



Ledarskap och lärande

*Chefens lärande i småskaliga företag
med livsmedelsförädling i Skåne*

Catharina Alwall Svennefelt

Arbetsvetenskap, Ekonomi och Miljöpsykologi (AEM), Alnarp

Sveriges lantbruksuniversitet

Fakulteten för landskapsplanering, trädgårds- och jordbruksvetenskap

Rapport 2010:25

ISSN 1654-5427

ISBN 978-91-86373-32-0

Alnarp 2010

Förord

Föreliggande rapport redovisar ett projekt finansierat av Fakulteten för landskapsplanering , trädgårds- och jordbruksvetenskap (LTJ), vid SLU Alnarp.

Ledarskap och lärande är ett regionalt projekt som vänder sig till chefer för företag med livsmedelsförädling i Skåne,

Rapporten har författats av Universitetsadjunkt/doktorand Catharina Alwall Svennefelt vid Område Arbetsvetenskap, Ekonomi och Miljöpsykologi (AEM).

Projektet har initierats av Professor Peter Lundqvist och undertecknad, vilka också vidareutvecklat projektets upplägg och innehåll tillsammans med Universitetslektor Sören Augustinsson vid Högskolan i Kristianstad.

Värdefulla synpunkter på projektet har även lämnats av Lisa Germundsson, LRF Skåne, Professor Lars Bengtsson, Blekinge Högskola samt Forskare Stefan Pinzke vid SLU Alnarp .

Målsättningen är att resultaten skall bidra till en kunskapsbas för kommande studier i ledarens/chefens betydelse för lärandet i mindre företag.

Det är projektets förhoppning att rapportens resultat skall vara tillämpbara inom lantbrukets/landsbygdens mindre företag i hela Sverige, även om man inte har specifik inriktning på livsmedelsförädling.

Till alla de livsmedelsföretagare i Skåne som ingått i studien framförs ett varmt och innerligt tack.

Alnarp i juni 2010

Catharina Alwall Svennefelt

Innehåll

Sammanfattning	4
1. Bakgrund	5
2. Syfte och frågeställning	7
3. Begrepp och avgränsningar	8
4. Inledning	9
5. Metod och material	16
6. Resultat	18
7. Sammanfattning av resultat	33
8. Diskussion och slutsatser	34
9. Referenser	39
Bilaga	
Enkätresultat	

Sammanfattning

Trots den ökade betydelsen av kompetensutveckling i arbetslivet saknas i stor utsträckning forskning om utbildning och lärande, dess förutsättning, processer och effekter i små företag med livsmedelsförädling.

Mot denna bakgrund och i fokus för denna studie står frågor som kompetens, kompetensutveckling och lärande inom företag med småskalig livsmedelsförädling. Syftet har varit att skapa en kunskapsbas kring chefs erfarenheter kring lärandet.

Framställningen baseras sig på en enkätstudie som utgått från chefs erfarenheter rörande kompetens, kompetensutveckling och lärande knutet till sitt arbete. Studien gör således ett försök att med utgångspunkt dels i teorier och dels i forskning om lärande försöka belysa frågor kring;

- Lärandets innehåll – vad som lärs
- Lärandeprocessen – hur lärande i arbetet går till
- Faktorer som underlättar och försvårar lärande på individnivå

För de chefer som ingår i studien sker lärandet i huvudsak i den praktiska miljön. Det finns en stor tillit till lärande och kunskapsinhämtning via samtal och interaktion med omgivande nätverk som leverantörer och kunder. Cheferna lär sig i hög grad när det uppstår problem. Lärandet handlar till stor del om att behärska situationer i arbetsutförandet, i rollen som chef, med sina anställda och företaget i stort.

Cheferna beskriver att de i första hand lär sig när lärandet är planerat och målinriktat, men även när det uppstår störningar och problem i produktionen. Att ensam tvingas lösa problem är ytterligare en faktor för lärandet. Besök på mässor och konferenser, men även vid samtal med leverantörer, kunder, externa personer i sitt nätverk såväl som med företagets medarbetare är sammanhang man tar in kunskaper på.

Inte sällan uppstår konflikter mellan behovet och krav på lärande och ena sidan och t.ex. akuta krav från produktion och andra sidan. Detsamma gäller för konflikter mellan behovet och krav på lärande och kostnadsbesparingar.

För att fylla glappet som uppstår mellan det formella lärandet dvs. planerade utbildningar och det informella lärandet för cheferna som ingår i studien, kan det vara nödvändigt att utveckla utbildningsformer som bygger på en integration mellan dessa två.

När småföretagare samlas i formella lärandenätverk är det inte bara kunskaperna som förbättras, deltagandet kan bidra till att cheferna känner en ökad trygghet i sitt chefskap och därmed vågar utmana och förändra rådande rutiner.

1. Bakgrund

1.1 Småskalig livsmedelsförädling

Småskalig livsmedelsförädling har under senare år fått en ökad uppmärksamhet, inte minst inom landsbygdspolitiken. Jordbruksdepartementet utarbetade bl. a en promemoria, där man konstaterade att: *”Både de små och de större företagen är viktiga för landsbygdens utveckling. Den småskaliga livsmedelsförädlingen kan bidra till ett ökat företagande och till utveckling av mervärden i den svenska livsmedelsproduktionen och för konsumenterna. Det är företagen själva som i samspel med marknaden har bäst förutsättningar för att utveckla sina företag och sin produktion. Statens roll bör vara att skapa goda förutsättningar för såväl små som medelstora och större företag”* (Jordbruksdepartementet, 2005). Ett regeringsuppdrag gick till Jordbruksverket och Livsmedelsverket att belysa vilka åtgärder som behövdes för att främja och underlätta för småskalig livsmedelsförädling. Förslagen som rapporten (Jordbruksverket, 2005) omfattade: stimulans till branschsamverkan, ökad samverkan mellan tillsynsmyndigheter, kursplaner för livsmedelshygien mm, en webbplats för kunskapspridning, kompetenscentra för småskalig livsmedelsförädling, kompetens- och utvecklingscheckar samt marknadsinsatser. En stor del av förslagen har direkt koppling till behovet av kompetensutveckling inom branschen.

I LRF:s landsbygdsstrategi pekar man på att åtgärder för att främja småskalig förädling är en viktig komponent i utveckling av landsbygdens näringsliv (Mars, I. et al, 2005). LRF jobbar aktivt med småskaligt livsmedelsföretagande för att möta det ökande intresset bland medlemmarna och konsumenter. Det övergripande syftet med detta arbete är att erbjuda affärsstödande mötesplatser, verktyg och näringspolitiskt stöd åt småskaliga livsmedelsföretag som i huvudsak använder svenska råvaror så att de kan utvecklas affärsmässigt och långsiktigt. Genom olika utvecklingsprojekt, Tillväxtgruppen samt dotterbolagen LRF Konsult och Svenskt Sigill arbetar LRF med småskaligt livsmedelsföretagande såväl regionalt som nationellt. Runt om i landet pågår en mängd projekt som hjälper småskaliga livsmedelsföretagare att utveckla produkter och hitta nya marknadskanaler. Det finns flera olika möjligheter att söka stöd till småskalig livsmedelsförädling, bland annat inom Landsbygdsprogrammet (2010).

Småföretagandets villkor på landsbygden har även belysts av Glesbygdsverket (2006) som bl a pekar på behovet av ett ökat fokus på företagaren som en fördjupning av de breda och generella analyserna av småföretagande. LRF:s vision *”Vi får landet att växa så att de gröna näringarna år 2010 intar en tätposition i Sverige vad gäller tillväxt, lönsamhet och attraktionskraft”* har varit ett sådant exempel. Strategidokumentet *”Landsbygd i utveckling”* åberopas som ett led i arbetet att förverkliga visionen (Mars, I et al, 2005). I Stiftelsen Lantbruksforsknings Tillväxtprogram (2010) finns det under rubriken *”Företagande”* en punkt: *”- finna strategiska konkurrensfördelar och nackdelar för svenska lantbruks/landsbygdsföretag och identifiera nyckelfaktorer viktiga för tillväxt...”*.

1.2 Några Skånska perspektiv

Maten och livsmedelsproduktionen har en stark knytning till näringslivet i Skåne. Livsmedelssektorn i Öresundsregionen är enligt Position Skåne (2007) det mest omfattande livsmedelsklustret i Europa med företag och organisationer i stort sett inom alla livsmedelsområden. Öresundsregionen har också den största koncentrationen av tillverkare av högkvalitativa livsmedel i norra Europa. Regionen är dessutom världsledande när det gäller kunskapen om "functional food" (livsmedel med hälsoeffekter) och ekologiska livsmedel. Inom nätverket Skånes Livsmedelsakademi (2010) arbetar myndigheter, lantbrukets organisationer, livsmedels- och förpackningsindustrin, handeln, universitet och högskolor sida vid sida för att utveckla den skånska livsmedelsnäringen till sin fulla potential. Skånes Livsmedelsakademi är en samlande kraft för dem som vill utveckla Skåne till ett livsmedelscentrum för Europa. Deras medlemmar och samarbetspartners representerar hela kedjan från jord till bord. Region Skåne (2010) stöttar aktivt olika initiativ för utveckling av livsmedelssektorn, och kommer bl.a. att prioritera livsmedelsfrågor i sin verksamhet, för närvarande är det främst inom projekten "Smaka på Skåne" och "Smakplats Skåne" (Region Skåne, 2010).

LTJ-fakulteten vid SLU Alnarp har under senare år blivit allt mer aktiva inom olika delar av livsmedelskedjan och ser inte bara traditionell primärproduktion som angelägen att samverka med. Ett exempel på breddat samarbete är det EU/EQUAL-projekt "Livslångt lärande längs livsmedelskedjan i Skåne" som SLU Alnarp drivit i samverkan med Kristianstads kommun, Region Skånes Näringslivsenhet, LO-distriktet i Skåne samt Livsmedelsföretagen (Li), (Lundqvist & Friedrich 2003). Detta samarbete har sedan fortsatt i utvecklingsprojektet "Lärande, arbete och tillväxt i Skåne" där både SLU Alnarp och Högskolan i Kristianstad medverkat. Det planerades också en gemensam magisterutbildning som bygger på hela livsmedelskedjan. Andra exempel på samverkan var planeringsarbetet inför Food Education Expo, (2007) med planeringen av ett matgymnasium / matcollege i Nordöstra Skåne samt gemensam marknadsföring av utbildningar kopplat till livsmedelskedjan. En ytterligare satsning som LTJ-fakulteten gjort inom detta område har varit att finansiera föreliggande studie med koppling till livsmedelskedjan i Skåne, där fokus ligger på "ledarskap och lärande i företag med småskalig livsmedelsförädling.

1.3 Behovet av lärande i företag

Arbetslivet idag rymmer en paradox genom att förändringstakten är så hög att individen inte hinner stanna upp och tänka efter, samtidigt som detta är nödvändigt för att man skall kunna hantera förändringar menar Granberg (2009). En allt hårdare konkurrens har kommit att pressa verksamheter till att allt mer tvingas se över vilka drivkrafter och tillgångar som är viktiga för förnyelse och utveckling. Då har begrepp som lärande kommit att tillmäta en allt mer central roll i diskussionen om hur man utvecklar och effektiviserar arbetet i företagen. Lärandet tillskrivs stor betydelse för enskilda individers utveckling såväl som för företagens. För att kunna hantera krav som flexibilitet, leverantörs- och kundorientering krävs en nära koppling mellan arbete och lärande. Hur vi lär, när vi lär och om arbetet stärker eller hindrar lärande är viktiga frågor för svenskt arbetsliv. Arbetet innebär således inte bara att producera ett resultat i form av produkter (varor och tjänster) som uppfyller vissa krav på kvantitet och kvalitet, utan arbetet bör även omfattas av ett lärande och en utveckling av kunskap, kompetens och andra mänskliga resurser (personlighetsmässiga, sociala, emotionella) som främjar såväl individens som verksamhetens totala utveckling (Ellström, 2000; Backlund et al, 2001).

Ylinenpää et al (2006) menar att ledning och utveckling av företagets kunskapsstillgångar och nyttjandet av dessa på ett sätt som utvecklar företagets konkurrenskraft är en given ledningsuppgift. Oavsett storleken på organisationen som leds måste chefen hantera inte bara det praktiska arbetet med att organisera produktionen av varor, tjänster och den påföljande produktionen samt försäljningen av denna produktion. Chefen är också tvungen att organisera de människor som finns i organisationen så att de drar åt samma håll. För chefer i småföretag är dessa frågor inte mindre viktiga. Även Döös (Lindelöf, 2005) betonar betydelsen av att kunskaper behövs hos chefer som har till uppgift att styra och planera för andra, vad gäller såväl verksamhetsutveckling och löpande produktion som kompetensutveckling.

På liknande sätt framhåller Rådet för Europaparlamentet (2009) betydelsen av att ny kompetens måste förutses och matchas för nya arbetstillfällen på framtidens arbetsmarknad. Ökad kompetens på alla nivåer är en förutsättning för att ekonomin ska kunna återhämta sig på kort sikt. Men det är också en förutsättning för långsiktig utveckling, ökad produktivitet, konkurrensförmåga, sysselsättning, lika möjligheter och social sammanhållning. Försöken att förutse de framtida behoven på arbetsmarknaden har sina gränser och därför måste mekanismerna och instrumenten förbättras.

2. Studiens problem och syfte

2.1 Problem och syfte

Trots den ökade betydelsen av kompetensutveckling i arbetslivet saknas i stor utsträckning forskning om utbildning och lärande, dess förutsättning, processer och effekter i små företag med livsmedelsförädling.

Mot denna bakgrund och i fokus för denna studie står frågor som kompetens, kompetensutveckling och lärande inom företag med småskalig livsmedelsförädling. Syftet är att skapa en kunskapsbas kring chefers lärande.

Framställningen har baserat sig på en enkätstudie som har utgått från chefers åsikter och erfarenheter som rör kompetens, kompetensutveckling och lärande knutet till sitt arbete. Studien gör således ett försök med utgångspunkt dels i teorier och dels i forskning om lärande för att belysa frågor kring;

- Lärandets innehåll – vad som lärs
- Lärandeprocessen – hur lärande i arbetet går till
- Faktorer som underlättar och försvårar lärande på individnivå

3. Begrepp och avgränsningar

I rapporten nämns bl.a. begreppen småskalig, kompetens, kompetensutveckling, lärande. Då det finns många olika tolkningar av begreppen har följande formulerats som definitioner i föreliggande studie.

3.1 Småskalig

Begreppet småskalig används ofta när man behandlar ämnet livsmedelsförädling. Det är dock sällan begreppet definieras närmare utan det beror på i vilket sammanhang begreppet används. Man kan utgå från flera olika kriterier, t.ex. det producerande företagets omsättning, antal årsanställda, mängd hanterad råvara, slaktat antal djur/djurenheter. Begreppet kan skilja sig från produkt till produkt. En annan indelning av livsmedelsförädlare bygger på verksamhetens inriktning: produktorienterade företag där man finner en stor del av de mindre företagen, processororienterade företag; här finns många större och medelstora företag samt teknikorienterade företag där man finner företag med egen forskning. *I denna studie betraktas småskaligt utifrån antal anställda, (årsarbetskraft) och avser: 1-49 anställda.*

Småskalig livsmedelsförädling återfinns inom flera områden – slakteri, styckning, bageri, fisk, mejeri, rennärning osv.. Andelen företagare är störst inom de Eu-definierade grupperna: bageri, fisk, chark, slakteri och mejeri (Jordbruksverket,.2005).

3.2 Vad avses med lärande?

Följande definitioner är ett försök att ringa in gemensamma nämnare när det gäller synen på lärande och vad som avses med lärande i denna studie.

Det formella lärandet är planerat målinriktat lärande som sker inom ramen för särskilda utbildningsinstitutioner. *Det informella lärandet* syftar på det lärande som sker i vardagslivet eller i arbetet. Detta lärande kan ske medvetet och vara planerat och utformat som till exempel självstyrt lärande eller genom olika former av erfarenhetsbaserat lärande som deltagande i nätverk, coaching, konsultation eller mentorskap.

Med kompetens avses här en individs handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller arbete. Med denna individuella handlingsförmåga menas såväl kunskaper, intellektuella och praktiska färdigheter, som sociala färdigheter, attityder och personliga egenskaper hos individen. Vilken betydelse som dessa olika kompetenser har i ett enskilt fall beror på uppgiftens karaktär.

Lärande i detta sammanhang är således en process som pågår fortlöpande:

- som kan vara avsiktligt planerad och medveten men som även kan vara omedveten för individen.
- vars resultat kan vara i positiv form av en utvidgad eller fördjupad kompetens.
- som även kan innebära negativa konsekvenser i form av t.ex. passivisering, underordning, minskad kompetens.

