reflektere over om vi har valgt den enkleste løsningen eller den beste løsningen, om vi har stilt de rette spørsmålene og om vi har vært kritiske til det respondentene har sagt (Ramian, 2007). Å kvalitetssikre funnene gjennom dialog med andre samfunnsforskere eller med respondentene, kalles for kommunikativ validitet. I denne oppgaven har jeg ikke hatt så mye fokus på kommunikativ validitet. Grunnen til det var at jeg allerede har fått godkjenning fra respondentene til å bruke deres sitater. Jeg har heller fokusert mye på epistemologisk validitet og korrespondansekravet. Epistemologisk validitet handler om å være tydelig med sine begrunnelser av valg i forskningsprosessen, og å ha en logisk fremstilling av dine refleksjoner (Fangen, 2010). Gjennom hele oppgaven vil jeg begrunne mine valg så godt jeg kan. Korrespondansekravet er å sammenligne informantens uttalelser med andres uttalelser for å se om de mener det samme, eller å sammenligne uttalelser med atferd. På denne måten kan man oppdage om respondentene lyver eller holder tilbake informasjon og man kan validere egne tolkninger (Fangen, 2010). Jeg har i min forskning skaffet empiri som kan sammenlignes både mellom atferd og uttalelser og mellom ulike personers uttalelser om de samme fenomenene.

Metodetriangulering kan øke validiteten på forskningen. Man må da være bevisst på hvordan metodene utfyller hverandre (Flick, 2007). Ved å skille metodene fra hverandre vil jeg kunne sammenligne atferd, historie, spontane utsagn og dypere samtaler og utnytte meg av styrkene ved hver enkelt metode. Flick (2007) sier at observasjon bør sammenknyttes med historiske dokumentstudier for å forstå konteksten bedre, og dybdeintervju bør sammenknyttes med spontanintervju. Begge deler har jeg valgt å gjøre i dette studiet. Ved å bruke både dybdeintervju og observasjon i min empiriinnsamling fikk jeg kombinert subjektive tanker med kollektiv atferd på en god måte. Jeg valgte å observere først for så å ta intervju senere for å ha et mest mulig åpent blikk inn i observasjonen. Jeg fokuserte først på den sosiale praksisen, og utdypet den med subjektive refleksjoner. Ved å ha et rikt datamateriale kan man overkomme respondentenes tvetydighet og hindringer fra forskerens egne forhåndskunnskap om emnet (Becker, 1970). Et rikt datamateriale kan man oppnå ved å anvende deltagende observasjon eller metodetriangulering

(Fangen, 2010). Validiteten øker om dataen konvergerer. Å konvergere betyr at flere metoder, kilder eller utsagn støtter den samme konklusjonen (Ramian, 2007).

Generalisering

Generaliserbarhet, eller ekstern validitet som det også kalles, omhandler graden det er mulig å bruke resultatene fra denne forskningen i andre lignende kontekster. Statistisk generalisering er ikke formålet med kvalitative studier (Fangen, 2010). Det passer seg bedre å bruke teoretisk generalisering. Teoretisk generalisering betyr at man kan teste resultatet opp mot andre teorier om fenomenet og se om de svekker, styrker eller nyanserer hverandre. Om studiet forsterker en teori kaller man det replikasjon (Ramian, 2007). Dersom det er felles mønster i to kontekster kan en kvalitativ studie også ha overføringsverdi til andre kontekster, men om det er noen grunnleggende forskjeller mellom kontekstene vil overføringsverdien være lav (Fangen, 2010). Det er ikke opp til forfatteren å beslutte om en slik generalisering er mulig eller ikke, det er opp til leseren å vurdere. Dette kalles for situert generalisering. For at det skal være mulig for leseren å ta et slikt valg må forfatteren fremstille detaljerte beskrivelser av hele forskningsprosessen (Simons, Kushner, Jones, og David, 2003). Ved å knytte alle mine funn til eksisterende teori og diskutere om de svekker eller styrker hverandre, og ved å være ærlig og åpen om min forskningsprosess, øker jeg sjansen for eventuelle muligheter til teoretisk- og situert generalisering.

Etiske utfordringer

Det er viktig å være klar over de moralske problemene som kan dukke opp under en forskningsprosess. De vanligste etiske betraktningene handler om informert samtykke, infiltrasjon og anonymitet. Informert samtykke er å informere dem du skal studere om prosjektets formål og om deres rolle i forskningsprosjektet (Fangen, 2010). Ved oppstart av et forskningsprosjekt bør man inngå en kontrakt (Justesen og Mik-Meyer, 2010). Før jeg startet min empiriinnsamling var jeg på Heimdal to dager. I løpet av de dagene skrev jeg under på en midlertidig taushetsplikt-kontrakt som er standard for alle eksterne aktører som arbeider i Tine i en periode. De dagene fikk jeg også informere om formål og tema med oppgaven og hva jeg ønsket fra prosjektet, og jeg fikk en innføring i hva de ønsket fra prosjektet. Når man bruker deltagende observasjon som metode kan man ikke vite hva studiet innebærer i detalj når man begynner prosjektet, fordi det vil utvikle seg etter hvert når man lærer mer (Fangen,

2010). Jeg informere TSH om hva jeg viste så langt og hvilke tanker jeg hadde rundt det. Vi ble enige om fremgangen og rollene.

Infiltrasjon er når forskeren får innvirkning på det miljøet den observerer. Om man forstyrrer eller påvirker personene man observerer kan det oppstå etiske utfordringer. Man kan nesten bli kvitt infiltrasjonsproblemet om man anvender skjult observasjon, men da oppstår det andre etiske hindringer, blant annet i sammenheng med informert samtykke. Man bør her være bevisst og reflektert over effekten (Fangen, 2010).

Anonymitet eller konfidensialitet er å skjule identiteten til den man forsker på. Det kan være ulike årsaker til at noen ønsker å være anonym (Fangen, 2010). Gjennom hele prosessen, både ved intervjuer og observasjon, var jeg åpen og spørrende i forhold til om de ønsket å være anonyme. Det var ingen som hadde noe problemer med det. Da jeg var ferdig med empiriinnsamlingen hadde jeg en samtale med Martinsen, der vi snakket om den videre fremgangen etter at taushetsplikten som jeg signerte hadde sluttet å gjelde. Martinsen mente at det ikke var noe problemer med at jeg anvendte sitater, navn og situasjoner akkurat sånn jeg måtte ønske.

Avslutning metodekapittel

I dette kapitlet har jeg gjennomgått denne forskningens metodevalg. Jeg har kommet frem til at jeg i dette studiet anvender et konstruktivistisk perspektiv, en kvalitativ metode, et induktivt studie og casestudie som forskningsdesign. Jeg har valgt å bruke en metodetriangulering som datainnsamlingsteknikk. I dette kapitlet har jeg gjennomgått hver enkelt innsamlingsmetode sine styrker og svakheter og de valgene jeg har tatt knyttet til dem. Tilslutt har jeg reflektert over studiets kvalitet ved å bruke reliabilitet, validitet, generaliserbarhet og etiske utfordringer. Jeg tror at min bruk av metodetriangulering har gitt meg et så rikt materiale at jeg har gode grunner til å kunne stole på de konklusjonene jeg har kommet frem til i denne oppgaven. Jeg har også prøvd å være reflektert og bevisst rundt de etiske utfordringene med forskningsprosessen. Jeg lar muligheten av generalisering av denne oppgavens konklusjon være opp til den enkelte leser å avgjøre.

Empiri

Jeg følte meg litt som den stygge andungen den førte uken i pakkeriet på Tine Heimdal. Ikke fordi at folk behandlet meg dårlig, de tok meg tvert imot veldig godt imot, men fordi jeg var en outsider som prøvde å passe inn. Det var mye nytt å sette seg inn i og mange ting som ble sagt som jeg ikke klarte helt å henge med på. Som forsker er man en outsider, en som invaderer en trygg omgivelse for å finne informasjon om den, en nysgjerrig sjel som gir mening til alt den ser og opplever. Når folk sa ting som "det var bedre før", "vi skulle bare ha fortsatt slik som vi gjorde tidligere" og "det har alltid vært fokus på endring og utvikling på Heimdal", kjente jeg på at jeg ikke hørte til i konteksten, at jeg var en outsider som ikke forsto alle sammenhengene. Men gjennom å få faktakunnskap om nåsituasjonen og historien gjennom å studere dokumenter, forstå konteksten og sammenhengen gjennom observasjon og å bli kjent med personene som jobber i avdelingen gjennom samtaler og intervjuer fikk jeg en stadig økende forståelse av det som foregikk rundt meg og hvorfor folkene i pakkeriet handler slik de gjør.

Det er mye en forsker skal sette seg inn i, for å forstå alle sammenhengene i en bedrift, slik som historien over gir et bilde på. Frem til nå har denne oppgaven fokusert på de valgene jeg har tatt angående tema, casebedrift, metode og teori. Nå er det på tide og fremstille den empirien som jeg samlet inn i den periodene jeg var i pakkeriet. Empirikapittelet, analysen og drøftingen skal gi svar på problemstillingen til oppgaven, som er: ***Hvordan foregår hverdagslæring i pakkeriavdelingen på Tine Sentrallager Heimdal?*** Jeg har som nevnt valgt å anvende en metodetriangulering i min forskning. Det førte til en stor mengde med datamateriale som var vanskelig å strukturere på en oversiktlig måte. Jeg kom frem til at jeg ville fremstille empirien etter de to første forskningsspørsmålene, for å gjøre funnene mest mulig oversiktlig for leseren. I dette kapittelet vil jeg gå gjennom de to forskningsspørsmålene og få frem den empirien som er knytt til hver av dem.

Fs1: Hvilke læringsarenaer anvendes i pakkeriet?

I dette delkapittelet vil empiri som omhandler kommunikasjon og samhandling fremstilles, da det er en viktig i en læringsarena. Store-tavlen, linje-tavlene, en gruppeoppgave fra april 2016, overlapp, oppsummeringslogg, sosiale sammenkomster, forbedringsgrupper, møter, samarbeid og kommunikasjon i pakkeriet vil være temaene og strukturen for denne deloppgaven.

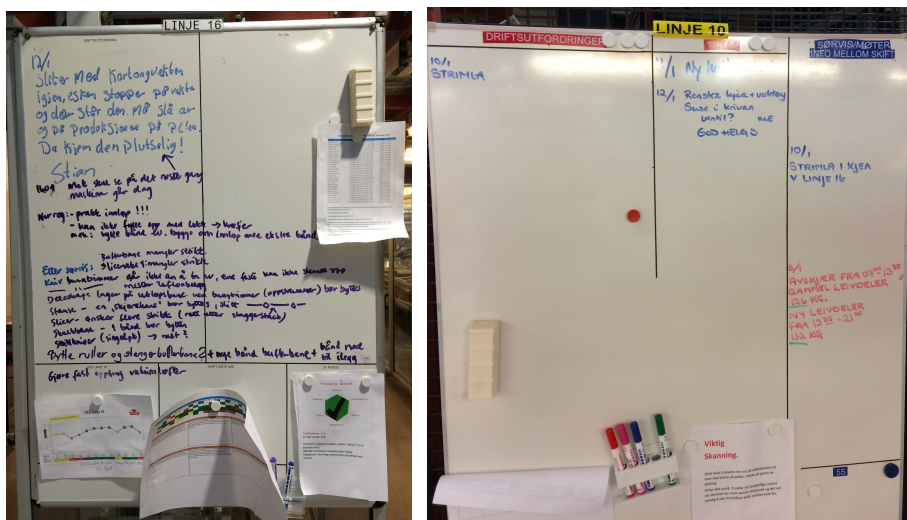
Store-tavla

I de tre ukene jeg observerte pakkeriet var det 15 beskjeder som ble skrevet opp på store-tavla, og tre av dem ble fikset. Andreas forteller at store-tavlen hjelper til med å

ta opp problem og får ting til å skje, men at problemene ofte løses hurtig uten å analyseres og reflekteres over. Hege sier at de bruker store-tavla til å få en oversikt i pakkeriet, og Knut-Ole bruker store-tavla som en huskeliste. Skift 2 sier i sine intervjuer at de sjekker store-tavla 1-3 ganger i uken, mens i skift 1 er det variasjon mellom de som sier at de ser på den veldig mye og de som nesten aldri ser på den.

Linje-tavla

På linje-tavlene skriver de ansatte opp beskjeder som de ønsker å videreformidle til lederne, teknikerne eller andre operatører. En operatør nevner i et spontanintervju at det er bra å skrive ned informasjon på linje-tavlen for da får man videreformidlet beskjeden til teknikerne eller andre operatører. Hege og Rune 1 tilfører at man gjennom å bruke linje-tavla kan nå alle, da det er mange operatører innom en linje i løpet av en uke. Et eksempel på dette var da Roy forteller en operatør at han må skrive opp en beskjed på linje-tavlen om å unngå en type atferd som viser seg å skape problemer. Roy sier til meg at *”Det er viktig å få folk til å stoppe med den atferden, sånn at den ikke får utvikle seg og før folk blir vandt til den”*. På denne måten fikk han formidlet beskjeden til flere av operatørene. Beskjedene som skrives på linje-tavlene blir tatt med inn på store-tavla av lederne, om beskjedene ikke er ment for å være mellom operatører. Utfra intervjuene med operatørene kom det frem at det er de litt større problemene som involverer flere folk eller gjentakende feil som skrives opp på linje-tavlene. Det er mange som hevder i sine intervjuer at tavlene brukes mye til driftsproblemer, men nesten ikke noe til kommunikasjon mellom operatører. Av beskjedene på linje-tavlene er det 12 av dem som er ført opp for å kommunisere med andre operatører og 30 av beskjedene er driftsutfordringer som i hovedsak er rettet mot teknisk avdeling. Observasjonen viser at linje-tavlene anvendes svært ulikt og fra bildene under ser man at tavlene også ser svært ulike ut:



I de tre ukene jeg observerte pakkeriet var det totalt 42 beskjeder som ble skrevet opp på linje-tavlene. Det var flere linjer som hadde få oppføringer, og en linje hadde ingen. Flere av de beskjedene fikk kommentarer eller ble fjernet fra tavlen når problemet var løst. Lederne kan også kommenterer på beskjedene for å gi oppdatering om progresjon i problemløsningen. Det ble gjort to ganger under observasjonen. Beskjedene hadde noen ganger oppført en signatur fra den som førte opp beskjeden, slik at mottakerne hadde mulighet til å kontakte avsender for mer informasjon om de ønsket. Noen operatører sier i sine intervju at de bruker linje-tavlene til å skrive beskjed til tidligvakt, men Hege synes at de kan bli flinkere til å det.

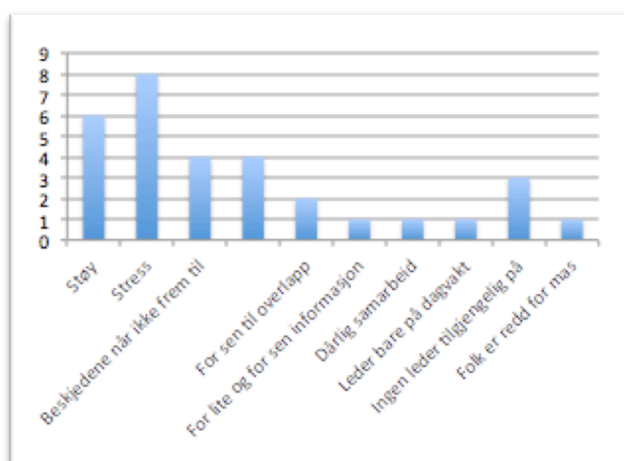
Roy og en operatør sier at det er flere beskjeder som ikke skrives opp på linje-tavlene fordi de ikke oppleves som viktige nok. En operatør sier i et spontanintervju at de fleste ikke leser på linje-tavlene grunn av det formelle preget. I observasjonen var det tre tilfeller at operatører sa at de skulle skrive ned beskjeder på tavlen, men glemmer det. Det ble heller ikke observert at de beskjedene ble gitt videre muntlig. Det ble ikke observert noen operatører som leste på linje-tavlene når de kom på seinvakt. Jeg spurte en av operatørene, som ikke hadde lest på linje-tavlene da hun kom på seinvakt, om det var noe hun brukte å gjøre til vanlig. Hun svarte ”Ja, MEN..... jeg forventer at folk sier fra om ting i overlappen og at andre leser det som står på tavlen”.

Ut fra dybdeintervjuene med operatørene er det tendenser til at det er skiv-ost-2-området som bruker linje-tavlene mest for å kommunisere mellom sein- og tidligvakt. Operatørene sier i sine intervjuer at Rune 2 og Vegard sine linjer sjekker linje-tavlene

hver dag, mens Roy sine linjer sjekker dem mange ganger daglig. Roy forteller at linje-tavlene ofte er lite nyttige, fordi operatørene ikke har tilgang på teknisk avdeling sine datasystemer. Når en beskjed blir fjernet fra tavlen, uten at feilen har blitt fikset, forstår ikke operatørene hvorfor. Beskjedene på tavlene kan også være litt uklare, kommer det frem fra intervjuene. Det er flere i pakkeriet som hevder at linje-tavlene burde brukes mer som uformell kommunikasjon også mellom operatørene. De fleste sier, både i intervjuene, gruppeoppgaven og observasjonen at de burde bruke linje-tavlene mer, fordi det er et viktig verktøy. Bedre bruk av linje-tavlene ble en av de to ideene med mest stemmer i en gruppeoppgave fra april 2016.

Gruppeoppgaven

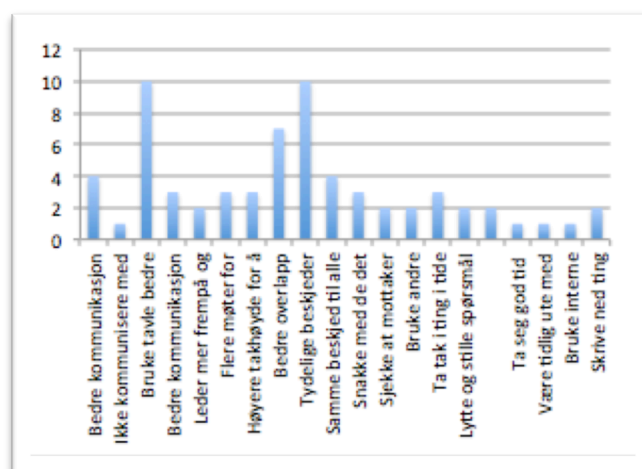
I april 2016 ble det gjennomført en gruppeoppgaven om kommunikasjonen i pakkeriet, der alle som var på jobb den dagen skulle delta. Operatørene ble oppdelt i grupper etter hvilke linje de jobbet på. Under ser du et diagram som viser hva respondentene anså som problemer i forhold til kommunikasjonen:



Figur 10 Problemer i forhold til kommunikasjon

Diagrammet viser at det er støy og stress som oppleves som de største hindringene for kommunikasjon. Martinsen forteller i sitt intervju at maskinene er sjefen i pakkeriet, og at det kan skape litt stress når operatørene alltid må holde maskinenes takt. I fra observasjonen ser det ut til at stress også kan bidra til at de ansatte ikke tar seg tid til å analysere og reflektere så mye. Støy og hørselsvern fører til at kommunikasjonen mellom operatørene blir mer tidkrevende da de må gå helt bort til hverandre og ta av seg hørselvernet for å kunne høre hverandre. I gruppeoppgaven kom det også frem at flere operatører opplever mange beskjeder som tvetydige og vage, og at beskjedene er forskjellige alt etter hvem som gir dem. Ellinor sier i sitt intervju at muntlige

beskjeder ofte blir misforstått. Det har hun erfart mange ganger i pakkeriet. I gruppeoppgaven skulle operatørene også skrive ned sine ideer til forbedring av kommunikasjonen. Jeg fremstilte svarene som respondentene gav i et diagram:



Figur 11 Ideer til forbedring av kommunikasjon

Diagrammet viser at man i tillegg til å bruke linje-tavlene mer, også bør bruke overlappen mellom skiftene mer effektivt og at man bør bli flinkere til å gi tydeligere beskjeder.

Overlapp

Oddvin sier at overlappen er en av hovedverktøyene i pakkeriet. Overlappen mellom tidlig- og seinvakt kan best forklares gjennom en historie.

Klokken er 13.53, et tidspunkt som for de fleste er uten stor betydning. Men i pakkeriet på Tine Heimdal betyr dette tidspunktet at overlappen mellom skiftene på linjene er i gang. En overlapp er ikke strukturert på noen spesiell måte. Reglene er enkle, tidligvakt og seinvakt skal henge sammen ved linjen i 7 minutter. Denne dagen var det god stemning og en spøkefull tone mellom de to kvinnene som deltok i overlappen. De snakker litt sammen om hverdagslige emner, før tidligvakten oppdaterer seinvakten om hindringer som har oppstått gjennom dagen og hvordan de har blitt løst. Damene ser på ark som viser effektivitetstall så langt i dag. Til slutt gikk de begge bort til linjen for å lytte og se på en feil, og seinvakten forteller om hvordan hun har løst lignende feil tidligere. ”Du får ha en god vakt” sier tidligvakten før hun forlater pakkeriet. Etter at tidligvakten har gått, tester seinvakta den mulige løsningen på hindringen, som tidligvakten hadde fortalt om.

Overlappen i denne historien var den beste av flere overlappen som ble observert, da det så ut til at den hadde god informasjonsflyt. Seinvakta fortalte senere at hun mener

at den største fordel med overlappen er at operatørene kan spare tid ved å tilkalle teknikerne med en gang, dersom de samme problemene oppstår igjen. En annen overlapp jeg observerte var ikke så bra. Den overlappen varte bare i 1 minutt, og seinvakt sier at *”Jeg snakket bare tull med han som var her ista. Han sa at det hadde gått bra i dag bare”*. Det er ikke alltid man har så mye å si, for eksempel om man ikke har hatt så mye problem, sier en av operatørene. Vegard sier at *”Det er meningen å ha 7 minutter overlapp mellom vaktene, men det gjøres sjeldent på grunn av ansattes sterke fokus på drift”*. Operatørene sier selv i sine intervju at ikke alle operatørene er så flinke til å komme tidsnok. Hege sier seg enig i dette i sitt intervju. Likevel sier alle operatørene i sine intervju at overlapp mellom tidlig- og seinvakt fungerer medium bra eller bedre.

Gjennom observasjonen ser det ut til at overlapp mellom tidlig- og seinvakt fungerer greit, men overlappen mellom sein- og tidligvakt så ut til å mangle. ISS, som er pakkeriets rengjøringsbyrå, vasker pakkeriet hver natt, noe som fører til at produksjonen står stille. I dybdeintervjuene med operatørene er det flere som tar opp mangelen på kommunikasjon mellom sein- og tidligvakt. En av operatørene sier i sitt intervju at *”Vi snakker sammen ellers, men ikke fra kveld til morgen”*, mens en annen operatør sier i et spontanintervju at *”Vi avslutter uten kommunikasjon”*. I sitt intervju sier Hege at seinvaktene kan bli flinkere til å bruke tavlen og boka for å kommunisere til tidligvakt. Det er bare linje 5 som anvender en bok for kommunikasjon mellom operatører. Gjennom intervjuene kom det frem at det er noen av linjene som anvender gule lapper, linje-tavlene eller snakker om gårdsdagen i overlappen mellom tidlig- og seinvakt dagen etter for å skape litt kommunikasjon mellom skiftene. En operatør sier at eventuelle misforståelser eller mangler i kommunikasjonen kan rettes på i den neste overlappen. Flere operatører innrømmer i sine intervjuer at de er dårlige på å samle inn informasjon om gårdsdagen når de kommer på tidligvakt. Det er flere fra skifte 1, enn skift 2, som innrømmer dette. Noen respondenter mener at informasjon fra gårdsdagen ikke er relevant. En operatør sier i sitt intervju at man heller bør fokusere på hva som skal skje i dag, enn å tenke for mye på hva som skjedde i går. En annen respondenter sier *”Det som har skjedd har skjedd og så må man bare gå fremover”*. Andre operatører mener at informasjon om hendelser fra dagen før er veldig viktig.

Oppsummeringslogg

Hver dag henges det opp en logg på et clip-board på lederkontoret. Der kan alle skrive på de utfordringene de har gjennom dagen. Av lederne er det Rune 2 som anvender den mest. Han tar seg runder i pakkeriet for å snakke med folk om det står lite på loggen. Det samme gjør lederne på kveld. Hver kveld fører kveldsvakten det som står i loggen inn i et elektronisk dokument, kalt oppdateringslogg. Oppdateringsloggen sendes til rundt 20 personer på TSH. Det er hovedsakelig ledere, områdeansvarlige, teknikere og de i administrasjonen som mottar der, mens operatørene får den ikke. Operatørene anvender hverken e-post eller telefon mens de er på jobb, så det passer seg ikke at de mottar loggen, blir det fortalt gjennom intervjuene. Lederne leser oppdateringsloggen på kvelden eller før jobb på morgenen. Lederen er ansvarlig for å formidle eventuelle beskjeder fra oppsummeringsloggen til operatørene før oppstart av maskinene på morgenen. Det er denne loggen lederne tar utgangspunkt i til morgenmøtet om de ikke sjekker linje-tavlene eller snakker med operatører. Alle jeg intervjuet sier at de synes denne loggen er svært nyttig, fordi den fanger opp mange problemer, og viser hvordan det går med hver enkelt linje. Rune 1 er den eneste som har noe kritisk å si til denne loggen. Han sier at beskjedene i loggen ofte er litt lite konkret.

Sosiale sammenkomster

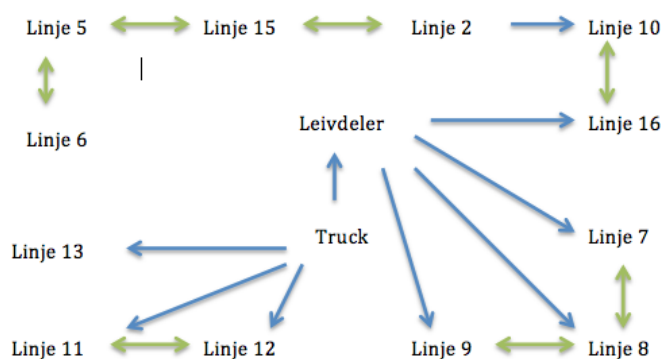
Pakkeriet er flink til å ha sosiale sammenkomster for sine ansatte. De arrangerer skiturer flere ganger hver vinter, Yoga hver onsdag og styrketrening hver torsdag. Lederne sier at er viktig med slike gruppetreninger, for at operatørene skal kunne lære seg å trene rett slik at de får mindre slitasjeskader på kroppen. Rune 2 forteller i sitt intervju at pakkeriet i tillegg har HMS-dag, grillfest, julebord, personalforeningens turer, og arrangement i Olavshallen. De har også vaffelmøte hver fredag, for lederne, Oddvin, Henning, Martinsen, Siw og flere andre. Roy sier i sitt intervju at sosiale sammenkomster er kanskje ikke alltid bidrar til læring, men det gir et pust i bakken i en ellers travel hverdag.

Forbedringsgrupper

I pakkeriet finnes det tre forbedringsgrupper, en per område i pakkeriet. Dette er grupper av operatører som får fritak fra dagligproduksjon, til å jobbe med ulike oppgaver. Blant annet jobber de med oppgaver som er knytt til forbedringen av organiseringen i pakkeriet der de ser på fremtidige muligheter og konsekvensene som

har oppstått fra gjennomførte tiltak. Det de lærer i denne gruppen blir tatt med inn i pakkeriet. Fra observasjonen kommer det frem at denne gruppen ikke er så synlig i pakkeriet, men at de som sitter i gruppen heller tar med seg litt ny kunnskap inn i pakkeriet om gangen. Under observasjonen kom det frem et tiltak som denne gruppen arbeider med. Det var en bemanningsoptimaliseringsplan.

Bemanningsoptimaliseringsplanen går ut på at operatørene skal hjelpe hverandre når de har tid til det, slik at de kan få til et bedre samarbeid på tvers av linjer. Jeg har laget en modell som fremhever de samarbeidsretningene som forbedringsgruppen kom frem til. Blå piler betyr at man skal hjelpe, og grønne piler betyr samarbeid:



Figur 12 Samarbeidsplan fra forbedringsgruppen

Planen har også satt opp forbedringspunkt som inkluderer lederne.