Utbildning på en arbetsplats kan bedrivas i olika former med eller utan inslag av formell undervisning till exempel genom:

- anställdas deltagande i olika typer av utvecklingsprojekt
- arbetsutveckling eller arbetsrotation
- utnyttjande av simuleringsteknik
- utnyttjande av informationssystem för beslutsystem
- självstudier genom studiecirkel och gruppdiskussioner

Kompetensutveckling används som en beteckning på de olika system av åtgärder som man vill dra nytta av för att höja individers eller grupperns lärande eller kompetensnivå i ett bestämt avseende. Uttrycket kompetensutveckling blir i detta sammanhang nästan synonymt med utbildning som det ovan definierats.

Sammanfattningsvis skapas kompetens och kunskap genom lärande. I vid mening kan lärande förstås som förändringar av individens kompetens, dvs. förändringarna kan avse såväl kunskaper, intellektuella och manuella färdigheter samt attityder, sociala färdigheter och personlighetsrelaterade egenskaper (Ellström, 2004).

4. Inledning

4.1 Lärande i arbetslivet

Lärandet bör förstås som en process där kunskap och kompetens bildas i och genom samverkan mellan människor inom ramen för det dagliga arbetet och den ”praktikgemenskap” som aktören själv ingår i (Ellström, 2000). Ellström et al (1996 b) skiljer på formell (utbildning) och informellt (spontant och omedvetet) lärande och menar att det i arbetslivet numera finns betoning på informellt lärande. Det informella lärandet är inte en fråga om direkta yrkeskunskaper utan snarare eller i varje fall lika mycket tillägnande av kunskaper som rör personlighetsförankrande, kreativitet, förmåga att lära sig nya saker, kommunikations- och samarbetsförmåga.

Att arbetet kräver någon form av kunskap och kompetens och ett visst mått av motivation är tydligt. Kunskaperna kan utgå från formell utbildning eller från informellt lärande genom egna erfarenheter bl. a från arbete. Hansson & Orban (2002) i likhet med Ellström (2000) menar att kunskap och kompetens har blivit dagens lösningar på nationell och internationell konkurrens.

Kunskapsformen och sättet man tillägnar kunskaperna är olika. Genom erfarenhet av praktiskt handlande får man en form av kunskap som inte alltid är medveten eller uttalad. Denna intuitiva kunskap ses som en personburen kompetens. I olika situationer gör individen eller får insikt om saker utan att egentligen kunna beskriva hur, vad eller varför individen agerar som han eller hon gör eller varifrån denne får sin insikt. Detta har kommit att kallas *tyst kunskap* (Thomassen, 2007). Lärande utgör således en mycket viktig sida av individens såväl som företagets kompetensutveckling där det bl.a. är individen själv som bygger sin kunskap

mot omvärlden.. *Kärnan i allt företagsledande är att underlätta det lärande som måste ske under samspelet med företagets omvärld och att befästa detta lärande i företagets struktur och kultur*” (Wolven, 2000).

4. 2 Det individuella lärandet

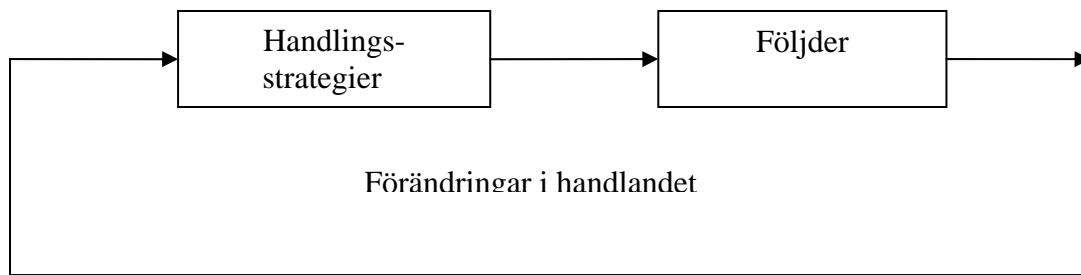
Av det inledande resonemanget framgår att det individuella lärandet sker i huvudsak på två sätt: genom formell utbildning som helt kan arrangeras via företagsinterna enheter eller via externa institutioner som t.ex. universitet och konsultföretag. Dessa aktiviteter brukar nämnas utbildning. I det praktiska yrkeslivet sker lärandet genom förändring av arbetsuppgifter, genom medarbetare, studiebesök eller praktik inom eller utanför den egna organisationen.

Alla typer av kompetenshöjning baseras på en inlärningsprocess. Vad gäller individuell inläring beskriver Wolvén (2000) detta på följande sätt:

- *Uppmärksamhet dvs. att individen är intresserad, nyfiken och motiverad att lära sig något*
- *Information dvs. att det som förmedlas i rimlig utsträckning motsvarar våra förväntningar, förefaller meningsfullt för individen och svarar mot ett behov och eller intresse hos individen*
- *Bearbetning dvs. den mest kritiska fasen där individen bestämmer sig för om den nya informationen är så värdefull att den bör bearbetas vidare och ersätta eller integreras i individen befintlig informationsstruktur*
- *Slutledning dvs. i vilken utsträckning individen kan finna meningsfulla mönster eller samband utifrån den bearbetade informationen*
- *Tillämpning dvs. i vilken utsträckning individen kan använda den förvärvade kunskapen i en eller flera olika sammanhang, vilket i så fall innebär en kompetenshöjning.*

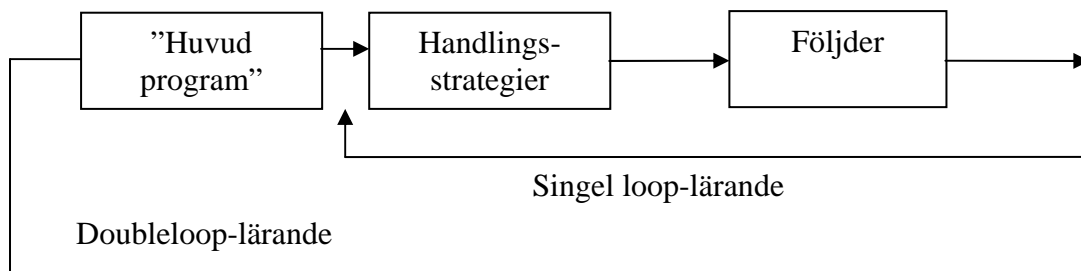
Ett sätt att beskriva lärande nivåer är om den nya kunskapen speglar om saker görs på rätt sätt respektive om rätt saker görs. I själva inlärningsprocessen skiljer man på singel-loop-learning och double-loop-learning (se t.ex. Argyris,1990, Granberg, 2009).

Singel-loop-learning handlar om en oreflekterad process, där inläringen sker inom givna ramar och där själva kunskapen, målet för inläringen och det system inom inläringen sker aldrig ifrågasätts. Ett typiskt exempel som denna enkla inläring är den vardagsinläring som sker i anslutning till arbetsuppgifterna.



Figur 1. Single loop-lärande (Argyris, 1993). Källa Granberg, (2009)

Double-loop-learning innebär ett medvetet kritiskt reflekterande över läroprocessen, dess mål, de kunskaper som förmedlas och individens roll. Slutresultatet kan då t.ex. bli att individens roll, hela arbetsprocessen eller t.o.m. hela organisationen ifrågasätts och förändras. Ett viktigt moment i double-loop-learning kan därför vara avinläring av tidigare erfarenheter, kunskaper, attityder och föreställningar. Detta sker då utifrån en bearbetning och analys av den förmedlade informationen istället för att som i den enkla inläringen, individen och organisationen relativt passivt och okritiskt tar till sig och anpassar sig och sitt beteende till den givna informationen. Drar man slutsatsen av en erfarenhet i en specifik arbetsuppgift har man ändrat "huvudprogrammet" och upptäckten av en olämplig handling är ett första steg i ett lärande.



Figur 2. Single loop-lärande och double loop-lärande (Argyris, 1993). Källa Granberg (2009)

Enligt Wolvén (2000) är den dominerande inlärningsprocessen för både individer och organisationer "singel-loop-learning" medan det är "double-loop-learning" som i första hand leder till framsteg och utveckling när han uttrycker följande;

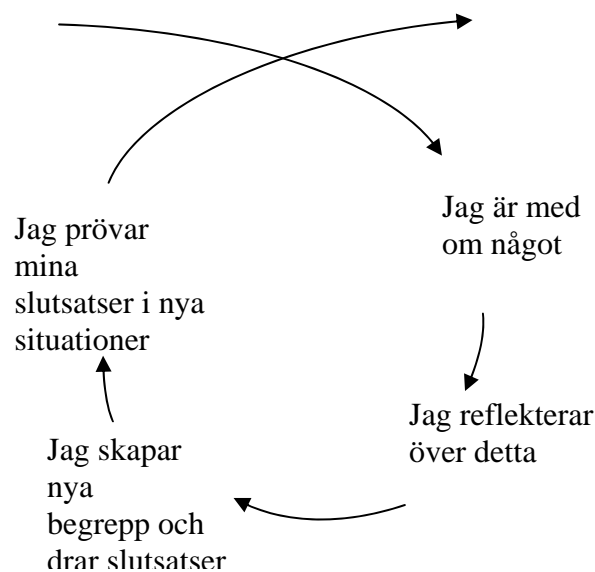
I själva verket kan man hävda, att inga strategiska framsteg är möjliga för varken individer eller organisationer, utan de reflekterande, ifrågasättande, dynamiska, helhetsinriktade och konstruktiva tankeprocesser som kännetecknar just "double-loop-learning"

Således löser singel-loop-lärande aktuella problem men ger ingen lösning på de mer grundläggande problem varför dessa problem finns. Inte heller kan dessa problem lösas genom nytt handlande. För att en bestående förbättring skall uppstå, tvingas de styrande värderingarna ändras till ett double -loop-lärande.

4. 3 Reflekterandets betydelse

Granberg (2009) gör gällande att den ”bakåtriktade” reflektionen är viktig. En reflektionsprocess kännetecknas av att individen växlar mellan ”*inlevelse och distans, del och helhet*” s,222. Detta innebär att reflektionsprocessen bör äga rum utan krav på handling, vilket i sin tur ställer krav på att tid avsätts för detta. Det distanserande funderandet över handlingen menar Granberg är viktigt. Reflektion innebär att ta ett steg tillbaka för att tänka över sig själv och vad man gör, för att få perspektiv på en situation. Man får då inte vara upptagen av själva handlingen. Grundläggande är här att individen aktualiserar vad som gjorts, vem man är och vad som skett, reflekterandet skall framträda i den reflekterandes medvetande. Granberg menar vidare att reflektionen förutsätter en överblick och ett lugn utan som han uttrycker det, handlingspress och avstånd till det som komma härnäst.

Enligt Argyris (Backlund, T. & Hansson, H. & Thunborg, C. (2001) lär vi inte av våra erfarenheterna utan vi lär av de slutsatser vi drar av erfarenheterna. Granberg (2009) menar att ”reflektionen” är det individuella lärandets moder och beskriver själva lärandet som ett förlopp i fyra huvudprocesser: ”*jag får en konkret erfarenhet, jag reflekterar över det jag varit med om, jag bildar abstrakta begrepp, jag prövar om mina nya teorier gäller också för andra erfarenheter tex. andra situationer*”s,217. Granberg gör gällande att det är i denna lärprocess som reflektionen är själva verktyget för begreppsbyggandet och teoretiserandet.



Figur 3. Lewins modell för erfarenhetsbaserat lärandet – ritat som en loop . Källa Granberg (2009).

Enligt Granberg innebär reflektion att ta ett steg tillbaka för att se och tänka över sig själv och vad man gör, för att få perspektiv på en situation. Han anser att det är viktigt att det man gör och den situation man befinner sig i ska återspeglas eller reflekteras för individen själv. Individen får då inte vara upptagen av själva handlingen.

Senare års forskning t.ex. Abrahamsson m.fl. (2002), Ellström & Hultman (2004) samt Granberg (2009) pekar på en rad skillnader mellan lärande i formell utbildning och lärande i praktiska livet. Mycket av vad som lärs på formella utbildningar kan överföras och tillämpas

som bas för praktiskt handlande i vardagsliv och arbete. Det råder en enighet om vikten av förbättrade möjligheter till informellt lärande i arbetslivet. I slutet av nittiotalet gjorde Ellström gällande att det finns en brist på forskning som rör grundläggande frågor om lärandets förutsättningar, processer och resultat med att detta hänger samman med svårigheterna att observera denna typ av ofta oplanerade och omedvetna lärprocesser eftersom de blandas med den dagliga strömmen av händelser och handlingar som förekommer i en verksamhet. Inte desto mindre konstaterade Ellström under 1990-talet (1992, 1996 a) att behovet av ökade insatser för att främja ett kompetenshöjande lärande i arbetet skulle bli nödvändigt för att klara framtidens utmaningar vad gäller den ökade konkurrensen.

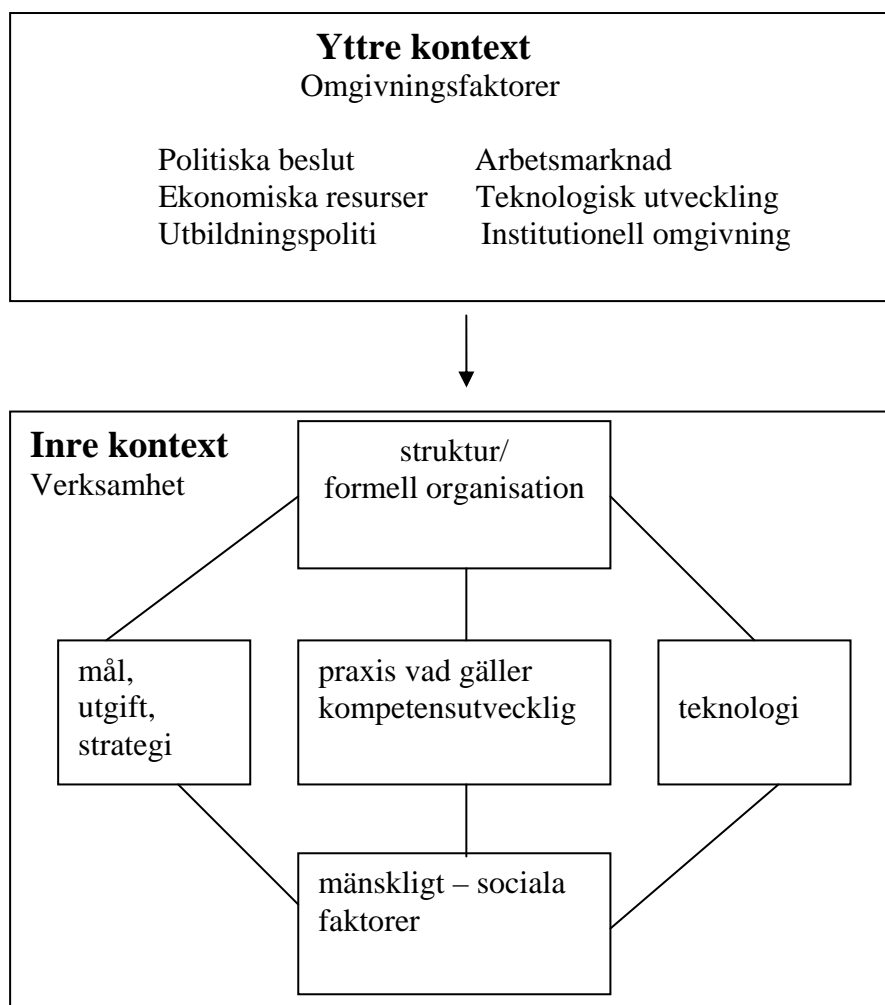
4.3 Arbetets lärprocesser

Arbete och lärande är två sammanlänkande processer. Ett kontextuellt perspektiv på lärande innebär att kunskapen är "kontextbunden" det vill säga att kunskapen inte går att frigöra från sitt sammanhang. Kunskapen är helt enkelt inbäddad i ett socialt och kulturellt nätverk av olika innebörder, relationer och verksamheter. Detta innebär att individer tillägnar sig de tankesätt den kultur och de handlingsmönster som är utmärkande för en arbetsgemenskap just genom aktivt deltagande i arbetsgemenskapen (Ellström, 1996 a). Lärande ses som en social process. Genom denna process skaffar man sig eller vidareutvecklar sina förmågor inom yrket som en integrerad del i utvecklingen av en yrkesroll och yrkesmässig identitet. Augustinsson (2000) anser att tänkande och handlande konstruerar och rekonstruerar mening och kunskap, dels individuellt och dels kollektivt; *Upprepas den cirkulära rörelsen ett antal gånger blir den till en del av det tagna för givna i organisationen. Meningen finns därmed inskriven i en organisations kollektiva minne, dvs. organisationens kultur.* (s, 147).