Forbedringspunktene er at lederne skal få mer helhetsoversikt over hva som skjer i pakkeriet, at en leder alltid skal være tilgjengelig på kontoret, og at det skal bli bedre kommunikasjon og samarbeid mellom teknisk, operatør og leder ved maskinstans. Det er flere som mener at samarbeidet i pakkeriet ikke er optimalt. Oddvin sier blant annet i et møte at ”Jeg blir helt svett av den firkantede holdningen i pakkeriet om å gjøre ingenting om man ikke rekker alt”. Han utdyper det i sitt intervju med å si at operatørene er litt dårlige til å hjelpe hverandre, kanskje fordi det er en holdning i pakkeriet om at andre ikke hjelper deg, så da tar man ikke ansvar for å hjelpe dem heller.

Møter

I pakkeriet er det en høy møteagenda, og alle møtene kan ikke legges frem her. Roy forteller at han jevnlig blir dobbeltbooket til møter fordi det er så mange møter.

Henning og Arvid sier at man ikke alltid lærer av møtene. I observasjonen er det en

mann kommer litt sent til et vaffelmøte og sier ”Her er referatet etter dagens første to møter” Han viser frem en tom side i notatblokken sin. Rune 1 spør ”Betyr det at det var lite nyttige møter?” Mannen svarer ”Du kan vel si det slik”. Alle rundt bordet ler. Ellinor ser på møter som nyttige, da de tar opp og løser problemer. Hege sier i sitt intervju at mindre grupper gir lettere rom for diskusjoner og løsninger, mens større fora-er blir mer preget av enveiskommunikasjon. De ulike møtene ser ut til å ha ulike formål. Blant annet er målet med ledermøter at alle lederne skal kunne gi de like beskjedene til operatørene. Pakkeriet jobber for tiden med å iverksette månedlige, mer formelle refleksjonsmøter for operatørene.

Observasjonen viser at de ansatte i pakkeriet ikke er så flink til å skrive møterreferat. Noen ganger ble det notert ned noen ord, men som ofte skrives det ikke ned noe i løpet av et møte. Blant annet sier Hege i sitt intervju at ”Vi er ikke gode nok på å viderefremde det vi kommer frem til på møter”. Oddvin sier i sitt intervju at den typiske praksisen i pakkeriet går mer på å huske punktene fra møtet, heller enn å skrive dem ned. Det ser ut til at lederne lett kan glemme beslutningene som var tatt i møte, da de har mange andre oppgaver som skal gjennomføres.

I denne sammenhengen vil det fokuseres på fire møter, med forskjellige formål og strukturer som utfra observasjonen ser ut til å være av spesiell betydning. Det er linjemøter, morgenmøter, pakkerimøter og resultatsikringsmøter som vil gjennomgå her. Linjemøter er uformelle og noen ganger spontane møter, som holdes for operatører ved en linje og deres leder. Jeg observerte tre slike møter i observasjonsperioden. Et av dem var et møte om opplæring på L7, der Rune 1, teknikeren og to operatører hadde et 30 minutters langt møte på stille-rommet. Rune 2 lytter og spør spørsmål, mens operatørene forteller om sine problemer og behov på linjen. Møtet er preget av uformell diskusjon og brainstorming. Morgenmøte holdes i 10 minutter hver dag, mellom leder og områdeansvarlig tekniker. Målet med møtet er å dele informasjon, få en oversikt over situasjonen i pakkeriet og få skrevet det ned på store-tavlen. Roy innhenter informasjon til møtet fra oppsummeringsloggen, Rune 2 ser på oppsummeringsloggen og snakker med operatørene, mens Vegard ser på loggen og på linje-tavlene for å hente informasjon. Knut-Ole, Oddvin og Rune 2 sier i sitt intervju at morgenmøtene fungerer bra. Knut-Ole sier at de tar tak i ting raskt eller legge ting dødt, slik at man får dem ut av verden. Pakkerimøte holdes en gang hver måned. Da stenger de hele pakkeriet i en time for at alle operatørene skal kunne delta.

Møtet er et informasjonsmøte, for å sikre at alle operatørene får de samme beskjedene. Oddvin styrer møtet, men åpner opp for mulighet for spørsmål. Jeg observerte to møter. Det første hadde temaet tilrettelegging og sykefravær. De snakker om å stramme inn litt på tilretteleggingen, fordi pakkeriet i dag tilrettelegger så mye at det går ut over organisasjonen. Noen operatører kommenterer og spør spørsmål. Møtet avsluttes ved at operatørene godkjenner ideen, og er villig til å teste den ut. I det andre møtet var temaet at alle i pakkeriet skal hjelpe hverandre mer. Oddvin forteller at de planlegger en utvidet drift den kommende måneden, som går imot 6-timers dagen. Det møter mye motstand og det blir dårlig stemning. Møtet avsluttes uten noen løsning. Resultatsikringsmøter er et møte for ledere og teknikere, som holdes en gang hver måned. De ser tilbake på måneden som har gått og diskuterer og finner årsaker til utfordringene de opplever på hver enkelt linje. Det ser ut til at lederne har snakket med operatørene før de kom inn i dette møtet, for de henviser mye til operatørene sine meninger her. I dette møtet observeres god diskusjon, og det ser ut som det bidrar til en del refleksjon. De tar seg god tid, har en åpen tone og alle kan komme med forslag og være kreativ. Selv om møtet ser ut til å fungere veldig bra i observasjonen, sier både Roy og Knut-Ole i deres intervjuer at det er litt for detaljert i forhold til hva som er nødvendig.

Samarbeid

Det er to til fire operatører som jobber sammen på en linje. De har ulike posisjoner på linjen, men de fleste av dem jobber likevel sammen som team. En av operatører som har Rune 2 som leder sier at *”Vi må jobbe som team fordi vi er alltid avhengig av den som er før deg når man jobber på en slik produksjonslinje og når man ruller”*. Utfra tendensene i dybdeintervjuene med observatørene er det Vegard sine linjer og skift 2 som har mest samarbeid internt på linjene. Det er mange operatører som sier i sine intervju at de lærer mye ved å være en del av teamene på linjene og at de der kan samarbeide, reflektere og prøve ut nye ideer sammen. I observasjonen er det en operatørene som sier *”Det er bra med større team som kan hjelpe hverandre”*. En annen operatør er uenig og sier i sitt intervju at *”det er mer samarbeid når det er mindre folk på linjen for da er det ofte mindre hektisk”*. Det er noen linjer som arbeider som team, men det er langt fra alle. Kommunikasjonen mellom operatørene er preget av beskjeder, og det er forholdsvis lite diskusjoner, hevder Ellinor i sitt

intervju. Roy og Rune 2 derimot sier i sine intervju at det er mye diskusjoner, samarbeid og god kommunikasjon i teamene på linjene.

Dybdeintervjuene med operatørene viser en tendens til at det er spesielt mye samarbeid i pakkeriet når det oppstår maskinstopp. Alle operatørene følger den samme prosessen, der de prøver å fikse maskinen, kontakter leder, som kontakter teknikerne som kommer for å hjelpe. Men hvem operatørene samarbeider med ved maskinstopp varierer. Ved maskinstopp er det seks operatører som svarer i sine intervju at de prøver å fikse problemet selv, mens syv svarer at de samarbeider internt på sin linjer. Syv linjer sier at de samarbeider godt med teknikerne når de arbeider på linjen deres. *”Når teknikeren kommer bruker jeg å være med å se for å kunne lære noe”* sier en respondenten. To av respondentene sier de sjeldent hjelper teknikerne med deres arbeid. De linjene i pakkeriet som inkluderer teknikeren i teamet på linjen, sier i intervjuene at de lærer mye av teknikerne og det er godt samarbeid mellom avdelingene. Det er Vegard sine linjer som samarbeider mest med teknikerne, kommer det frem i intervjuene.

Syv operatører sier at de samarbeider på tvers av linjer, blant annet når det oppstår hindringer, maskinstopp eller når man ønsker å diskutere med noen. Et eksempel er samarbeidet mellom Andreas, en av operatørene og Rune 1. Andreas forteller at de tre, og noen flere operatører bruker hverandre hele tiden til å reflektere, diskutere og spørre om råd. Et annet eksempel er når Siw og Ellinor nevner at de tar med seg kunnskapsrike medarbeidere, ofte fra andre linjer, når de skal lære seg noe nytt. En operatør sier *”Jeg kjenner folket godt, så jeg går og spør de på andre linjer som kanskje kan det”*. En annen operatør er uenig, og sier i sitt intervju at det ikke er så mye deres nabolinjer kan hjelpe til med, så de samarbeider ikke med dem.

De fleste ansatte jobber på to linjer, men noen jobber bare på en og noen kan nesten alle. Det avhenger av hva den enkelte ansatt selv ønsker i sin hverdag. På linjene og noen ganger mellom linjer, bruker de rullering av arbeidsoppgaver, der de bytter mellom posisjonene på linjene.

En operatør står en time og passer på at osteskivene som kommer ut fra maskinen havner nedi pakningene slik som de skal. Siden maskinen går bra, er det mest rutinearbeid. Det begynner å bli kjedelig og klokken går sakte. Etter en time, bytter operatøren posisjon med

den andre personen på linjen, og skal den neste timen løfte ostebitene fra en tralle og legge dem oppå båndet. Det er tungt å løfte ostebitene, men operatøren vet at jobben ikke varer så lenge. Etter lunsj skal den samme operatøren gjøre en tilsvarende linjerulling, men på en annen linje.

Som denne historien viser kan rulling bidra til å gi variasjon i arbeidsdagen. Alle observatørene som ble intervjuet var enige i at rulling motiverer, men av litt forskjellige grunner, slik som også denne historien fremhever. Fem operatører motiveres av rulling fordi det gir variasjon. Syv operatører sier at rulling er motiverende fordi det bevarer helsen. Det er fysisk utfordrende å arbeide i produksjon. Det er tunge løft og statiske stillinger. Under observasjonen og gjennom intervjuer har det kommet frem at det er forskjellig fra linje til linje hvor fysisk krevende det er å jobbe der. To operatørene motiveres av rulling fordi det kan føre til læring. En av operatørene sier i sitt intervju at den lærer av rulling, ved at *”Det er lettere å forstå helheten om man kan hele maskinen og man forstår mer om man får prøve seg litt på andre linjer også”*. Ellinor og Hege sier i sine intervju at de lærer av å være innom nye posisjoner i pakkeriet.

Kommunikasjon

Alle respondentene mener at muntlig kommunikasjon er vanligst i pakkeriet. Både intervjuene og observasjonen viser at noen mener at det er mest diskusjoner i pakkeriet, mens andre mener at det er mest beskjeder. Vi prøver å ha noen diskusjoner i pakkeriet, men det blir mest beskjeder, forteller Siw i sitt intervju. Muntlig kommunikasjon er Hege sitt favoritt verktøy, fordi det går raskt og det er lettere å unngå misforståelser når man har direkte kontakt, sier hun i sitt intervju. Runde 1 mener at direkte kontakt ofte går fortere og mer ryddig for seg. Han sier at det er direkte kontakt mellom operatørene, mellom lederne og operatører og med trucksjåførene. For å komme i kontakt med teknikere eller lageravdelingen, må operatørene gå gjennom lederne. Roy, Vegard og Arvid mener at samarbeidet mellom teknisk avdeling og pakkeriavdelingen fungerer bra, fordi de snakker med hverandre mange ganger hver dag. Roy, Vegard og flere andre forteller i intervjuet at kommunikasjon mellom avdelingene er formell og minimal. Vegard legger til at det kan være litt vanskelig å samarbeide på kryss av avdelinger siden de ulike avdelingene har forskjellige ståsted og forståelse. Flere andre er enige i Vegard sin

påstand. En operatør mener det motsatte. Operatøren sier at *”Teknikerne mener at vi er de som kan mest om maskinen så vi forteller dem hva som skjer og hjelper til”*.

Observasjonen viste både eksempler på svært god kommunikasjon og dårlig kommunikasjon. Et eksempel på god kommunikasjon var da en truckføreren kom inn på lederkontoret for å formidle en fremgang og rette på en feil. Rune 1 tok imot informasjonene og sjekket det opp. Deretter gikk han ut i pakkeriet og formidlet til truckføreren hva han hadde funnet ut. Senere kom truckføreren igjen innom lederkontoret for å oppdatere Rune 1 om den samme saken. Dette oppfattes som god oppfølging og god kommunikasjon mellom Rune 1 og trucksjåføren. Et eksempel på dårlig kommunikasjon fra observasjonen, var når Henning skal gi en beskjed fra teknikerne til lederne om at de ikke skal starte opp en linje dagen etter på grunn av tekniske problemer. Lederne var ikke på kontoret da Henning skulle gi beskjeden til dem, og så ble den muntlige beskjeden glemt. Dette skapte problemer for operatørene og teknikerne dagen etterpå. Hege sier at kommunikasjonene i pakkeriet er bra når de diskuterer det som er interessant sammen med folk man kommer godt overens med, men ellers er den mindre bra.

Muntlig kommunikasjon har mange fordeler, men det kan også lett bli glipper, sier Andreas i sitt intervju. Han sier videre at glipper ofte skjer fordi det er mye informasjon å forholde seg til og det er lett å glemme noe av den. Flere hevder at skriftlig kommunikasjon blir sett på som mer formell og viktig. Likevel er de fleste reflekterte over at muntlig beskjeder er lett å glemme og vanskelig å videreformidle til alle. Rune 1 sier at siden beskjeder lett kan glemmes så bør de viktige beskjedene skrives ned. Det er flere som anvender gule lapper eller notisblokker for å minne seg selv på beskjeder som de har fått overlevert muntlig. Det ble observert flere ganger at lederne måtte, med grunnlag i forskjellige årsaker, gjøre om på produksjonsplanene eller stenge ned linjer for dagen. Henning forteller i sitt intervju at slike feil skjer litt for ofte og at en av de vanligste grunnene til at de skjer er at muntlige beskjeder blir glemt. Ut fra observasjonen ser det ut til at uformell kommunikasjon ofte går bedre enn den formelle, fordi operatørene da ser ut til å slappe mer av.

Vegard sin kommunikasjon med operatørene er variabel fordi operatørene har ulike behov for informasjon og ledelse, forteller han i sitt intervju. Ut fra dybdeintervjuene

med operatørene er det litt forskjellige meninger om hvor god informasjonsflyten i pakkeriet er. Både Siw, teknikerne og flere operatører mener at det er for lite informasjonsflyt i pakkeriet. Roy sier i sitt intervju at operatørene ofte får for lite informasjon fordi de ikke mottar oppsummeringsloggen, og fordi det ikke finnes noen varslingsystem som sier hvilken jobber teknikerne arbeider med. I sitt intervju sier Andreas at *”Problemet med kommunikasjonen i pakkeriet er at folk sier at de skal ta beskjeden videre men så glemmer de det”*. Roy forteller i sitt intervju at operatørene ikke er så flinke til å viderefordre informasjon til hverandre og Knut-Ole nevner i sitt intervju at det er mange operatører som ikke får med seg beskjeder fordi operatørene er litt dårlige til å si det videre. Observasjonen og intervjuene viser en tendens til at beskjeder sjeldent kommer frem til alle som trenger informasjonen, fordi det er så mange som jobber på en linje i løpet av en uke. En operatør sier i sitt dybdeintervju at *”om du bare sier det til noen, så er det noen som ikke får vite det”*.

Det er flere i pakkeriet som nevner i intervjuene, at det noen ganger kan være litt for mange kommunikasjonsverktøy å ta hensyn til og at de kunne ha tenkt seg en forenkling. Andreas sier at *”Det blir litt mange verktøy! Vi bør få til at det blir mindre skjemaer, fordi nå er det masse forskjellige skjemaer som arkiveres mange ulike plasser og det er mange ting som skrives ned flere ganger, flere plasser. Dette tar tid”*. Flere mener at mange verktøy kan oppleves som forvirrende, rotete eller uoversiktlig. Rune 1 og Henning sier at de tror noen verktøy gir mer merarbeid enn nytte for operatørene. Vegard sier at flere dokumenter er laget for kontorfolk, og er lite nyttige for de i pakkeriet. Mange av de skjemaene anvendes for å gi informasjon til høyere nivå i bedriften. Gjennom observasjonen kom det frem at de ansatte i pakkeriet kommuniserer gjennom veldig mange forskjellige verktøy. De har veldig mange forskjellige dokumenter og sjekklister som medarbeiderne skal fylle ut eller arbeide etter. Utfra intervjuene kommer det frem at noen verktøy blir sett på som nyttige, noen verktøy blir sett på som mindre nyttige, og noen verktøy er det splittede meninger om. Blant annet nevner Ellinor i sitt intervju at RIS-skjemaet er litt tungvint og at det ikke alltid blir brukt riktig. RIS-skjema er en sjekklister som operatørene går igjennom hver morgen, for å se at alt er som det skal på linjen. Rune 2 og Roy mener at RIS-skjemaene fungerer bra. Observerte viste flere tilfeller der listen blir levert til lederen uten muntlige beskjeder om avvik, og at lederen ikke hadde tid til å lese gjennom skjemaene.

Fs2: Hva kjennetegner den typiske praksisen for hverdagslæring i pakkeriet?

I dette delkapittelet vil noen av kjennetegnene til praksisen i pakkeriet nevnes. Dette kapittelet vil ta for seg kjennetegnene ved mål, utvikling, læring, operatørene, lederne og arbeidsmiljøet i pakkeriet.

Mål

De oppgavene som skal løses i pakkeriet ser ut til å fokusere på kortsiktige mål. I intervjuene av operatørene sier alle at de blir motivert av kortsiktige mål når det går bra på linjen. Det får dem til å gi en ekstra innsats, sier de. OEE-tall måler også stopptid, noe som bidrar til at flere operatører blir motivert til å løse problemer raskt når maskinen stopper, slik at de kan få i gang linjene igjen. Flere operatører forteller i sine intervjuer at de ønsker å redusere stopptiden, fordi det påvirker OEE-tallene. Hege sier i sitt intervju at noe lengre sikt enn ukesbasis tror hun ikke at pakkeriet kan forholde seg til, fordi det er så mye endringer hele tiden. I observasjonen og i intervjuene er det ikke så mange som snakker om situasjoner som er mer enn et år frem i tid. Henning sier at han liker bedre kortsiktige mål, enn langsiktige, fordi de er mer troverdige. Han mener at langsiktige mål bygger på usikre prognoser, noe som han mener bidrar til at langsiktige mål bli kvalifisert gjetting.

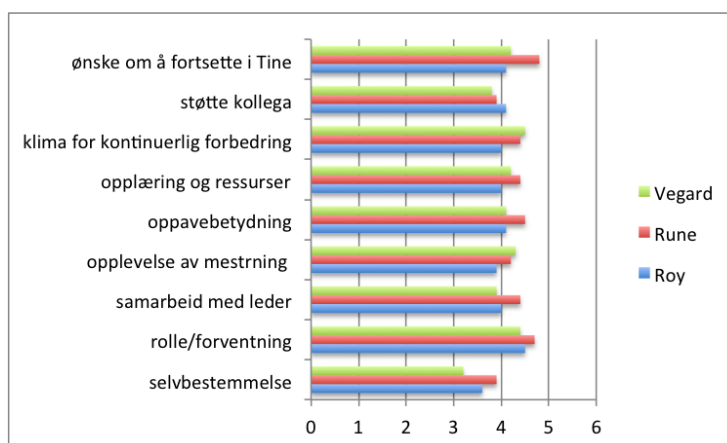
Martinsen sier i sitt intervju at kortsiktige mål er bra, men at det er viktig å kombinere det med litt mer langsiktige mål for å vise retning for utviklingen. I pakkeriet har de også mål på årsbasis, som årlige virksomhetsplaner og årlige investeringsprosjekt. Strategihuset er en del av virksomhetsplanen til Tine Produksjon, som viser mål og fokusområder for det kommende året. Strategihuset kan ses i vedlegg 2. Visjonen i strategihuset har fokus på samarbeid, noe som viser at det er et viktig fokusområde for bedriften. Strategihuset fokuserer på effektivitet, læring og utprøving av nye ideer, og i virksomhetsplanen er utvikling og stadig forbedring et fokusområde.

Fokusområdene i strategihuset måles i OEE-tall, økt kompetanse og redusert sykefravær. Målene for pakkeriet økes hvert år, og pakkeriet prøver å forbedre sin effektivitet for å nå de stadig økende målene. Utfra dokumentstudiet kom det frem at det finnes en stadig forbedring innenfor både sykefravær og OEE-tall. Hvert år investerer pakkeriet i nye maskindeler, noe som hjelper operatørene i arbeidet med å øke effektiviteten, ved å automatisere vanskelige løft og forbedre tekniske problemer.

Ellinor mener at det er motiverende å vite at man skal få nye maskindeler. I intervjuene fortalte Ellinor og Rune 1 at effektivitet var en av kjennetegnene på den typiske praksisen i pakkeriet. Det er variasjon i hvor mye operatørene følger med på OEE-tallene og problemene som står på store-tavlen. Det ser ut fra observasjonen ut til at flere operatører er mest opptatt av å kontinuerlig jobbe for å utføre jobben like godt som før, og eventuelt bli litt bedre. Ut fra dokumentstudiet av utviklingen av OEE-tallene kom det ikke frem noen forskjeller mellom skiftene og deres resultater.

Utvikling

Vegard sier i sitt intervju at det er best med små utviklinger for da kan man klare å beholde det som allerede var bra i organisasjonene. Roy mener at når noen endringstiltak fungerer og andre ikke, så blir man sakte men sikkert bedre. Det ser fra observasjonen ut til at de fleste i pakkeriet er enige om at nåtiden er en bedre utgave av fortiden, og at de stadig er på vei til bedre tider. Henning sier i sitt intervju at pakkeriet ser endringspotensiale og tar imot utfordringer med spenning. Han sier at operatørene er villige til å høre på andres ideer og til å teste dem ut i pakkeriet. I dokumentstudiet ble PULS-undersøkelsen studert. For å få en oversikt over resultatene fra undersøkelsen kan de settes inn i et diagram:



Figur 13 Resultat fra PULS-undersøkelsen 2016

Diagrammet viste blant annet at gjennomsnittresultatene på spørsmålet om klima for kontinuerlig forbedring er 4 eller bedre for alle lederne. ”Man har alltid drevet med forbedringstiltak på Heimdal”, sier en dame fra administrasjonen i et spontanintervju. Vegard, Roy og Martinsen sier i intervjuet at operatørene er vant til forandringer. Martinsen sier i sitt intervju at det blir mindre utviklingsmotstand hos operatørene når de er vant med stadig forandring.

Knut-Ole sier i sitt intervju at pakkeriet ofte begynner å endre med en gang det oppstår problemer, istedenfor å ha litt is i magen. En operatør, Vegard og Knut-Ole sier i sine intervju at det noen ganger er litt for mye forandringer i pakkeriet. Vegard mener at det er viktig at endringene får satt seg litt før man begynner på nye. Vegard forteller i et spontanintervju at det er en endringskultur i pakkeriet, men at de ansatte kanskje har en tendens til å begynne å bli litt lei av de stadige endringene. Oddvin sier i sitt intervju at pakkeriet ikke er så flink å synliggjøre og dokumentere forbedringene de gjør. Det samme kommer frem gjennom observasjonen. En operatør sier i sitt intervju at det er noen forandringer som operatørene tidligere har testet ut og som de vet at ikke fungerer, bidrar til at operatørene blir umotivert til endringsarbeidet. Operatøren forteller om en situasjon der det skjedde og sier at *”vi viste at det ikke kom til å fungere, og da blir man bare irritert”*. Vegard forteller i et spontanintervju at noen av de med mye taus kunnskap ikke er villige til å dele den med andre, og at de kan reagere sterkt om de blir bedt om å gjøre det. Roy og Vegard sier i sine intervjuer at det er menneskelig å komme med reaksjoner på forandringer. Andreas sier i et møte at *”Det er alltid noen som klikker, det må man regne med når man gjør endringer”*. Hege og Roy sier i sine intervju at reaksjoner og misnøye kan være et bevis på engasjement, som viser at folk bryr seg.

Dybdeintervjuene med operatørene viser en tendens til at skift 2 har mer kritiske holdninger til endringer, enn skift 1. Roy sier at noen reaksjoner kan være uforutsigbare og Hege sier at noen av de små reaksjonene noen ganger er unødvendige. Hege forteller i sitt intervju at det ene skiftet kom med overraskende og kanskje unødvendige reaksjoner når det kom en ny regel, der operatørene kunne få starte en halvtime senere på jobb om morgenen. Hege forteller at det var noen operatører på dette skiftet som var skeptiske til den nye reglen og det førte til at holdningen ble spredt også til andre operatører.

Læring

Gjennom intervjuene og observasjonen kommer det frem flere forskjellige måter å lære på i pakkeriet. Flere nevnte i sine intervjuer at de lærer ofte eller hver dag, og Henning sier *”Jeg lærer litt nytt hver dag”*. Utfra dybdeintervjuene med operatørene var alle enig i at de lærer mye av hverandre gjennom samarbeid og kunnskapsoverføring. Rune 2, Hege, Rune 1 og Ellinor sier også i sine intervjuer at de

lærer mye gjennom kunnskapsoverføring. Rune 1 sier at det er viktig at operatørene får formidle sin kunnskap til andre, for de har mye erfaring og kompetanse som bør brukes. I pakkeriet ser det gjennom observasjonen ut til at de lærer av å teste ut ideer, uten for mye planlegging og refleksjon over mulige konsekvenser på forhånd. Noen ganger kaller de denne formen for effektiv løsning av synlige problemer for *brannslukking*. Vegard og Oddvin sier at pakkeriet er flinke til å brannslukke. I min observasjonsperiode brukte Vegard og Rune 1 brannslukker fire ganger, Rune 2 tre ganger og Roy en gang. Ved maskinstopp samles de som arbeidet på samme linje til en felles problemløsning. De tester ut forskjellige løsninger, uten å nødvendigvis sette ord på det. Vegard, Oddvin og Roy sier i sine intervju at pakkeriet er flinke til å prøve og feile, og en av operatørene bekrefter dette med å si i et spontanintervju at *”Vi er aldri imot forslagene som lederne kommer med, vi er alltid med på å prøve dem ut”*. Hege sier i sitt intervju at det er vanlig i pakkeriet å gjøre ting og lære underveis. Oddvin sier at pakkeriet lett kan snu om testingen av ideen ikke fungerer slik de hadde ønsket.

Alle respondentene sier i sine intervjuer at de lærer mest ved å erfare selv eller samarbeide med andre, men nevner også at de lærer mye gjennom møter og å høre på når andre forteller om sine erfaringer. Det er flere i pakkeriet som sier at de mener at feil bidrar til læring. Rune 1, Vegard og Ellinor sier i sine intervju at de lærer av feil som de selv gjør, ved å reflektere over egne handlinger. I teamene på linjen og i lederteamene blir feil noen ganger rapportert og diskutert med flere. Rune 2 ser en dag på reklamasjoner. Han sporer opp meieriene slik han kan følge dem opp, og med linjene sånn at de kan lære av sine feil. Han forteller meg at han er påpasselig på å ikke gi noen ansvar eller skyld for feilene, men heller reflektere over feilene sammen med andre for å hindre at feilene skjer igjen. Henning sier i sitt intervju at i pakkeriet prøver de å lære av feil, men når feilprognoser, kommunikasjonsfeil, dårlig videre formidling og at man kan glemme muntlige beskjeder er grunnen til at feil oppstår, er det ikke alltid så lett å lære av det. Rune 2 sier seg enig i dette og mener at mange feil kommer til å skje igjen, fordi de er vanskelige eller ikke ønskelig å lære av dem.

Siw forteller i sitt intervju at problemer ofte løses ved å si *”nei vi gjør det slik her nå, så fikser vi det slik neste gang også”*. Jeg observerte flere ganger at de brukte en midlertidig løsning, og om det fungerte så fortsatt de med den samme løsningen også

neste gang. Et eksempel fra observasjonen var når de gikk tom for film på en av linjene og *brannslukket* ved å anvende en film fra en av de andre linjene. Da det fungerte bra, fortsatte de med å bruke filmen fra den andre linjen. Siw sier i sitt intervju at pakkeriet er flink til å ta tak i problemer når de raskt kommer på mulige årsaker som kan testes ut, men når de vet at problemene krever dypere graving eller lang tid å fikse så blir problemene ofte utsatt. Hege kommer inn på lederkontoret med en knekt plastbit fra L5 og forteller at den har knekt flere ganger over et lengre tidsrom, men den blir bare limt på igjen. Det er flere som sier at de burde bli flinkere til å også løse de grunnleggende årsakene til problemene.

Gjennom intervjuene kommer det frem at planlagte analyser er lite brukt i pakkeriet. Hege forteller i sitt intervju at når de har en mistanke om en mulig årsak, så prøver de ut den løsningen istedenfor å analysere problemet. De har noen rutiner for å finne og rette på problemer, blant annet gjennom bruken av store-tavla, sier flere.

Observasjonen viser at refleksjon ofte er individuell, og noen ganger også delvis ubevisst. Det er flere som sier i sine intervjuer at de reflekterer og tenker over sine egne handlinger. Refleksjonen ser også ut til å være frivillig, da operatørene ofte samarbeider når det passer seg slik og når de selv har lyst.

Operatører

Oddvin, Martinsen, Vegard og Ellinor sier i sitt dybdeintervju at operatørene har høy kompetanse. Martinsen mener at pakkeriet lever opp til sin lokale visjon, som er ”Vi skal strebe etter høy kompetanse og godt humør”. 80% av de ansatte har fagbrev eller høyere utdanning. Alle lederne er enige i at operatørene er svært forskjellige fra hverandre. Ellinor sier at de fleste av operatørene er læringsvillige, men ikke alle. Oddvin sier at noen tar ansvar utenfor egen rolle, men ikke alle. Lederne sier at forskjellen mellom operatørene kan være krevende, da det er vanskelig å vite hva den enkelte ønsker og at alt som skjer må tilpasses til den enkelte. Siw sier at noen operatører er engasjert, men ikke alle. I observasjonen kommer det frem at forskjellige operatører ofte klarer å se forskjellige sider ved en sak. I følge det Rune 1, Roy og Hege sier i sine intervjuer er alle operatører fokusert på å gjøre en god jobb. De ansattes er reflektert i forhold til egen praksis. De er bevisst på sine feil, de har ofte reflektert over mulige forbedringer og de setter seg stadig mål som de arbeider mot. ”Operatørene er den viktigste ressursen i bedriften, vi får ikke til noe uten dem”.

sier Vegard i sitt intervju. Hege sier i sitt intervju at operatørene er selvgående, og at de bare kontakter lederne når de trenger hjelp. I PULS-undersøkelsen var selvledelse det spørsmålet som lederne fikk dårligst resultat på (Se figur 13). Likevel var tallene likevel bra i Tine-sammenheng, da de var over 3 av 5. I Tine-sammenheng blir alt som er over 3 sett på som bra. Martinsen forteller i sitt intervju at maskinene er sjefen i pakkeriet, og at det kan skape litt stress når operatørene alltid må holde maskinenes takt. I observasjonen så jeg at maskinene i pakkeriet ruller og går og operatørene må holde tritt med det som skjer.

Lederne

De tre lederne arbeider sammen i et lederteam. De kommuniserer, diskuterer og samarbeider godt, forteller Rune 2 og Roy i sine intervjuer. Roy sier i sitt intervju at det er en fordel for de i lederteamet å ha et felles kontor der de kan samarbeide tett, og stille spørsmål og få avklaringer over bordet. Vegard og Rune 2 mener at kommunikasjon i lederteam er bra. Men Rune 2 legger til at de ofte glemmer litt, for det er mye beskjeder og informasjon å huske. I lederteamet er det mer eller mindre konstant muntlig dialog i høyt tempo, forteller Roy i sitt intervju. Rune 2 mener at de er flinke til å ha diskusjoner i lederteamet. Det bra å ha et felles kontor for da kan man få til et tettere samarbeid, sier Roy, men ulempen er at det kan bli mye støy. Et eksempel på det gode samarbeidet mellom lederne fra observasjonen er når Roy får en telefonen og gir det svaret han tror er rett. Da han legger på kommer Rune 2 bort, fordi han hørte hva han sa i telefonen og sier at det har vært noen endringer. De ringer tilbake for å forteller det som var rett. Her passer lederne på hverandre og retter på feilene de ser. I lederteamet er det samarbeid og det er viktig at de husker på helheten og hjelper hverandre, forteller både Rune 2 og Roy. Alle lederne hadde bedre resultater i PULS-undersøkelsen fra 2016 enn i PULS-undersøkelsen fra 2015. Etter PULS-undersøkelsen har både Rune 2 og Vegard satt seg opp noen forbedringspunkt som de skal arbeide med fremover.

Vegard mener at lederne er operatørenes støtte og at lederen er en som skal vise de ansatte retning. Rune 2 sier i sitt intervju at operatører kan mest, så de må få bestemme litt selv hvordan de vil arbeide. Utfra intervjuene med operatørene kommer det frem en tendens til at alle operatørene føler seg enten fri, eller fri innenfor satte rammer. Utfra observasjonen ser det ut til at det er en flat struktur i pakkeriet, og at

lederne har en uformell tone med operatørene. Observasjonene viser at lederne snakker mye sammen med operatørene både gjennom dialog og diskusjon. Det kommer frem at muntlig kommunikasjon er den vanligste formen for kommunikasjon i mellom lederne og operatørene. Ut fra observasjonen ser det ut til at lederne tar seg tid til å møte den enkelte operatør, selv om arbeidsdagen til lederne er stressende. Vegard sier at det er viktig å bygge nære relasjoner med operatørene. Roy mener at kommunikasjon med operatører i hverdagen er den viktigste oppgaven i jobben. Oddvin sier i et pakkerimøte at lederne bryr seg om de ansatte og vil at de skal ha det bra. I pakkeriet tilrettelegger lederne etter operatørene sine ønsker, hevder Siw i sitt intervju. I flere sammenhenger sier lederne at de må høre med operatørene hva de ønsker, og de er opptatt av at deres ønsker er tatt med i vurderingen før en beslutning tas.

Lederne er forskjellige i væremåte. Det ser det ut til at Vegard er opptatt av å skape et team på linjene, og det ser ut til at diskusjoner og stadig forbedring er viktig for han. Fra observasjonen kommer det frem at Vegard er glad i å snakke og fantasere om muligheter i fremtiden. De andre lederne sier at Vegard er den lederen som sitter mest inne på kontoret. Selv sier han at han gjør det fordi han ønsker at medarbeiderne skal være selvstyrte. Rune 2 er den lederen som er flest ganger ute i pakkeriet under observasjonene. Rune 2 har en spørrende lederstil som skaper felles refleksjon og medvirkning og han ser ut til å være interessert, behjelpelig og omsorgsfull i møte med operatørene. Han behandler operatørene som mer kunnskapsrik enn seg selv. Han liker heller å prøve ut ideer istedenfor å snakke mye om dem først. I møte med operatørene stiller Rune 2 dem spørsmål og prøver å få dem til å sette ord på sine tanker. De andre lederne sier at Roy alltid i bevegelse. Observasjonen viser at han er den lederen som er minst inne på kontoret. Han gir kort og konsis informasjon og han lytter og tar det operatørene sier til seg. Roy mener at kommunikasjon med operatører i hverdagen er den viktigste oppgaven i jobben. Roy ser ut til å være flink til å løse oppgaver effektivt. Vegard sier at lederne ofte tenker mest på sine områder, og at de kan miste oversikten. Gjennom intervjuene kom det frem at flere av operatørene mener at leder burde ha mer kontroll over helheten. Ellinor sier i sitt intervju at ledernes fokus på områdene gjør at alle operatørene blir sett.

Operatørene sier i sine intervjuer at Vegard er mest på kontoret, Roy er litt både òg og Rune 2 er mest aktiv i pakkeriet, men de er alle enige i at lederne er tilgjengelige når operatørene trenger dem. Gjennom observasjonen og spontanintervjuene kommer det frem at lederne ofte er i møter, noe som gjør at lederne ikke er tilgjengelige for operatørene hele tiden. Da går de ofte bort fra pakkeriet uten å gi noen beskjed til operatørene om hvor de befinner seg eller hvor lenge de blir borte. Jeg observerte tre ganger at lederne satte inn en vikar når de var i møte. Og en gang la lederne også igjen en gul lapp med beskjed om hvor de befant seg. Dette så ut til å fungere veldig bra.

Det er mange som nevner i sine intervjuer at medvirkning er en sentral del av praksisen i pakkeriet. Heimdals-modellen består av medbestemmelse og involvering. Oddvin og Martinsen sier at operatørene krever å få være involvert i endringsprosesser og at de må forstå hvorfor endringen er nyttig for dem for å være villig til å ta imot ideer fra andre. Utfra intervjuene med operatørene ser det ut til at alle er enige i at operatørene kan være inkludert i det som skjer, dersom de engasjerer seg. Gjennom intervjuene kommer det frem at flere operatør ved Skiv-ost-2-området gjerne kunne tenkt seg å være enda mer inkludert i det som skjer. Gjennom intervjuene kom det frem at flere mener at medvirkning kan gi en større helhetsforståelse og forståelse for andres arbeid og ideer.

Arbeidsmiljøet

Siw, Ellinor og Martinsen sier at arbeidsmiljøet i pakkeriet er preget av inkluderende, snille, omtensomme og åpne mennesker. Det er mange som sier at de trives i pakkeriet. Blant annet sier Rune 2 at ”*Det er en fantastisk arbeidsplass*”. De ansatte i pakkeriet kjenner hverandre godt, og observasjonene viser at småprat, tulling, små erting og humor preger hverdagen. ”*Det er viktig med litt humor for trivselen*” sier Ellinor. Resultatene fra PULS-undersøkelsen viser en tendens til at operatørene både får støtte fra kollegaer, og ønsker å fortsette å arbeide i Tine (se figur 13). Gjennom observasjonen og intervjuene kom det frem at flere er stolt av å jobbe i pakkeriet. Roy mener at litt konkurranse kan skape motivasjon til å stadig gjøre et bedre arbeid. Gjennom intervjuene kom det frem at alle operatørene mente at det finnes en positiv og useriøs konkurranse i pakkeriet. Noen operatører konkurrer internt på linjen, andre

mellom linjer, noen mellom skift og en linje konkurrer med en linje på et annet anlegg. Intervjuene viser en tendens til at skift 1 har mer konkurranse enn skift 2.

Gjennom intervjuene kommer det frem at arbeidsmiljøet i pakkeriet har en ”mye vil ha mer” holdning, der de ansatte alltid vil ha flere fordeler, og aldri ser ut til å bli fornøyd. Det kommer også frem at det finnes en oppfatning blant de ansatte om at den store mengden tilrettelegging for de med skader eller personlige ønsker begynner å gå ut over helheten. Det er flere som sier i sine intervju at det ene skiftet har mer negative holdninger enn det andre, fordi en liten gruppe med negative holdninger påvirker de andre på skiftet. I intervjuene med operatørene kommer det frem en tendens til at skift 2 er mer kritiske til stadige endringer og jobber mer som et team på linjen.

Ellinor sier i sitt intervju at ”*De fleste operatørene sier ifra til leder om de er missfornøyde, istedenfor å si det til den det gjelder. De orker ikke at det skal bli noe bråk, for det blir ikke koselig*”. Hege forteller i sitt intervju at noen ganger vegrer operatørene seg for å si ifra om at andre ikke følger reglene. Hun sier at operatørene er redd for å tyste på noen eller angi noen. De tendensene kommer også frem gjennom observasjonene. Utfra forskingen kommer det frem en tendens til at de ansette gjør mye for å beholde den gode stemningen i pakkeriet, og at de noen ganger kan prøve å unngå konflikter som kan komme i veien for det.

Gjennom observasjonen kom det frem at det ofte tar tid før ting skjer i pakkeriet. Vegard i sitt intervju at ”*Ofte kan et problem eksistere lenge før man faktisk tar tak i det og forstår viktigheten med det*”. Det var flere eksempler på dette som dukket opp under observasjonen. Her vil noen av dem gjennomgå. ISS har etterlyst et opplæringskurs på L7 siden september, men får det først i slutten av januar. En dame forteller at det er skum utover gulvet på vaskerommet, og at det har vært der siden oktober men fortsatt har det ikke blitt fikset. På vaskerommet vasker operatørene de skarpe knivene, så det kan skape en farlig situasjon da skummet gjør gulvet glatt. Rune 1 sier i sitt intervju at det er ofte litt lang responstid og det tar tid for å løse problem.

Avslutning empirikapittel

Gjennom empirikapittelet har empirien fra spontanintervjuene, observasjonen, dybdeintervjuene og dokumentstudiet blitt fremstilt. Empirien viser at det finnes et bredt spekter av måter å lære på i pakkeriet og at det er mange faktorer som ser ut til å være med på å påvirke læringsprosessen, noe som krever en dypere analyse og drøfting for å kunne forstå bedre. Det er analyse og drøfting av empirien som er i fokus videre i denne oppgaven.

Analyse

Vegard sitter ved pulten sin og leser over noen dokumenter som de nettopp har gjennomgått i et møte. Roy sitter å jobber med vikarlister og røyser seg stadig opp for å kopiere noe eller sette noe inn i permene i hylla. Rune 2 følger med på skjermen med OEE-tall og oppdaterer seg på forrige måneds reklamasjoner i pakkeriet. Det er stille før stormen. Ett minutt senere er det plutselig åtte personer til inne på produksjonslederkontoret. Det er fem operatører som trenger hjelp eller kontakt med teknisk, det er Henning som skal henge opp en oppdatert liste om ukens produksjon, det er Hugo som tar en kopp med kaffe og det er Oddvin som kommer inn for å diskutere et problem med produksjonslederne. Lydnivået er høyt. Det blir vanskelig å holde fokuset i observasjonen og få med meg alt som skjer. Vegard sier til meg "Man må holde hodet kaldt når det er så mye som skjer. Vi må ta mange beslutninger hver dag". Lederne håndterer situasjonen veldig bra. De er hyggelige, imøtekommende og forståelsesfulle. De tar seg tid til hver enkelt person som kommer innom kontoret for å hjelpe dem på best mulig måte. Alle lederne bryr seg om sine medarbeidere. Likevel er det tre veldig forskjellige menn som sitter i denne ledergruppen. Ellinor sier at "De tre lederne er veldig forskjellige. Det er bra at dere ikke er like da, for det hadde vært litt voldsomt". Hun ler og ser på Rune 2 med et ertende blick. Rune 2 ler og sier en litt vågal kommentar tilbake. Det er mange oppgaver, mye støy og mye stress, men humoren og det gode arbeidsmiljøet er på plass.

Som denne historien viser er det mye som skjer samtidig i hverdagen i pakkeriet. For å forstå mer om detaljene til den store mengden empiri jeg har samlet inn, skal funnene nå analyseres i sammenheng med teori for å komme frem til mønster og motsetninger. Dette kapittelet struktureres utfra de tre forskningsspørsmålene, og tar for seg hvert forskningsspørsmål for seg selv.

Fs1: Hvilke læringsarenaer anvendes i pakkeriet?

For å få mer oversikt over de ulike læringsarenaene som anvendes i pakkeriet, vil de sorteres etter om de er tilrettelagt av lederne, eller om de er selvvalgte av operatørene. Videre vil arenaene også sorteres etter om de er muntlige eller skriftlige. Teorien om medierikdom (Daft og Lengel, 1983) hevder at muntlig kommunikasjon er den kommunikasjonen som gir rikest informasjon, mens skriftlig kommunikasjon er en mindre rik kanal, der misforståelser lettere kan oppstå. Hege er enig i dette, og sier at det går raskere og det er lettere å unngå misforståelser gjennom direkte kontakt.

Tilrettelagte skriftlige arenaer

Linje-tavlene bruker kommunikasjon med mulighet for svar. Det er vanlig å skrive opp beskjeder og ikke forvente noe svar, men noen ganger får beskjedene en kommentar, og noen ganger tar mottakeren kontakt med skriveren direkte for å få en utdypning. Linje-tavlene brukes for å videreformidle beskjeder til teknisk avdeling, lederne eller for å videreformidle informasjon til andre operatører. Tavlene både ser og brukes forskjellig. Det blir nevnt gjennom alle empiriinnsamlingsmetodene at

linje-tavlene er et veldig viktig verktøy. Likevel så det ut til å være nokså lite aktivitet på linje-tavlene under observasjonen, det var til og med en linje som ikke hadde noen oppføringer på sin tavle. Gjennom observasjonen kom det frem tendenser til at operatørene sjeldent kikker på linje-tavlene når de begynner på seinvakt. Jeg spurte en av operatørene, som ikke hadde lest på linje-tavlene da hun kom på seinvakt, om det var noe hun brukte å gjøre til vanlig. Hun svarte ”*Ja, MEN..... jeg forventer at folk sier fra om ting i overlappen og at andre leser det som står på tavlen*”. I intervjuene hevdet alle operatørene at de leser på linje-tavlene i vertfall en gang per dag. I intervjuene kommer det frem tendenser til at tavlene anvendes til større problemer som involverer flere folk eller gjentakende tekniske feil. Det er mange som hevder i sine intervjuer at tavlene brukes mye til driftsproblemer, men nesten ikke noe til kommunikasjon mellom operatører. I observasjonen var 12 beskjeder på linje-tavlene ført opp for å kommunisere med andre operatører, mens 30 beskjedene var driftsutfordringer som i hovedsak er rettet mot teknisk avdeling. Dette viser en tendens til at linje-tavlene anvendes mer til kommunikasjon mellom operatører, enn det operatørene sier i sine intervjuer. Jeg anser ikke store-tavla i seg selv for å være en læringsarena fordi den ser ut til å bli mer brukt som et oversiktskart over fremgangen i pakkeriet.

Oppsummeringsloggen gir kommunikasjon med mulighet for svar. Noen ganger kan kommentarene i loggen være vanskelig å forstå fordi de ofte er lite konkret, forteller Rune 1 i sitt intervju. Når man ikke forstår det som står i loggen er det mulig å kontakte linjen det gjelder, eller den som var leder på kveld for å spørre om mer informasjon, eller bli henvist videre til noen som vet det. Operatørene mottar ikke loggen. Loggen er informasjonsinput til morgenmøtet, og den formidler hvilken utfordringer som fant sted dagen før. Oppsummeringsloggen kan ses på som en dagbok for pakkeriet.

Tilrettelagte muntlige arenaer

Klev og Levin (2002) definerer at team er en tilrettelagt og planlagt sammensetning av folk, som skal arbeide sammen om en oppgave. Denne definisjonen ser ut til å passe bra, også for teamene ved linjene i pakkeriet. Sjøvold (2010) sier at et team må ha tre eller flere personer. I pakkeriet er det flere linjer som har bare to personer, med det er flere som likevel sier at de arbeider som team på linjene. En av operatører sier i

et intervju at *”Vi må jobbe som team fordi vi er alltid avhengig av den som er før deg når man jobber på en slik produksjonslinje og når man ruller”*. Jeg vil her fra omtale team som grupper sammensatt av to eller flere personer. Det er ikke enighet blant operatørene om store eller små team er best. I observasjonen er det en av operatørene som sier *”Det er bra med større team som kan hjelpe hverandre”*. En annen operatør er uenig og sier i sitt intervju at *”det er mer samarbeid når det er mindre folk på linjen for da er det ofte mindre hektisk”*. Kommunikasjonen i teamene er en toveiskommunikasjon, mellom team medlemmene. Gjennom observasjonen så det ut til at teamene på linjene har både samarbeid, refleksjon, læring, formidling, kreativ dialog og utprøving av nye ideer. Det er mange operatører som sier i sine intervju at de lærer mye ved å være en del av teamene på linjene. Det er noen linjer som arbeider som team, men det er langt fra alle. Selv om de ikke føler at de arbeider som team, samarbeider de fleste bra på linjen. Ved maskinstopp er det seks operatører som svarer i sine intervju at de prøver å fikse problemet selv, mens syv svarer at de samarbeider internt på sin linjer. Dette viser en mulighet for at de seks første operatørene jobber mer som team på sine linjer, mens de syv siste arbeider mer selvstendig. Syv linjer sier at de samarbeider godt med teknikerne når de arbeider på linjen deres. *”Når teknikeren kommer bruker jeg å være med å se for å kunne lære noe”* sier en respondenten. To av respondentene sier de sjeldent hjelper teknikerne med deres arbeid. Noen linjer inkluderer teknikerne som et medlem av teamet på linjen, mens andre lar teknikerne jobbe for seg selv. Valget om å se på teknikeren som et teammedlem eller ikke, er selvvalgt og man kan se på teknikeren som en grensemegler. En grensemegler er medlem av flere team og kan drive med kunnskapsdeling mellom de teamene (Wenger, 1998). Teknikeren kan på den måten overføre kunnskap mellom linjene i pakkeriet og mellom pakkeriet og teknisk avdeling. På de linjene i pakkeriet der teknikeren er inkludert i teamet som en grensemegler, ser det ut fra intervjuene ut til at det oppstår mer kunnskapsoverføring og samarbeid mellom avdelingene.

Lederteam er også en form for læringsarena. Belbin (1981) sier at sammensetningen av et godt lederteam bør være slik at deltagerne kjenner hverandre godt nok til å kunne dra nytte av hverandres kunnskap og slik at de klarer å samarbeide, istedenfor å konkurrere mot hverandre. Belbin (1981) hevder at team, som har en god miks i personlighet og som diskuterer seg frem til de beste løsningene, vil gi de beste

resultatene. Lederteamet i pakkeriet ser ut til å fungere bra. De kommuniserer, diskuterer og samarbeider godt, forteller Rune 2 og Roy i sine intervjuer. Lederne har hver sine områder i pakkeriet, men hjelper hverandre når det er behov for det. Det ser ut til at lederne ser på helheten som et system, på samme måte som Bastøe, Dahl og Larsen (2002). Lederne oppfører seg som om de er delsystemer i en større helhet, med sine avgrensede oppgaver, men gjensidig avhengighet og ansvar for helheten gjennom samarbeid. I lederteamet er det mer eller mindre konstant muntlig dialog i høyt tempo, forteller Roy i sitt intervju. Det er helt klart en toveiskommunikasjon mellom lederne. Lederne er forskjellige i væremåte. Det ser det ut til at Vegard er glad i å diskutere ideer og brainstorming, han er fremtidsrettet og opptatt av teamarbeid og stadig forbedring. Han er en litt sånn type som sitter frempå stolkannten fordi han er så engasjert rundt det neste på agendaen. Likevel er han den lederen som sitter mest inne på kontoret, fordi han ønsker å gjøre medarbeiderne selvstyrende. Rune 2 er en helt annen type. Han er mye ute i pakkeriet og snakker med operatørene, han har en spørrende lederstil som skaper felles refleksjon og medvirkning og han er interessert, hjelpelig og omsorgsfull. Han behandler operatørene som mer kunnskapsrik enn seg selv. Han liker heller å prøve ut ideer istedenfor å snakke mye om dem først. Roy er alltid i bevegelse, og er den som er minst på kontoret. Han gir kort og konsis informasjon, han lytter og tar det operatørene sier til seg og han løser sine oppgaver effektivt. Roy mener at kommunikasjon med operatører i hverdagen er den viktigste oppgaven i jobben. Utfra en grov fremheving av ledernes stiler, kan man se på Vegard som den fremtidsrettede lederen, Rune 2 som den stabile lederen og Roy som den effektive lederen. Utfra observasjonen ser det ut til at de utgjøre et godt sammensatt lederteam, de det ser ut som de diskuterer og samarbeider godt med hverandre.

En annen viktig læringsarena i pakkeriet med toveiskommunikasjon, er overlappen mellom tidlig- og seinvakt. Oddvin mener at dette er en av de viktigste kommunikasjonstypene i pakkeriet. Som man ser på de to eksemplene som anvendes i empirikapittelet, er overlappene svært ulike hverandre. Noen overlapper kan gi mye informasjon, mens andre kan gi lite. Overlappen er uformelle og tidligvaktene velger den formen som føles naturlig for dem. Som historien i empirikapittelet om den gode overlappen viser, kan en god overlapp være uformell, fokusert på drift av maskinen og gi rikelig med informasjon både om hindringer som har blitt fikset og feil som fremdeles finnes. Man skal huske på at dette bare er et av flere gode måter å

gjennomføre overlappen på, da det ikke finnes noen regler. Vegard mener at de ansattes fokus på drift gjør slik at overlappen blir rask og lite detaljert, men historien om den gode overlappen viser det motsatte. Selv om det er mange som kommer for sent til overlappen, sier operatørene gjennom intervjuet at overlappen fungerer medium bra eller bedre. Det virker som seinvaktene er fornøyd med den mengden informasjon de mottar i overlappen.

Pakkeriet er flinke til å sette opp forskjellige varianter av sosiale sammenkomster. Sosiale sammenkomster er en læringsarena der operatørene kan lære mer om hverandre som personer, slik at de kanskje kan utvikle en nærmere relasjon og bli bedre samarbeidspartnere i jobbhverdagen. Å bli kjent, er viktig for å finne ut av hvem man kan spørre og hvem som vet hva (Kvålshaugen og Breunig, 2009). Sosiale sammenkomster er uformell sosialisering som anvender toveiskommunikasjon. Pakkeriet har også trenings-sammenkomster, noe lederne sier at er viktig for at operatørene skal kunne lære seg å trene rett slik at de får mindre slitasjeskader på kroppen.

Forbedringsgruppen har et spesielt ansvar for utvikling i pakkeriet. Dette blir som en refleksjonsgruppe, som reflekterer rundt fremtidige muligheter og konsekvensen av ulike handlinger og tiltak. Dette er en god gruppe for refleksjon, men det arbeidet de gjør er ikke så synlig i pakkeriet. De arbeider mer i det stille, og lærer litt etter litt og bringer det med seg tilbake til pakkeriet.

Den høye møteagendaen kan ta vekk interessen for å gå i detalj på hvert møte. Noen mener at alle møtene er nyttige, mens andre mener at noen ikke bidrar til læring. Et møte er en møteplass med varierende struktur. De ulike møtene som tas opp i denne sammenhengen har ulik lokasjon, antall deltakere og formål. Et fritt møte med få personer kan se ut til å skape dypere refleksjoner og mer kreativ diskusjon, mens det store pakkerimøtet er mer som en forelesning. Det Hege sier om at mindre gruppen gir rom for diskusjoner, mens større fora-er blir mer preget av enveiskommunikasjon, ser ut til å stemme med funnene fra observasjonen. Valg av lokasjon ser ut til å være gjort etter hvor mange deltagere som skal være med i møtet, noe som ser ut til å fungere bra. Formålet med linjemøtene er uformell diskusjon, i morgenmøtene er det informasjonsdeling, i pakkerimøtene er det å gi beskjeder, mens i

resultatsikringsmøtet er formålet refleksjon og problemløsning. Det ser ut fra observasjonen ut til at møtene fokuserer på sine formål og holder seg til sine planlagte temaer.

Selvvalgte muntlige arenaer

Et praksisfellesskap er en selvskapt læringsarena, som eksisterer utenfor organisasjonens tilrettelagte struktur (Wenger, 1998). Et eksempel på et praksisfellesskap er Andreas, en av operatørene og Rune 1. Andreas forteller at de tre, og noen flere operatører bruker hverandre hele tiden til å reflektere, diskutere og spørre om råd. Utfra observasjonen og intervjuene kom det frem at det finnes mange slike praksisfellesskap i pakkeriet. Blant annet er samarbeid på kryss av linjer ved maskinstopp eller i møte med andre hindringer, en form for praksisfellesskap. I intervjuene med operatørene er det syv operatører som sier at de samarbeider på tvers av linjer ved maskinstopp. Wenger (1998) sier at deltagerne i et praksisfellesskap velger å samarbeide fordi de kan hjelpe hverandre eller fordi de liker hverandre. Utfra observasjonen ser det ut til at praksisfellesskapene i pakkeriet velger hverandre av de samme grunnene. Man tar da kontakter med de personene man vet kan hjelpe eller de som man liker. En operatør sier i sitt intervju *”Jeg kjenner folket godt, så jeg går og spør de på andre linjer som kanskje kan det”*. En annen operatør anvender ikke praksisfellesskap, og sier i sitt intervju at det ikke er så mye nabolinjene kan hjelpe til med, så de samarbeider ikke. Wenger (1998) sier at en leder bør tilrettelegge for at grensene til fellesskapet kan krysses ved å bruke grenseobjekt og grensemeglere. Grensemeglere ble omtalt litt i delkapittelet om team. OEE-tall er et eksempel på grenseobjekt som finnes i pakkeriet. De ser enkle ut, men det ligger mye informasjon bak dem, som operatører på kryss av praksisfellesskap forstå seg på.

Krogh, Ichijo, og Nonaka (2000) kaller læringsarenaer for *ba*, og deler dem inn i fire former. Det ser ut til at pakkeriet anvender alle de fire formene. Opprinnelig-*ba* kan her ses i sammenheng med praksisfellesskap og sosiale sammenkomster. Cyber-*ba* ser det ut til at er mindre brukt i pakkeriet, da operatørene ikke bruker datamaskiner så mye, men lederne anvender blant annet oppsummeringslogg og e-post som cyber-*ba*. Trenings-*ba* finnes mest i planlagt samhandling, og det blir da utenfor denne oppgaven. Likevel finnes trenings-*ba* også i mer uformelle situasjoner. Blant annet Siw og Ellinor nevner at de anvender slike trenings-*ba* i sine praksisfellesskap, når de

tar med seg kunnskapsrike medarbeidere når de skal lære seg noe nytt. Tilslutt har du samspills-ba som ser ut til å være i de fleste av læringsarenaene i pakkeriet.