Ovan beskrivna synsätt fokuserar inte specifikt på individen utan snarare på individen som medlem av en arbetsgemenskap. Enligt Ellström (1996a) kan inte lärandet studeras isolerat från de verksamheter som individen ingår i. Han menar att individens lärande i stället blir oskiljaktigt förknippat med de begränsningar och möjligheter som kännetecknar verksamheten. Det kan röra sig om etablerade yrkesidentiteter, maktrelationer samt institutionaliserade ideologier och traditioner.

I ett kontextuellt perspektiv råder ett ömsesidigt beroendeförhållande mellan dels individens lärande och utvecklingen av identitet och yrkesroll och dels verksamhetens utformning och utveckling. Det skulle betyda att bakom utveckling och lärande ligger likartade processer för såväl individer som hela verksamheter.

En bärande tanke utifrån ett kontextuellt perspektiv tillämpat på kompetensutveckling i arbetslivet är att analysera vilka faktorer utanför och inom ett företag som bestämmer dess strategi vad gäller kompetensutveckling. Ellström & Kock (1993) tog fram en praxis i form av en modell som beskriver det komplexa samspel som råder mellan omgivningsfaktorer (yttre kontext) och faktorer inom organisationen (inre kontext).



Figur 4. Kontextuell modell analys av faktorer som bestämmer ett företags satsningar på kompetensutveckling. Källa: Ellström & Kock (1993).

De ovan nämnda omgivningsfaktorerna antas på olika sätt begränsa och möjliggöra verksamhetens tradition när det gäller kompetensutveckling. Denna påverkan på verksamheten från omgivningen förmodas ske i samspel med olika omständigheter i organisationens inre sammanhang. Ellström & Koch trycker på att denna praxis från företaget bör betraktas som en mängd medvetna eller omedvetna val som vid olika tidpunkter, görs av verksamhetens aktörer. Betydelsen ligger i att de på olika sätt begränsar eller möjliggör aktörernas val.

4.4 Lärande som anpassning och/eller utveckling?

Individens samspel med och relationer till den omgivning eller kontext i vilket lärandet sker är en viktig aspekt av lärandeprocessen. Beroende på karaktären av förhållandet mellan person och omgivning, skiljer Ellström (1996 a) på en lägre och en högre ordnings lärande.

I den lägre ordningens lärande lär sig individen sig något med utgångspunkt från uppgifter som är givna eller tagits för givna. Det gäller också för mål och förutsättningar som man inte ifrågasätter. Man försöker inte vända vare sig på uppgiften, målet eller förutsättningarna.

Detta benämner Ellström som ett anpassningsinriktat lärande. Det kan det röra sig om att följa redan givna direktiv och instruktioner i en verksamhet.

Den högre ordningens lärande innebär istället att uppgiften, målen eller förutsättningarna inte är eller tas för givna. Individerna tar själv ansvar för att identifiera, tolka och formulera uppgiften. Om denna är given börjar man med att undersöka innebörden av, bakgrunden till och önskvärdenheten av uppgiften och de för övrigt givna förutsättningarna. Denna typ av lärande innebär istället att individen lär sig att formulera problem och inte endast att lösa givna problem. Istället för att enbart och främst ställa sig frågan hur? Kommer frågorna vad? Och varför? Detta benämner Ellström vid ett utvecklingsinriktat lärande. Förutsättningarna för denna typ av lärande menar Ellström är att både individen och gruppen lär sig tänja på gränser och utnyttja de frihetsgrader och den autonomi som finns i situationen.

Anpassningsinriktat lärande för att kunna:	Utvecklingsinriktat lärande för att kunna:
Utföra arbetsuppgifter som rör ett avsnitt eller komponent	Utföra arbetsuppgifter som rör helheten eller systemet
Lösa typer av problem som man stött på tidigare	Formulera problem, analysera hur problemet uppstått och kan åtgärdas/lösas
Utföra t.ex. mätning eller kontroll	Kritiskt bedöma mätvärden och vidta lämpliga åtgärder
Inneha en given befattning eller ansvara för givna arbetsuppgifter	Ta ansvar för större områden eller processer

Figur 5. Några kännetecken för ett anpassningsinriktat respektive ett utvecklingsinriktat lärande. Källa: Ellström (1996 a).

4.5 Nivån på lärandet beror på handlingsutrymmet

Beroende på om man främjar ett anpassningsinriktat eller ett utvecklingsinriktat lärande i en verksamhet ställer detta olika krav på utformningen av lärsituationen, men också på utformningen av arbetet och dess verksamhet. Ett sätt att förtydliga skillnaden mellan dessa lärdefinitioner är att ta utgångspunkt i det handlingsutrymme som finns i en lärsituation. Med handlingsutrymme avses då de olika grader av frihet som individen har vad gäller val och tolkning av uppgifter och mål, metoder för att lösa dessa samt värderingen av de resultat man uppnår.

TYPER AV LÄRANDE/LÄRANDENIVÅER

Aspekt av Lärande- situationen	Reproaktivt lärande	Produktivt lärande		Kreativt lärande
		Metodstyrt	Problemstyrt	
Uppgift	Given	Given	Given	Ej given
Metod	Given	Given	Ej given	Ej given
Resultat	Givet	Ej givet	Ej givet	Ej givet

Figur 6: Olika typer av lärande som en funktion av det handlingsutrymme som finns i lärandesituationen. Källa: Ellström (1996 a).

Forskning visar att lärandepotentialen i ett arbete i hög grad bestäms av faktorer som arbetsuppgifternas komplexitet, och det handlingsutrymme som finns i tolkning och utförande av arbetsuppgifterna samt de kvalifikationskrav som dessa ställer. Ellström & Hultman (2004) pekar på betydelsen av utmanande problem i arbetet, såväl som att det skall finnas krav på kompetens av mer innovativ karaktär. Möjligheterna att utveckla och bevara en innovativ kompetens kan antas öka avsevärt när man i en verksamhet rör sig från de lägre till de högre lärande nivåerna. Andra förhållanden som är av vikt för ett mer utvecklingsinriktat lärande är om det finns avsatt tillgänglig tid och andra resurser såväl som motivation för att engagera sig i lärande och utvecklingsaktiviteter bland de verksamma.

5. Metod och material

Enkätundersökningen

Enkätstudien som genomfördes under 2008 föregicks av en förberedande fas där öppna intervjuer genomfördes med två chefer från ett slumpmässigt urval ur målgruppen. Avsikten var få en djupare bild över hur chefers lärande såg ut i företag med livsmedelsförädling.

Vid intervjutillfället fick de två cheferna berätta lite om sin verksamhet för att ge en bild över det aktuella företaget. Några centrala frågor ställdes därefter, såsom:

- Hur ser du på ditt eget lärande?
- Hur ser du på betydelsen av kompetensutveckling och lärande i din verksamhet?
- Vilken betydelse har aktieägarna, anställda, kunder, leverantörer etc. för ditt lärande?
- När och hur lär du dig i ditt arbete som sker i din verksamhet?
 - Beskriv
 - Ge exempel
 - Konkret när hände det sist?
 - Hur ofta?

Intervjuerna genomfördes ute på företagen, pågick 1-2 timmar och dokumenterades med bandspelare. Parallellt med intervjuerna bedrevs även ett arbete med litteraturstudier som rörde kompetens, kompetensutveckling och lärande.

Med förstudien som bas utarbetades en enkät (Trost, 2007), varefter tre nya företagare testades på enkätversionen, via telefon och ute på företagen. Efter vissa justeringar förelåg därefter en postenkät med 31 frågeställningar, bl a allmänt om företaget, företagsform etc. Andra frågor gällde kompetensutveckling; hur man ser på utbildning, tid för reflektion, i vilka sammanhang som kunskaperna inhämtas t.ex. i kontakter med kunder, leverantörer, nätverk och branschorganisation. Vidare fanns frågor om möjligheten att ta in nya kunskaper i verksamheten, vilka personer som påverkar chefens lärande och vilka han eller hon själv bedömer kan påverka, varför man lär sig och när han eller hon lär sig mest. Hur man upplever möjligheter och hinder i sitt arbete etc.

Urvalet

Urvalet av berörda landsbygdsföretag baserades på LRF Skånes företagsregister, gällande lantbruksföretag som förädlade sin egen råvara och med 0-49 anställda.

Totalt utsändes 82 frågeformulär, adresserade till den person som var chef/VD för företaget. Av de utsända formulären återkom totalt 80 enkäter, motsvarande 98 procents svarsfrekvens. Av de inkomna enkäterna bortsortades 31 svar pga. av felaktiga adresser eller att man slutat inom yrket eller inte önskade delta i undersökningen. Föreliggande resultatredovisning baseras således på svar från 36 män och 13 kvinnor, totalt 49 personer.

Enkätstudien genomfördes med två påminnelser, följt av en uppföljning via telefon av alla som inte besvarat enkäten. Enkäten hade också ett följebrev, där det gavs information och motiv för att besvara enkäten. Alla som besvarade enkäten skulle också få möjlighet att ta del av resultaten och fortsatt verksamhet inom projektet, för dem som så önskade, via e-post eller brev.

Resultaten förväntas att vara tillämpliga inom lantbrukets/landsbygdens mindre företag i hela Sverige, även om man inte har specifik inriktning på livsmedelsförädling. Resultaten kommer dessutom att ge underlag för fortsatt forskning inom området.

Studien visar att det var en stor majoritet bland livsmedelsföretagarna i studien som var män (73,5 %). Den åldersmässiga fördelningen hade en stor spridning, från 31 till 84 år, där flertalet låg inom intervallet 43- 63 år (Figur 4).

Figur: 7

Är du man/kvinna? Antal svar en och en: 49

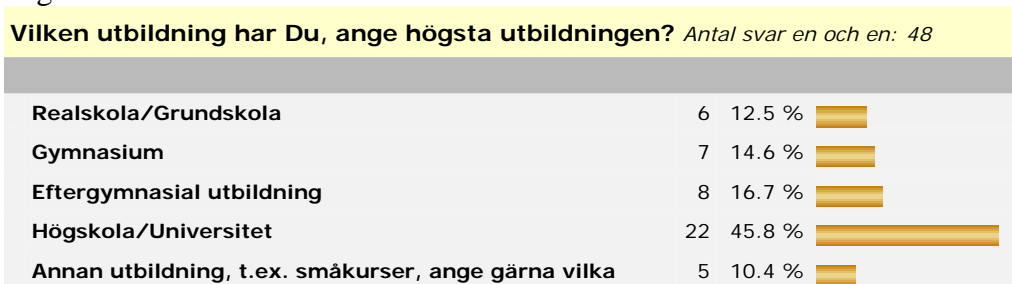
Man	36	73.5 %	
Kvinna	13	26.5 %	

6. Resultat

6.1 Utbildning och yrkeserfarenhet

Majoriteten av de verksamma hade någon form av högskoleutbildning. Annan eftergymnasial utbildning förekom också, såväl som enstaka kurser, t ex: maskinkurser och driftsledning. Utbildning i livsmedelshygien och livsmedelsförädling förekom också (Figur 8).

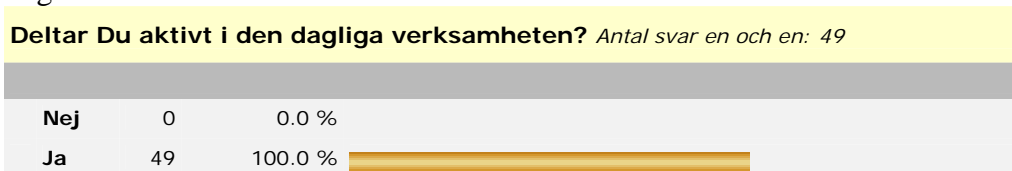
Figur: 8



Resultatet visade att företagarnas yrkeserfarenhet i företaget som medel låg på 21 år (1988) och att man blev chef för verksamheten ungefär samtidigt (1989).

Av undersökningen framkom att samtliga tillfrågade deltog aktivt i den dagliga verksamheten (Figur 9).

Figur: 9



6.2 Tillverkning, förädling och försäljningsområde

Företagarna rapporterade att man var verksam inom en rad olika yrkesutövningar (Figur 10). Beredning av rotfrukter samt frukt och bär stod för ca ¼ vilket var lika mycket som alternativet: Annat - ekologiska grönsakslådor, sparris, gås- och kalkonuppfödning etc.

Figur: 10





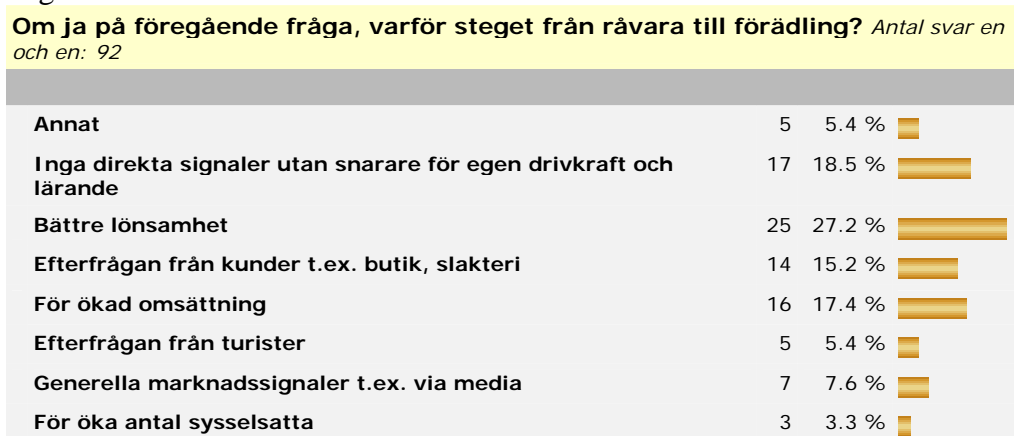
Majoriteten av företagen (7 av 10) förädlade egenproducerad råvara (Figur: 11).

Figur: 11



Den vanligaste orsaken till att ta steget från råvaruproduktion till förädling angavs vara att man behövde nå en bättre lönsamhet i företaget (27 %). Även ökad omsättning (17 %) såväl som drivkraften för det egna lärandet (18,5%) angavs som motiv (Figur 12). Att öka antalet sysselsatta, efterfrågan från turister eller mer generella marknadssignaler från t.ex. media var inte någon vanlig orsak till att ta steget till förädling.

Figur: 12



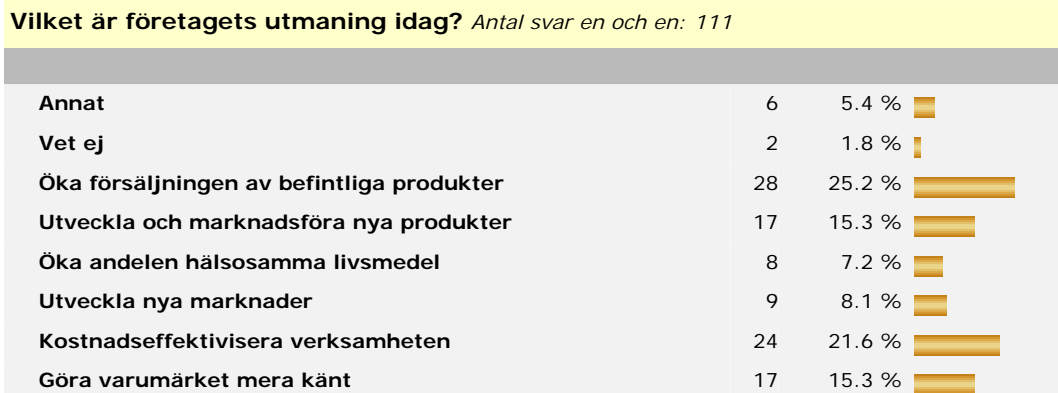
Hur stort försäljningsområdet man hade för den egna produkten varierade. Såväl nationell försäljning (24 %), gårdsbutik (23 %), som lokal försäljning inom den egna kommunen (18 %) förekom. Export inom Norden såväl som utanför Norden (6 %) var mindre vanligt (Figur 13).

Figur: 13



Resultatet pekar på att företagens utmaningar i första hand bestod i att öka försäljningen av redan befintliga produkter (25 %) såväl som att kostnadseffektivisera verksamheten (22 %). Andra orsaker som att utveckla och marknadsföra nya produkter (15 %) och att göra varumärket mera känt (15 %) rapporterades också. Däremot var utmaningen att utveckla nya marknader, såväl som att öka andelen hälsosamma livsmedel väldigt låg, ca 7- 8 %. (Figur 14).