Ut fra denne analysen kommer det frem at pakkeriet anvender flere forskjellige læringsarenaer med ulike formål. En læringsarena kan ses på som en del av læringskonteksten i pakkeriet, da de ikke skaper læring av seg selv, men tilrettelegger for at læring kan oppstå. En annen del av læringskonteksten er den typiske praksisen i pakkeriet, som vil analyseres i det neste delkapittelet.

Fs2: Hva kjennetegner den typiske praksisen for hverdagslæring i pakkeriet?

Pakkeriet arbeider ut fra kortsiktige mål

I pakkeriet jobber de i hovedsak etter OEE-tall og ordre, som er kortsiktige mål på dags- og ukeshasis. Henning sier at han liker bedre kortsiktige mål, enn langsiktige, fordi de er mer troverdige, fordi langsiktige mål bygger på usikre prognoser som han mener er kvalifisert gjetting. Kaldestad og Møller (2016) ser ut til å være enige i dette når de sier at fremtidsprognoser er dårlige mål, som man sjeldent kan stole fullt og helt på. Ut fra forskningen ser det ut til at det er i hovedsak de korte målene som påvirke atferden til operatørene i pakkeriet. I intervjuene av operatørene sier alle at de blir motivert av kortsiktige mål når det går bra på linjen. Det får dem til å gir en ekstra innsats, sier de.

Fokusområdene i strategihuset måles i OEE-tall, økt kompetanse og redusert sykefravær, og i virksomhetsplanen er utvikling og stadig forbedring et fokusområde. Ut fra dokumentstudiet kom det frem at det finnes en stadig forbedring innenfor både sykefravær og OEE-tall, noe som kan vise at pakkeriet stadig jobber med å forbedre seg. Andreas sier i sitt intervju at store-tavlen tar opp problem og får ting til å skje, men at problemene ofte løses hurtig uten å analyseres og reflekteres over. Gjennom observasjonene kan det se ut til at beskjedene på tavlen blir tatt tak i, men at de ofte løses ved hjelp av enkelkretslæring (Argyris, 1990) og tenke-raskt-systemer (Kahneman, 2011). Det er variasjon i hvor mye operatørene følger med på OEE-tallene og problemene som står på store-tavlen. Selv om de arbeider etter kortsiktige mål i pakkeriet, ser det ut til at flere operatører er mest opptatt av å holde det som fungerer gående, og å kontinuerlig jobbe for å bli bedre. I innledningen ble det sakt at

å skape kontinuitet også er en form for læring (Hernes og Irgens, 2013). Visjonen til Tine Produksjon har fokus på samarbeid, noe som viser at det er et viktig fokusområde for bedriften. Samarbeid ser ut til å være viktig både i teamet på linjen, i lederteamet og i ulike praksisfellesskap på kryss av linjene. Fokusområdene og målene i Strategihuset fokuserer på effektivitet, læring og utprøving av nye ideer. I intervjuene fortalte Ellinor og Rune 1 at effektivitet var en av kjennetegnene på den typiske praksisen i pakkeriet. Målene for pakkeriet økes hvert år, og pakkeriet prøver å forbedre sin effektivitet for å nå de stadig økende målene. Siden OEE-tallene måler stopptid, vil økt effektivitet i problemløsning også være sentralt, da man ønsker kortest mulig stopptid på linjene.

Martinsen sier i sitt intervju at kortsiktige mål er bra, men at det er viktig å kombinere det med litt mer langsiktige mål for å vise retning for utviklingen. I pakkeriet har de også mål på årsbasis, som årlige virksomhetsplaner og årlige investeringsprosjekt. Hvert år investerer pakkeriet i nye maskindeler, noe som hjelper operatørene i arbeidet med å øke effektiviteten, ved å automatisere vanskelige løft og forbedre tekniske problemer. Ellinor mener at det er motiverende å vite at man skal få nye maskindeler.

Pakkeriet har tre svært ulike ledere

I analysen av lederteam under delkapittel til forskningsspørsmål 1, kom det frem flere forskjeller mellom lederne. I denne analysen vil likhetene og den typiske praksisen være i fokus.

Bastøe, Dahl og Larsen (2002) sier at kunnskapsrike medarbeidere kommer til lederen for hjelp når de trenger det. Vegard sin lederatferd, ser ut til å følge denne metoden. Han er mer på kontoret, men han er tilgjengelig for sine ansatte når de trenger han. Operatørene sier seg enig i dette i deres intervjuer. Rune 2 er den lederen som er flest ganger ute i pakkeriet under observasjonene, og operatørene sier i sine intervju at han er tilgjengelig også når operatørene ikke oppsøker han for å få hjelp. Det ser ut til at Roy sin atferd varierer litt mellom å være aktiv i pakkeriet og tilgjengelig på kontoret. Alvesson og Sveningsson (2003) mener at det er viktig å være en omsorgsfull leder som blant annet lytter, småprater, støtter og viser interesse for sine ansatte. Vegard mener at lederne er operatørenes støtte og at lederen er en som skal vise de ansatte

retning. Utfra observasjonen ser det ut til at det er en flat struktur i pakkeriet, og at lederne har en uformell tone med operatørene. Oddvin sier i et pakkerimøte at lederne bryr seg om de ansatte og vil at de skal ha det bra, noe som kan være et tegn på at lederne faktisk støtter og viser interesse for sine ansatte. ”Operatørene er den viktigste ressursen i bedriften, vi får ikke til noe uten dem”, sier Vegard i sitt intervju, og viser dermed hvor viktig han synes det er at operatørene har det bra. Nystrøm (1990) hevder at en av lederens viktigste oppgaver i dag er å utvikle gode samarbeidsrelasjoner. Dette ser ut til å være viktig også i pakkeriet. Vegard sier at det er viktig å bygge nære relasjoner med operatørene og Roy mener at kommunikasjon med operatører i hverdagen er den viktigste oppgaven i jobben. Utfra observasjonen ser det ut til at lederne tar seg tid til å møte den enkelte operatør, selv om arbeidsdagen til lederne er stressende.

I pakkeriet tilrettelegger lederne etter operatørene sine ønsker, hevder Siw i sitt intervju. I flere sammenhenger sier lederne at de må høre med operatørene hva de ønsker, og de er opptatt av at deres ønsker er tatt med i vurderingen før en beslutning tas. Dette kan ha en sammenheng med at det er mange som nevner i sine intervjuer at medvirkning er en sentral del av praksisen i pakkeriet og at Heimdals-modellen består av medbestemmelse og involvering. Oddvin og Martinsen sier at operatørene krever å få være involvert i endringsprosesser og at de må forstå hvorfor endringen er nyttig for dem for å være villig til å ta imot ideer fra andre. Irgens (2011) sier at lederne bør prøve å finne det punktet der de ansatte hverken får medvirkningsmetthet eller medvirkningshungre. Utfra intervjuene med operatørene ser det ut til at alle er enige i at operatørene kan være inkludert i det som skjer, dersom de engasjerer seg.

Bastøe, Dahl og Larsen (2002) sier at en leder bør tilrettelegge for sine ansatte ved å gi de ansatte frihet til å løse oppgavene på sin egen måte. Amabile (2001, som omtalt i Oddane, 2017) bruker begrepet autonomi på det å la de ansatte få frihet innenfor satte grenser, noe Rune 2 mener at de har i pakkeriet. Rune 2 sier i sitt intervju at operatører kan mest, så de må få bestemme litt selv hvordan de vil arbeide. Utfra intervjuene med operatørene kommer det frem en tendens til at alle operatørene føler seg enten fri, eller fri innenfor satte rammer. Klev og Vie (2014) forteller at norske ledere bruker mye tid på muntlig kommunikasjon med sine ansatte. Gjennom intervjuene kommer det frem en tendens til at dette også er en typisk praksis i

pakkeriet, da alle sier at muntlig kommunikasjon er den vanligste formen for kommunikasjon i mellom lederne og operatørene. Observasjonene viser det samme resultatet, da lederne snakker mye sammen med operatørene både gjennom dialog og diskusjon.

Ut fra analysen av PULS undersøkelsen kommer det frem en tendens til at lederne er opptatt av stadig forbedring. Alle lederne hadde bedre resultater i 2016 enn i 2015, og etter PULS-undersøkelsen har både Rune 2 og Vegard satt seg opp noen forbedringspunkt som de skal arbeide med fremover. Dette viser en tendens til at lederne er læringsvillige og opptatt av stadig utvikling.

Pakkeriet har forskjellige, selvgående og kompetente operatører

Høy kompetanse er en del av strategihuset og den lokale visjonene i pakkeriet, og 80% av de ansatte har fagbrev eller høyere utdanning. I innledningen av denne oppgaven, kom det frem at operatørene i pakkeriet kan ses på som kunnskapsarbeidere, og det ser også ut til at lederne behandler operatørene som kunnskapsarbeidere. Kunnskapsarbeidere kjennetegnes med at de har frihet og er myndiggjort (Bastøe, Dahl og Larsen, 2002). Som det kom frem i analysen i delkapittelet over, ser det ut til at operatørene har de kjennetegnene siden de har autonomi og medvirkning. Kunnskapsarbeidere kjennetegnes også med at de driver med selvledelse (Bastøe, Dahl og Larsen, 2002). Hege sier i sitt intervju at operatørene er selvgående, og at de bare kontakter lederne når de trenger hjelp. Selv om alle tre lederne fikk dårligst resultat på spørsmålet om selvbestemmelse sammenlignet med de andre spørsmålene i PULS-undersøkelsen, fikk lederne gode resultater også der i Tine-sammenheng.

Alle lederne er enige i at operatørene er svært forskjellig fra hverandre. Ellinor sier at de fleste er læringsvillige, men ikke alle, Siw sier at noen operatører er engasjert, men ikke alle, og Oddvin sier at noen tar ansvar utenfor egen rolle, men ikke alle. Hülshager, Anderson, & Salgado (2009, som omtalt i Oddane 2017) sier at forskjellige medarbeider kan være en fordel om de utfyller hverandre svakheter, og Levin & Rolfsen (2015, som omtalt i Oddane, 2017) sier at med forskjellige medarbeidere kan man oppnå kritisk tenking, kreativitet og nye ideer. I observasjonen kommer det frem at forskjellige operatører ofte klarer å se forskjellige sider ved en

sak, og dermed kan det oppstå gode idemyldringer i diskusjoner. Lederne sier at forskjellen mellom operatørene kan være krevende, da det er vanskelig å vite hva den enkelte ønsker og at alt som skjer må tilpasses til den enkelte.

Pakkeriet anvender rullering

Morgan (2006, som omtalt i Oddane, 2017) kaller jobbrullering for strategisk rotasjon. Strategisk rotasjon kan gi tilgang til redundans, som er at man får mer informasjon enn man ellers ville hatt. Rullering kan blant annet bidra til at medarbeiderne får en bedre helhetsforståelse av organisasjonen ved å bli kjent med flere av oppgavene, rollene og utfordringene som finnes (Morgan, 2006, som omtalt i Oddane, 2017). Gjennom bruken av rullering, ser det ut fra observasjonene ut til at operatørene får en mer varierende arbeidshverdag fordi de har flere ulike arbeidsoppgaver som skal gjennomføres. Ellinor og Hege sier i sine intervju at de lærer av å være innovent nye posisjoner i pakkeriet, og en operatør sier at han forstår mer av helheten om man får prøve seg i nye posisjoner. Bastøe, Dahl og Larsen (2002) sier at en helhetsforståelse er viktig når flere deler tilhører et større system. Som det kom frem i casebeskrivelsen, er pakkeriet oppdelt i flere linjer. Å ha en helhetsforståelse over avdelingen, kan derfor være av betydning for å forstå hvordan hver enkelt linje påvirker helheten og hverandre. Alle observatørene som ble intervjuet var enige i at rullering motiverer, men av litt forskjellige grunner. Noen mente at rullering motiverer fordi det bevarer helsen, andre fordi det gir variasjon, mens noen fordi det kan føre til læring når man forstår mer av andre oppgaver og helheten.

Pakkeriet har fokus på nåtid, men fremtid og fortid spiller en rolle

I innledningen til denne oppgaven ble det nevnt at medarbeiderne i en bedrift kan se på sin bedrift som en tradisjonskultur som er opptatt av det som var før, en utålmodighetskultur som er fokusert på fremtiden eller en her-og-nå bedrift som fokuserer på det kortsiktige i nåsituasjonen (Bastøe, Dahl og Larsen, 2002). Irgens (2011) hevdet at det beste er å kombinere alle bildene på organisasjonen. I pakkeriet jobber de med kortsiktige mål på dags-, ukes-, og noen ganger årsbasis. De oppgavene som skal løses ser ut til å fokusere på det kortsiktige, og det er ikke så mange som snakker om situasjoner som er mer enn et år frem i tid. Hege sier i sitt intervju at noe lengre sikt enn ukesbasis tror hun ikke at pakkeriet kan forholde seg til, fordi det er så mye endringer hele tiden. Dette viser en tendens til at det er mye

fokus på nåtiden i pakkeriet. Men fokuset er ikke bare der. Noen operatører nevner i sine intervju at informasjon om det som skjedde dagen før er veldig viktig. Vegard sier i sitt intervju at det er best med små utviklinger for da kan man klare å beholde det som allerede var bra i organisasjonene. I motsetning til det har forbedringsgruppen et fremtidsfokus, og Vegard har tidligere i denne analysen blitt betegnet som en fremtidsrettet leder. To operatører fremhever i sine intervjuer at informasjon fra gårsdagen er irrelevant og at det er fremtiden som gjelder. Det ser fra observasjonen ut til at de fleste i pakkeriet er enige om at nåtiden er en bedre utgave av fortiden, og at de stadig er på vei til bedre tider. Denne tendensen ser ut til å vise en fremtidsoptimisme hos de ansatte.

Pakkeriet har enighet og refleksjon rundt mange fenomener

Et annet punkt som det kan være en tendens til at preger den typiske praksisen i pakkeriet, er de ansattes reflekterte syn på egen praksis. Når man snakker med de ansatte, har de allerede lagt merke til sine egne feil, de har tenkt over mulige forbedringsmuligheter og de snakker om sine neste mål for videre utvikling. Et eksempel på dette er Vegard og Rune 2 sine utviklingsmål for det kommende året, som de satte seg etter PULS-undersøkelsen. Et annet eksempel er at de fleste nevner at muntlige beskjeder er lett å glemme og vanskelig å videreformidle til alle, men at muntlig kommunikasjon likevel anvendes mest fordi den går raskere og lettere kan unngå misforståelser. Det kom også frem i intervjuene da operatørene og lederne svarer raskt på spørsmål, med god innsikt, uten å tenke seg om for mye før de besvarer spørsmålene. Det kan vise at de allerede har tenkt over de spørsmålene som ble stilt. Et annet funn som var litt spennende var at alle nivåene jeg intervjuet, hadde de samme synene på flere ulike fenomener. Anleggslederen, avdelingssjefen, produksjonslederne, teknikerne og operatørene hadde mange like holdninger og meninger om forskjellige fenomener. Det kan vise en tendens til at det finnes en form for enighet på TSH om pakkeriet sin typiske praksis.

Pakkeriet har muntlig, men variabel kommunikasjon

Observasjonen viste både eksempler på svært god kommunikasjon og dårlig kommunikasjon, noe som viser at kommunikasjonene i pakkeriet kan være variabel. Alle respondentene mener at muntlig kommunikasjon er vanligst, og flere hevder at skriftlig kommunikasjon blir sett på som mer formell og viktig. Både intervjuene og observasjonen viser at noen mener at det er mest diskusjoner i pakkeriet, mens andre

mener at det er mest beskjeder. Blant annet mener Hege at kommunikasjonene i pakkeriet er bra når de diskuterer det som er interessant sammen med folk man kommer godt overens med, men ellers er den mindre bra. Kommunikasjonen i lederteamet ser ut fra intervjuene og observasjonen ut til å være bra og preget av samarbeid. Roy mener at kommunikasjonen i lederteamet er mer eller mindre konstant muntlig dialog i høyt tempo. Hege sier at man lettere kan unngå misforståelser med direkte kontakt og Rune 1 sier at direktekontakt ofte går fortere og mer ryddig for seg. Rune 1 sier at operatørene har direkte kommunikasjon med lederne og trucksjåførene, men må gå gjennom leder for å kontakte teknikere og lager avdelingen. Av andre avdelinger er det likevel flere som nevner at pakkeriet har best samarbeid med teknisk avdeling, men det ser ut til at også denne kommunikasjonen er variabel. Roy, Vegard og Arvid mener at samarbeidet mellom teknisk avdeling og pakkeriavdelingen fungerer bra, fordi de snakker med hverandre mange ganger hver dag. Roy, Vegard og flere andre forteller i intervjuet at kommunikasjon mellom avdelingene er formell og minimal. Utfra observasjonen ser det ut til at uformell kommunikasjon ofte går bedre enn den formelle, fordi operatørene da ser ut til å slappe mer av.

Pakkeriet har et godt arbeidsmiljø

Som nevnt i den innledende historien av casebeskrivelsen, ser det ut til at arbeidsmiljøet i pakkeriet er preget av inkluderende, snille, omtenkssomme og åpne mennesker. Dette er Siw, Ellinor og Martinsen enige i. Den lange ansienniteten i pakkeriet kan være et tegn på at det er flere som trives med arbeidsplassen, og det er det også mange som sier at de gjør. Blant annet sier Rune 2 at *”Det er en fantastisk arbeidsplass”*. De ansatte i pakkeriet kjenner hverandre godt, og observasjonene viser at småprat, tulling, små erting og humor preger hverdagen i pakkeriet. *”Det er viktig med litt humor for trivselen”* sier Ellinor. Den lokale visjonen sier at pakkeriet skal strebe etter godt humør. Det ser utfra observasjonen ut til at flere er opptatt av godt humør, og det er mange smil og mye latter i pakkeriet. Gjennom observasjonen og intervjuene kom det frem at flere er stolt av å jobbe i pakkeriet og være en del av det de oppnår i den avdelingen. Resultatene fra PULS-undersøkelsen viser en tendens til at operatørene både får støtte fra kollegaer, og ønsker å fortsette å arbeide i Tine. Resultatene kan vise en tendens til at de ansatte trives i bedriften og at arbeidsmiljøet er støttende. Utfra observasjonen ser det også ut til at lederne støtter sine medarbeider.

Et støttende arbeidsmiljø er viktig for å oppnå god samarbeid i *ba* sier Krogh, Ichijo, og Nonaka (2000).

På den andre siden har arbeidsmiljøet også noen mer negative sider. Det er en ”nye vil ha mer” holdning i pakkeriet og det er en oppfatning blant de ansatte om at den store mengden tilrettelegging for de med skader eller personlige ønsker begynner å gå ut over helheten. Det er flere som sier i sine intervju at det ene skiftet har mer negative holdninger enn det andre, fordi en liten gruppe med negative holdninger påvirker de andre på skiftet. I intervjuene med operatørene kommer det frem en tendens til at skift 2 er mer kritiske til stadige endringer og jobber mer som et team på linjen, noe som kan vise at de er selvgående. Kritisk holdning betyr ikke alltid det samme som negativ holdning. Blant annet sier Argyris (1990) at dobbelkretslæring er å være kritisk til eksisterende praksis og Lombardo og Kvalshaugen (2014) sier at læring av hindring kan blant annet skje ved å protestere mot ideer og være kritisk. Utfra dette burde de som er kritisk delta mer i utviklingsarbeid, og bruke sine kritiske holdninger til noe positivt for avdelingen. Utfra dokumentstudiet av utviklingen av OEE-tallene kom det ikke frem noen forskjeller mellom skiftene og deres resultater. Dette kan vise at begge skiftene gjør en like god innsats.

Pakkeriet har en positiv og useriøs form for konkurranse

Gjennom intervjuene kom det frem at alle operatørene mente at det fantes en positiv og useriøs konkurranse i pakkeriet, men det varierte hvem det var operatørene konkurrerte med. De konkurrer i varierende grad internt på linjen, mellom linjer, mellom skift og med linjer på andre anlegg. Intervjuene viser en tendens til at skift 1 har mer konkurranse enn skift 2, noe som kan vise en tendens til at skift 1 er mer engasjerte i arbeidet, men det kan også vise at skift to samarbeider mer istedenfor å konkurrere. Roy mener at litt konkurranse kan skape motivasjon til å stadig gjøre et bedre arbeid. Krogh, Ichijo og Nonaka (2000) sier at litt konkurranse er sunt for organisasjonen fordi individene vil da kunne prestere bedre, men en organisasjon kan bli lite tilpasningsdyktig om det er for mye konkurranse i arbeidsmiljøet. I pakkeriet ser det ut til å være en tendens til at konkurransen som finnes er useriøs og positiv, noe som etter Krogh, Ichijo og Nonaka sin vurdering vil kunne bidra til bedre presteringer.

Pakkeriet har fokus på utvikling

Irgens (2011) deler inn hyppigheten av endringer på en skala fra stabilitet til kaos, der kontinuitet er når det oppstår små endringer som krever noen justeringer av praksis. Vegard, Roy og Martinsen sier i intervjuet at operatørene er vant til forandringer. Henning sier i sitt intervju at pakkeriet ser endringspotensiale og tar imot utfordringer med spenning. Han mener at operatørene liker å utvikle seg og at de ikke ser mørkt på forandring. Roy mener at når noen endringstiltak fungerer og andre ikke, så blir man sakte men sikkert bedre. Utfra PULS-undersøkelsen i pakkeriet er alle gjennomsnittresultatene på spørsmålet om klima for kontinuerlig forbedring 4 eller bedre. Det ser utfra dette ut til at kontinuitet er den vanlige endringshyppigheten i pakkeriet.

Bastøe, Dahl og Larsen (2002) skiller mellom utvikling og endring. I hverdagslæringen i pakkeriet er det utvikling som ser ut til å være det aktuelle begrepet å anvende. I pakkeriet ser det ut til å være stadig små justeringer som gjør slik at avdelingen forbedrer seg over tid. Vegard er enig i dette og sier gjennom sitt dybdeintervju at det er bedre med små utviklinger enn store endringer for at man skal klare å beholde det som allerede er bra i bedriften. Her kommer igjen tanken om at små endringer kan føre til at man beholder litt av tradisjonskulturen, og ikke bare blir fokusert på utålmodighetskulturen (Bastøe, Dahl og Larsen, 2002). En hindring for utvikling er at man ofte kan bli for fokusert på endringer (Irgens, 2000). Implementering av en ny kunnskap tar tid, men ledere iverksetter ofte nye tiltak før de gamle har blitt en vane (Bastøe, Dahl og Larsen, 2002). En operatør, Vegard og Knut-Ole sier i sine intervju at det noen ganger er litt for mye forandringer i pakkeriet. Vegard mener at det er viktig at endringene får satt seg litt før man begynner på nye, mens Knut-Ole sier at pakkeriet ofte begynner å endre med en gang det oppstår problemer, istedenfor å ha litt is i magen. Vegard forteller i et spontanintervju at det er en endringskultur i pakkeriet, men at de ansatte kanskje har en tendens til å begynne å bli litt lei av de stadige endringene. Bastøe, Dahl og Larsen (2002) sier at selv når endringene er små kan ansatte bli slitne og trette av endring om en forandring kontinuerlig følger den neste.

”Man har alltid drevet med forbedringstiltak på Heimdal”, sier en dame fra administrasjonen i et spontanintervju. Irgens (2000) sier at forandringer i

organisasjonen vil skje og at en bedriften derfor bør være bevist på hvilke forandringer man ønsker og arbeide kontinuerlig med å styre dem til det beste for bedriften. Gjennom dokumentstudiet av OEE-tall og sykefravær, kom det frem at det har vært en kontinuerlig forbedring i tallene over de siste årene. Dette viser en tendens til at pakkeriet stadig blir bedre når de setter seg mål og arbeider mot dem. Kortsiktige mål som stadig økes kan reflektere kontinuerlig læring i pakkeriet. I observasjonen kom det også frem at flere av forbedringspunktene fra gruppeoppgaven fra april 2016 jobbes med å forbedre. I observasjonene kom det blant annet frem at lederne prøver å ha ledermøter slik at alle lederne skal gi like beskjeder. Det er ingen av punktene som har blitt helt bra enda, men det viser en tendens til at lederne tar tak i problemer og prøve å stadig bli bedre. Lederne setter seg også videre mål for fremtiden. Gjennom observasjonene så jeg blant annet at pakkeriet nå jobber med å iverksette månedlige, mer formelle refleksjonsmøter for operatørene.

Læring

Gjennom observasjonen og intervjuene kom det frem at læring er en del av den typiske praksisen i pakkeriet. Kvalshaugen og Breunig (2009) bruker begrepet *læringstrigger* på en hendelse som trigger læring. Dette ser ut til å være et passende begrep å anvende også for hverdagslæringen i pakkeriet. En læringstrigger kan være en situasjon eller hendelse som de ansatte i pakkeriet opplever som gjør slik at de må lære noe nytt, eller det kan være en ide de ansatte har som kan føre til at de prøver å lære slik at de kan forbedre praksisen. I denne delen vil mulige læringstriggere i pakkeriet analyseres.

Læring av feil eller hindringer ser utfra observasjonen til å være den mest brukte formen for læring. Å lære av feil er å oppdage feil som har blitt gjort, rette på dem og lære av dem gjennom refleksjon slik at man unngår å gjøre de samme feilene igjen (Edmondson, 1996). Rune 1, Vegard og Ellinor sier i sine intervju at de lærer av feil som de selv gjør, ved å reflektere over egne handlinger. Dette kan føre til læring på individnivå. For at en større gruppe skal lære av feil, er det nødvendig at de rapporterer sine feil, og skaper en kollektiv refleksjon rundt dem (Edmondson 1996). Det fortelles i intervjuene at det er et godt samarbeid i teamene på linjen og i lederteamene. Her blir feil noen ganger rapportert og diskutert. Det er flere i pakkeriet som sier at de mener at feil bidrar til læring. Et eksempel fra observasjonene, på å

lære av feil, er når Rune 2 ser på reklamasjoner. Han sporer opp meieriene slik han kan følge dem opp, og med linjene sånn at de kan lære av sine feil. Han forteller meg at han er påpasselig på å ikke gi noen ansvar eller skyld for feilene, men heller reflektere over feilene sammen med andre for å hindre at feilene skjer igjen.

Edmondson (1996) sier at en leder heller burde skylde på prosesser, enn på personer, for at de skal fortsette å rapportere om feil. Rune 2 sin holdning ser ut til å passe godt med Edmondson sine anbefalinger. Henning sier i sitt intervju at i pakkeriet prøver de å lære av feil, men at det ikke er alle feil som bidrar til læring. Han forteller at feilprognoser, kommunikasjonsfeil, dårlig videre formidling og at man kan glemme muntlige beskjeder ofte er grunnen til at feil oppstår. Rune 2 sier seg enig i dette og mener at mange feil kommer til å skje igjen, fordi de er vanskelige eller ikke ønskelig å lære av dem.

Læring av hindringer bør håndteres gjennom en åpen og felles diskusjon og kreative prosesser (Lombardo og Kvålshaugen, 2014). Dette ser ut til å stemme godt med funnene fra observasjonen, der det ser ut til at teamene på linjene lærer mye av å løse hindringer de møter på i hverdagen. Når maskinen stopper, reflekterer individet eller teamet på linjen over problemet, og tenker eller diskuterer seg frem til mulige løsninger. Om ikke teamet klarer å løse problemet på egenhånd, inkluderer de også lederne og teknikerne, og i noen tilfeller operatører som arbeider på andre linjer i pakkeriet. Et eksempel på læring av hindringer er den innledende historien til denne oppgaven, der operatørene møtte på en hindring med vakuumløfteren. Dette problemet var uventet og operatørene kunne ikke anvende sine faste rutiner for å løse det. Amabile (1996) kaller slike hinder for åpne problem. Hun sier at slike problem ikke kan løses med kjente rutiner, men kan løses ved utprøving av ideer og ved å anvende sin kreativitet (Amabile, 1996). I eksempelet var det akkurat det operatøren gjorde.