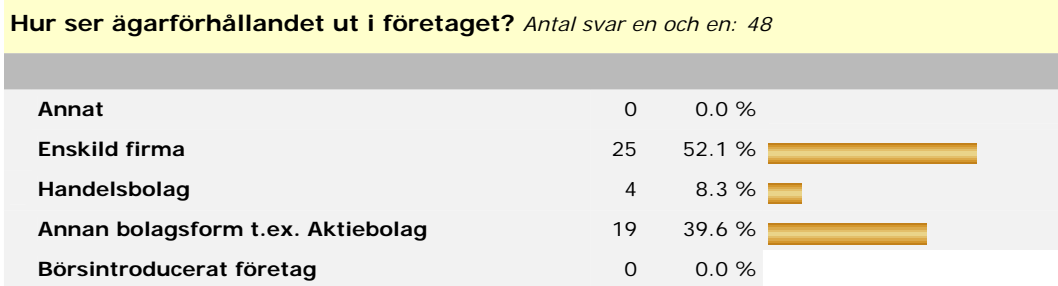
Figur: 14



6.3 Ägarförhållande och organisation

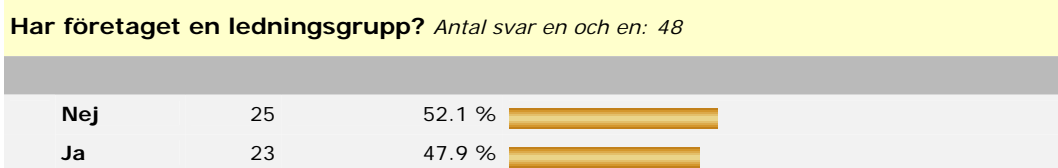
Genomsnittet årsanställda män var 3,7 (n= 44) och årsanställda kvinnor 3,1 (n=37) inklusive ägaren/VD:n själv. De flesta verksamheter var registrerade som enskild firma (52 %) följt av annan bolagsform som t ex aktiebolag (36 %). Endast 8 % angav att verksamheten var ett handelsbolag (Figur 15).

Figur: 15



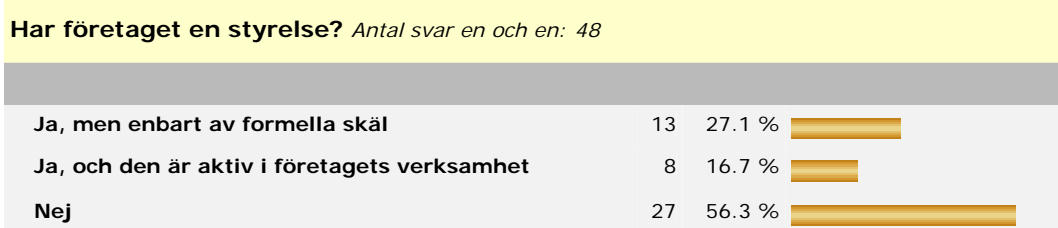
Något mer än hälften (52 %) angav att de inte hade en ledningsgrupp i företaget (Figur 16).

Figur: 16



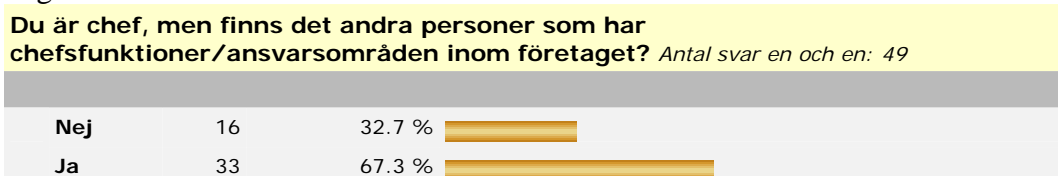
Majoriteten (56 %) rapporterade att de inte hade någon styrelse i företaget. 27 % framhöll att de hade en styrelse men endast av formella skäl (Figur 17).

Figur: 17



Majoriteten (67 %) angav att man hade fler chefsfunktioner i verksamheterna utöver sin egen. Vanligast var det inom det inom verksamhetsområden som; produktion, ekonomi, inköp och försäljning (Figur 18).

Figur: 18



6.4 Förändring av verksamheten

Av de tillfrågade rapporterade något fler än hälften (53 %) att de hade för avsikt att förändra verksamheten inom de närmsta tre åren. De förändringar som planerades var främst att öka sysselsättningen inom företaget genom fler anställda (53 %), men också mängden produkter (83 %), antalet distributörer (50 %) samt ökade marknadsandelar (77 %).

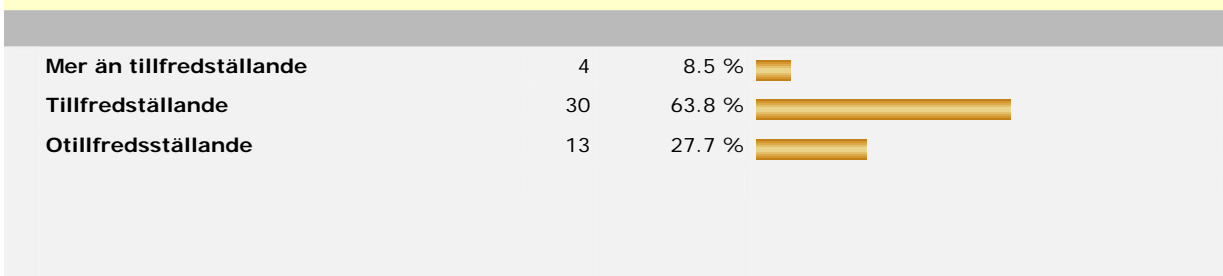
Det främsta skälet till att företagen planerade förändringar var följande:

- Följer en framtagen marknadsplan
- Klimatet ändras för odlingen - nya produkter måste planeras
- För att få bättre lönsamhet
- Vi har gjort oss ett namn som är respekterat, nu skall vi förbättra med kvalitépolicyn
- Att stärka företagets position på marknaden
- En naturlig del av utvecklingen
- Pensionsavgång och behov av nytändning
- Att utvecklas
- Efterfrågan från marknaden
- Vill kunna hålla åretruntanställda
- Bli mer kostnadseffektiv

Två tredjedelar av de tillfrågade angav att lönsamheten var tillfredställande/mer än tillfredställande (Figur 19).

Figur 19

Hur ser Du på företagets lönsamhet? Antal svar en och en: 47



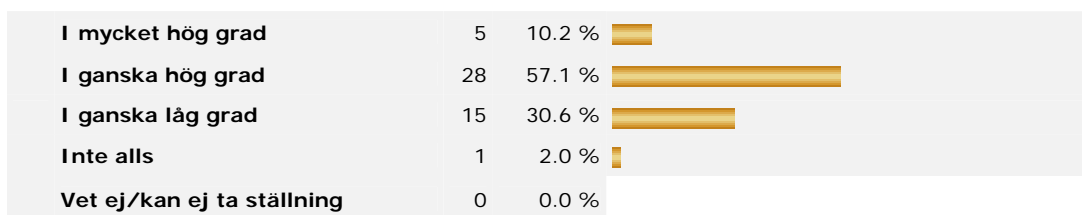
6.5 Syn på kompetensutveckling

Olika organisationer kan vara mer eller mindre skickliga på att hantera, underhålla och bygga upp sin kompetens. Det individuella lärandet kräver vissa förutsättningar, individen behöver t ex: uppleva behov och intresse för ny information, finna utrymme och tid för reflektion såväl som möjligheter att dra slutsatser och pröva nya insikter. Ett antal frågor ställdes rörande inställning till utbildning, i vilka sammanhang man inhämtar sina kunskaper, motiv till ny kunskapsinhämtning etc. Av resultatet framkom att flertalet tyckte att det var ganska viktigt med utbildning (51 %) för företagets utveckling. Något färre (43 %) tyckte att det var mycket viktigt. Huvudparten (69 %) ansåg att det var viktigt att utbildningen avser kunskaper som utvecklar den personliga kompetensen. 57 % av de tillfrågade ansåg att de hade tid att ta till sig de kunskaper som de anser sig behöva och som är viktiga för företaget. Något färre (31 %) ansåg sig dock i ganska låg grad hinna med detta (Figur 20).

Figur: 20

Jag har tid att ta till mig kunskaper som är viktiga för företaget idag?

Antal svar: 49



På frågan i vilka sammanhang man som chef tar in kunskaper som rör verksamheten svarade merparten (66 %) att detta sker genom kontakter med sina leverantörer. Kunskaper via sina kunder (87 %) förekom i ännu högre grad, även internet rankades högt (58 %). Företagets anställda visade sig också vara betydelsefulla för kunskapsinhämtningen, 67 % angav detta. Inhämtningen av kunskaper via företagets ledningsgrupp, företagets aktieägare/styrelse, branschorganisationen och chefskollegor i det egna nätverket stod för en betydligt lägre del.

Under avsnittet om hur man bedömer att personer/grupper bidrar till att utveckla sin personliga kompetens svarade merparten (67 %) att detta sker genom kontakter med kunder. 62 % svarade att detta sker via personlig rådgivare. Ungefär hälften (54 %) ansåg att kontakten med leverantörer bidrog till att utveckla den personliga kompetensen. Studieresor, företagets aktieägare, styrelse och myndigheter värderades lägre.

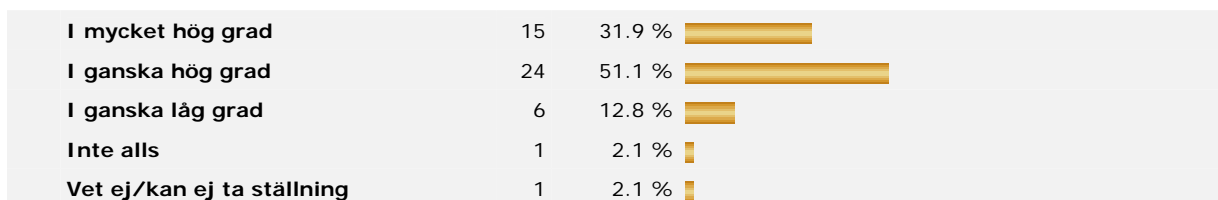
På frågan om hur du bedömer att du kan bidra till andra personers/grupperns lärande graderade de tillfrågade ”mina kunder” som högst (69 %). Därefter följde företagets anställda (65 %). Lägst värderades branschorganisationen med 27 %.

Majoriteten av de tillfrågade (83 %) upplevde att de hade möjlighet att föra in nya kunskaper i verksamheten (Figur 21).

Figur: 21

Jag har möjlighet att använda nya kunskaper in i verksamheten

Antal svar: 47

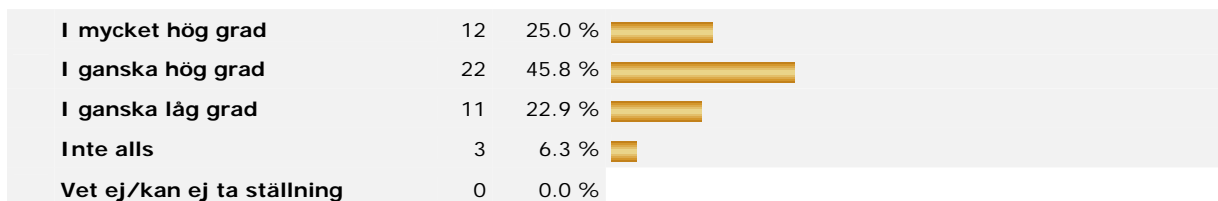


Majoriteten, två tredjedelar, angav att kunskapsinhämtningen var kopplat till företagets målsättning och handlingsplan medan resterande, ungefär en tredjedel inte ansåg att detta var kopplat till företagets målsättning och handlingsplan. (Figur 22).

Figur: 22

Behovet av mina nya kunskaper är kopplat till företagets målsättning och handlingsplan

Antal svar: 48

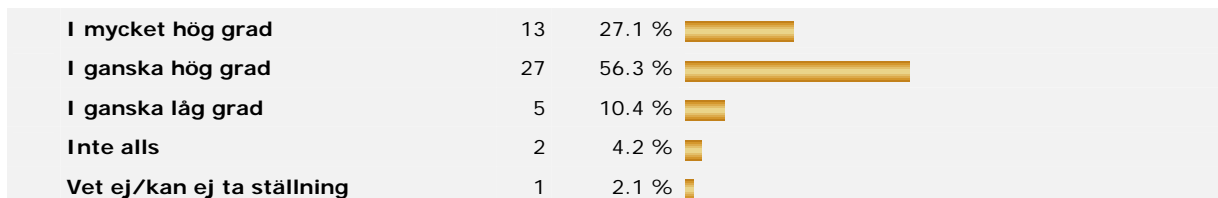


Nästan samtliga (83 %) svarade att behovet av nya kunskaper in i verksamheten främst var kopplat till personliga drivkrafter medan resterande 17 % inte ansåg att detta var kopplat till personliga drivkrafter. (Figur 23).

Figur: 23

Behovet av mina nya kunskaper är kopplat till mina personliga drivkrafter

Antal svar: 48



Viljan och drivkraften att skaffa sig nya kompetenser är väsentlig i all verksamhet. Detta kan man göra antingen ur ett företagsperspektiv eller för den personliga utvecklingen. På frågan om varför de tillfrågade kompetensutvecklade sig svarade 92 % av cheferna att man gjorde det för att öka sin kompetens inom produktionen. 87 % angav produktutveckling som skäl. Teknik och marknadsföring såväl som ekonomi angav drygt två tredjedelar som angeläget skäl för att stärka verksamheten. (Figur 24 – 28).

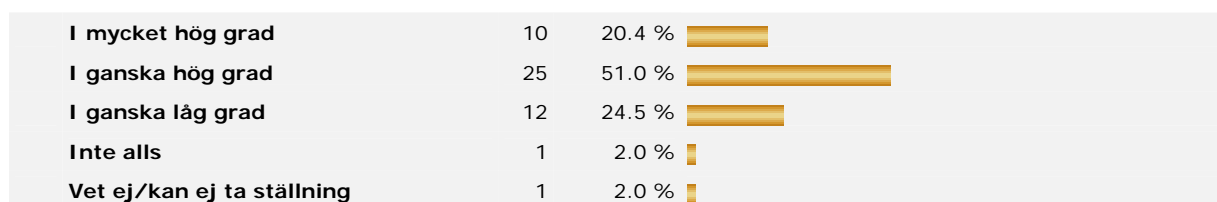
När det gäller att öka den personliga kompetensen svarade ca hälften av cheferna att detta skedde inom kvalitetssystem, ledarskapet, arbetsgivarrollen mer generellt samt för att skaffa sig ett nytt synsätt (Figur 29 – 32).

71 % ansåg att ekonomi var ett skäl till att utveckla den individuella kompetensen medan resterande 29 % inte ansåg att detta var viktigt (Figur 24).

Figur: 24

Ekonomi

Antal svar: 49

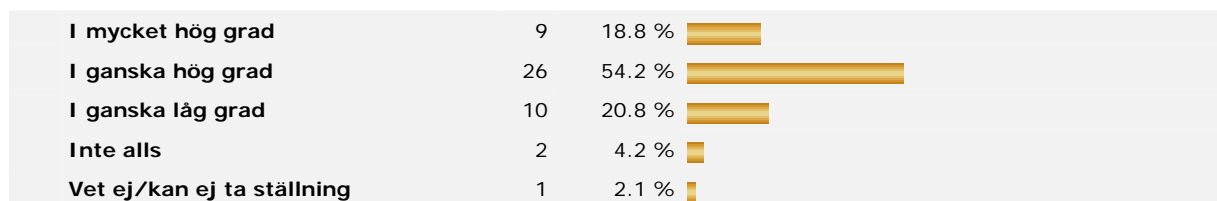


27 % ansåg att teknikutveckling inte var orsak till att utveckla den individuella kompetensen. Flertalet (73 %) angav dock detta som viktigt (Figur 25).

Figur: 25

Teknikutveckling

Antal svar: 48



Nästa samtliga angav att produktionen var den bidragande orsaken till att man ville öka sin kompetens (Figur 26).

Figur: 26

Produktionen

Antal svar: 48



Vet ej/kan ej ta ställning	0	0.0 %
----------------------------	---	-------

Nästan 9 av 10 chefer (87 %) angav att produktutveckling var något man ville fördjupa sin kompetens inom (Figur 27).

Figur: 27
– Produktutveckling

Antal svar: 49

I mycket hög grad	15	30.6 %	
I ganska hög grad	26	53.1 %	
I ganska låg grad	6	12.2 %	
Inte alls	2	4.1 %	
Vet ej/kan ej ta ställning	0	0.0 %	

Inom området marknadsföring ansåg 27 % av de tillfrågade cheferna att detta inte var något man ville öka sin kompetens inom. Däremot ansåg 73 % att detta var ganska eller i mycket hög grad något man ville öka sin kompetens inom (Figur 28).