Kolb (1984) viser i sin erfaringslæringsmodell at man kan lære ved at en handling gir erfaring, som man må reflektere over for å komme frem til nye ideer, som igjen kan testes ut i nye handlinger. Gjennom observasjoner og intervjuer kom det frem at erfaringslæring er mye brukt i pakkeriet. I pakkeriet ser det ut til at de lærer av å teste ut ideer, uten for mye planlegging og refleksjon over mulige konsekvenser på forhånd. Kolb (1984) har et eget punkt for refleksjon i sin modell. Det punktet kan

oppfattes som et formelt og bevisst steg i læringsprosessen. I pakkeriet er denne refleksjonen mer uformell og kanskje også mer ubevisst. I pakkeriet tester de ansatte ut en ide, reflekterer kort over konsekvensene som oppstår, former en mening om hvordan ideene fungerer, og tilpasser det slik at de får en ny ide som igjen kan testes ut i praksis. Et eksempel på det er den innledende historien til denne oppgaven, der operatørene tester hvordan de kan løfte osten med vakuumløfter. Selv om refleksjonsdelen av prosessen noen ganger er mindre bevisst, finnes den likevel. Når jeg videre i denne oppgaven bruker begrepet *erfaringslæring*, betyr det en uformell og noen ganger mindre bevisst erfaringslæringsprosess. Det er mange som sier i sine intervju at de lærer best gjennom å erfare. Vegard, Oddvin og Roy sier i sine intervju at pakkeriet er flinke til å prøve og feile, og en av operatørene bekrefter dette med å si i et spontanintervju at *"Vi er aldri imot forslagene som lederne kommer med, vi er alltid med på å prøve dem ut"*. Som Hege forteller i sitt intervju er det i pakkeriet vanlig å gjøre ting og lære underveis.

Oddvin sier at pakkeriet lett kan snu om testingen av ideen ikke fungerer slik de hadde ønsket. Dersom konsekvensene av handlingen ikke er som ønsket, kan man forme og prøve ut nye ideer som kanskje blir en suksess. De kan da unngå uvaner og lite nyttige rutiner, som ellers kunne ha blitt en del av deres vanlige praksis. Amabile (1996) sier at utprøving av nye ideer ofte innebærer å ta en beslutning uten å vite hvilke konsekvenser beslutningen kan få. Om handlinger ikke fungerer slik som man ønsker kan det føre til at de ansatte lærer av feilene eller at de lærer ved å glemme det de har lært. I typologien av organisatorisk glemsel (De Holan og Philips, 2004) er en av de positive glemselstypen omtalt som *å unngå uvaner*. Man kan unngå uvaner ved å bevisst glemme det du nettopp lærte, sånn at man unngår å lære feil eller lære noe man ikke vil få noen verdi av (Hislop, 2013). For å oppdaga slike feilinnlæringer, krever det at man reflektere over resultatet og nytten av den nye kunnskapen. Et eksempel fra observasjonen på at glemsel gjennom å unngå uvaner blir brukt i pakkeriet er når Roy forteller en operatør at han må skrive opp en beskjed på linjetavlen om å unngå en type atferd som viser seg å skape problemer. Roy sier til meg at *"Det er viktig å få folk til å stoppe med den atferden, sånn at den ikke får utvikle seg og før folk blir vant til den"*. Denne hendelsen viser tydelig at glemsel gjennom å unngå uvaner blir brukt i pakkeriet.

Ut fra dybdeintervjuene med operatørene var alle enig i at de lærer mye av hverandre gjennom samarbeid og kunnskapsoverføring. Rune 1 sier at det er viktig at operatørene får formidle sin kunnskap til andre, for de har mye erfaring og kompetanse som bør brukes. Rune 2, Hege, Rune 1 og Ellinor sier i sine intervjuer at de lærer mye gjennom kunnskapsoverføring. Samtlige respondenter sier i sine intervjuer at de lærer mest ved å erfare selv eller samarbeide med andre, men nevner også at de lærer mye gjennom møter og å høre på når andre forteller om sine erfaringer. SEKI-modellen er en modell som viser hvordan kunnskapsoverføring kan skje (Nonaka og Takeuchi, 1995). Gjennom observasjon og intervjuer ser det ut til at det er sosialisering og eksternalisering som er de kunnskapsoverføringsformene som bidrar mest til hverdagslæring, men kombinerings og internalisering brukes også. Sosialisering kan skje gjennom delt erfaring (Nonaka og Takeuchi, 1995). Et eksempel på hverdagslæring gjennom sosialisering er ved maskinstopp. Når maskinene går som smurt, er arbeidet til operatørene preget av rutine, men når det skjer en maskinstopp må operatørene løse problemer, samarbeide og læring kan oppstå. Ved maskinstopp samles de som arbeidet på samme linje til en felles problemløsning. De tester ut forskjellige løsninger, uten å nødvendigvis sette ord på det. Eksternalisering krever at en person setter ord på sin kunnskap, gjør den forståelig for andre og deler den gjennom dialog (Nonaka og Takeuchi, 1995). Et eksempel på eksternalisering i pakkeriet når operatørene skriver opp en beskjed på linje-tavla. Da må de sette ord på sine erfaringer, for å kunne formidle det videre til andre. Kombinerings brukes også i pakkeriet. Det er når man systematiserer kunnskapen i dokumenter, møter eller samtaler slik at den blir tilgjengelig for flere (Nonaka og Takeuchi, 1995). Et eksempel er pakkerimøtet. Her samles alle operatørene og lederne sammen for at Oddvin skal kunne formidle sine tanker, sine erfaringer og felles beskjeder til alle. Internalisering er kanskje den minst synlige delen av kunnskapsoverføringen. Internalisering er å ta den eksplisitte kunnskapen man har fått overlevert fra noen andre og gjøre den om til sin egen tause kunnskap (Nonaka og Takeuchi, 1995). Et eksempel på hverdagslæring ved bruk av internalisering er når en operatør har fått opplæring på en ny maskin og begynner å teste ut det han har lært og danne seg sine egne erfaringer med kunnskapen og dermed gjøre den til sin egen tause kunnskap.

Kvålshaugen og Breunig (2009) sier at mye av kunnskapen som overføres i hverdagslæringen er kontekstavhengig og ubevisst og dermed vanskelig å kodifisere (Kvålshaugen og Breunig, 2009). Utfra mine observasjoner i pakkeriet er mye taus kunnskap i pakkeriet, men det meste av kunnskapen kan settes ord på, om de ansatte er villige til å gjør et forsøk. På den andre siden finnes det en del taus kunnskap som kan være vanskelig, og kanskje tidkrevende å sette ord på. Kvålshaugen og Breunig (2009) fant gjennom sitt studie ut at sosialisering er den mest effektive formen for hverdagslæring da man kan formidle taus kunnskap gjennom handling, uten å måtte gå gjennom lange prosesser for å kodifisere den. Dette viser at det kanskje ikke alltid er nødvendig å bruke tid på å skrive ned kunnskapen, når det er mulig å overføre kunnskapen ved å bruke sosialisering eller eksternalisering. Dette ser utfra empirien ut til å være en holdning som også finnes i pakkeriet.

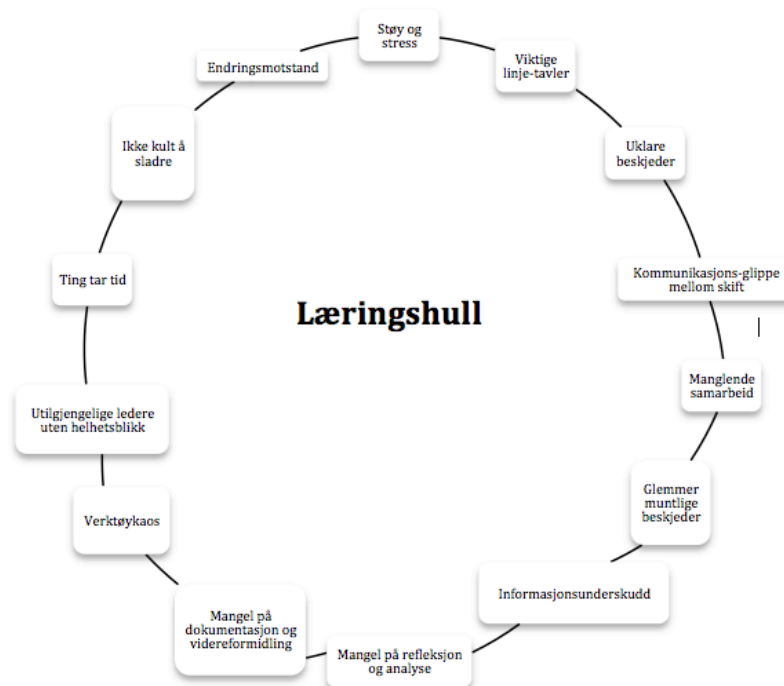
Argyris (1990) fremstiller i sin teori om enkel- og dobbelkretslæring at man kan lære ved å korrigere synlige feil og fortsette med samme praksisen, eller man kan lære ved å gjennomgå en dypere refleksjon av problemet slik at man kan løse de problemene som ligger til grunn for det synlige problemet (Argyris, 1990). Kahneman (2011) sin teori om tenke-sakte- og tenke-raskt-systemer, bygger videre på det samme poenget. Han sier at et tenke-raskt-system er å ta automatiske beslutninger med den tilgjengelige informasjonen man har, uten å bruke for mye innsats. Mens tenke-sakte-system er når man samler inn ytterligere informasjon om mulige løsninger, analyserer problemet og gjør en bevisst innsats i å velge det beste valget (Kahneman, 2011). Jeg oppfatter tenke-raskt-system som tilsvarende enkelkretslæring og uformell erfaringslæring. I pakkeriet ser det utfra observasjonen og intervjuene ut til at enkelkretslæring og tenke-raskt-systemer er mest anvendte. Man kaster seg ut i utfordringer, uten å ta seg tid til en grundig refleksjon om mulige konsekvenser. Et eksempel fra observasjonen er når Hege kommer inn på lederkontoret med en knekt plastbit fra L5 og forteller at den har knekt flere ganger over et lengre tidsrom, men den blir bare limt på igjen. Utfra dette ser det ut til at de er flinke til å bruke enkelkretslæring i pakkeriet. I pakkeriet løser denne metoden mange problem, men noen ganger kan det oppleves som en utsetting av problemet. Siw sier i sitt intervju at pakkeriet er flink til å ta tak i problemer når de raskt kommer på mulige årsaker som kan testes ut, men når de vet at problemene krever dypere graving eller lang tid å fikse

så blir problemene ofte utsatt. Det er flere som sier at de burde bli flinkere til å også løse de grunnleggende årsakene til problemene.

I pakkeriet bruker de *brannslukking*, som kan ses på som en form for tenke-raskt-system eller enkelkretslæring, da det fikser synlige problemet på en effektiv måte. Jeg observerte flere ganger at de brukte en midlertidig løsning, og om det fungerte så fortsatt de med den samme løsningen også neste gang. Siw forteller i sitt intervju at sånn er det ofte i pakkeriet. Hun sier at problemer ofte løses ved å si ”*nei vi gjør det slik her nå, så fikser vi det slik neste gang også*”. Et eksempel fra observasjonen var når de gikk tom for film på en av linjene og *brannslukket* ved å anvende en film fra en av de andre linjene. Da det fungerte bra, fortsatte de med å bruke filmen fra den andre linjen. Dette passer også godt sammen med erfaringslæringsmodellen til Kolb (1984), der man stadig prøver ut ideer som reflekteres over i ettertid og former nye ideer til videre handling. Vegard og Oddvin sier at pakkeriet er flinke til å brannslukke. I min observasjonsperiode brukte Vegard og Rune 1 brannslukker fire ganger, Rune 2 tre ganger og Roy en gang. I pakkeriet ser det ut til at man ikke lærer i bolker som transformerer praksisen, men at man heller lærer litt i gangen, noe som kan føre til en kontinuerlig justering av praksis. Flere nevnte i sine intervjuer at de lærer ofte eller hver dag, og Henning sier ”*Jeg lærer litt nytt hver dag*”.

Fs3: Hvilke læringshull finnes i pakkeriet?

Det meste pakkeriet gjør fungerer godt og de gjør et godt arbeid, men det ser likevel ut til at det finnes forskjellige læringshull. Forskningsspørsmål 3 har, som sagt tidligere, et litt mer kritisk blikk på pakkeriet sin praksis. Utfra empirien har jeg plukket ut 14 mulige læringshull som ser ut til å eksistere i pakkeriet. De mulige læringshullene vil studeres nærmere i dette delkapittelet. Under visualiseres de 14 læringshullene i en modell:



Figur 14 Mulige læringshull i pakkeriet

Støy og stress

At stress og støy er oppfattet som den største hindringen for kommunikasjon i pakkeriet, kom frem som resultatet av gruppeoppgaven fra april 2016. Fra observasjonen ser det ut til at støyet i pakkeriet påvirker hvordan folk arbeider. Roy sier i sitt intervju at det er en fordel for de i lederteamet å ha et felles kontor der de kan samarbeide tett, og stille spørsmål og få avklaringer over bordet. I pakkeriet er det ikke mulig med slik kommunikasjon som Roy opplever på lederkontoret. Når operatørene har på seg hørselsvern kan de ikke stille et spørsmål og få svar raskt, slik som de gjør det på lederkontoret. I pakkeriet må operatøren gå over til den andre personen, få han til å ta av seg hørselsvernet og ta av seg sitt eget hørselsvern før han kan stille den andre operatøren et spørsmål. Dette blir automatisk mer tidkrevende. Støy og hørselsvern kan være en mulig årsak til at flere av operatørene forteller i sine intervju at det er mer beskjeder enn diskusjoner i pakkeriet.

Både for lite og for mye medvirkning og informasjon kan bidra til stress, sier Irgens (2011). Behovet for mengden av informasjon og medvirkning er individuelt. Det er mange som nevner at medvirkning er en sentral del av praksisen i pakkeriet, mens det er flere operatør ved Skiv-ost-2-området som i sine intervjuer sier at de gjerne kunne være enda mer inkludert i det som skjer. Økt stress på det området er derfor mulig,

men det har ikke kommet frem noen funn på det gjennom min forskning. Martinsen forteller i sitt intervju at maskinene er sjefen i pakkeriet, og at det kan skape litt stress når operatørene alltid må holde maskinenes takt. I observasjonen så jeg at maskinene i pakkeriet ruller og går og operatørene må holde tritt med det som skjer. Når maskinene stopper ser det ut til å bli enda mer stress. Stopptid reduserer OEE-tallene og gir linjen et dårligere resultat for dagen, og det vil operatørene ikke ha noe av, forteller flere operatører i deres intervjuer. De må derfor få start på maskinene igjen så raskt som mulig. Bastøe, Dahl og Larsen (2002) sier at økt hastighet i hverdagens arbeid vil kunne gå utover analysearbeidet, og Garvin (2000) sier at stor arbeidsmengde og tidspress kan føre til mangel på refleksjon. Gjennom observasjonen fremstod det tendenser til at stress kan bidra til å redusere mengden av refleksjon og kunnskapsoverføring i pakkeriet, da operatørene er fokusert på drift og det blir vanskeligere å kommunisere på grunn av støyet.

Viktige linje-tavler

Bedre bruk av linje-tavlene ble en av de to ideene med mest stemmer i gruppeoppgaven fra april 2016. Roy og en operatør sier at det er flere beskjeder som ikke skrives opp på linje-tavlene fordi de ikke oppleves som viktige nok. Gjennom intervjuene med observatørene kommer det frem en tendens om at det er viktige beskjeder, som er tidkrevende eller som omhandler tekniske problemer, som blir skrevet opp på linje-tavlene. En operatør sier i et spontanintervju at de fleste ikke leser på linje-tavlene på grunn av det formelle preget. Det er flere i pakkeriet som hevder at linje-tavlene burde brukes mer som uformell kommunikasjon også mellom operatørene.

Uklare beskjeder

I gruppeoppgaven fra april 2016 kom det frem en tendens til at operatørene opplever noen av beskjedene i pakkeriet som tvetydige og vage, at en person kan gi forskjellige beskjeder og at ulike personer kan gi forskjellige beskjeder. I tillegg sier Ellinor at muntlige beskjeder ofte blir misforstått og det er flere som sier at skriftlige beskjeder ofte er uklare og lite detaljerte.

Kommunikasjons-glippe mellom skift

Overlapp mellom tidlig- og sein vakt ser ut fra observasjonen og intervjuene ut til å fungere greit. Men overlappen mellom sein- og tidligvakt, så gjennom observasjonen ut til å mangle. Læringen som skjer på dagen blir satt på vent, fordi vaskerne skal

vaske pakkeriet på natten, og produksjonen må derfor stoppe. Tidsglippen mellom skiftene, gjør også slik at det er vanskelig å ha en direkte ansikt-til-ansikt kommunikasjon mellom dem. Observasjonen viste en tendens til at læringen som hadde skjedd på dagen ikke ble videreformidlet til tidligvakten dagen etter. En av operatørene sier det så bastant ”*Vi avslutter uten kommunikasjon*”. I tillegg er det flere operatører som sier i sine intervju at de er dårlige på å samle inn informasjon om gårsdagen når de kommer på tidligvakt. Men det viste seg etter hvert at det ikke var så ensidig. Gjennom intervjuene kom det frem at det er noen av linjene som anvender gule lapper, linje-tavlene eller bok for å skrive beskjeder til tidligvakten. I tillegg kommer det frem gjennom intervjuene at operatørene noen ganger snakker om gårsdagen i overlappen mellom tidlig- og seinvakt. En operatør sier at eventuelle misforståelser eller mangler i kommunikasjonen kan rettes på i den neste overlappen. Problemet her er at det ikke alltid er de samme folkene som er på de samme linjene, så mye informasjon kan fremdeles forsvinne. Det kommer frem gjennom intervjuene at viktige beskjeder også kan formidles gjennom oppsummeringsloggen. Lederen er ansvarlig for å formidle eventuelle beskjeder fra oppsummeringsloggen til linjene før oppstart av maskinene på morgenen.

Et annet poeng er at pakkeriet er fremtidsrettet og flere respondenter mener at informasjon fra gårsdagen ikke er relevant. Om informasjonen ikke er relevant, vil det heller ikke kunne være et læringshull. Men på den andre siden er det noen respondenter som ser på gårsdagens informasjon som veldig viktig, og da kan det fort bli læring som forsvinner mellom skiftene.

Manglende samarbeid

Gjennom observasjonen og intervjuene så det ut til at det var mye bra samarbeid i pakkeriet. Likevel finnes det også mye samarbeid som er dårlig, mener flere av de jeg intervjuet. Blant annet sier Oddvin i sitt intervju at operatørene er litt dårlige til å hjelpe hverandre. I bemanningsoptimaliseringsplanen ble det satt opp en liste over hvordan samarbeidet mellom operatører og mellom teknisk, operatør og leder skal forbedres fremover. Dette viser at pakkeriet i dag ikke har optimal kommunikasjon og samarbeid.

Glemmer muntlige beskjeder

I observasjonen måtte lederne, med grunnlag i forskjellige årsaker, gjøre om på produksjonsplanene eller stenge ned linjer for dagen. Henning forteller i sitt intervju at slike feil skjer litt for ofte og at en av de vanligste grunnene til at de skjer er at muntlige beskjeder blir glemt. Ifølge teorien om medierikdom er muntlig kommunikasjon den kommunikasjonen som gir rikest informasjon fordi man lettere kan unngå misforståelser og man kan gi umiddelbar respons (Daft og Lengel, 1983). I tillegg går muntlig kommunikasjon som oftest mye fortere (Kvålshaugen og Breunig, 2009). I observasjonen og intervjuene kom det frem at pakkeriet anvender muntlig kommunikasjon mye mer enn skriftlig kommunikasjon. Muntlig kommunikasjon har mange fordeler, men det kan også lett bli glipper, sier Andreas i sitt intervju. Han sier videre at glipper ofte skjer fordi det er mye informasjon å forholde seg til og det er lett å glemme noe av den. *Feil i implementering* er en negativ glemselstype. Når man glemmer gjennom *feil i implementering* glemmer man det man nylig har lært uten at man selv ønsker det (Hislop, 2013). Om man glemmer viktige beskjeder eller glemmer det man har lært, kan det oppstå et læringshull. I sine intervjuer sier Andreas at de ansatte i pakkeriet ofte glemmer å videreformidle beskjeder, Rune 2 at lederteamet lett glemmer for det er så mange beskjeder som skal huskes, og Rune 1 sier at siden beskjeder lett kan glemmes så bør de viktige beskjedene skrives ned. Det er flere som anvender gule lapper eller notisblokker for å minne seg selv på beskjeder som de har fått overlevert muntlig. Som eksempel på forglemmelse av å overlevere muntlige beskjeder, kan vi igjen ta opp eksempelet der Henning skulle kommunisere en beskjed fra teknikerne på seinvakt til operatører på tidligvakt. Han glemte å videreformidle beskjeden fordi han ikke fikk formidlet den med det samme. Dette skapte problemet for tidligvaktene på linjen.

Informasjonsunderskudd

Irgens (2011) sier at en medarbeider sine holdninger til utvikling og læring vil påvirkes av den enkeltes ønske om informasjonsmengde. Selv om det ser ut til å være så mye informasjon i pakkeriet at det ofte er noe som glemmes, er det fremdeles operatører som sier i sine intervjuer at de føler at de får for lite informasjon.

Informasjonsunderskudd kan noen ganger føre til at man dekker informasjonsbehovet ved å samle seg i grupperinger med like holdninger (Irgens, 2011). Funnene i forskningen viser tendenser til at skift 2 har mer kritiske holdninger til endringer, enn

skift 1. Hege forteller i sitt intervju at det ene skiftet kom med overraskende og kanskje unødvendige reaksjoner når det kom en ny regel, der operatørene kunne få starte en halvtime senere på jobb om morgenen. Hege forteller at det var noen operatører på dette skiftet som var skeptiske til den nye reglen og det førte til at det dannet seg grupperinger. Grupperingene kan ha hatt sitt grunnlag i informasjonsunderskudd, men årsaken til grupperingene kan også ha vært mange andre. Et funn som dukker opp i dybdeintervjuene, er at de viser en tendens til at operatørene fra skift 1 er dårligere til å innhente informasjon når de kommer på tidligvakt, enn det skift 2 er. Dette kan på den ene side vise at skift 2 er flinke til å samle informasjon når de kommer på tidligvakt, men det kan også vise at de har mer behov for informasjon enn skift 1, muligens fordi de opplever et større informasjonsunderskudd.

Ut fra dybdeintervjuene med operatørene er det litt forskjellige meninger om hvor god informasjonsflyten i pakkeriet er. Både Siw, teknikerne og flere operatører mener at det er for lite informasjonsflyt i pakkeriet. Roy sier i sitt intervju at han ofte opplever informasjonsunderskudd i pakkeriet, fordi de ikke mottar den samme informasjonene som lederne gjør. Grunnen til det er at lederne mottar oppsummeringsloggen, og dermed har mer kontroll på det som skjer i pakkeriet, mens operatørene ikke mottar dette dokumentet. Videre forteller Roy at det ofte blir informasjonsunderskudd mellom teknikerne og operatørene. Pakkeriet får ikke noen varsling når teknikerne er ferdig med en jobb, og operatørene har ikke tilgang på de listene som viser hvilke jobber teknisk avdeling har satt i gang med. I tillegg ser det ut til at lederne kommenterer i alt for liten grad på beskjeder på linje-tavlene om progresjonen på problemene. Dette kan føre til at operatørene ikke vet om problemene er under behandling eller om de er glemt. Selv om det ikke har komt noen tydelige tendenser til at det finnes informasjonsunderskudd i pakkeriet, kan man likevel være oppmerksom på at informasjonsunderskudd kan være et mulig hull i læringsprosessen i pakkeriet.

Mangel på refleksjon og analyse

Mangel på refleksjon kan få negative konsekvenser for bedriften. Garvin (2000) sier blant annet at det kan føre til at bedriften ikke oppnår læring. Refleksjon og analyse kan blant annet oppnås ved å bruke Argyris (1990) sin dobbelkretslæring eller

Kahneman (2011) sitt tenke-sakte-system. Mange av de teoriene jeg anvendte i delkapittelet om læring setter krav til refleksjon som en del av læringsprosessen. Blant annet gjelder det Kolb sin erfaringslæringsmodell (1984) og Edmondson sin teori om læring av feil (1996). Refleksjon er også et viktig stikkord i Kvalshaugen og Breunig (2009) sin definisjonen av hverdagslæring. Kahneman (2011) sier at analyser krever bevissthet, oppmerksomhet og innsats fra deltagerne. Fra funnene i pakkeriet ser det ut til at slike bevisste og felles refleksjoner, som teorien anbefaler, ikke blir brukt så mye i pakkeriet. Men det finnes noen arenaer som har refleksjon som formål. Resultatsikringsmøtet og forbedringsgruppen er to eksempler på det. Tendensene fra forskningen viser også at de små og mer uformelle møtene med få personer kan se ut til å skape dypere refleksjoner og brainstorming, enn det store pakkerimøtet som har som formål å formidle beskjeder. På et mer uformelt plan kan felles refleksjon oppnås gjennom medvirkning (Klev og Levin, 2002) og jobbrulling (Morgan, 2006, som omtalt i Oddane, 2017). Gjennom intervjuene kom det frem at flere mener at medvirkning og jobbrulling kan gi en større helhetsforståelse og forståelse for andres arbeid og ideer. Rune 2 sin lederstil som er spørrende, så også ut til å kunne skape felles refleksjon. I møte med operatørene stiller Rune 2 dem spørsmål og prøver å få dem til å sette ord på sine tanker, noe som kan føre til at de selv reflekterer over hva det er de har gjort eller tenker å gjøre.

Det er flere som forteller i intervjuene sine at de anvender lite analyser i pakkeriet. De anvender noen rutiner for å systematisk finne problemer og prøver å rette på dem. Men andre refleksjons- og analyse prosesser blir lite brukt. Selv om pakkeriet ikke har så mange tidsavgrensede og planlagte refleksjoner, finnes det en hel del refleksjon likevel. Den refleksjonen som det er mest av i pakkeriet, ser ut fra observasjonen og intervjuene ut til å være mer selvvalgt, individuell eller ubevisst. Det er flere som sier i sine intervjuer at de reflekterer og tenker over sine egne handlinger. Dette er individuell refleksjon som gir mulighet for at individet lærer av det som har skjedd. I praksisfellesskapene og ved teamene på linjene ser det også ut til å være en del refleksjon. Et eksempel kan tas fra historien om den gode overlappen, der både tidligvakt og seinvakt fortalte om sine tanker og erfaringer. Her reflekterer de sammen over det som har skjedd. Denne typen refleksjonen er mer selvvalgt. Operatørene går sammen når det passer seg slik, og snakker om det de har lyst til å snakke om. Dette viser at operatørene er autonome, ved at lederne ikke bestemmer når og med hvem de

skal reflektere. Hege forteller i sitt intervju at når de har en mistanke om en mulig årsak, så prøver de ut den løsningen istedenfor å analysere problemet. Klev og Vie (2014) forteller at dype analyser ofte blir bortprioritert fordi lederen stadig skal i et møte, løse en oppgave og så videre. Dette kan utfra observasjonen se ut til å kunne være tilfellet i pakkeriet også, da den høye møteagendaen og ledernes mange oppgaver ofte blir i fokus. Selv om de ikke har så mye refleksjon på avdelingsnivå i pakkeriet, er de flinke til å vurdere resultatene av sine erfaringer. For å vite om de skal snu eller å unngå uvaner, må de først finne ut om erfaringen gav de ønskede resultatene. Selv om mye av den refleksjonen som skjer her er ubevisst, så finnes den.

Ut fra denne analysen ser det ut til at mangel på refleksjon og analyse ikke er en hindring for læring i pakkeriet, fordi denne prosessen ikke er fraværende da de har en mer uformell form for refleksjon og analyse. Om det er behov for mer formell analyse og refleksjon, blir utenom denne oppgavens formål å vurdere.