Figur: 28
Marknadsföring

Antal svar: 49

I mycket hög grad	11	22.4 %	
I ganska hög grad	25	51.0 %	
I ganska låg grad	9	18.4 %	
Inte alls	4	8.2 %	
Vet ej/kan ej ta ställning	0	0.0 %	

Inom områden gällande kvalitetssystem, ledarskapet, arbetsgivarrollen, för att få ett nytt synsätt eller för att inta en ny ståndpunkt mer generellt, ansåg ungefär hälften att detta var något man skaffar sig för att öka den personliga kompetensen (Figur: 29-32).

Figur: 29
Kvalitetssystem

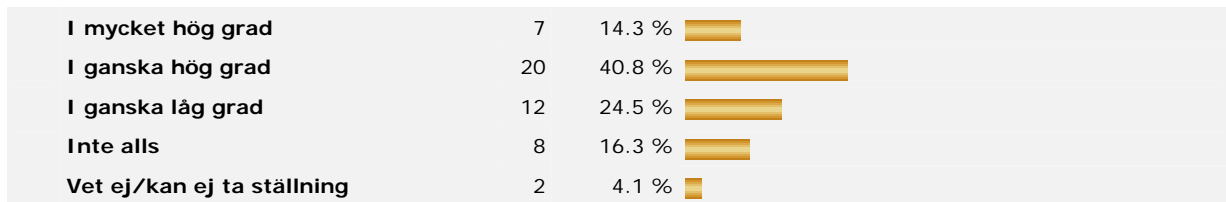
Antal svar: 49

I mycket hög grad	7	14.3 %	
I ganska hög grad	16	32.7 %	
I ganska låg grad	20	40.8 %	
Inte alls	5	10.2 %	
Vet ej/kan ej ta ställning	1	2.0 %	

Figur: 30

Ledarskapet

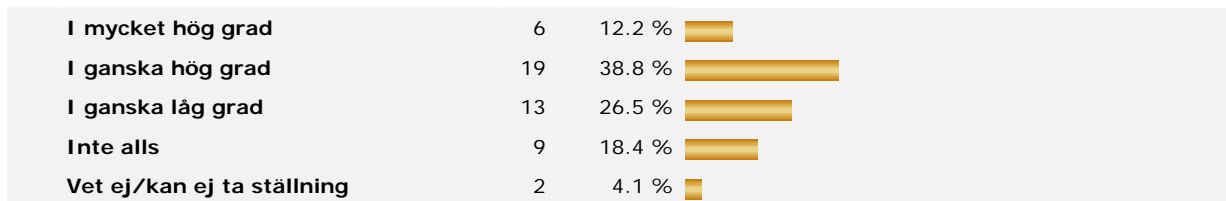
Antal svar: 49



Figur: 31

Arbetsgivarrollen mer generellt

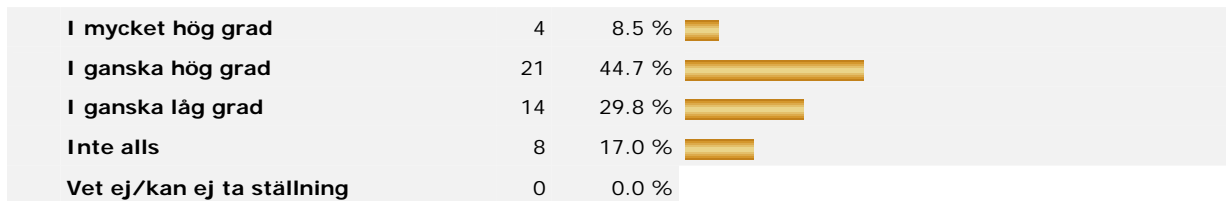
Antal svar: 49



Figur: 32

För att få ett nytt synsätt eller att inta en ny ståndpunkt mer generellt

Antal svar: 47



6.6 Möjligheten att lära nytt är en central fråga i undersökningen.

På frågan om på vilket sätt de tillfrågade lär sig framkom att det gör man i första hand när lärandet är planerat och målinriktat, (85 %). När det gäller störningar och problem i produktionen svarade ungefär lika många (83 %) detsamma. När man ensam tvingas lösa problem svarade drygt $\frac{3}{4}$ att även detta är en form av lärande. Samtal med kunder (69 %) framfördes som en annan metod för lärandet (Figur 34, 36, 39 och 40).

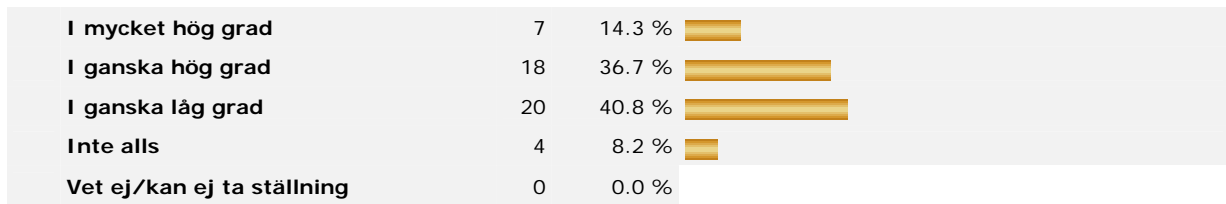
Ungefär hälften av de som deltog i undersökningen rapporterade att man lär sig när man går på mässor och konferenser, i samtal med leverantörer såväl som med externa personer i nätverket. Något fler rapporterade (62 %) att ett lärande sker genom samtal med medarbetare på arbetsplatsen (Figur: 33, 35 och 37).

Lika många, dvs. hälften ansåg att man lär sig något nytt på mässor och konferenser, medan den andra hälften inte anser att det tillför något nytt (Figur: 33).

Figur: 33

– Jag lär mig när jag går på mässor och konferenser

Antal svar: 49

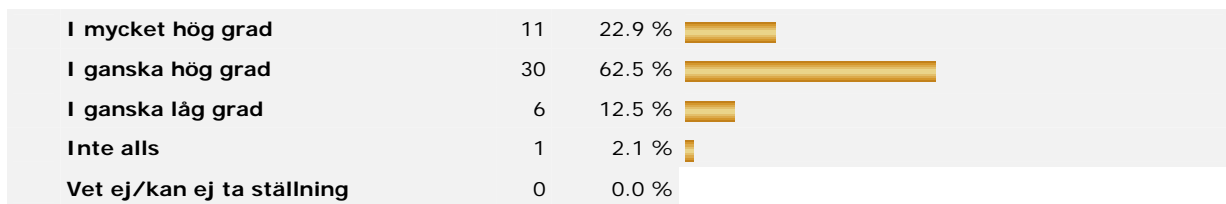


Övervägande delen av cheferna svarade att de lär sig när lärandet är planerat och målinriktat, 85 %. En mindre del (ca 15 %) uppgav att detta sker i en ganska låg grad eller inte alls (Figur 34).

Figur: 34

Jag lär mig när mitt lärande är planerat och målinriktat

Antal svar: 48

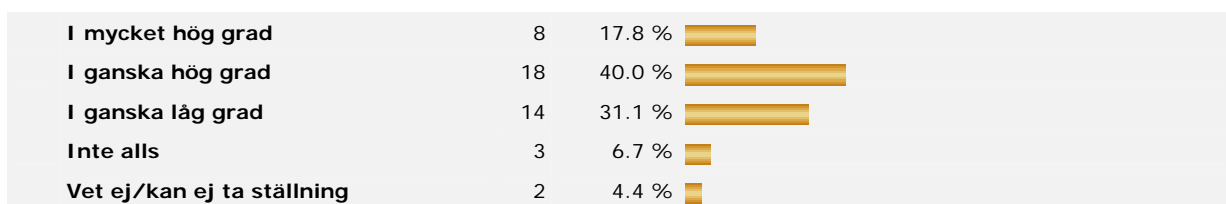


Drygt hälften av de chefer som deltog i studien svarade att man lär sig i samtal med sina leverantörer (Figur 35).

Figur: 35

Jag lär mig i samtal med mina leverantörer

Antal svar: 45

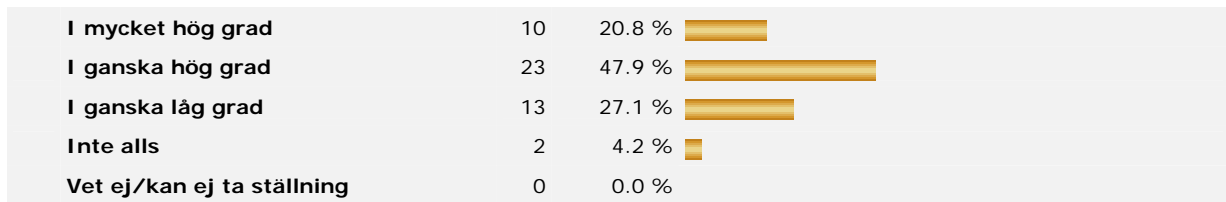


Något fler (69%) ansåg att de lär sig något nytt i sina samtal med kunder, i jämförelse med leverantörerna (58%). Drygt 30 % svarade att man inte i någon högre grad upplever att man lär sig något nytt vid samtal med kunder (Figur 36).

Figur: 36

Jag lär mig i samtal med mina kunder

Antal svar: 48

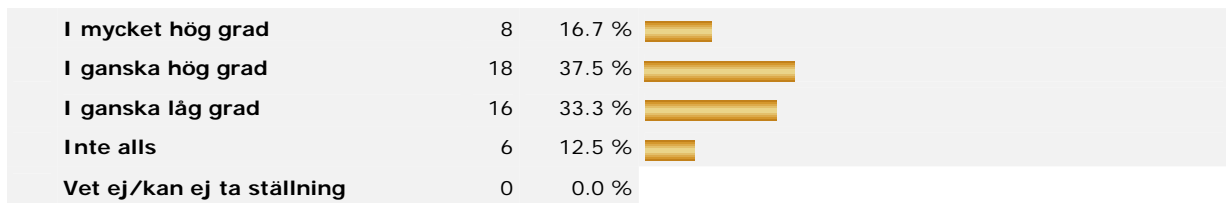


Lika många svarade att man lär sig, som att man inte lär sig något nytt, genom sina kontakter i sitt nätverk etc. (Figur 37).

Figur: 37

Jag lär mig i samtal med externa personer i mitt nätverk, coachning, konsultation

Antal svar: 48

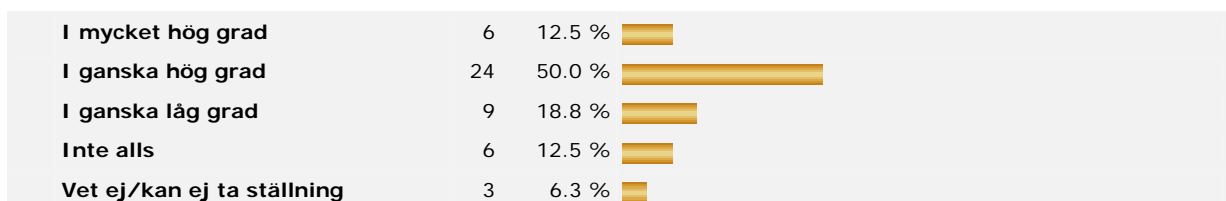


Mer än hälften dvs. 62 % ansåg att samtalen med medarbetare på arbetsplatsen tillför någon form av lärprocess (Figur 38).

Figur: 38

Jag lär mig i samtal med medarbetare på min arbetsplats t.ex. direkt i produktionen

Antal svar: 48

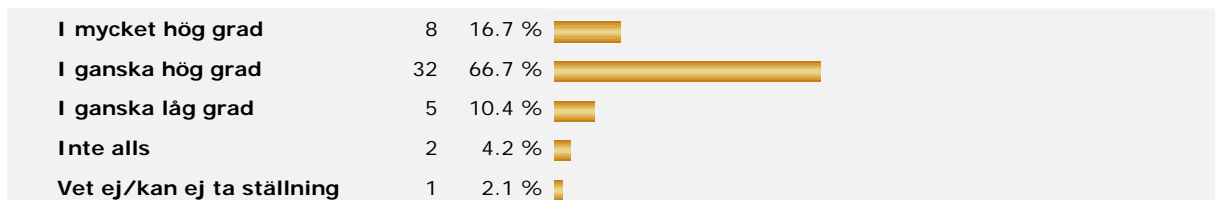


En övervägande del av cheferna svarade (83 %) att man lär sig när det uppstår oväntade situationer t.ex. vid störningar och problem i produktionen. En mindre del (17 %) upplevde inte att detta är ett lärande (Figur 39).

Figur: 39

Jag lär mig när det uppstår oväntade situationer t.ex. vid störningar och problem i produktionen

Antal svar: 48

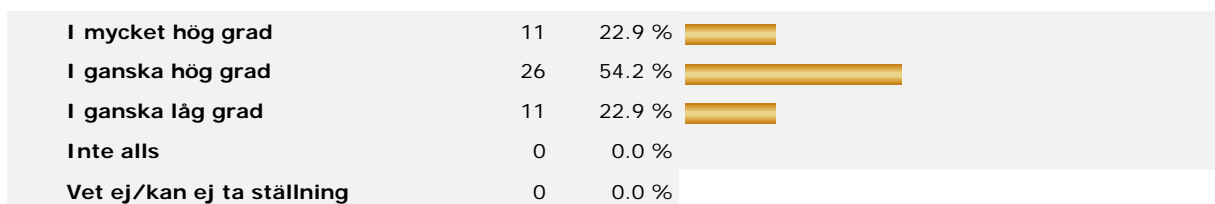


Att ensam tvingas lösa problem är något som drygt tre fjärdedelar menade att detta är något som man lär sig något nytt genom. Knappt en fjärdedel menade att detta sker i lägre grad (Figur 40).

Figur: 40

Jag lär mig när jag ensam tvingas lösa problem

Antal svar: 48



6.7 Möjligheter och hinder i arbetet

Hinder och motsättning för lärande kan finnas i samspelet mellan individ och omgivning. Uppgiftens komplexitet såväl som graden av handlingsfrihet som uppgiften medger är av betydelse för individen. Ett antal frågor om hur cheferna upplevde möjligheter och hinder i sitt arbete ställdes. Av de chefer som ingick i studien svarade 67 % att man hinner reflektera över de mer formellt bestämda arbetsuppgifterna i verksamheten. Hela 96 % rapporterade att chefens personliga kunskaper och färdigheter är till nytta i arbetet. Nästan samtliga chefer (98 %) upplevde att arbetet innebär positiva utmaningar. Något färre (83 %) rapporterade att arbetet innebär att ställas inför kända problem medan 58 % svarade att man upplever att arbetet innebär att ställas inför okända problem. Hela 96 % av de chefer som ingick i studien svarade att de upplever variation i sitt arbete. Åtta av 10 chefer svarade att arbetet innebär ökade krav på att upptäcka och diagnostisera problem i sin verksamhet. 9 av 10 menade att arbetet även innebär ökade krav på planering, problemlösning samt beslutfattande om de problem som skall lösas.

Majoriteten (71 %) rapporterade att arbetet innebär ökade krav på att reflektera över behovet av nya kunskaper och färdigheter för att själv kunna utvecklas i rollen som chef för verksamheten. Flertalet (88 %) upplevde också att kraven i arbetet innebär att lära sig nya saker. Cirka hälften (54 %) tyckte att arbetet i ledningsgruppen inte utförs på ett flexibelt sätt

och ungefär lika många (50 %) upplevde att ledningsgruppen är mindre bra på att lösa problem.

Något mindre än hälften (46 %) ansåg att man kan ifrågasätta företagets målsättning och handlingsplan, medan 65 % beskrev arbetet som en miljö där innovation/nyttänkande är avgörande för konkurrenskraft och produktivitet. Mer än hälften (53 %) upplevde att myndigheter och banker ställer krav på att få sina intressen tillgodosedda av företaget. Åtta av 10 chefer uppgav att kunder och knappt 4 av 10 tillfrågade uppgav att leverantörer ställer krav på att få sina intressen tillgodosedda. Ett mindre antal (28 %) rapporterade att konflikter uppstår mellan behovet och krav på lärande och ena sidan och t.ex. akuta krav från produktion och andra sidan. Nästan lika många (30 %) upplever konflikter mellan behovet och krav på lärande och kostnadsbesparingar. Hela 83 % av de tillfrågade cheferna angav lärandet som en drivkraft för att effektivisera och förnya verksamheten.