Mangel på dokumentasjon og videreformidling

Gjennom forskningen kom det frem tre tendenser til at pakkeriet ikke er så flinke til videreformidling. For det første er pakkeriet ikke så flinke til å videreformidle beskjeder og beslutninger til hverandre. Blant annet forteller Roy i sitt intervju at operatørene ikke er så flinke til å videreformidle informasjon til hverandre. Og Knut-Ole nevner i sitt intervju at det er mange operatører som ikke får med seg beskjeder fordi operatørene er litt dårlige til å si det videre. Gjennom observasjonen og intervjuene kom det frem at det er mange operatører som er innom en linje på en uke, og om beskjeder bare blir gitt muntlig, er det sjeldent at alle som har behov for å vite beskjeden får vite om den. Respondenten på L2 sier blant annet i sitt dybdeintervju at *”om du bare sier det til noen, så er det noen som ikke får vite det”*. Muntlige beskjeder, kan som tidligere sagt i dette delkapittelet, lett glemmes. Blant annet observerte jeg tre tilfeller der operatører sa de skulle skrive en beskjed på linje-tavlen, men glemte både å skrive dem ned og å overlevere dem muntlig, og dermed så det ikke ut til at beskjedene ble gitt videre til andre operatører. For det andre er pakkeriet ikke så flinke til å skrive møtereferat. I observasjonen så jeg noen ganger at det ble notert ned noen ord, men som ofte skrives det ikke ned noe. Blant annet sier Hege i sitt intervju at *”Vi er ikke gode nok på å videreformidle det vi kommer frem til på møter”*. Fra observasjonen så det ut til å være tendenser til at når lederne ikke kommer

ut fra et møte med en beslutning med konkrete punkter, kan beslutninger bli glemt og det kan føre til at ting tar tid når det ikke finnes konkrete punkter å arbeide utfra. Oddvin sier i sitt intervju at den typiske praksisen i pakkeriet går mer på å huske punktene fra møtet, heller enn å skrive dem ned. For det tredje er pakkeriet ikke så flinke til å dokumentere sine oppnådde fremganger. Amundsen og Kongsvik (2016) sier at om resultater aldri blir dokumentert, kan det føre til at folk tror at man ikke oppnår gode resultater, og det kan skape lite motivasjon til ny læring, og de ansatte kan i høyere grad bli motstandere for endringer. Oddvin sier i sitt intervju at pakkeriet ikke er så flink å synliggjøre og dokumentere forbedringene de gjør. Som nevnt tidligere i analysen, ser det ut til å være en holdning i pakkeriet at det ikke er nødvendig å skrive ned det som er mulig å overlevere muntlig. Noen ganger kan det føre til læringshull, men det ser ut til å være mer knytt til glemsel av muntlige beskjeder, enn mangel på dokumentasjon. Om mangel på dokumentasjon fører til mindre motivasjon og mer motstand til ny læring, slik som Amundsen og Kongsvik hevder, kan ikke argumenteres verken for eller imot med grunnlag i empirien som har kommet frem i denne oppgaven. Ut fra denne analysen ser det ut til at lav grad av dokumentasjon og tidvis mindre bra videreformidling er mer et kjennetegn på typisk praksis i pakkeriet, enn læringshull.

Verktøykaos

Gjennom observasjonen kom det frem at de kommuniserer gjennom veldig mange forskjellige verktøy i pakkeriet. Som sagt tidligere har de en høy møteagenda i pakkeriet, i tillegg har de veldig mange forskjellige dokumenter og sjekklister som medarbeiderne skal fylle ut eller arbeide etter. Mange av de skjemaene anvendes for å gi informasjon til høyere nivå i bedriften. Vegard sier at flere dokumenter er laget for kontorfolk, og er lite nyttige for de i pakkeriet. Ut fra intervjuene kommer det frem at noen verktøy blir sett på som nyttige, noen verktøy blir sett på som mindre nyttige, og noen verktøy er det splittede meninger om. Blant annet nevner Ellinor i sitt intervju at RIS-skjemaet er litt tungvint og at det ikke alltid blir brukt riktig, mens Rune 2 og Roy mener at RIS-skjemaene fungerer bra. Jeg observerte flere ganger at listen blir levert til lederen uten muntlige beskjeder om avvik, og at lederen ikke hadde tid til å lese gjennom skjemaene. Det kan da ta lang tid før lederne oppdager problemene om operatørene ikke nevner skader muntlig. Det kommer også frem i intervjuene og observasjonen at ikke alle møtene er sett på som like nyttige som andre, og ikke alle

møtene bidrar til læring. Et eksempel fra observasjonen er når en mann viser frem en tom side i notatblokken sin og sier det er notatene fra dagens to første møter, fordi han opplevde møtene som lite nyttige. Irgens (2011) sier at om man bruker for mange dokumenter som gir for mye informasjon, kan det skape en informasjonsoverflod. Det er litt det samme som observeres i pakkeriet. Det er flere i pakkeriet som nevner i intervjuene, at det noen ganger kan være litt for mange kommunikasjonsverktøy å ta hensyn til og at de kunne ha tenkt seg en forenkling. De sier at mange verktøy kan oppleves som forvirrende, rotete eller uoversiktlig. Rune 1 og Henning sier at de tror noen verktøy gir mer merarbeid enn nytte for operatørene. Andreas sier at *”Det blir litt mange verktøy! Vi bør få til at det blir mindre skjemaer, fordi nå er det masse forskjellige skjemaer som arkiveres mange ulike plasser og det er mange ting som skrives ned flere ganger, flere plasser. Dette tar tid”*.

Utilgjengelige ledere uten helhetsblikk

I intervjuene kommer det frem at operatørene ser på lederne som tilgjengelige for dem gjennom arbeidsdagen. Likevel kommer det frem gjennom observasjonen og spontanintervjuene at lederne ofte er i møter, noe som gjør at lederne ikke er tilgjengelige for operatørene hele tiden. Da går de ofte bort fra pakkeriet uten å gi noen beskjed til operatørene om hvor de befinner seg eller hvor lenge de blir borte. Det kan skape problemer for operatørene om de må vente lenge for å få hjelp fra ledere da lederne er mellomledet mellom operatørene og teknisk avdeling. Bemanningsoptimaliseringsplanen tar opp at en leder alltid skal være tilgjengelig på kontoret til enhver tid. Jeg observerte tre ganger at lederne satte inn en vikar når de var i møte. Og en gang la lederne også igjen en gul lapp med beskjed om hvor de befant seg. Dette så ut til å fungere veldig bra, men det ser ikke ut som det blir brukt så ofte. Utilgjengelige ledere kan skape et læringshull, fordi det kan skape en pause i produksjonen da operatørene må vente på at lederne skal komme tilbake.

De Holan og Philips (2004) sier at mennesker ofte ikke ser helheten. Sånn ser det også ut til å være noen ganger for lederne i pakkeriet. Som sagt tidligere, kan pakkeriet ses på som et sett av gjensidig avhengige delsystemer. Da er hvert delsystem viktig, men også helheten kommer i fokus (Bastøe, Dahl og Larsen, 2002). Bemanningsoptimaliseringsplanen tar opp at lederne skal få mer helhetsoversikt over hva som skjer i pakkeriet til enhver tid, noe som det ser til at de ikke alltid er like

flinke til i dag. Gjennom intervjuene kom det frem at flere av operatørene mener at leder burde ha mer kontroll over helheten. Vegard er enig i dette og sier at lederne ofte tenker mest på sine områder, og at de kan miste oversikten. Ellinor derimot er uenig i dette, og sier i sitt intervju at ledernes fokus på områdene gjør at alle operatørene blir sett. Utfra denne analysen ser det ut til at lederne til tider mister litt av helhetsblikket på pakkeriet, men det er ikke noen tydelige tegn på at det kan være et mulig læringshull. At lederne fokuserer på hvert sitt område ser ut til å være en typisk praksis i pakkeriet.

Ting tar tid

I virksomhetsplanen var det flere punkter som var like for både 2016 og 2017. Dette kan være et mulig tegn på at det noen ganger tar tid før ting blir gjort i pakkeriet. Gjennom observasjonen kom det frem tendenser til det samme. Blant annet sier Vegard i sitt intervju at *”Ofte kan et problem eksistere lenge før man faktisk tar tak i det og forstår viktigheten med det”*. Flere eksempler på dette ble nevnt i empirien. Et av dem er at ISS har etterlyst opplæringskurs på L7 siden september, men fikk det først i slutten av januar. Noen mulige påvirkere til at ting tar tid i pakkeriet er at de ikke er så flinke til å føre møtereferat, de er ikke så flinke til å videreformidle beskjeder til hverandre og muntlige beskjeder kan glemmes. At ting i pakkeriet tar tid ser noen ganger ut til å kunne være en bremse for læringsprosessen i pakkeriet.

Ikke kult å sladre

Ellinor forteller at det er en tendens i pakkeriet til at operatører heller sier fra til ledelsen enn til den aktuelle operatør når de er misfornøyde, fordi de ikke vil skape en dårlig stemning. Og Hege sier i sitt intervju at operatørene er redd for å tyste på eller angi andre. De tendensene kommer også frem gjennom observasjonene. Jeg observerte noen tendenser til holdninger om at de ansatte ønsker å unngå konflikter. Det ser ut til at de ansette gjør mye for å beholde den gode stemningen og det gode arbeidsmiljøet i pakkeriet. Når man skal lære gjennom felles refleksjon og samarbeid, er det nødvendig at man kan være åpen om egne tenker og erfaringer. Blant annet sier Edmondson (1996) at det er viktig å snakke åpent om feil, for at det skal bli mulig å lære av feilene. Selv om det ser ut til at det er tendenser til en positiv baktanke, kan mangelen på rapportering av feil og problemer være til hindring for læringen, da det kan gjøre slik at de ansatte blir mindre åpne om feilene de gjør.

Utviklingsmotstand

Andreas sier i et møte at ”*Det er alltid noen som klikker, det må man regne med når man gjør endringer*”. Roy og Vegard sier i sine intervjuer at det er menneskelig å komme med reaksjoner på forandringer. Hege og Roy sier i sine intervju at reaksjoner og misnøye kan være et bevis på engasjement, som viser at folk bryr seg. Roy sier likevel at noen reaksjoner kan være uforutsigbare og Hege sier at noen av de små reaksjonene noen ganger er unødvendige. Bastøe, Dahl og Larsen (2002) sier også at motstand er en menneskelig reaksjon. De sier videre at motstand kan hemme eller motvirke arbeidet i organisasjonen (Bastøe, Dahl og Larsen, 2002).

Amundsen og Kongsvik (2016) hevder at motstand blant annet blir vanligere i situasjoner der folk ser på forandringen som uten spesifikk hensikt, uten medvirkning, eller at det blir en repetisjon av en løsning man tidligere har testet som ikke fungerte. Et eksempel på motstand på grunn av repeterende løsninger var når en operatør sier i sitt intervju at det er noen forandringer som operatørene tidligere har testet ut og som de vet at ikke fungerer. Operatøren forteller om en situasjon der det skjedde og sier at ”*vi viste at det ikke kom til å fungere, og da blir man bare irritert*”. Denne historien kan også være et eksempel på mangle på medvirkning, da ledelsen ikke ser ut til å ha lyttet til operatørene sine tidligere erfaringer. Noen ganger kan motstand på grunn av repeterende løsninger være bra for læringsprosessen, om løsningene faktisk er unyttige. Jacobsen (1998) hevder at motstandsreaksjoner ofte dukker opp som en følge av visse hendelser. Blant annet kan motstand i pakkeriet være frykt for det ukjente fordi man har det behagelig slik som det er, krav om dobbeltarbeid i en periode som gir mer stress i arbeidshverdagen eller endring i sosiale mønster som fører til at man kan miste sine team eller praksisfellesskap (Jacobsen, 1998). Når skift 2 reagerte på den nye regelen om at de kunne komme en halvtime senere på jobb en vanlig, kan det ha være et eksempel på motstandsreaksjon på grunn av frykt for det ukjente. Det kan selvfølgelig være andre årsaker som ligger til grunn for motstanden, men eksemplet viser en reaksjonene som oppstod i pakkeriets hverdag.

Wenger (1998) sier at en leder bør skape en delingskultur, der folk ikke er redde for å lytte til andres ideer eller for å dele sine erfaringer. Martinsen sier i sitt intervju at operatørene er villige til å høre på andres ideer og til å teste dem ut i pakkeriet. I følge noen spontanintervju er det likevel noen få personer som er svært kunnskapsrike som

ikke er villig til å dele sin tause kunnskap. Wenger (1998) kaller de som prøver å holde kunnskapen internt i praksisfellesskapet for gatekeepers. Vegard ser ut fra sitt intervju ut til å mene at det finnes gatekeepers i pakkeriet. Han forteller at noen av de med mye taus kunnskap ikke er villige til å dele den med andre, og at de kan reagere sterkt om de blir bedt om å gjøre det. Szulanski (1996) hevder at kunnskapsoverføring krever en innsats fra den enkelte, og at motivasjonen til mottaker og avsender er den største barrieren for kunnskapsoverføring. Når noen operatører oppfører seg som gatekeepers, vil det kunne skape problemer for kunnskapsoverføringen. Martinsen sier i sitt intervju at det blir mindre utviklingsmotstand hos operatørene når de er vant med stadig forandring.

Ut fra denne analysen kan vi se en tendens til at det finnes forskjellige typer motstand i pakkeriet, og at om motstanden er sterk kan den være til hinder for læring. Likevel kommer det frem andre plasser i oppgaven at operatørene er vant med forandring, og det kommer frem i denne delen at operatørene er villige til å teste ut andres ideer og at motstanden noen ganger kan vise engasjement og kritisk evne og kan dermed være positivt for læringsprosessen.

Avslutning analysekapittel

I dette kapitlet har empirien fra forskningen blitt satt sammen med den utvalgte teorien, og sammenhenger og motsetninger mellom dem har blitt vurdert. Dette har gitt et godt utgangspunkt til å kunne besvare forskningsspørsmålene i denne oppgaven. I neste kapittel vil forskningsspørsmålene besvares og problemstillingen vil drøftes dypere.

Sammenstilling av funn og avsluttende drøfting

”Vi føler noen ganger at vi rives i begge hender”, sier Vegard litt oppgitt, og setter seg ned ved pulten sin på lederkontoret. Rune 2 sier seg enig i det som ble sagt. Roy har blitt dobbeltbooket til møter igjen, og Rune 2 og Roy går helt i surr hvilket klokkeslett det neste møtet begynner. Møteagendaen er høy, og både tidspunktene og temaene for møtene kan til tider være overlappende. Roy forteller at i tillegg til dette er e-post-innboksen full og pulten tapetsert av gule lapper. Det kommer inn en operatør som trenger hjelp fra Roy umiddelbart. Roy rives i begge hender, men heldigvis har han et lederteam og en vikar han kan få hjelp fra. Løsningen blir at Roy tar et møte, og Ellinor tar et annet, og Rune 2 finner ut at hans neste møtet ikke begynner før halv 2, så han kan hjelpe operatøren. Dermed løser kabalen seg for Roy igjen, og han rekker alt han skulle gjøre for dagen før han går hjem.

Historien setter lys på at det er mye som skjer i pakkeriet, men at problemene som oftest løser seg til slutt. De mange oppgavene som finnes i pakkeriet kan være forstyrrende på hverdagslæringen, men de mange oppgavene og de løsningene som dukker opp er også en del av den vanlige praksisen i pakkeriet. I dette kapittelet vil analysen settes sammen til en sammenstilling av funn og en avsluttende drøfting. Gjennom analysen kom det frem noen begreper som ser ut til å være særs viktige for hverdagslæringen i pakkeriet. De begrepene var læringskontekst, læringstrigger og læringshull. Læringskontekst er konteksten til hverdagslæringen, og den består av den typiske praksisen i pakkeriet og bruken av læringsarenaer. Læringskonteksten vil presenteres først i dette kapittelet, og der vil funnene fra forskningsspørsmål 1 og noen av funnene fra forskningsspørsmål 2 fremstilles. Videre kommer et delkapittel om læringstriggere, der de resterende funnene fra forskningsspørsmål 2 vil fremstilles, og et delkapittel om læringshull, der funnene på forskningsspørsmål 3 fremstilles. I den siste delen av dette kapittelet vil det være en avsluttende drøfting, som tar for seg de delene som gjennom analysen fremstår som spesielt viktige for hverdagslæringen i pakkeriet. Drøftingen skal komme nærmere et svar på problemstillingen til denne oppgaven, som er: ***Hvordan foregår hverdagslæring i pakkeriavdelingen på Tine Sentrallager Heimdal?*** Funnene i denne oppgaven er tendenser som har kommet frem i analysen. Jeg vil likevel fremstille det som fakta i de kommende delkapitlene, for å gi et forenklet bilde over de funnene som har kommet frem som viser den typiske praksisen i pakkeriet. Man må være klar over at dette er tendenser som har kommet frem gjennom analyse av data, og at det ikke er bastante og endelige fakta om pakkeriet.

Læringskontekst

I dette delkapittelet vil funnene som viser læringskonteksten i pakkeriet gjennomgås. Gjennom analysen, kom det frem flere kjennetegn på den typiske praksisen i pakkeriet og på hvilke læringsarenaer som anvendes. Her blir læringsarenaer tatt med som en del av læringskonteksten, for å vise mer i helhet hvordan konteksten i pakkeriet ser ut. Først vil tendensene til den typiske praksisen i pakkeriet oppsummeres. Etter det vil tendensene til de mest brukte læringsarenaene i pakkeriet oppsummeres, og forskningsspørsmål 1 vil bli drøftet.

Typisk praksis

Pakkeriet arbeider utfra kortsiktige mål, på ukes- og dagsbasis. Operatørene sier selv at kortsiktige mål motiverer, når det går bra på linjen. Likevel kommer det frem at det er flere operatører som ikke føler så mye med på de kortsiktige målene, men heller jobber for å holde det som fungerer gående, og å kontinuerlig jobbe for å bli bedre. Pakkeriet har også noen mer langsiktige mål på årsbasis som viser retning, blant annet årlige investeringer. De langsiktige målene bygger på usikre prognoser, så de er ikke helt til å stole på fordi endringer skjer hele tiden i pakkeriet. Det kom frem gjennom analysen at strategihuset og virksomhetsplanen til pakkeriet fokuserer på samarbeid, effektivitet, læring, utprøving av ideer, kompetanse og stadig forbedring. Pakkeriet har tre svært ulike ledere, men de har også noen typiske atferdsmønstre som er felles for alle. Det ser ut til at lederne gir operatørene autonomi til å kunne styre sin egen hverdag. Lederne lytter til operatørenes meninger, tilrettelegger for deres ønsker og operatørene ser ut til å ha medvirkning i det meste som skjer i pakkeriet. Det er også en del av den typiske praksisen i pakkeriet at det er en flat struktur, og at det er en uformell og nær relasjon mellom lederne og operatørene. Kommunikasjonene mellom lederne og operatørene er i hovedsak muntlige dialoger og diskusjoner. Lederne ser også ut til å være læringsvillige og opptatt av stadig utvikling. Det kommer frem i intervjuene at operatørene mener at lederne er tilgjengelige når operatørene trenger hjelp, men gjennom observasjonen og analysen av forskningsspørsmål 3 kom det frem at det ikke alltid er tilfellet.

Det kommer gjennom analysen frem tendenser til at pakkeriet har svært forskjellige ansatte, men at de er selvgående og kompetente. At operatørene er forskjellige kan være en ulempe, men det kan også være en fordel, da det kan skape bedre idemyldringer. Rullering ser ut til å være en del av den typiske praksisen i pakkeriet,

og alle operatørene synes at rullering er motiverende. Rullering kan i følge Morgan (2006, som omtalt i Oddane, 2017) gi informasjon som kan skape en mer helhetlig forståelse av organisasjonen. Pakkeriet er en her-og-nå bedrift, som fokuset på drift og kortsiktige mål, men fortid og fremtid ser også ut til å spille en rolle i den typiske praksisen. Gjennom blant annet Vegard sitt fremtidsrettede fokus, de ansattes fremtidsoptimisme og forbedringsgruppen sitt arbeid klarer pakkeriet å fantasere om fremtidens muligheter, samtidig som stadig små forbedringer ser ut til å føre til at de klarer å beholde gode elementer fra fortidens praksis. Det ser også ut til at pakkeriet har mest muntlig kommunikasjon. Pakkeriet ser ut til å være enige om mange fenomen og de er reflekterte rundt sin egen praksis. Blant annet nevner de fleste at muntlige beskjeder er lett å glemme og vanskelig å videreformidle til alle, men at muntlig kommunikasjon likevel anvendes mest fordi den går raskere og lettere kan unngå misforståelser. Noen former for skriftlig kommunikasjon blir også brukt, men skriftlig kommunikasjon ses ofte på som mer formell og viktig. Utfra analysen kom det frem tendenser til at kommunikasjonen i pakkeriet er variabel, men den blir bedre når den er uformell og direkte. Det gode arbeidsmiljøet i pakkeriet preger den typiske praksisen. Arbeidsmiljøet i pakkeriet kan kjennetegnes av humor, omsorg, inkludering, trivsel, stolthet, støtte og sosiale relasjoner. Men arbeidsmiljøet preges også av overdreven tilrettelegging og ”mye vil ha mer” holdningen. I intervjuene med lederne kommer det frem at det ene skiftet har mer negative holdninger, men i intervjuet med operatørene kommer det frem at holdningene er mer kritiske, men ikke nødvendigvis negative.

I analysen kommer det frem tendenser til at den typiske praksisen i pakkeriet preges av en positiv og useriøs form for konkurranse, som ser ut til å få noen operatører til å gi en liten ekstra innstas. Det er også fokus på utvikling i den typiske praksisen til pakkeriet. Dette vises også i virksomhetsplanene, som det har blitt nevnt tidligere i dette delkapittelet. Den utviklingen som finnes i pakkeriet ser ut til å være preget av kontinuitet, utvikling og stadig små justeringer. Den typiske praksisen i pakkeriet er preget av stadige endringer, men det er flere som mener at det noen ganger kan blir litt for mye fokus på endringer. Roy konkluderer det med at når noen endringstiltak fungerer og andre ikke, så blir man sakte men sikkert bedre. Her kommer fremtidsoptimismen i pakkeriet frem.

I analysen av forskningsspørsmål 1 kom det frem at teamarbeid og andre typer samarbeid ser ut til å være en typisk praksis i pakkeriet. Historien som innledet drøftingskapittelet viser at det er mye som skjer i pakkeriet, og at det ser ut til å være den typiske praksisen i pakkeriet at det er mange oppgaver som skal løses på liten tid. I forskningsspørsmål 3 kom det frem at høyt tempo også er en del av den typiske praksisen i pakkeriet, da operatørene må holde maskinenes takt og redusere stopptid så mye som mulig. I tillegg kom det frem at mangel på refleksjon og analyse, mangel på dokumentasjon og videreformidling, og ledernes mangel på helhetsblikk heller kunne ses på som typisk praksis i pakkeriet, enn et læringshull. Selv om formelle analyser og felles refleksjoner for hele avdelingen anvendes lite i pakkeriet, ser det ut til at uformell refleksjon i mindre grupper er typisk praksis. Det ser også ut til at mye av den refleksjonen som foregår i pakkeriet er ubevisst og uplanlagt. Blant annet ser det ut til å oppnå refleksjon gjennom medvirkning, samarbeid, vurdering av resultatene av utprøvde ideer og jobbrullering. Det ser ut til at mangel på dokumentasjon og videreformidling er en typisk praksis i pakkeriet. Det kom frem gjennom empirien at pakkeriet ikke er så flinke til å videreformidle beskjeder og beslutninger til hverandre, til å skrive møtereferat eller til å synliggjøre og dokumentere forbedringene de gjør. Likevel kom det frem fra analysen at formålet med pakkerimøtet, morgenmøtet, linje-tavlene og oppsummeringsloggen er å få videreformidlet beskjeder. Det kom også frem fra analysen at det finnes en holdning i pakkeriet om at det ikke er vits å bruke tid på å skrive ned det som er mulig å overlevere muntlig gjennom eksternalisering eller sosialisering. Denne praksisen kan knyttes til læringshullet om å glemme muntlige beskjeder, da det blir mye som skal huskes når de ansatte i pakkeriet unngår å skrive ned tanker, beskjeder og beslutninger. Ledernes fokus på sine egne områder i pakkeriet ser ut til å være en typisk praksis i pakkeriet. Når lederne er mer opptatt av hvert sitt område enn helheten, kan det på den ene siden føre til at de mister helhetsoversikten, men på den andre siden fører til at alle operatørene blir sett. Når lederteamet samarbeider med hverandre, kan det bidra til at de får bedre oversikt over helheten også.

Uformell læring ved bruk av mange ulike læringsformer, der man stadig lærer nye små detaljer, ser ut til å være en typisk praksis i pakkeriet. Flere nevnte i sine intervjuer at de lærer ofte eller hver dag. Blant annet sier Henning ”*Jeg lærer litt nytt hver dag*”. Læring av feil eller hindringer ser ut fra observasjonen til å være den mest

brukte formen for læring. De ansatte i pakkeriet er flinke til å prøve og feile, de ser ut til å være svært læringsvillige da de er med på å teste ut det meste. De er ikke redd for å gjøre feil, for om resultatene ikke blir som ønsket kan de bare snu, glemme gjennom å unngå uvaner eller lære av feilene. Historien i begynnelsen av dette kapittelet viste at problemene i pakkeriet, som oftest løser seg til slutt ved hjelp av fremvoksende løsninger som dukker opp underveis. Det ser ut til å være en typisk praksis i pakkeriet å ha en holdning til at det ikke er nødvendig å skrive ned kunnskapen, når det er mulig å overføre den gjennom sosialisering. Pakkeriet anvender mest enkelkretslearning, tenke-raskt-system og ”brannslukking”. De kan alle knyttes sammen med uformell erfaringslæring. Pakkeriet er flinke til å løse problem når de er synlige, håndterlige og har mulige løsninger som kan testes ut. Men de er også flinke til å utsette de problemene som krever mer tid og dypere analyser. Dette kan knyttes til enkelkretslearning. Hverdagslæring i pakkeriet går ut på å rette opp i feil og å forbedre praksisen. De forbedrer seg ved at de noen ganger velger å gjennomføre en handling som fører til læring, for eksempel i sammenheng med erfaringslæring, mens andre ganger reagerer de på situasjoner som krever at de lærer noe nytt, for eksempel ved læring av feil. Det ser også ut til at det er en typisk praksis i pakkeriet å anvende mange forskjellige læringsarenaer.

Læringsarenaer

Som det kom frem i empirien og analyser har pakkeriet mange forskjellige arenaer, med forskjellige formål, som kan bidra til læring. Siden funnene fra observasjonen og intervjuene så ut til å fremheve arenaer som viktige for hverdagslæring, satte jeg arenaer som et eget forskningsspørsmål. Læringsarenaer kan ses på som en hjelpende læringskontekst til hverdagslæringen, fordi arenaene skaper en møteplass for diskusjon og samarbeid mellom de ansatte i pakkeriet. I denne delen vil funnene fra analysen oppsummeres, for å gi et klarere bilde over hvilke læringsarenaer som anvendes mest i pakkeriet.

I analysen kom det frem at de fleste læringsarenaene er muntlige, noe som stemmer godt overens med at respondentene sier gjennom sine intervjuer at de anvender mest muntlig kommunikasjon i pakkeriet. Muntlig kommunikasjon er også den typen kommunikasjon som gir minst misforståelser og rikest informasjon, i forhold til teorien om medierikdom (Daft og Lengel, 1983). I analysen ser det også ut til å være

flest tilrettelagte læringsarenaer i pakkeriet. Med en så stor mengde tilrettelagte læringsarenaer kan det muligens gjenspeile en ledelse som er opptatt av læring i hverdagen når de tilrettelegger så mye for å skape læringsarenaer. Det stemmer godt overens med det lederne sier i intervjuene om at de behandler operatørene som kunnskapsarbeidere og at de er opptatt av å tilrettelegge for dem slik at de skal kunne styre arbeidet sitt selv. Men det er ikke sikkert at det er ledernes interesser som er grunnen, for det kan være andre grunner til at pakkeriet er utformet slik som det er. Uansett hvilke grunn som ligger bak, ser vi her en tendens til at tilrettelagte muntlige læringsarenaer er en vanlig praksis i pakkeriet. Disse arenaene blir igjen støttet opp av noen tilrettelagte skriftlige arenaer og noen selvvalgte muntlige arenaer, som kan ha andre kvaliteter og formål som kan bidra til læring. Blant annet kan skriftlige arenaer sørge for at beskjeder ikke blir glemt, og selvvalgte arenaer kan forme relasjoner til de du liker, stoler på og samarbeider bra med, heller enn at du må jobbe med de som lederne bestemmer at du skal jobbe med.

Oppsummeringsloggen ser ut fra observasjonene og intervjuene ut til å være den mest brukte cyber-ba i pakkeriet, og er sammen med e-post, den eneste cyber-ba som gjennomgås i denne oppgaven. Det ser ut til at de fleste arenaene er samspills-ba, men at også de andre formene for *ba* anvendes.

Det finnes mange arenaer med forskjellige formål i pakkeriet, men felles for dem alle er at de skal bidra til læring. Når formålene med arenaene er forskjellige kan det føre til at de dekker ulike behov. Ut fra analysen ser det ut til at formidling er formålet med linje-tavlene, oppsummeringsloggen, morgenmøtene og pakkerimøtet. Formålet med linjemøter ser ut til å være diskusjon, mens formålet med resultatsikringsmøtet ser ut til å være refleksjon og diskusjon. Å se på pakkeriet som et sett av delsystem ser ut til å ha som formål å skape fellesskap gjennom helhetsforståelse og overblikk. Formålet med overlappen mellom skiftene ser ut til å være formidling av dagens utfordringer, fellesskap mellom skiftene, åpenhet for refleksjon, diskusjon og kreativ dialog. Formålet med forbedringsgruppene ser ut til å være åpenhet for refleksjon, diskusjon og kreativ dialog. Teamene på linjene, lederteamet og praksisfellesskap ser ut til å være et fellesskap for læring, som åpner for dialog, diskusjon og refleksjon, prøver ut nye ideer og formidler informasjon. I følge Oddane (2014) sin definisjon, som er nevnt i innledningen til denne oppgaven, er det begrepene fellesskap og diskusjon som

er kravene til en læringsarena. Alle arenaene i pakkeriet har en form for fellesskap, da det er en møteplass hvor ulike aktører kan samhandle. Det er ikke alle arenaene som har toveiskommunikasjon, men alle har kommunikasjon med mulighet for svar, så det er mulighet for diskusjoner i alle arenaene. Ved å bruke Oddane (2014) sin definisjon på læringsarenaer, er alle arenaene som er gjennomgått her læringsarenaer.

Læringsarenaene kan også være et møtesteder for kunnskapsoverføring. De ulike arenaene som brukes mye i pakkeriet ser ut til å anvende ulike former for kunnskapsoverføring. Sosialisering finner man i sosiale sammenkomster, team, praksisfellesskap, og delvis i overlappen. På de arenaene får deltagerne samhandle om å løse problemer og lære av hverandre uten å sette ord på sin kunnskap.

Eksternalisering ser det ut til at kan finnes i samtlige arenaer. De lærer av hverandre, setter ord på sine tanker og erfaringer og formidler det muntlig eller skriftlig slik det gir mening til mottakeren. Kombinering finnes i hovedsak i morgenmøtet, pakkerimøtet og oppsummeringsloggen. Her skal man formidle eksplisitt kunnskap videre til andre. Et eksempel er når lederne overfører beskjeder fra linje-tavlene til store-tavla. Internalisering er når den enkelte får testet ut det den har lært gjennom utprøving og handling. Det kan man finne i team og praksisfellesskap. Det kan også være en følge av å delta på andre arenaer, der man får ny kunnskap som man kan teste ut når man kommer tilbake til egne arbeidsoppgaver på linjen.

Oppsummert finnes det flere forskjellige arenaer i pakkeriet, med ulike formål og muligheter. Det ser ut til at det finnes tilrettelagte skriftlige arenaer som linje-tavla og oppsummeringslogg, tilrettelagte muntlige arenaer som team på linjene, lederteam, overlapp, sosiale sammenkomster, forbedringsgruppen og møter, og selvvalgte muntlige arenaer som praksisfellesskap. Det finnes ulike arenaer som passer til enten sosialisering, eksternalisering, kombinering eller integrering. Og det finnes både samspills-ba, cyber-ba og opprinnelig-ba. Siden arenaene dekker ulike bruksområder, kan det se ut til at de støtter hverandre på en slik måte at man velger læringsarena utfra formålet med kommunikasjonen.

En oppstilling av den typiske praksisen og læringsarenaene i pakkeriet er fremstilt i vedlegg 3. At det finnes læringstriggere og læringshull ser også ut til å påvirke

hverdagslæringen i pakkeriet. Læringstriggere og læringshull vil gjennomgå i de to neste delkapitlene.

Læringstriggere

Utfra analysen av forskningsspørsmål 2, viste det seg å være tendenser til flere viktige læringstriggere i pakkeriet. De vil gjennomgå her. I pakkeriet lærer de av noen feil, men ikke av alle. Rune 2 sier at noen feil kommer til å skje igjen, da de ikke kan eller ikke vil lære av dem. Noen hevder at de lærer på individnivå av egne feil, mens noen lærer på gruppenivå av synlige feil som oppstår. I pakkeriet ser det ut til at teamene på linjene også lærer mye av hindringer, spesielt ved maskinstopp. Om de ikke klarer å løse problemet selv inkluderer de andre i prosessen, for å sammen lære av hindringen. Dette knytter læring av hindringer, til læring gjennom samarbeid.

I pakkeriet lærer de mye av erfaringslæring. De er flinke til å teste ut ideer og lærer best ved å erfare selv, og heller tilpasse og lære av det etter hvert. De er ikke redd for å feile, og de snur lett om konsekvensene ikke blir som de ønsket. I møte med åpne problem lærer operatørene mye, for da kan de ikke anvende eksisterende rutiner. Dette kan knyttes sammen med læring av hinder, der man må finne nye løsninger for å kunne løse problemet. I pakkeriet er de flinke til å unngå uvaner, gjennom å reflektere over den nye kunnskapen, og glemme den om den ikke gir ønskede resultater eller nytte. Dette kan knyttes sammen med pakkeriets evne til å snu når deres utprøvinger av ideer ikke går som de hadde håpet. Alle operatørene er enige i at de lærer mye av hverandre gjennom samarbeid og kunnskapsoverføring. I pakkeriet bruker de både sosialisering, eksternalisering, kombinerings og internalisering for å oppnå kunnskapsoverføring. Spesielt sosialisering og eksternalisering kan knyttes sammen med erfaringslæring, åpne problem og læring gjennom samarbeid.

Pakkeriet anvender mest enkelkretslæring, tenke-raskt-system og brannslukking. De kan alle knyttes sammen med erfaringslæring, der man kaster seg ut i det, uten å ta seg tid til en grundig refleksjon om mulige konsekvenser. Pakkeriet er flinke til å løse problem når de er synlige, håndterlige og har mulige løsninger som kan testes ut, mens de er flinke til å utsette de problemene som krever lengere tid og dypere analyser. Dette kan knyttes til enkelkretslæring. Hverdagslæring i pakkeriet går ut på å både forbedre praksisen og å rette opp i feil. De forbedrer seg ved at de noen ganger

velger å gjennomføre en handling som fører til læring, for eksempel i sammenheng med erfaringslæring, mens andre ganger retter de på feil blant annet ved å reagere på de situasjoner som har oppstått og som krever at de lærer noe nytt, for eksempel ved læring av feil.

Denne oppsummeringen viser at flere av læringstriggerne ser ut til å være delvis overlappende, og som det kommer frem gjennom et eksempel i den avsluttende drøftingen av hverdagslæring i pakkeriet ser det ut til at en situasjon kan inkludere flere læringstriggere. En oppsummering av de tendensene til læringstriggere som kom frem i analysen er fremstilt punktvis i vedlegg 4.

Læringshull

I forskningsspørsmål 3 blir den typiske praksisen i pakkeriet vurdert utfra et litt mer kritisk blikk, der mulige læringshull i pakkeriet blir vurdert. Med læringshull mener jeg, som sagt tidlige i oppgaven, et gap eller hull i læringsprosessen som kan svekke læringsutbyttet. I empirien ble 14 mulige læringshull fremstilt, og i analysen av forskningsspørsmålet kom det frem at noen av de mulige læringshullene kan ses på som typisk praksis i pakkeriet, heller enn læringshull. De ble omtalt i delkapittelet over. I dette delkapittelet vil de læringshullene som analysen kom frem til oppsummeres, for å gi et klarere bilde på hvilke læringshull som finnes i pakkeriet. Også i dette delkapittelet vil de tendensene som kom frem fra analysen fremstilles som fakta, for å forenkle bildet av læringshullene som muligens finnes i pakkeriet. Man skal her huske at det er forskerens vurderinger som fremstilles, og at det kan finnes flere (og kanskje også mindre) læringshull enn det som fremstilles her.

Et læringshull som ser ut til å finnes i pakkeriet er støy, som ser ut til å være forstyrrende på kommunikasjonen i pakkeriet. Stress ser også ut til å være et læringshull, da operatørene må følge maskinene sitt tempo og være raske ved omstilling eller problemløsning, for å redusere stopptiden. Stress kan føre til redusert refleksjon. Linje-tavlene fremstår som formelle, og det er beskjeder som ses på som viktige som skrives opp der. Det ser også ut til at uklare beskjeder kan være et hindring for læring, da ulike beskjeder kan bli gitt til forskjellige operatører eller beskjedene kan misforstås eller være tvetydige. Et annet læringshull i pakkeriet er kommunikasjons-glippe mellom sein-og tidligvakt. Læringen blir satt på vent over

natten på grunn av stopp i produksjonene, og informasjon fra sein- til tidligvakta blir ofte utelatt. Noen ganger overføres informasjon ved hjelp av gule lapper, linjetavlene, bok eller oppsummeringsloggen, men det ser ut til at det er heller sjeldent brukt. Det ser ut til at operatørene har en holdning om at en ny dag er en ny mulighet, og læringen fra gårsdagen kan på den måten noen ganger gå et hakk tilbake, heller enn å gå fremover.

Gjennom observasjonen og intervjuene kom det frem at det er mye godt samarbeid i pakkeriet, men gjennom dokumentstudiene og andre intervjuer kom det frem at operatørene ikke alltid er så flinke til å hjelpe hverandre på kryss av linjer. Mangel på samarbeid mellom linjer og mellom operatører og teknikere kan være et læringshull. Et annet læringshull er at det er lett å glemme muntlige beskjeder. Det ser ut til at mye informasjon og beslutninger forsvinner gjennom å glemme gjennom *feil i implementering*. Gjennom analysen kom det ikke frem noen tydelige tendenser til at det finnes informasjonsunderskudd i pakkeriet. Men man kan likevel være oppmerksom på at informasjonsunderskudd kan være et mulig hull i læringsprosessen. Et læringshull som tydelig kommer frem i analysen er verktøykaos. For mange kommunikasjonsverktøy kan føre til informasjonsoverflod, og flere i pakkeriet opplever det som forvirrende, rotete, uoversiktlig og at noen av verktøyene er lite nyttige. Verktøykaoset kan bli skapt når informasjon må skrives ned mange ganger, flere plasser og lagres flere steder. Dette kan føre til merarbeid og en tidkrevende prosess.

Videre kan utilgjengelige ledere som er i møte, skape et læringshull, fordi det kan skape en pause i produksjonen da operatørene må vente på at lederne skal komme tilbake. Et annet læringshull i pakkeriet, er at ting tar tid. Dette læringshullet fremstår som viktig fordi det kan være en bremse for læringsprosessen når ting i pakkeriet tar tid. Et læringshull som finnes i arbeidsmiljøet er at det ikke er kult å sladre. Operatørene er redd for å tyste eller angi andre, og det er en tendens til at de unngår konflikter for å beholde det gode arbeidsmiljøet. Dette kan være til hindring for læringen da det kan gjøre slik at de ansatte blir mindre åpne om feilene som blir gjort. Det siste læringshullet som kom frem i analysen var utviklingsmotstand. Analysen kom frem til flere forskjellige typer motstand som finnes i pakkeriet som kan være til hinder for læringen. Det kommer frem i analysen at operatørene er villige til å teste ut

andres ideer og at motstand noen ganger kan være positivt for læringsprosessen, om det er et tegn på engasjement og kritisk evne. En opplisting av læringshullene i pakkeriet er fremstilt i vedlegg 4.

Hverdagslæring i pakkeriet

I pakkeriet lever de etter to visjoner og ett motto. Tine sin visjon (*Sammen skaper vi ekte matopplevelser folk vil ha*) har fokus på samarbeid, pakkeriet sin visjon (*Vi skal strebe etter høy kompetanse og godt humør*) har fokus på kompetanse og humør, og pakkeriet sitt motto (*Man kan alltid bli bedre*) har fokus på stadig forbedring. Dette oppsummerer fire fenomen som ser ut til å være viktig for hverdagslæringen i pakkeriet.

Det første fenomenet er samarbeid: Samarbeid ser ut til å være viktig både i teamet på linjen, i lederteamet og i ulike praksisfellesskap på kryss av linjene. Når linjene går bra, er det mange av operatørene som arbeider alene, men når det blir maskinstopp eller hindringer dukker opp, samler ofte operatørene seg for å diskutere og prøve ut nye ideer. Det var rundt halvparten av operatørene som sier i sine intervjuer at de samarbeider ved maskinstopp, så det er ikke alle linjene som ser ut til å fokusere så mye på samarbeid. Likevel var alle operatørene enig i at de lærer mye av hverandre gjennom samarbeid og diskusjoner. Det er et sosialt og inkluderende arbeidsmiljø i pakkeriet, og det er flere som hevder at samarbeide er nødvendig når de ruller på linjene. Selv om det ser ut til å være en del samarbeid i pakkeriet, er det varierende hvordan og i hvor stor grad den enkelte samarbeider med andre. Blant annet kommer det frem tendenser fra intervjuene med operatørene til at skift 1 samarbeider mer med lederen, mens skift 2 samarbeider mer på linjen, noen liker store team som kan hjelpe hverandre, mens andre liker små team som kan samarbeide tettere, og noen samarbeider mye med teknikere, mens andre gjør det ikke. Gjennom dokumentstudiet og intervjuer kom det også frem at operatørene ikke alltid er så flinke til å hjelpe hverandre. Selv om det er noen samarbeid som fungerer dårlig, ser det ut til at samarbeid er viktig i pakkeriet.

Det andre fenomenet fra visjonene og mottoet, er kompetanse: Det er 80% av de ansatte i pakkeriet som har fagbrev eller høyere utdanning. Siden gjennomsnittsansieniteten i pakkeriet er så høy, er det mange som har oppnådd

viktig erfaring gjennom mange år med arbeid. Rune 1 hevder at kunnskapsoverføring er viktig fordi det er så mange operatører som sitter inne med mye kunnskap og mange erfaringer som burde deles. Høy kompetanse er også et fokusområde i strategihuset. Når folk har mye utdanning og erfaring, kan det bli lettere for dem å være selvgående, om de får autonomi og myndighet fra lederne. Gjennom analysen kom det frem at operatørene i pakkeriet er selvstyrene, og at det er flere som kontakter lederen bare når de trenger hjelp.

Det tredje fenomenet er humør: Utfra observasjonen ser det ut til at flere er opptatt av godt humør, og det er mange smil og mye latter i pakkeriet. De ansatte i pakkeriet oppleves som snille og omtenkssomme, og humor, positivitet, trivsel og småprat ser ut til å prege hverdagen. Men gjennom forskningen kom det også frem en litt mer negativ side av dette fokuset på godt humør. Det kommer frem en tendens som viser at noen ansatte gjør mye for å beholde den gode stemningen, blant annet å unngå å rapportere feil, fortelle om unnasluntringer, unngå konflikter eller ta på seg skylden for det man ikke har gjort, bare for at det gode arbeidsmiljøet skal opprettholdes.

Det siste fenomenet som kommer frem fra visjonene og mottoet, er forandring: Gjennom intervjuene kommer det frem at operatørene liker å utvikle seg, tar utfordringer med spenning og er vant med endringer, fordi de alltid har drevet med forbedringstiltak i pakkeriet. Likevel kommer det også frem at det er flere som mener at de kan bli litt for mye fokus på endringer og at forandringer alltid får reaksjoner, spesielt fra operatørene som jobber på skift 2. Men reaksjoner kan noen ganger være positivt for læringsprosessen om det viser kritisk evne og engasjement. I pakkeriet ser det ut til å være stadig små justeringer som gjør at avdelingen forbedrer seg over tid. Roy konkluderer med at når noen endringstiltak fungerer og andre ikke, så blir man sakte men sikkert bedre. Pakkeriet er en her-og-nå-bedrift, som har et fokus på det som skjer her og nå, gjennom å arbeider med kortsiktige mål, muntlig kommunikasjon og kortsiktig problemløsning. I intervjuene av operatørene sier alle at de blir motivert av kortsiktige mål når det går bra på linjen. Henning sier at han liker bedre kortsiktige mål, enn langsiktige, fordi de er mer troverdige, og Hege sier at mål på ukesbasis er det mest langsiktige de kan bruke i pakkeriet, fordi det stadig skjer endringer. Likevel støttes her-og-nå fokuset av en fremtidsoptimisme med fokus på at den neste dagen skal bli bedre enn den forrige, og et blikk tilbake i fortiden ved å

kontinuerlig utvikle seg gjennom små justeringer og dermed kan klare å beholde de eksisterende praksisen som fungerer bra. Å klare å kombinere både nåtid, fortid og fremtid på balansert måte er det beste for organisasjonen, hevder Irgens (2011). Det ser ut til at pakkeriet klarer å ha et øye på fremtid og fortid, uten å miste sitt fokus på det som skjer her og nå.

Støtte er et begrep som kan forklare flere sammenhenger i pakkeriet enn at her-og-nå-fokuset støttes av en øye på fortid og fremtid. I pakkeriet er muntlig kommunikasjon brukt mest, men den ser ut til å bli støttet av skriftlig kommunikasjon for å redusere at informasjon blir glemt; Operatørene er selvstyrende, mens lederne tilrettelegger og støtter dem; Det ser ut til at operatørene støtter hverandre, noe som kan være viktig for å skape et godt samarbeid; Og tilrettelagte muntlige arenaer, støttes av tilrettelagte skriftlige arenaer og selvvalgte muntlige arenaer. Det ser også ut til at lederne og operatørene kjenner hverandre svært godt, noe som kan føre til at de lettere forstår hva den andre parten tanker og hvilke støtte som behøves.

Kvålshaugen og Breunig (2009) definerer hverdagslæring som å lære gjennom refleksjon og erfaring i organisasjonens hverdagslige arbeid. De sier at hverdagslæring er uplanlagt, ubevisst, usynlig da mye kunnskap er taus, preget av at man stadig bygger på med ny læring over tid og ikke-kontinuerlig ved at den ikke finnes i hverdagen men heller oppstår når det oppstår læringstriggere (Kvålshaugen og Breunig, 2009). De kjennetegnene med hverdagslæring som Kvålshaugen og Breunig nevner her, ser ut til å stemme også for hverdagslæringen i pakkeriet. Hverdagslæringen i pakkeriet er ikke planlagt ved å sette opp kurs og møter som har som formål å skape læring, den skjer heller mer uformelt gjennom hverdagens problemløsning. Det er ikke alle handlinger som gir læring og man lærer ikke hele tiden, men man kan lære når man møter læringstriggere i en passende situasjon. Hverdagslæringen er ikke preget av store endringer, men heller av utvikling der man lærer litt nytt hver dag og småjusteringer som bidrar til at de aktivitetene som fungerer kan fortsette fremover. Videre skjer hverdagslæringen ofte gjennom utprøving av ideer, der man kaster seg ut i det og lærer av erfaringen heller enn forberedelsen. Gjennom intervjuene var det flere som nevnte at de lærer ofte eller hver dag, mens andre sa at de ikke lærer så mye i hverdagen. Gjennom observasjonen kom det frem at flere læringsformer finnes i den samme situasjonen og er innebygd i

arbeidsvanene slik at operatørene ikke alltid er bevisst på alle stegene i læringsprosessen. Utfra dette kommer det frem en tendens til at den typiske praksisen for hverdagslæring i pakkeriet kan beskrives utfra 5-Uèr: den er uformell, uplanlagt, basert på utvikling og utprøving av ideer, og noen ganger er den nesten ubevisst da den er godt innarbeidet i vaner og ofte befinner seg i sosialisering eller eksterialisering.

Kvålshaugen og Breunig (2009) sier, som nevnt i avsnittet over, at hverdagslæring er å lære gjennom refleksjon i hverdagens arbeid. Det er flere teorier som har blitt anvendt i denne oppgaven som vektlegger refleksjon som et bevisst, kollektivt og formelt steg i en læringsprosess. Det gjelder Kolb sin erfaringslæringsmodell (1984), Argyris sin dobbelkretslæring (1990), Kahneman sitt tenke-sakte-system (2011) og Edmondson sin teori om læring av feil (1996). Funnene fra pakkeriet viser at de har fokus på læring, men at refleksjonen ofte er uformell, lite planlagt og mindre bevisst. Ofte blir refleksjonen gjennomført gjennom jobbrulling, medvirkning eller brainstorming i uformelle, små møter. Forbedringsgruppen og resultatsikringsmøtet er de eneste tilrettelagte arenaene som er gjennomgått i denne oppgaven, som har som formål å skape refleksjon. Det ser også ut til å være svært få formelle analyser, det er mer vanlig å heller handle først og vurdere konsekvensene etterpå. Klev og Vie (2014) forteller at dype analyser ofte blir bortprioritert fordi lederen stadig skal i et møte, løse en oppgave og så videre. Dette kan utfra observasjonen se ut til å være tilfellet i pakkeriet også, da den høye møteagendaen og ledernes mange oppgaver ofte blir i fokus. Det ser ut til at problemer blir tatt tak i av lederne, men de løses ofte ved hjelp av brannslukking, enkelkretslæring (Argyris, 1990) og tenke-raskt-systemer (Kahneman, 2011). Det ser også ut til at synlige problem blir løst raskt, ofte gjennom midlertidige løsninger, mens mer kompliserte problem som krever en dypere analyse ofte blir utsatt. Dette kan igjen bidra til at læringen skjer i små steg, heller en gjennom større fornyinger basert på analyser. Det virker ut pakkeriet er fornøyd med den praksisen de har, og at læringen skjer for å få den eksisterende praksisen til å bli stadig litt bedre. Selv om refleksjonen i pakkeriet ofte er ubevisst, finnes den likevel.

Det kom også frem to kjennetegn ved de ansatte som jobber i pakkeriet. Det første er at de er reflekterte over egen praksis. Dette beskrives blant annet i den innledende historien i teorikapittelet. Det ser ut til å være en del av den typiske praksisen at de

ansatte i pakkeriet har et reflektert syn på egen praksis. De er bevisste på den utviklingen som har skjedd i pakkeriet over tid og det ser ut til at de er opptatt av å leve opp til sitt motto- *Man kan alltid bli bedre*. Dette kom frem både gjennom at respondentene svarte fort og med dyp innsikt på de spørsmålene som ble spurt i intervjuene, og ved at ulike nivå i THS hadde tilsvarende de samme synene på flere ulike fenomener. Dette kan vise en tendens til at de fleste er reflektert over egen praksis og ser muligheter, og at det finnes en form for enighet på TSH om pakkeriet sin typiske praksis. Når de ansatte alltid ser muligheter til forbedring og videre utvikling, kan det være et tegn på at de er læringsvillige.

Det andre kjennetegnet som kom frem er at de ansatte i pakkeriet er forskjellige. Noen samarbeider mer, noen konkurrerer mer, noen har mye erfaring innen et felt, mens andre har innenfor et annet, noen er gamle og vise, noen trenger lite lederstøtte, noen trenger mye informasjon, noen er nysgjerrige, tar ansvar og gjør en ekstra innsats og så videre. Pakkeriet består av 87 forskjellige operatører, som er fordelt på 3 områder med hver sin leder som også er forskjellige. Gjennom analysen kom det frem tendenser til at lederteamet fungerer godt når det er sammensatt av forskjellige mennesker som ser ut til å kunne utfylle hverandre på noen områder. Kanskje gjelder det også hos operatørene? Det kan ikke denne oppgaven gi noe svar på, men de ansatte kjenner hverandre godt, og det ser ut til at de vet hvem de skal spørre om det er noe de lurer på. Dette kan være med på å skape gode samarbeid og kunnskapsoverføring, og det er mange som sier i sine intervjuer at de lærer mye av å diskutere med andre.

Det ser ut til å være et kjennetegn med hverdagslæringen i pakkeriet at de anvender mange ulike læringsformer. Det ser ut til at flere av læringstriggerne er overlappende, og en situasjon kan inkludere flere læringstriggere. Et eksempel som kan vise dette godt er historien fra delkapittelet om overlapp i empirikapittelet. For det første gikk tidligvakten gjennom de hindringene som hadde vært på linjen gjennom dagen. Her har læringstriggeren hindring skapt en erfaring, som blir videreformidlet gjennom ord og beskrivelser, altså kunnskapsoverføring gjennom eksternalisering. For det andre lærer de av feil, gjennom å fysisk lytting og titting på punktet på linjen der feilen befinner seg, og viser hvordan lignende problem tidligere har blitt løst. Kunnskapsoverføring som dette, kalles for sosialisering. For det tredje er det en

toveiskommunikasjon og en god samtale og diskusjon mellom partene, der både seinvakt og tidligvakt formidler sine erfaringer og spør spørsmål. Her kan deltagerne ha lært gjennom samtale. Og tilslutt lærer seinvakta gjennom utprøving, når hun senere tester ut de forslagene som tidligvakten hadde nevnt i overlappen. Ifra erfaringslæringsmodellen ser man også at refleksjon vil følge av en utprøving, for at den skal kunne bidra til læring. Etter utprøvingen måtte seinvakta vurdere om hun likte de tipsene hun hadde fått og ville gjøre dem til sine egne gjennom internalisering, eller om hun heller ville lære av å unngå uvanen. Som historien viste bidro overlappen, samt hendelsene som fulgte av overlappen, til læring både gjennom sosialisering, eksternalisering, internalisering, læring av hindringer og feil, læring av samtale, utprøving, unngå vane. Historien viser også at hverdagslæring i pakkeriet skjer der læringspotensial møter læringstriggere, noe som Kvålshaugen og Breunig (2009) kaller ikke-kontinuerlig læring.

Avslutning drøftingskapittel

Læringstriggere, læringshull og læringskonteksten kom gjennom analysen og drøftingen frem som viktige begrep i sammenheng med hverdagslæring i pakkeriet. I dette kapittelet har analysen av forskningsspørsmålene blitt oppsummert, og satt sammen til en avsluttende analyse som har kommet nærmere en konklusjon på problemstillingen til denne oppgaven.

Avslutning

I dette avsluttende kapittelet vil de tre forskningsspørsmålene besvares og en konklusjon på problemstillingen vil presenteres. Konklusjonen på denne masteroppgaven består av en definisjon på hvordan begrepet hverdagslæring kan forstås i pakkeriet, samt en modell som visualiserer denne definisjonen. Videre blir korespondansekravet og den teoretiske generaliseringen gjennomgått, før det til slutt vil bli lagt frem forslag til videre forskning.

Konklusjon

Temaer for denne masteroppgaven er hverdagslæring. Når jeg gikk i gang med prosjektet viste jeg en god del om læring, kunnskapsoverføring og strategier generelt, men lite om hverdagslæring og kortsiktige mål spesielt. Formålet med studiet var å få en bedre forståelse av hvordan hverdagslæring på gruppenivå kan skje i praksis.

Problemstillingen i oppgaven er: ***Hvordan foregår hverdagslæring i pakkeriavdelingen på Tine Sentrallager Heimdal?***

For å letter kunne svare på problemstillingen, ble den delt opp i tre forskningsspørsmål. Det første forskningsspørsmålet var: ***Hvilke læringsarenaer anvendes i pakkeriet?*** En læringsarena er *samlingspunkt hvor aktører kan møtes for å diskutere problemer og lære i fellesskap*” (Oddane, 2014, s.104). Gjennom forskningen kom det frem flere viktige læringsarenaer, som anvendes mye i pakkeriet. De er listet opp i vedlegg 3. At pakkeriet anvender mange forskjellige læringsarenaer, ser ut til å være en del av den typiske praksisen i pakkeriet. Læringsarenaer kan ses på som en hjelpende læringskontekst til hverdagslæringen, fordi arenaene skaper en møteplass for diskusjon og samarbeid mellom de ansatte i pakkeriet. Gjennom forskningsprosessen kom det frem at pakkeriet anvender flest tilrettelagt muntlige arenaer, med støtte fra noen tilrettelagte skriftlige arenaer, og noen selvvalgte muntlige arenaer.