6.8 Erfarenheter och kunskaper allmänt

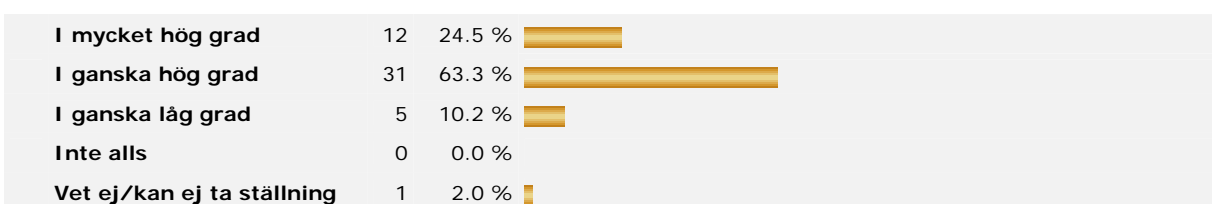
En intressant aspekt av en individs handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller kontext är dess kompetens. Närmare bestämt förmågan att framgångsrikt utföra ett arbete, inklusive förmågan att identifiera och utnyttja handlingsutrymmet som arbetet erbjuder.

I undersökningen ställdes frågor som rörde ovan nämnda aspekter. Nästan samtliga (88 %) av de tillfrågade cheferna ansåg att deras kompetens räcker till för nuvarande arbetsuppgifter. En mindre del, 12 % rapporterade det motsatta (Figur 41).

Figur: 41

Min kompetens (utbildning och yrkeserfarenhet) räcker till för mina nuvarande arbetsuppgifter idag

Antal svar: 49

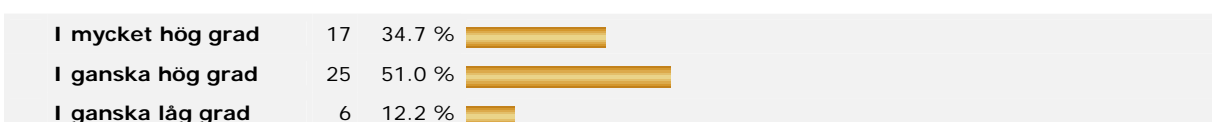



88 % upplevde att man använder hela sin kompetens i sitt nuvarande arbete medan endast ett fåtal (12 %) ansåg att man inte gör det (Figur 42).

Figur: 42

Jag upplever att jag använder hela min kompetens (utbildning och yrkeserfarenhet) i mitt nuvarande arbete

Antal svar: 49








Inte alls	0	0.0 %	
Vet ej/kan ej ta ställning	1	2.0 %	

Tre fjärdedelar bedömde att de har tillräckliga kompetenser i rollen som företagets chef (Figur 43).

Figur: 43

Jag upplever att jag har tillräckliga kompetenser (utbildning och yrkeserfarenhet) i rollen som företagets chef

Antal svar: 49





I mycket hög grad	9	18.4 %	
I ganska hög grad	28	57.1 %	
I ganska låg grad	9	18.4 %	
Inte alls	1	2.0 %	
Vet ej/kan ej ta ställning	2	4.1 %	

71 % av de tillfrågade var nöjda med den omvärldsanalys som man gör för sitt företag. Däremot ansåg 29 % att de inte var nöjda (Figur 44).

Figur: 44

Jag är nöjd med den omvärldsanalys jag gör som rör företaget

Antal svar: 49





I mycket hög grad	7	14.3 %	
I ganska hög grad	28	57.1 %	
I ganska låg grad	8	16.3 %	
Inte alls	0	0.0 %	
Vet ej/kan ej ta ställning	6	12.2 %	

Mer än hälften (62 %) var nöjda med den tid man har till att reflektera om problem och förbättringar som rör det egna arbetet. Hela 38 % är inte nöjda med den tid man har till att reflektera om problem och förbättringar (Figur 45).

Figur: 45

Jag är nöjd med den tid jag har till att reflektera om problem och förbättringar som rör mitt arbete

Antal svar: 47

I mycket hög grad	6	12.8 %	
I ganska hög grad	23	48.9 %	
I ganska låg grad	14	29.8 %	
Inte alls	4	8.5 %	
Vet ej/kan ej ta ställning	0	0.0 %	

6.9 Vad är svårast med att vara chef, exempel på svar::

- Att få tiden att räcka till alla delmoment/arbetsuppgifter i verksamheten
- Att verka i en bransch med mkt varierande lönsamhet
- Att vara intresserad och kunna bemöta alla med samma entusiasm - vårt motto - bry dig om dina gäster och kunder
- Alla regelverk och myndighetskrav
- Arbetsgivarrollen - det är lättare att vara chef över sitt företag än arbetsgivare
- I mitt fall som är ett litet familjeföretag, att hinna med allt
- Att få tiden att räcka till, vilket förmodligen är en fråga om planering
- Att kombinera engagemang och utveckling av företaget
- Att vara bolagets ägare
- Organisera och få allting att fungera
- Att tiden inte räcker till
- Förstå medarbetare
- Coacha ha tid att delegera noggrant och att följa upp delegering
- Att få mina medarbetare att tycka som jag
- Tiden räcker inte till pga. rätt dålig arbetsstruktur

7. Sammanfattning av resultat

När cheferna tog in nya kunskaper dvs. något som leder till bättre utövning och behärskning av sitt arbete blev svaret att detta i hög grad skedde via sina kontakter med leverantörer och kunder. Utveckling av den personliga kompetensen kom framförallt genom kontakter med kunder och personliga rådgivare såväl som genom kontakter med sina leverantörer. Studieresor, företagets aktieägare och styrelse och myndigheter ansågs inte vara lika betydelsefulla.

Cheferna rankade kunder och företagets anställda som högst när det gällde frågan om man upplever att man kan *bidra till andra* personers eller grupperns lärande. Branschorganisationen framhöll man däremot som mindre betydelsefull.

Kompetensutvecklingen skedde i stor utsträckning som en integrerad del av arbetet – i utförandet av själva arbetet, i samtalet och mötet med kunder och leverantörer men också genom besök på mässor och konferenser.

Resultatet visar att största anledningen till *varför* cheferna i studien införskaffade sig nya kunskaper var i första hand för att öka sin personliga kompetens inom produktion, produktutveckling, teknik och marknadsföring samt ekonomi.

Hur de lär sig skedde i ganska hög grad när de besökte mässor och konferenser, men även vid samtal med leverantörer, kunder, externa personer i sitt nätverk såväl som med företagets medarbetare. Cheferna beskrev att de i första hand lär sig när lärandet är planerat och målinriktat samt när det uppstår störningar och problem i produktionen. Att ensam tvingas lösa problem var ytterligare en faktor för att lära sig.

Frågor ställdes hur cheferna upplevde just möjligheter och hinder i sitt arbete. Två tredjedelar tyckte att man hann reflektera över de formellt bestämda arbetsuppgifterna. Nästa samtliga menade att kunskaper och färdigheter var till nytta i arbetet och att arbetet innebar positiva utmaningar. Majoriteten upplevde också att arbetet ofta innebar att ställas inför kända problem.

Nästan samtliga chefer upplevde att de hade variation i sitt arbete men att arbetet också innebar alltmer ökade krav på att upptäcka och diagnostisera problem. Ökade krav på planering, problemlösning och beslutfattande om de problem som skulle lösas rapporterades nästan av samtliga som deltog i studien. För de allra flesta innebar också arbetet ökade krav på att reflektera över behovet av nya kunskaper och färdigheter för att själv kunna utvecklas i rollen som chef för verksamheten.

De flesta chefer uppfattande att kraven i arbetet innebar att ständigt behöva lära sig nya saker. De som hade en ledningsgrupp i företaget upplevde att arbetet i själva ledningsgruppen utfördes på ett flexibelt sätt. Flera rapporterade också att ledningsgruppen var bra på att lösa problem.

Omkring hälften av cheferna menade att de kunde ifrågasätta företagets målsättning och handlingsplan. Flera framställde arbetet som en miljö där innovation/nyttänkande var avgörande för konkurrenskraft och produktivitet.

Det var inte många som rapporterade att man upplevde konflikter mellan behovet och kravet på lärande å ena sidan och t.ex. akuta krav från produktion å andra sidan. Detsamma gällde för konflikter mellan behovet och kravet på lärande relaterat till kostnadsbesparingar.

Cheferna gav uttryck för att lärandet är en personlig drivkraft för att effektivisera och förnya verksamheten. Generellt sett ansåg de när tillfrågades att de hade kompetens som räckte till för sina arbetsuppgifter. På frågan om man upplevde svårigheter i rollen som chef tryckte de framförallt att få aspekter såsom: att få tiden att räcka till, svårigheten i att verka i en bransch med mycket varierande lönsamhet, att vara intresserad och bemöta alla i verksamheten med samma entusiasm såväl som att kombinera engagemang och utveckling av företaget.

8. Diskussion och slutsatser

8.1 Diskussion

Ett centralt sätt att studera lärandet i denna studie är lärandepotentialen dvs. om den nya kunskapen som framkommit speglar om saker görs på rätt sätt (single-loop lärande) respektive om rätt saker görs (double-loop lärande). För flertalet av cheferna har ny kunskap genererats, som speglar båda nivåerna. Det är förstås en sak att lärandet i huvudsak sker i den praktiska miljön och att det för cheferna finns stor tillit till lärande och kunskapsinhämtning via samtal och interaktion med omgivande nätverk som leverantörer och kunder till att cheferna i hög grad lär sig när det uppstår problem. Det är troligare att extern inhämtning av kunskaper bidrar till double-loop lärande än det lärande som sker i det dagliga arbetet t.ex.

genom problem och störningar i produktionen. En central fråga blir då om reflektion kopplat till problem och störningar förs som en medvetens lärstrategi i verksamheterna? Spännvidden i lärandet från samtal med kunder och leverantörer, revisorer till externa utbildningssituationer (formellt lärande) kan bidra till att det är lättare att ifrågasätta vad som görs av den som befinner sig utanför organisationen.

En infallsvinkel för att förstå lärandet – är att titta närmare på hur lärandet sker. Det sker i hög grad när cheferna ställs inför ny problematik. Meningsskapande lärande uppstår för att förstå de olika situationerna (Granberg, 2009; Augustinsson, 2000). Faktorer för att förklara skillnader mellan cheferna är bl.a. deras syn på värdet av lärande och individuell utveckling; förväntat utbyte av gjorda satsningar samt tilltro till sin egen förmåga att lära. Synen på den egna kompetensen är också väsentlig. Graden av chefernas motivation till lärande kan antas bero på vilken typ av verksamhet de representerar; marknad, (yttre kontext) dominerande arbetarkultur, ansvarstagande (inre kontext) respektive gränsöverskridande samarbete. Detsamma gäller för graden av kontakter med omgivande nätverk och kunder – graden av dynamik och energi såväl som mer komplexa samtal varierar också graden av lärandet för cheferna i studien.

Ellström (1996 a) gör gällande att ju mer rutinartade uppgifter, ju svårare är det att förändra, komplexiteten påverkar produktionen vilket gör att det är svårare att ta till sig nya saker. Desto mer enkelspårig en verksamhet är desto svårare är det att resonera om utveckling. Desto mer dynamisk och komplex desto mer lärande. Flertalet av cheferna angav att de ställs inför mer eller mindre kända problem i sitt dagliga arbete – innebär detta att man lär sig mindre? Frågan väcks också när det gäller rutiner – vilka är de mekanismer som leder till att rutiner uppkommer och upprätthålls för de medverkandes verksamheter?

Flertalet chefer i studien var nöjda med att arbetet är stimulerande och varierande såväl som att företagets resultat är acceptabelt och mer än tillfredställande. Detta varierar naturligtvis en del med tanke på närheten till kunder och marknad. Det faktum att studien representeras av företag med stor spännvidd, från slakterier till beredning av rotfrukter, sylt och bär bör sannolikt innebära att graden av rutinartade uppgifter varierar, såväl som mötet med kända respektive okända problem. Även åldersintervallet (30 till 80 åringar) skiljer sig åt. Små företag utgör dessutom inte någon homogen grupp av företag med identiska strategier och kontexter.

Hur vi lär, när vi lär och om arbetet stärker eller hindrar lärande är viktiga frågor för svenskt arbetsliv (Ellström, 2000, Backlund et al, 2001) detta gäller också för den småskaliga livsmedelssektorn. Forskning, t.ex. Wolvén (2000) gör gällande att utan de reflekterande, ifrågasättande, dynamiska, helhetsinriktade och konstruktiva tankeprocesser som kännetecknar just ”double-loop-learning”, blir det en låg grad av utvecklingsinriktat lärande. Detta resonemang flaggar för att företagen (eller cheferna ?) i studien behöver lyfta blicken från vardagen och få perspektiv på sin verksamhet.

Förståelsen styr chefernas val av fakta och genomförandefaser i arbetet såväl det lärande de efterfrågar. Helt naturligt försöker cheferna bibehålla sin förståelse eftersom den gör tillvaron begriplig och trygg. Det innebär att möjligheten att utveckla och förändra chefsens förståelse av arbetet i allra högsta grad påverkar kompetensutvecklingen såväl som verksamhetens utveckling och framtid.

Det gäller också för mål och förutsättningar som man inte ifrågasätter men som man upplever man kan styra och påverka. Resultatet indikerar att man inte vänder - vare sig på uppgiften, målet eller förutsättningarna. Cheferna gav uttryck för att lärandet i hög grad är anpassat till företagets mål och handlingsplan. Detta går i linje med t.ex. Ellströms (1996 a) resonemang om anpassningsinriktat lärande och Wolvéns (2000) singel-loop-lärande. Cheferna följer till viss mån redan givna direktiv och regler i sina verksamheter. Handlingsnivåerna bör bättre samspela med varandra dvs. från att chefernas handlande och beslut baseras på rutiner där kunskapsnivån i hög grad kan tänkas baseras på tyst kunskap (Thomassen, 2007) t.ex. den man förvärvat genom lång erfarenhet och via generationer, till normer och metoder som används under en lång tid i verksamheten till kunskaper som styr ett lärande baserat på att lösa de problem som uppstår.

För att kunna möta nya marknader, influenser och innovationer som nya kundgrupper t ex invandrare, fler en-personshushåll, miljöaspekter etc krävs en hög grad av utvecklingsinriktat lärande. Denna typ av lärande innebär istället att chefen lär sig att formulera problem och inte endast att lösa givna problem. Istället för att enbart och främst ställa sig frågan hur? Kommer frågorna vad? Och varför? Ett mer kreativt och innovativt lärande krävs. En alltför stark rutinisering och tonvikt på anpassningsinriktat lärande är ett hinder för det utvecklingsinriktade lärandet och för förnyelse. Cheferna som ingår i studien bör bättre balansera sin verksamhet mellan utvecklings logik och produktionens logik. Det handlar om både och, men detta kräver att själva arbetsplatsen och arbetsuppgifterna är en allt bättre och mer konkret lärandemiljö.

Huvudparten kände att arbetet innebär ökade krav på att reflektera över behovet av nya kunskaper och färdigheter för att själv kunna utvecklas i rollen som chef för verksamheten. Ökade krav på planering, problemlösning och beslutfattande om de problem som skall lösas rapporterades nästan av samtliga som deltog i studien. En huvudpoäng blir därmed att lära sig att hantera komplexa situationer och problem, där den första uppgiften inte blir att utforma och föreslå en lösning, utan snarare att identifiera och definiera vilken situation, uppgift eller problem det gäller. Cheferna i studien menar att de i hög grad gör omvärldsanalyser. Dock framgår det inte vilken typ av omvärldsanalys som sker, om det är via media, om det sker via kontaktnät etc, inte heller vad omvärldsanalyserna består i. Fokus på ett utvecklingsinriktande lärande gör det möjligt att upptäcka nya aspekter av omvärlden.

Reflektion är ett av de grundläggande verktygen för lärande. I den modell för lärande som Wolvén (2000) framhåller, handlar lärandet i hög grad i att reflektera (double-loop-lärande). Cheferna behöver tid för att ny kunskap ska smälta och infogas i befintliga tankemönster. Enligt Argyris (1990) lär vi inte av våra erfarenheter, utan vi lär av de slutsatser vi drar av erfarenheterna. Finns då den tiden för cheferna som ingår i studien? Reflektioner är nödvändiga för att kunna hantera förändringar så väl som strategier för hur dessa genomförs, samtidigt verkar förändringstakten vara så hög att en större andel chefer inte hinner stanna upp och tänka efter.