Det andre forskningsspørsmålet var: ***Hva kjennetegner den typiske praksisen for hverdagslæring i pakkeriet?*** Begrepet *typisk praksis* blir her brukt for de handlingsmønstrene som skjer ofte og som utføres av flere. For å svare på dette spørsmålet ble blant annet læringen og kommunikasjonene til pakkeriet sine ansatte studert. Dette gav en liste over typiske praksiser som finnes i pakkeriet, som kan ses i

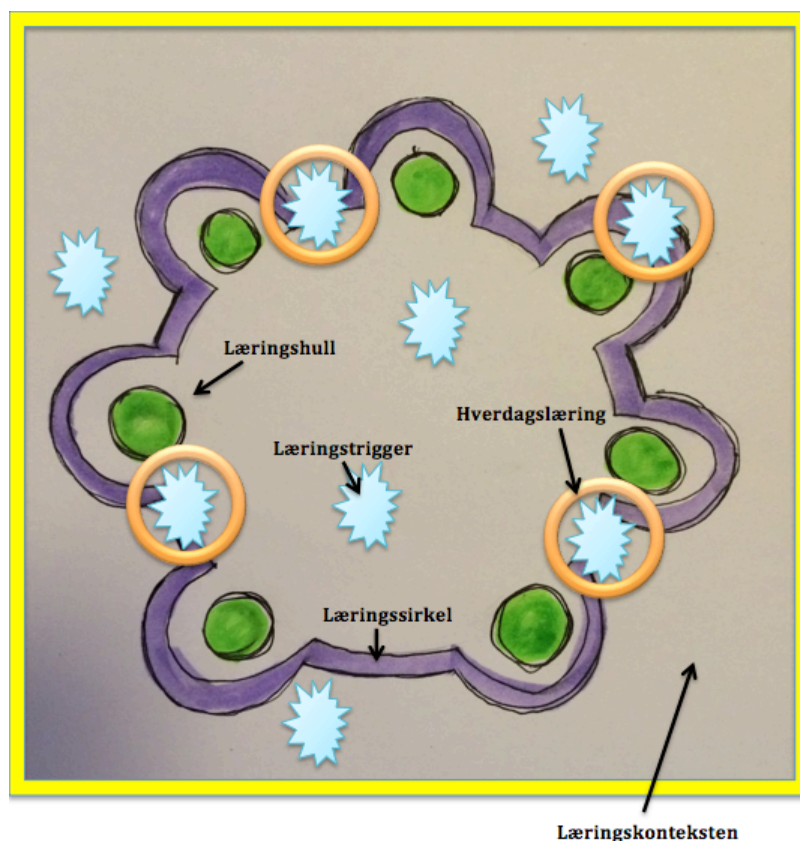
vedlegg 3. Blant annet kan kortsiktige mål eller arbeid for å stadig bli bedre, samarbeid, rullering, godt arbeidsmiljø og autonome operatører nevnes her. Det som kommer frem som den typiske praksisen for hverdagslæring i pakkeriet kan kalles de 5-Uène: den er uformell, uplanlagt, basert på utvikling og utprøving av ideer, og noen ganger er den nesten ubevisst da den er godt innarbeidet i vaner. Gjennom forskningen kom det også frem 10 læringstriggere som så ut til å være en del av den typiske praksisen i pakkeriet. En læringstrigger kan være en hendelse som krever at man lærer for å rette opp i noe eller det kan være en ide som kan skape læring og potensielt forbedre praksisen. Observasjonen viste tendenser til at læring av feil og læring av hindringer er de vanligste læringstriggerne i pakkeriet. Det kom også frem at enkelkretslæring, tenke-raskt-system og brannslukking anvendes mer enn dype analyser av problemene.

Det tredje forskningsspørsmålet var: **Hvilke læringshull finnes i pakkeriet?** Et læringshull er et gap i læringsprosessen som kan svekke læringsutbyttet. Ved å bruke et litt mer kritisk blikk på praksisen i pakkeriet, kom det frem 12 læringshull, som kan være til hindring for hverdagslæringen. En liste av de aktuelle læringshullene er fremstilt i vedlegg 4. Blant annet kom det frem i analysen at å glemme muntlige beskjeder, støy og stress, at ting tar tid, at det ikke er kult å sladre og at det finnes en kommunikasjons-glippe mellom sein- og tidligvakt kan være potensielle hindringer for hverdagslæringen i pakkeriet.

Frem til nå i denne oppgaven har Kvålshaugen og Breunig (2009) sin definisjon på hverdagslæring blitt brukt. Gjennom analysen og drøftingen har jeg kommet frem til en egen definisjon på hverdagslæring, som kan gi en konklusjon på problemstillingen i denne oppgaven: **Hvordan foregår hverdagslæring i pakkeriavdelingen på Tine Sentrallager Heimdal?** Jeg vil definere hverdagslæring i pakkeriet ved Tine Sentrallager Heimdal som:

en kontinuerlig og uformell utvikling gjennom små justeringer, for at dagens praksis stadig skal bli litt bedre. Den skjer ikke nødvendigvis hver dag, men den skjer i det hverdagslige arbeidet når læringstriggerne møter læringspotensial, uten å bli forhindret av læringshull.

For å forklare denne definisjonen litt bedre vil den visualiseres i en modell. Modellen har jeg valgt å kalle for *Hverdagslæringsblomsten*, på grunn av formen på figuren:



Figur 15 *Hverdagslæringsblomsten*

I *Hverdagslæringsblomsten* består *læringskonteksten* av den typiske praksisen og læringsarenaene. *Læringskonteksten* befinner seg i bakgrunnen av alt som skjer i pakkeriet og den vil alltid påvirke læringen og handlingene til de ansatte. *Læringskonteksten* er den grå bakgrunnen innenfor den gule firkanten. Den gule firkanten representerer *grensene* for pakkeriet, men grensene har en glidende overgang til omverdenen, da grensemeglere kan komme inn og ut av pakkeriet og delta i den typiske praksisen og læringsprosessene som foregår. Derfor er grensene markert med en lys farge, og ikke en svart skillevegg. Videre eksisterer det en *læringsssirkel* med læringspotensial, som kontinuerlig beveger seg rundt i læringskonteksten på jakt etter læringsstriggere. *Læringsssirkelen* er markert med lilla farge. Den er ujevn, fordi den må bevege seg rundt forskjellige hinder som er lagt ut, som hindrer den potensielle læringsprosessen. Den ujevne sirkelen kan ligne en blomst, derav navnet *Hverdagslæringsblomsten*. Hindrene er *læringshull*, som er markert med grønn farge. De lyseblå feltene er *læringsstriggere*. *Læringsstriggere* er hendelser, som kan skape læring når de kommer i kontakt med den potensielle

læringssirkelen. I treffpunktet mellom en læringstrigger og den potensielle læringssirkelen, oppstår *hverdagslæring*, som er punktene markert med oransje ringer. Verken den potensielle læringssirkelen eller læringstriggere skaper læring i seg selv, men de skaper hverdagslæring når de treffer hverandre.

Oppsummert kan hverdagslæring i pakkeriet kort og enkelt forklares på den måten som Henning og tittelen på oppgaven sier: ”*I pakkeriet lærer de litt- hver dag*”.

Korrespondansekravet

Som tidligere gjennomgått i metodekapittelet, vil man kunne få økt validitet i oppgaven om data fra metodetrianguleringen konvergerer. Å konvergere betyr at funnene støtter hverandre (Fangen, 2010; Ramian, 2007). Gjennom dybdeintervjuene, har det i denne oppgaven kommet frem flere ulike uttalelser fra ulike respondenter, men det ser ut til å være meningsforskjeller og ikke et tegn på at respondentene holder tilbake informasjon. Bortsett fra et tilfelle ser det ut til at uttalelser og kilder konvergerer med hverandre. Det ene tilfelle der uttalelsene fra ulike kilder ikke støtter hverandre var når lederne og områdeansvarlige sier at skift 2 er mindre selvgående, mens operatørene sier at skift 1 samarbeider mer med lederne og skift 2 jobber mer som et team på linjen og kontakter lederen bare når de trenger hjelp, noe som kan være et tegn på at skift 2 jobber mer selvstendig. De fleste metodene konvergerer også med hverandre, men det er noen nyanser som ikke gjør det. Flere ledere og operatører sier i sine intervjuer at linje-tavlene er viktige, men observasjonen viser at linje-tavlene blir lite brukt og en av linje-tavlene hadde ingen oppføringer i forskningsperioden. Operatørene sier i intervjuene at linje-tavla nesten ikke blir brukt til kommunikasjon mellom operatører, men observasjon viser at linje-tavlene blir brukt til det. I observasjonen kommer det frem tendenser til at operatørene ikke leser på linje-tavlene når de kommer på seinvakt, men i intervjuene sier flere at de gjør det. Vegard sier i sitt intervju at fokuset på drift fører til at overlappen mellom skiftene blir kort og lite detaljert, men i observasjonen kommer det frem at fokuset på drift er grunnen til at flere gjennomfører gode overlapper. Lederne og områdeansvarlige sier i sine intervjuer at det ene skiftet går en lavere innsats enn det andre, men dokumentstudiet viser at begge skiftene får like gode resultater. Det er mange som sier i intervjuene at de har lite refleksjon i pakkeriet, men i observasjonen kommer det frem at pakkeriet har refleksjoner, men at de ofte er uformelle og delvis ubevisst. Et siste tilfelle der resultatet fra ulike metodene ikke støtter hverandre er når operatørene

sier i sine intervju at lederne er tilgjengelige hele tiden, mens dokumentstudiet og observasjonen viser at lederne ofte er utilgjengelige på grunn av møter.

Teoretisk generalisering

Som tidligere gjennomgått i metodekapittelet, vil man kunne øke den eksterne validiteten i oppgaven om funn fra forskningen har replikasjon med eksisterende teorier. Replikasjon er når funnene fra studiet forsterker de eksisterende teoriene (Ramian, 2007). Stort sett er det replikasjon mellom funn og teori, noe som kan bidra til å styrke de eksisterende teoriene. Men det er noen tilfeller som kan bidra til å svekke teoriene. I denne oppgaven er det ingen eksisterende teorier som blir motbevist i sin helhet, men funnene fra forskningen har noen forskjeller fra teoriene, som vil gjennomgå her. Det er flere teorier som vektlegger refleksjon som et bevisst, kollektivt og formelt steg i en læringsprosess, mens refleksjonen i pakkeriet ser ut til å være uformell, lite planlagt og mindre bevisst. Ofte blir refleksjonen gjennomført gjennom jobbrulling, medvirkning eller brainstorming i uformelle og små møter. Sjøvold (2010) sier i sin definisjon av team at et team må ha tre eller flere personer. I pakkeriet er det flere linjer som bare har to personer, men som fremdeles mener at de jobber som team. På grunn av viktigheten læringshullene i pakkeriet har for hverdagslæringen, kan man ikke utforme en modell om hverdagslæringen i pakkeriet som en jevn sirkel, slik som Kolb sin erfaringslæringsmodell (1984). Funnene fra pakkeriet viser at læringen må gå rundt de hindrene som den møter, og lærings sirkelen i pakkeriet fremstilles derfor som ujevn.

Videre forskning

I denne oppgaven har hverdagslæring i pakkeriet ved Tine Sentrallager Heimdal blitt beskrevet. De funnene som har kommet frem her kunne ha vært spennende å forsket videre på i andre case, for å se om de samme forholdene går igjen der. Forslag til andre case kunne ha vært andre Tine anlegg, andre lignende avdelinger eller en helt annen type organisasjon. Et annet forslag til videre forskning hadde vært å se på andre fenomener, i det samme caset. Gjennom metodetriangulering kom det frem flere spennende fenomener som kunne ha vært interessante å studert videre. Noen forslag er å gå dypere inn i hvordan lederteamet arbeider sammen eller å se dypere på utviklingsmotstand i avdelinger med godt arbeidsmiljø, tette relasjoner og ansatte som er vant til stadige endringer.

Litteraturliste

- Alvesson, M. og Sveningsson, S. (2003) Managers doing leadership: The extraordinarization of the mundane, *Human relations*, 56 (12), 1435-1459
- Amabile, T.M. (1996) *Creativity in context: The social psychology of creativity*. Boulder, Colo: Westview Press
- Amundsen, O. og Kongsvik, T. (2016) *Endringskynisme- og kunsten og skape god endringspraksis*. 2.utgave. Oslo: Gyldendal.
- Argyris, C. (1990) *Bryt forsvarsrutinene- Hvordan lette organisasjonslæring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Barley, S.R. og Kunda, G. (2001) Bringing Work Back In, *Organization science*, 12(1), s.76-95.
- Bastøe, P.Ø., Dahl, K. og Larsen, E. (2002) *Organisasjoner i utvikling og endring- oppgaveløsning i en ny tid*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Becker, H. (1970) *Sociological Work- Method and Substance*. Chicago: Alan Line the Penguin Press.
- Belbin, R.M. (1981) *Management Teams- Why they succeed or fail*. UK: Butterworth-Heinemann.
- Belbin, R.M. (1993) *Team roles at work*. UK: Butterworth-Heinemann.
- Daft, R.L. og Lengel, R.H. (1983) *Information Richness: A New Approach to Managerial Behavior and Organization Design*, US, Texas: Texas A&M University. Tilgjengelig fra: <http://oai.dtic.mil/oai/oai?verb=getRecord&metadataPrefix=html&identifier=ADA128980> (Hentet: 1.5.17).
- De Holan, P. og Phillips, N. (2004) Remembrance of things past? The dynamics of organizational Forgetting, *Management Science*, 50/11: 1601-1613
- Dewey, J. (1984) The quest for certainty. i Boydston, J. A. (red), *The later works of John Dewey, 1925-1953*. 4. utgave. Southern Illinois: University Press.
- Edmondson, A. C. (1996) Learning from Mistakes is Easier Said Than Done: Group and Organizational Influences on the Detection and Correction of Human Error. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 32(1): 5-28.
- Fangen, K. (2010) *Deltagende observasjon*. 2. Utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Filstad, C. (2010) *Organisasjonslæring – fra kunnskap til kompetanse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Filstad, C. og Blåka, G. (2007) *Learning in organizations*. Oslo: Cappelen
- Flick, U. (2007) *Managing quality in qualitative research*. London: Sage Publications.

- Garvin, D. A. (2000) *Learning in action: A guide to putting the learning organization to work*. Brighton: Harvard Business Press.
- Harrison, A., Wheeler, P. og Whitehead, C. (2004) *The Distributed Workplace: Sustainable Work Environments*. New York: Spon Press.
- Hernes, T. og Irgens E.J. (2013) Keeping things mindfully on track: organizational learning under continuity, *Management Learning*, 44 (3), juli 2013. Tilgjengelig fra: http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/30491033/Management_Learning-2012-Hernes-1350507612445258.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1492869526&Signature=phPSuNhXzU7rl3W5Hr6s8sJsoQQ%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DHernes_T_and_Irgens_E.J._2012_.Keeping.pdf (Hentet: 22.4.17).
- Hislop, D. (2013) *Knowledge Management in Organizations- a critical introduction*. 3.utgave. Oxford: Oxford University Press
- Irgens, E.J. (2000) *Den dynamiske organisasjonen, ledelse og utvikling i et arbeidsliv i forandring*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Irgens E.J. (2007) *Profesjon og organisasjon*, Bergen: Fagbokforlaget.
- Irgens, E.J. (2011) *Dynamiske og lærende organisasjoner- Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Irgens, E. J. og Wennes, G. (2011). Kunnskapsarbeid – om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner. I Irgens E. J. og Wennes, G. (red.) *Kunnskapsarbeid – om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget, 13-22.
- Jacobsen, D.I. (1998) Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon, *Magma* (1) 1998. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/motstand-mot-forandring-eller-10-gode-grunner-til-at-du-ikke-klarer-aa-endre-en-organisasjon> (Hentet: 10.5.17)
- Jacobsen, D.I. (2005) *Hvordan gjennomføres undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Justesen, L. og Mik-Meyer, N. (2010) *Kvalitative metoder i organisasjons- og ledelsesstudier*, København: Hans Reitzels forlag.
- Kahneman, D. (2011) *Thinking, fast and slow*. UK, London: Penguin Books.
- Kaldestad, Y. Og Møller, B. (2016) *Verdivurdering, teoretiske modeller og praktiske teknikker for å verdsette selskaper*. 2.utgave. Fagbokforlaget: Bergen.
- Klev, R. (2014) Jakten på den gode leder, i Klev, R. og Vie, O.E. (red.) *Et praksisperspektiv på ledelse*, Oslo: Cappelen Damm Akademisk, s 67-82.
- Klev, R. og Levin, M. (2002) *Forandring som praksis- Læring og utvikling i organisasjoner*. Fagbokforlaget: Bergen.
- Klev, R. og Vie, O.E. (2014) Innledning, i Klev, R. og Vie, O.E. (red.) *Et praksisperspektiv på ledelse*, Oslo: Cappelen Damm Akademisk, s. 11-22.

- Kolb, D.A. (1984) *Experiential learning: experience as the source of learning and development*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Krogh, G.V., Ichijo, K. Og Nonaka, I. (2000) *Slik skapes kunnskap- Hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner*, Oxford University Press: New York.
- Kvålshaugen, R. og Breunig, K. J. (2009) Strategisk kompetansestyring i prosjektbaserte organisasjoner: Fra et forbrukerperspektiv til et produsentperspektiv, *Praktisk økonomi og finans*, 25(3): 73-81.
- Lombardo, S. og Kvålshaugen, R. (2014) Constraint-Shattering Practices and Creative Action in Organizations, *Organization Studies*, 35(4): 587-611.
- Moxnes, P. (2000) *Læring og ressursutvikling i arbeidsmiljøet*. Oslo: Forlaget Paul Moxnes.
- Munkeby, I. og Øyum, L. (2002) Team i arbeid, i Levin, M. og Klev, R. (red.) *Forandring som praksis- Læring og utvikling i organisasjoner*, Fagbokforlaget: Bergen, s.213-221.
- Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H. og Swan, J. (2009) *Managing knowledge work and innovation*. 2.utgave. New York: Palgrave, Macmillan.
- Nonaka I. og Takeuchi H. (1995) *The knowledge-creating company*, New York: Oxford University press.
- Nordli, M. (2007) *Kunsten å lære bort*, Oslo: Forlaget Baibooks.
- Nyeng F. (2011) *Etikk og samfunnsansvar*. Trondheim: Abstrakt forlag.
- Nystrøm, P.C. (1990) Vertical exchanges and organizational commitments of American business managers, *Group and organization studies*, 15 (3), sep, s. 296-312.
- Oddane, T. (2014) Kreativitetsledelse som orkestrering av kollektiv improvisasjon, i Klev, R. og Vie, O.E. (red.) *Et praksisperspektiv på ledelse*, Oslo: Cappelen Damm Akademisk, s.97-114.
- Oddane, T. (2017) *Kreativitet og innovasjon- fem sider av nesten samme sak*, Bergen: Fagbokforlaget.
- Ramian, K. (2007) *Casestudiet i praksis*. Århus: Academica forlag.
- Ringdal, K. (2007) *Enhet og mangfold- samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 2.utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Senge, P. (1990) *The Fifth Discipline*. London: Century Business Press.
- Simons, H., Kushner, S., Jones, K. og David, J. (2003) From evidence-based practice to practice-based evidence: The idea of situated generalisation, *Research papers in education*, 18 (4), s. 347-364.
- Sjøvold, E. (2010) *Teamet, Utvikling, effektivitet og endring i grupper*. 3.opplag. Oslo: Universitetsforlaget.

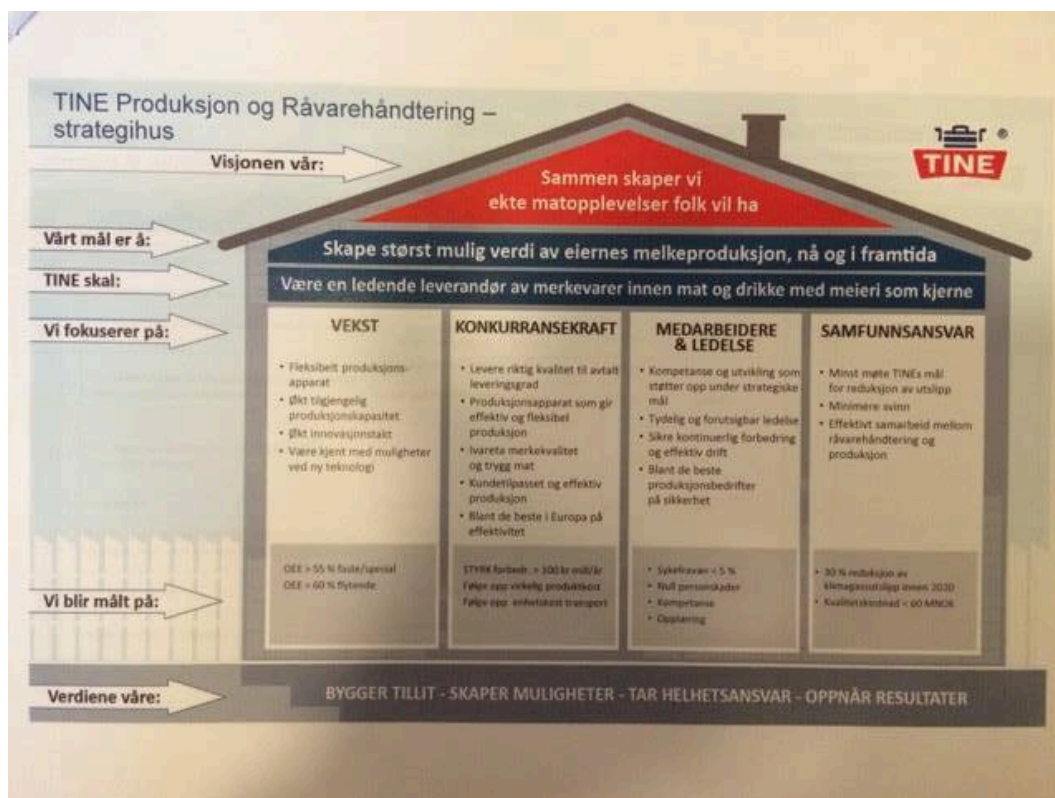
- Skalde, A. og Skaret, M. (2005) *En snarvei til Kompetanseberetningen for Norge 2005- Lærer elevene mer på lærende skoler?* Utdanning- og forskningsdepartementet. Tilgjengelig fra: https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kilde/ufd/rap/2005/0018/ddd/pdfv/244921-kompetanseberetningen_05.pdf (Hentet: 3.5.17).
- Skjølsvik, T., Løwendahl, BR., Kvålshaugen, R. og Fosstenløyen, S.M. (2007) Choosing to learn and learning to choose: Strategies for client co-production and knowledge development, *California Management Review*, 49 (3): 110–128.
- Szulanski, G. (1996) Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17: 27-43.
- Søland, A.I. (2005) *Strategiutvikling: Hva vil vi og hvordan få det til- en bok om praktisk strategiarbeid*, Seland: Kolofon
- Tine (2017) *Tine som motor for endring*. Tilgjengelig fra: <http://www.tine.no/presserom/nyheter/nyhet?id=1722471> (Hentet: 12.01.2017).
- Tine (u.å. a) *Om Tine*. Tilgjengelig fra: <http://www.tine.no/om-tine> (Hentet: 12.01.2017).
- Tine (u.å. b) *Rå muligheter for reale folk*. Tilgjengelig fra: <http://www.tine.no/jobbi-tine/v%C3%A5re-medarbeidere/artikler/r%C3%A5-muligheter-for-reale-folk> (Hentet: 12.01.2017).
- Tine (u.å. c) *Styring og ledelse*. Tilgjengelig fra: <http://www.tine.no/presserom/om-tine-gruppa/styring-og-ledelse> (Hentet: 12.01.2017).
- Tine (u.å. d) *Tines Historikk*. Tilgjengelig fra: <http://www.tine.no/om-tine/organisasjonen/tines-historikk> (Hentet: 12.01.2017).
- Tine (u.å. e) *Tine Sentrallager Heimdal*. Tilgjengelig fra <http://www.tine.no/om-tine/meieriene/andre/tine-sentrallager-heimdal> (Hentet: 12.01.2017).
- Tine (u.å. f) *Visjon og verdier*. Tilgjengelig fra: <http://www.tine.no/om-tine/organisasjonen/visjon-og-verdier> (Hentet: 12.01.2017).
- Tjora, A. (2013) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 2.utgave. Oslo: Gyldendal Akademiske forlag.
- Vie, O. E. (2009) *Shadowing managers engaged in care: Discovering the emotional nature of managerial work*, Doktorgrad, NTNU Trondheim.
- Wenger, E. (1998) *Communities of Practice, learning, Meaning, and Identity*, UK, Cambridge: Cambridge University Press.

Vedlegg

VEDLEGG 1: Intervjuguide operatører

- 1) Hvilket skift jobber du på? Oppgi navn, hvor lenge du har jobbet her og hvilke linjen du jobber på.
- 2) Hvordan er kommunikasjonen mellom operatørene? Diskuterer dere mye sammen og lærer av hverandre?
- 3) Hvordan kommuniserer lederne med deg? Er det mest beskjeder eller samarbeid og diskusjoner?
- 4) Synes du at kommunikasjonen i pakkeriet er mest muntlig eller skriftlig?
- 5) Føler du at ledelsen er tett på og tilgjengelig? Har de klare forventninger til deg?
- 6) Syns du det er god informasjonsflyt i pakkeriet eller er det mange beskjeder som kommer i siste liten?
- 7) Føler du at du har frihet til å forme dagen din litt selv?
- 8) Føler du at du blir nok inkludert i ting som skjer?
- 9) Føler du at det er litt konkurranse i pakkeriet?
- 10) Er det mest teamarbeid eller mest selvstendig arbeid?
- 11) Hva liker du best med å jobbe her?
- 12) Får du nok utfordring?
- 13) Blir du motivert av rullering på linjen? Og på hvilke måte?
- 14) Blir du motivert av stadige endringer og at dere hele tiden er i utvikling? På hvilke måte?
- 15) Blir du motivert av kortsiktige mål, som blant annet OEE-tall? På hvilke måte?
- 16) Hvor mange ganger per uke ser du på store-tavla?
- 17) Hvor mange ganger per uke ser du på linje-tavla?
- 18) Hva synes du om Kari Johanne sine morgenrunder?
- 19) Bruker du TV-skjermene på lederkontoret og kontoret til Hugo som viser OEE-tallene og stopptid?
- 20) Kan du beskrive hvordan du samler informasjon når du kommer på tidligvakt?
- 21) Hvordan samler du informasjon når du kommer på seinsvakt?
- 22) Kan du beskrive hva du gjør når maskinen stopper på grunn av en feil? Hvem spør du om hjelp?
- 23) Hvordan bruker du områdeansvarlig?
- 24) Hvorfor har dere tavlen midt på linjen?

VEDLEGG 2: Strategihuset til Tine Produksjon
hentet fra Virksomhetsplanen 2017



VEDLEGG 3: Læringskonteksten

Typisk praksis:

- Kortsiktige mål eller jobbe for å stadig bli bedre (med støtte fra mål på ett år)
- Fokuserer på samarbeid, effektivitet, læring, utprøving av ideer, kompetanse og stadig forbedring
- Lederne gir operatørene autonomi og medvirkning
- Lederne lytter og tilrettelegger, er læringsvillige og opptatt av stadig utvikling
- Lederne fokuserer på sine områder, men har også litt helhetsoversikt
- Flat struktur, uformell og nær relasjon og muntlige dialoger og diskusjoner mellom leder og operatør
- Forskjellige, men selvgående og kompetente ansatte
- Rullering
- Her-og-nå bedrift, men fortid og fremtid spiller en rolle
- Enighet og reflektert rundt egen praksis
- Mest muntlig kommunikasjon (men med støtte fra skriftlig), variabel, men bedre om uformell og direkte
- Godt arbeidsmiljøet med humor, omsorg, inkludering, trivsel, stolthet, støtte og sosiale relasjoner, men også overdreven tilrettelegging og en ”nye vil ha mer” holdning
- Ene skiftet mer kritisk
- Positiv og useriøs konkurranse
- Fokus på kontinuerlig små justeringer og utvikling på gruppe- eller individnivå
- Mye som skjer på liten tid
- Teamarbeid og samarbeid
- Høyt tempo
- Uformell refleksjon og analyser i mindre grupper, ofte ubevisst og uplanlagt
- Heller dele beskjeder og kunnskap gjennom eksternalisering eller sosialisering, enn å bruke tid på å skrive det ned (kan føre til mangel på dokumentasjon og videreformidling)
- Uformell læring ved bruk av mange læringsformer, der man stadig lærer nye små detaljer. Lærer gjennom både å retter opp og forbedre
- Læringsvillig og ikke redd for å gjøre feil
- Utsetter de mer krevende problemene
- Anvender mange forskjellige læringsarenaer

Læringsarenaer:

- Tilrettelagte skriftlige arenaer:
 - Linje-tavle
 - Oppsummeringslogg
- Tilrettelagte muntlige arenaer:
 - Team på linjene
 - Lederteam
 - Overlapp
 - Sosiale sammenkomster
 - Forbedringsgruppen
 - Møter
- Selvvalgte muntlige arenaer:
 - Praksisfellesskap

VEDLEGG 4: Læringshull og læringstriggere

Læringstriggere:

- Noen feil
- Hindring
- Erfaringslæring
- Åpne problem
- Unngå uvane
- Samarbeid
- Kunnskapsoverføring
- Enkelkretslæring
- Tenke-raskt-system
- Brannslukking

Læringshull:

- Støy og stress
- Viktige linje-tavler
- Uklare beskjeder
- Kommunikasjons-glippe mellom skifte
- Manglende samarbeid
- Glemmer muntlige beskjeder
- Informasjonsunderskudd
- Verktøykaos
- Utilgjengelige ledere
- Ting tar tid
- Ikke kult å sladre
- Utviklingsmotstand