8.2 Affärsstödjande mötesplatser – ett sätt att stimulera det informella lärandet

LRF jobbar aktivt med småskaligt livsmedelsföretagande för att möta det ökande intresset bland medlemmarna och konsumenterna. Syftet med arbetet är att LRF ska erbjuda affärsstödjande mötesplatser, verktyg och näringspolitiskt stöd åt småskaliga

livsmedelsföretag som i huvudsak använder svenska råvaror så att de kan utvecklas affärsmässigt och långsiktigt." I huvudsak pågår idag en mängd projekt bl.a via LRF som hjälper företagaren att utveckla produkter och hitta nya marknadskanaler. Studiens slutsats är att det är viktigt att finna nya och breddade affärsstödjande former för att nå en ökad grad av utvecklingsinriktat lärande och att hitta en mer medveten metod att jobba med när det gäller modeller för det informella lärandet är att ge chefer möjlighet att mötas i en gränsöverskridande reflektionsgrupp och utbyta erfarenheter.

När småföretagare samlas i formella lärandenätverk är det inte bara kunskaperna som förbättras, deltagandet kan bidra till att cheferna känner en ökad trygghet i sitt chefskap och vågar utmana och förändra rådande rutiner. Deltagandet skapar även insikt om betydelsen av de underliggande krafterna i en organisation och ger samtidigt ett förtrogenhetsnätverk av ett antal personer från andra livsmedelsföretag.

Förekomsten av ett utvecklingsinriktat lärande i mindre företag bör ses som ett smörjmedel för att främja en väl fungerande produktion. Denna och liknande frågor bör dock undersökas och prövas på ytterligare empirisk grund, inte endast med utgångspunkt i ställningstaganden baserade på postenkäter. Här finns således en rad möjligheter för fortsatt forskning.

För att fylla glappet som uppstår mellan det formella lärandet dvs. planerade utbildningar och det informella lärandet för cheferna som ingår i studien, kan det vara nödvändigt att utveckla utbildningsformer som bygger på en integration mellan dessa två. En fruktbar lösning är att arbeta med metodiken Kraft (Hall, Hall & Odenrick, 2006) och/eller Framtidsverkstäder (Denvall & Salonen, 2000) såväl som andra initiativ som utvecklats av Livsmedelsakademien, Smakplats Skåne m.fl. Genom dessa metoder får företagarna praktiska verktyg, samtidigt som nätverken ger möjlighet att reflektera kring olika sätt att närma sig ett upplevt problem.

Flera metoder (t.ex. Kraft & Framtidsverkstäder) innebär att skapa ett behov av att lära nytt, vilket i sin tur lägger grunden för långsiktiga allianser mellan företag och omgivande samhälle där man;

- Utgår från problem och utvecklingsbehov i verksamheten.
- Baseras på individens erfarenheter av problemlösning i praktiska situationer.
- Bedrivs i former som ger möjlighet till dialog dels mellan och inom olika grupper av personal, dels mellan personal och experter inom olika områden.
- Planeras och genomförs i samverkan med dem som direkt berörs av utbildningen.

Det behövs olika former av ytterligare stimulans för att underlätta för de småskaliga livsmedelsföretagen att även fortsättningsvis kunna bedriva sin verksamhet och att även utveckla dessa. De förslag som lämnas i denna rapport förväntas bidra till att, tillsammans med företagens egna initiativ, öka möjligheterna till nya lösningar och möjligheter att minska de hinder som uppmärksammas.

9. Referenser

- Abrahamsson, K. & Abrahamsson, L. & Björkman, T. & Ellström, P-E. & Johansson, J. (2002) Utbildning, kompetens och arbete. Lund: Studentlitteratur
- Argyris C (1990). Overcoming organizational defenses. New York: Allyn and Bacon
- Augustinsson, S. (2000). Perspektiv på lärande och förändring i organisationer. Luleå: Universitetsstryckeriet
- Backlund, T. & Hansson, H. & Thunborg, C. (2001). Lärdilemman i arbetslivet. Lund: Studentlitteratur
- Denvall, V & Salonen T, (2000). Att bryta vanans makt. Lund: Studentlitteratur
- Ellström, P.-E. (1992). Kompetens, lärande och utbildning i arbetslivet: Problem, begrepp Och teoretiska perspektiv. Stockholm: Publica.
- Ellström, P-E. (1996 a). Arbete och lärande. Förutsättningar och hinder i dagligt arbete. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Ellström, P-E. (2000). Lärande och kompetensutveckling ”magra organisationer”: problem och möjligheter. I: Lennerlöf (2000).
- Ellström, P-E. & Gustavsson, B. & Larsson, S. (1996 b). Livslångt lärande. Lund: Studentlitteratur
- Ellström, P-E & Hultman, G (red), (2004). Lärande och förändring i organisationer. Lund: studentlitteratur
- Ellström, P-E & Kock, H. (1993). Kompetensutveckling i offentlig verksamhet. Stockholm: Civildepartementet
- Food Education Expo (2007) <http://www.foodeducationexpo.com/>
- Glesbygdsverket (2006). Småföretagandets villkor i Gles - och Landsbygder. Huvudrapport 2006.
- Granberg, O. (2000). Från lärandet loopar till lärande organisationer. Lund: Studentlitteratur
- Granberg, O. (2009). Lära eller läras. Om kompetens och utbildningsplanering i arbetslivet. Lund: Studentlitteratur
- Hansson, L & Orban, P (red.) (2002). Arbetslivet. Lund: Studentlitteratur
- Jordbruksdepartementet, (2005). Småskalig livsmedelsförädling. Ds 2005:22. Stockholm. <http://www.regeringen.se/content/1/c6/04/79/09/a862e83f.pdf>

Jordbruksverket, (2005). Åtgärder för att främja och underlätta för småskalig livsmedelsförädling. Rapport 2005:10. Jönköping.
http://www.sjv.se/webdav/files/SJV/trycksaker/Pdf_rapporter/ra05_10.pdf

Hall, H., Hall, A., Odenrick, P (2006). För bra att avsluta. Rapport: 2006.
http://www.kraftprov.nu/Kraft_old/utvardering/fokusgruppprojektet%200828.pdf

Landsbygdsprogrammet (2010).
<http://www.lrf.se/Medlem/Foretagande/Smaskaligt-livsmedelsforetagande/>

Lindelöf, J (red.) (2005). Lärande hela livet. En antologi om lärandets betydelse för utveckling i arbetsliv och samhälle. Lund: Studentlitteratur

Lantbrukarnas Riksförbund (LRF). 2010.
<http://www.lrf.se/Medlem/Foretagande/Smaskaligt-livsmedelsforetagande/>

Lundqvist, P. and Friedrich, P. 2003. Life-Long Learning Along the Food Chain. In: Proceedings of the International Ergonomics Association XVth Triennial Congress, Volume 1, pp 685-688. August 24-29, 2003. Seoul, Korea.

Mars, I. et al., (2005). Landsbygd i utveckling. Lantbrukarnas Riksförbunds landsbygdsstrategi. Rapport 2005-11-07.
http://www.lrf.se/data/internal/data/08/58/1143724421975/lrf_landsbygdsstrategi_fullversion.pdf

Position Skåne, (2007). Livsmedel.
http://www.invest.skane.se/swe/livsmedel_oresundfoodexcellence.asp?Menu=Livsmedel

Region Skåne, 2010. Smaka på Skåne. <http://www.smakapaskane.se/>. (2010-03-31)

Rådet för Europaparlamentet, (2009). Europeiska ekonomiska och sociala kommittén och Regionkommittén – Ny kompetens för nya arbetstillfällen. Att förutse och matcha kompetensbehoven på arbetsmarknaden" KOM: 868

Skånes livsmedelsakademi, (2007). Livsmedel - en framtidsbransch för Skåne!
<http://www.livsmedelsakademin.com/>

Skånes Livsmedelsakademi, 2010. Vi utvecklar livsmedelsnäringen. Skånes Livsmedelsakademi är en samlade kraft för alla som vill utveckla Skåne till ett livsmedelscentrum för Europa. <http://www.livsmedelsakademin.se/om-oss>. (2010-03-31)

Thomassen,, Magdalene (2007). Vetenskap, kunskap och praxis: introduktion i vetenskapsfilosofi. Malmö: Gleerups Utbildning.

Stiftelsen Lantbruksforskning. 2010. SLFs Tillväxtprogram.
<http://www.lantbruksforskning.se/?id=7191&catid=2259>

Trost, J (2007) Enkätboken. Lund: Studentlitteratur

Wolven, L-E. (2000). Att utveckla mänskliga resurser i organisationer. Lund: Studentlitteratur

Ylienpää, H. & Johansson, B. & Johansson, J (2006). Ledning i små företag. Lund: Studentlitteratur

Bilaga

Personuppgifter

1.1 Är du man/kvinna? Antal svar en och en: 49

Man	36	73.5 %	
Kvinna	13	26.5 %	

1.2 Vilket år är Du född?

Antal svar: 48 Medelvärde: 1916.2

160	1	2.1 %	
1925	1	2.1 %	
1930	1	2.1 %	
1936	1	2.1 %	
1939	1	2.1 %	
1942	2	4.2 %	
1943	1	2.1 %	
1945	2	4.2 %	
1946	2	4.2 %	
1947	4	8.3 %	
1948	1	2.1 %	
1949	1	2.1 %	
1950	3	6.3 %	
1951	2	4.2 %	
1952	2	4.2 %	
1953	1	2.1 %	
1954	1	2.1 %	
1955	1	2.1 %	
1957	2	4.2 %	
1958	3	6.3 %	
1960	1	2.1 %	
1961	2	4.2 %	
1962	1	2.1 %	
1963	3	6.3 %	
1964	1	2.1 %	
1965	1	2.1 %	
1967	3	6.3 %	
1969	1	2.1 %	
1977	1	2.1 %	
1978	1	2.1 %	

1.3 Vilken utbildning har Du, ange högsta utbildningen? Antal svar en och en: 48

Realskola/Grundskola	6	12.5 %	
Gymnasium	7	14.6 %	
Eftergymnasial utbildning	8	16.7 %	
Högskola/Universitet	22	45.8 %	
Annan utbildning, tex småkurser, ange gärna vilka	5	10.4 %	

KOMMENTARER

- Kurser i livsmedelshygien
- Grundskola + Lantbruksskola och driftskurs
- Gymnasium + specialkurs i fjäderfä
- Gymnasium + kurs i ekonomi
- J40
- utbildning från danskt lantbruk
- Gymnasium + driftsledarkurs
- Livsmedelsförädling
- Lantbr skola + språkkurser
- Grundkurs 20 v + maskinkurs

1.4 Vilket år började Du arbeta i företaget?

Antal svar: 49 Medelvärde: 1988.6

1963	1	2.0 %	
1969	2	4.1 %	
1970	2	4.1 %	
1973	2	4.1 %	
1975	1	2.0 %	
1976	2	4.1 %	
1978	2	4.1 %	
1979	1	2.0 %	
1980	1	2.0 %	
1982	1	2.0 %	
1983	1	2.0 %	
1984	1	2.0 %	
1985	1	2.0 %	
1986	1	2.0 %	
1987	1	2.0 %	
1988	1	2.0 %	
1989	2	4.1 %	

1990	2	4.1 %	
1992	3	6.1 %	
1993	2	4.1 %	
1994	1	2.0 %	
1996	2	4.1 %	
1997	1	2.0 %	
1998	2	4.1 %	
1999	3	6.1 %	
2000	2	4.1 %	
2001	3	6.1 %	
2002	1	2.0 %	
2003	1	2.0 %	
2004	1	2.0 %	
2005	1	2.0 %	
2006	1	2.0 %	

1.5 Vilket år blev Du chef/vd för företaget?

Antal svar: 47 Medelvärde: 1989.6

1961	1	2.1 %	
1963	1	2.1 %	
1973	1	2.1 %	
1975	1	2.1 %	
1976	1	2.1 %	
1978	1	2.1 %	
1979	1	2.1 %	
1980	3	6.4 %	
1982	2	4.3 %	
1983	4	8.5 %	
1985	1	2.1 %	
1987	1	2.1 %	
1988	1	2.1 %	
1989	2	4.3 %	
1990	3	6.4 %	
1992	3	6.4 %	
1993	2	4.3 %	
1994	2	4.3 %	
1996	2	4.3 %	
1997	1	2.1 %	
1998	1	2.1 %	
1999	2	4.3 %	
2000	1	2.1 %	
2001	3	6.4 %	
2002	1	2.1 %	
2003	3	6.4 %	
2004	1	2.1 %	
2008	1	2.1 %	

1.6 Deltar Du aktivt i den dagliga verksamheten? Antal svar en och en: 49

Nej	0	0.0 %	
Ja	49	100.0 %	

1.7 Är företaget medlem i någon branschorganisation? Antal svar en och en: 49

Nej	2	4.1 %	
Ja	47	95.9 %	

1.8 Om medlem i någon branschorganisation, ange vilken eller vilka? Antal svar en och en: 59

Annat	12	20.3 %	
Li	1	1.7 %	
LRF	46	78.0 %	

Företagarna (1)

GRO (2)

GRO, Svensk lantmat, Bondens Marknad (1)

Industri och kemigruppen (1)

Köpmannaförening (1)

SLA (2)

Småskaliga slakterier (1)

Svensk fågel (1)

svenskt näringsliv (1)

Sveriges svampodlarförening (1)

Allmänna frågor om företaget

2.1 Företaget förädlar/tillverkar följande livsmedel: Antal svar en och en: 53

Annat	14	26.4 %	
Slakt av nötkreatur, grisar, får etc.	10	18.9 %	
Chark- och köttvarutillverkning	7	13.2 %	
Beredning av fisk och fiskprodukter	0	0.0 %	
Beredning av rotfrukter, frukt, bär och grönsaker	14	26.4 %	
Ost och annan mejeritillverkning	1	1.9 %	
Mjöl- och frukostflingor, mixer etc.	0	0.0 %	
Bröd och bakverk	5	9.4 %	
Socker- och chokladkonfektyrer	0	0.0 %	
Sprit, vin, öl och cider	1	1.9 %	

Färdigmat	1	1.9 %	
Ekologiska grönsakslådor (1)			
grön sparris (1)			
Gåsuppfödning (1)			
hästfoder (1)			
Ingredienser till livsmedel (1)			
Kalkonuppfödning (1)			
Kryddor (1)			
Struts (1)			
uppfödning/försäljning/legoslakt av kyckling & gås (1)			
Äppelmust (1)			
Apple, Marmelader (1)			

2.2 Förädlar företaget sin egenproducerade råvara ? Antal svar en och en: 46

Nej	14	30.4 %	
Ja	32	69.6 %	

2.3 Om ja på föregående fråga, varför steget från råvara till förädling? Antal svar en och en: 92

Annat	5	5.4 %	
Inga direkta signaler utan snarare för egen drivkraft och lärande	17	18.5 %	
Bättre lönsamhet	25	27.2 %	
Efterfrågan från kunder tex butik, slakteri	14	15.2 %	
För ökad omsättning	16	17.4 %	
Efterfrågan från turister	5	5.4 %	
Generella marknadssignaler tex. via media	7	7.6 %	
För öka antal sysselsatta	3	3.3 %	
hela kedjan från jord till bord (1)			
Patenterad framställningsmetod (1)			
Påverka branschen (1)			
stimulans gen. följ. produkt. - konsument (1)			

2.4 Hur stort försäljningsområde för produkter har företaget? Antal svar en och en: 82

Gårdsbutik/motsvarande	19	23.2 %	
Lokalt (Kommun)	15	18.3 %	
Regionalt (Län)	18	22.0 %	
Nationellt, stora delar av Sverige	20	24.4 %	
Export inom Norden (Norge, Island, Danmark, Finland)	5	6.1 %	
Export utanför Norden	5	6.1 %	

2.5 Vilket är företagets utmaning idag? Antal svar en och en: 111

Annat	6	5.4 %	
Vet ej	2	1.8 %	
Öka försäljningen av befintliga produkter	28	25.2 %	
Utveckla och marknadsföra nya produkter	17	15.3 %	
Öka andelen hälsosamma livsmedel	8	7.2 %	
Utveckla nya marknader	9	8.1 %	
Kostnadseffektivisera verksamheten	24	21.6 %	
Göra varumärket mera känt	17	15.3 %	

hälsotema och kvalitet (1)

Högre pris (1)

Öka volymen för efterfrågan (1)

2.6 Hur ser ägarförhållandet ut i företaget? Antal svar en och en: 48

Annat	0	0.0 %	
Enskild firma	25	52.1 %	
Handelsbolag	4	8.3 %	
Annan bolagsform tex. Aktiebolag	19	39.6 %	
Börsintroducerat företag	0	0.0 %	

2.7 Vilket år startades företaget?

Antal svar: 48 Medelvärde: 1988.4

1914	1	2.1 %	
1958	1	2.1 %	
1973	1	2.1 %	
1974	1	2.1 %	
1975	1	2.1 %	
1976	1	2.1 %	
1978	1	2.1 %	
1979	1	2.1 %	
1980	2	4.2 %	
1982	2	4.2 %	
1983	2	4.2 %	
1985	1	2.1 %	
1986	3	6.3 %	
1987	1	2.1 %	
1988	1	2.1 %	
1989	1	2.1 %	
1990	3	6.3 %	
1991	1	2.1 %	
1992	3	6.3 %	
1993	2	4.2 %	
1994	1	2.1 %	

1996	4	8.3 %	
1997	1	2.1 %	
1998	1	2.1 %	
1999	2	4.2 %	
2000	1	2.1 %	
2001	3	6.3 %	
2002	1	2.1 %	
2004	1	2.1 %	
2005	1	2.1 %	
2006	1	2.1 %	
2007	1	2.1 %	

2.8 Har företaget en ledningsgrupp? Antal svar en och en: 48

Nej	25	52.1 %	
Ja	23	47.9 %	

2.9 Har företaget en styrelse? Antal svar en och en: 48

Ja, men enbart av formella skäl	13	27.1 %	
Ja, och den är aktiv i företagets verksamhet	8	16.7 %	
Nej	27	56.3 %	

2.10 Du är chef, men finns det andra personer som har chefsfunktioner/ansvarsområden inom företaget? Antal svar en och en: 49

Nej	16	32.7 %	
Ja	33	67.3 %	

2.11 Om fler chefsbefattningar: Antal svar en och en: 117

Annat	6	5.1 %	
Inköp	15	12.8 %	
Försäljning	16	13.7 %	
Lager	11	9.4 %	
Ekonomi	19	16.2 %	
Personal	12	10.3 %	
Produktion	20	17.1 %	
Marknad	9	7.7 %	
Logistik	9	7.7 %	

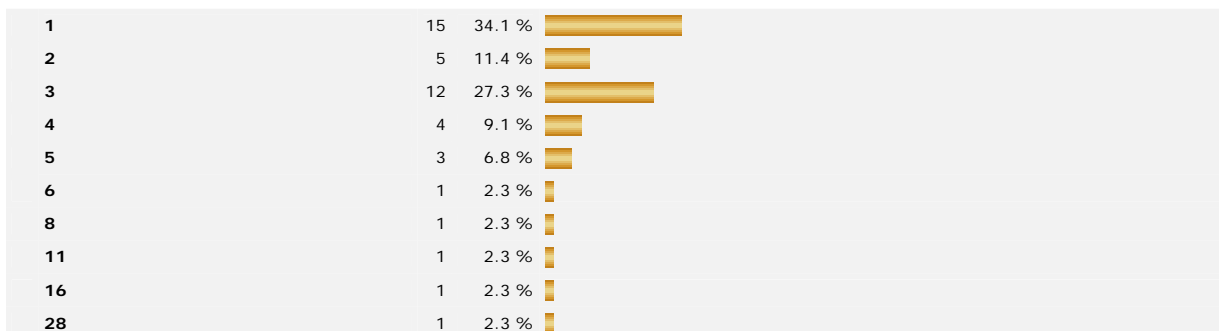
Administration (1)

Allt i allo (1)

koordinator (1)

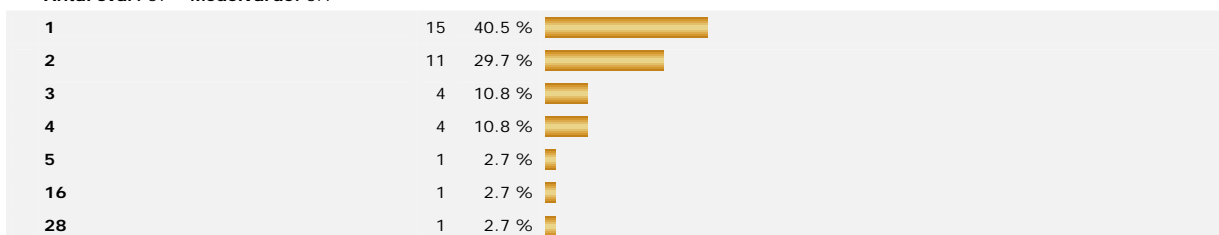
2.12 Hur många årsanställda män har företaget inklusive Dig som chef?

Antal svar: 44 Medelvärde: 3.7



2.13 Hur många årsanställda kvinnor har företaget inklusive Dig som chef?

Antal svar: 37 Medelvärde: 3.1



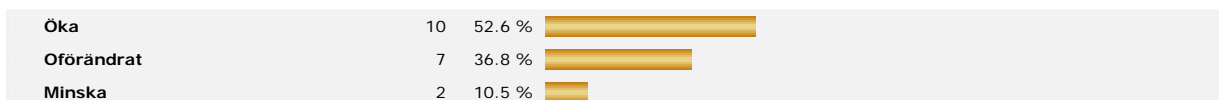
2.14 Planerar företaget att förändra verksamheten de närmsta tre åren? Antal svar en och en: 45



2.15 Om ja på föregående fråga, välj den eller de förändringar som gäller bland nedanstående alternativ.

- Antal anställda

Antal svar: 19



- Mängd produkter

Antal svar: 23

Öka	19	82.6 %	
Oförändrat	3	13.0 %	
Minska	1	4.3 %	

- Antalet distributörer

Antal svar: 14

Öka	7	50.0 %	
Oförändrat	6	42.9 %	
Minska	1	7.1 %	

- Antal marknadskanaler

Antal svar: 22

Öka	17	77.3 %	
Oförändrat	3	13.6 %	
Minska	2	9.1 %	

- Annat, vad ange i kommentarfält

Antal svar: 8

Öka	6	75.0 %	
Oförändrat	2	25.0 %	
Minska	0	0.0 %	

KOMMENTARER

- Slakt och styckning
- Produktionen
- Byta halva personalen
- produktionen
- samarbeta med andra liknande aktörer
- generationsskifte
- Entreprenad

2.16 Vad är det främsta argumentet till att företaget planerar denna förändring?

- Vi vill växa
- Öka omsättningen
- Följer en framtagna marknadsplan med successiv expansion

- Klimatet ändras för odlingen - nya produkter planeras
- Tjäna pengar
- För att få bättre lönsamhet
- Vi har gjort oss ett namn som är respekterat, nu skall vi förbättra med kvalitépolicy
- Att stärka företagets position på marknaden
- En naturlig del av utvecklingen
- Nybyggnation
- Lönsamhet
- Pensionsavgång och behov av nytändning
- Rationalisera och därmed minska antalet anställda
- Att utvecklas
- bli ytterligare intressanta och täcka landet mer
- Efterfrågan från marknaden
- god efterfrågan
- ökad lönsamhet
- vill kunna hålla åretruntanställda
- Bli mer kostnadseffektiv
- pga. momsregler
- Rationaliseringsbehov
- Kul att jobba

2.17 Hur ser Du på företagets lönsamhet? Antal svar en och en: 47

Mer än tillfredställande	4	8.5 %	
Tillfredställande	30	63.8 %	
Otillfredställande	13	27.7 %	

Frågor som rör kompetensutveckling

3.1 I vilken grad håller Du med om följande påstående?

- Det är viktig med utbildning för företagets utveckling.

Antal svar: 49

I mycket hög grad	21	42.9 %	
I ganska hög grad	25	51.0 %	
I ganska låg grad	2	4.1 %	
Inte alls	1	2.0 %	
Vet ej/kan ej ta ställning	0	0.0 %	

- Det är viktigt med utbildning som utvecklar mina personliga arbetsrelaterade kompetenser.

Antal svar: 49

I mycket hög grad	10	20.4 %	
I ganska hög grad	34	69.4 %	
I ganska låg grad	1	2.0 %	
Inte alls	3	6.1 %	
Vet ej/kan ej ta ställning	1	2.0 %	

- Jag har tid att ta till mig kunskaper som är viktiga för företaget idag?

Antal svar: 49

I mycket hög grad	5	10.2 %	
I ganska hög grad	28	57.1 %	
I ganska låg grad	15	30.6 %	
Inte alls	1	2.0 %	
Vet ej/kan ej ta ställning	0	0.0 %	

3.2 I vilken grad använder Du följande sammanhang för att ta in kunskaper som rör Din verksamhet?

- Utbildningar/kurser

Antal svar: 49

I mycket hög grad	3	6.1 %	
I ganska hög grad	20	40.8 %	
I ganska låg grad	23	46.9 %	
Inte alls	3	6.1 %	
Vet ej/kan ej ta ställning	0	0.0 %	

- Personlig rådgivare (inkl mentorskap)

Antal svar: 49

I mycket hög grad	8	16.3 %	
-------------------	---	--------	--

I ganska hög grad	19	38.8 %	
I ganska låg grad	11	22.4 %	
Inte alls	11	22.4 %	
Vet ej/kan ej ta ställning	0	0.0 %	

- Studieresor

Antal svar: 49

I mycket hög grad	5	10.2 %	
I ganska hög grad	19	38.8 %	
I ganska låg grad	18	36.7 %	
Inte alls	7	14.3 %	
Vet ej/kan ej ta ställning	0	0.0 %	

- Kontakter med leverantörer

Antal svar: 48

I mycket hög grad	5	10.4 %	
I ganska hög grad	27	56.3 %	
I ganska låg grad	10	20.8 %	
Inte alls	5	10.4 %	
Vet ej/kan ej ta ställning	1	2.1 %	

- Kontakter med kunder

Antal svar: 49

I mycket hög grad	14	28.6 %	
I ganska hög grad	26	53.1 %	
I ganska låg grad	6	12.2 %	
Inte alls	3	6.1 %	
Vet ej/kan ej ta ställning	0	0.0 %	

- Information på Internet

Antal svar: 48

I mycket hög grad	7	14.6 %	
I ganska hög grad	21	43.8 %	
I ganska låg grad	10	20.8 %	
Inte alls	10	20.8 %	
Vet ej/kan ej ta ställning	0	0.0 %	

- Tillsammans med chefskollegor i mitt nätverk

Antal svar: 48

I mycket hög grad	5	10.4 %	
I ganska hög grad	14	29.2 %	
I ganska låg grad	12	25.0 %	
Inte alls	17	35.4 %	
Vet ej/kan ej ta ställning	0	0.0 %	

- Tillsammans med företagets ledningsgrupp

Antal svar: 45

I mycket hög grad	5	11.1 %	
I ganska hög grad	15	33.3 %	

I ganska låg grad	4	8.9 %	
Inte alls	15	33.3 %	
Vet ej/kan ej ta ställning	6	13.3 %	

- Tillsammans med företagets aktieägare/styrelse

Antal svar: 45

I mycket hög grad	6	13.3 %	
I ganska hög grad	10	22.2 %	
I ganska låg grad	4	8.9 %	
Inte alls	13	28.9 %	
Vet ej/kan ej ta ställning	12	26.7 %	

- Tillsammans med företagets anställda

Antal svar: 48

I mycket hög grad	12	25.0 %	
I ganska hög grad	20	41.7 %	
I ganska låg grad	7	14.6 %	
Inte alls	6	12.5 %	
Vet ej/kan ej ta ställning	3	6.3 %	

- Via branschorganisationen

Antal svar: 49

I mycket hög grad	5	10.2 %	
I ganska hög grad	12	24.5 %	
I ganska låg grad	21	42.9 %	
Inte alls	11	22.4 %	
Vet ej/kan ej ta ställning	0	0.0 %	

- Via myndigheter

Antal svar: 48

I mycket hög grad	2	4.2 %	
I ganska hög grad	16	33.3 %	
I ganska låg grad	19	39.6 %	
Inte alls	10	20.8 %	
Vet ej/kan ej ta ställning	1	2.1 %	

- Tillsammans med andra

Antal svar: 44

I mycket hög grad	15	34.1 %	
I ganska hög grad	14	31.8 %	
I ganska låg grad	6	13.6 %	
Inte alls	5	11.4 %	
Vet ej/kan ej ta ställning	4	9.1 %	

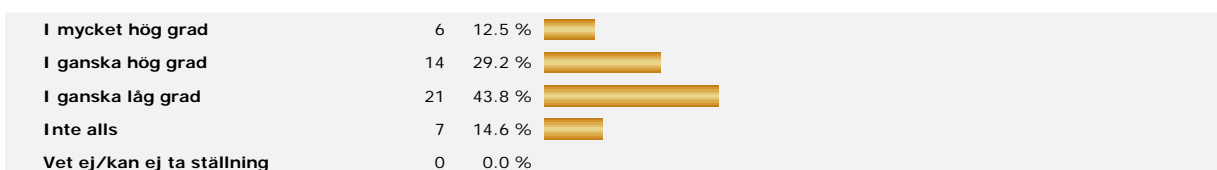
3.3 Om du tar in kunskap av andra vilken relation har Du till dessa (familj, revisor)?

- Min man - som arbetar med det mekaniska, mina söner - för rådgivning i marknadsföring och färg & form
- Revisor
- Familj
- Revisor
- LRF Konsult
- Revisor
- Revisor
- Revisor
- Familj
- revisor
- Familj

3.4 I vilken utsträckning bedömer Du att följande personer/grupper bidrar till att utveckla Din personliga kompetens?

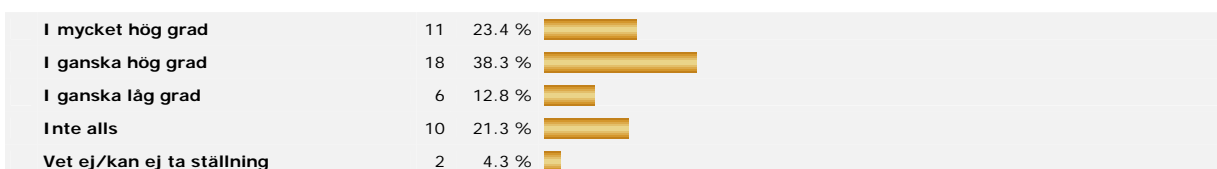
- Utbildnings och kursarrangörer

Antal svar: 48



- Personlig rådgivare (inkl mentorskap)

Antal svar: 47



- Arrangörer av studieresor

Antal svar: 48



I ganska låg grad	21	43.8 %	
Inte alls	10	20.8 %	
Vet ej/kan ej ta ställning	1	2.1 %	

- Mina leverantörer

Antal svar: 48

I mycket hög grad	6	12.5 %	
I ganska hög grad	20	41.7 %	
I ganska låg grad	12	25.0 %	
Inte alls	8	16.7 %	
Vet ej/kan ej ta ställning	2	4.2 %	

- Mina kunder

Antal svar: 49

I mycket hög grad	9	18.4 %	
I ganska hög grad	24	49.0 %	
I ganska låg grad	13	26.5 %	
Inte alls	3	6.1 %	
Vet ej/kan ej ta ställning	0	0.0 %	

- Information på Internet

Antal svar: 48

I mycket hög grad	5	10.4 %	
I ganska hög grad	21	43.8 %	
I ganska låg grad	9	18.8 %	
Inte alls	10	20.8 %	
Vet ej/kan ej ta ställning	3	6.3 %	

- Chefskollegor i mitt nätverk

Antal svar: 46

I mycket hög grad	4	8.7 %	
I ganska hög grad	17	37.0 %	
I ganska låg grad	11	23.9 %	
Inte alls	9	19.6 %	
Vet ej/kan ej ta ställning	5	10.9 %	

- Företagets ledningsgrupp

Antal svar: 45

I mycket hög grad	3	6.7 %	
I ganska hög grad	18	40.0 %	
I ganska låg grad	5	11.1 %	
Inte alls	10	22.2 %	
Vet ej/kan ej ta ställning	9	20.0 %	

- Företagets aktieägare/styrelse

Antal svar: 44

I mycket hög grad	4	9.1 %	
I ganska hög grad	10	22.7 %	
I ganska låg grad	4	9.1 %	

Inte alls	13	29.5 %	
Vet ej/kan ej ta ställning	13	29.5 %	

- Företagets anställda

Antal svar: 48

I mycket hög grad	5	10.4 %	
I ganska hög grad	21	43.8 %	
I ganska låg grad	9	18.8 %	
Inte alls	8	16.7 %	
Vet ej/kan ej ta ställning	5	10.4 %	

- Branschorganisationen

Antal svar: 48

I mycket hög grad	2	4.2 %	
I ganska hög grad	20	41.7 %	
I ganska låg grad	15	31.3 %	
Inte alls	11	22.9 %	
Vet ej/kan ej ta ställning	0	0.0 %	

- Olika myndigheter

Antal svar: 48

I mycket hög grad	2	4.2 %	
I ganska hög grad	14	29.2 %	
I ganska låg grad	21	43.8 %	
Inte alls	11	22.9 %	
Vet ej/kan ej ta ställning	0	0.0 %	

- Andra

Antal svar: 29

I mycket hög grad	6	20.7 %	
I ganska hög grad	10	34.5 %	
I ganska låg grad	3	10.3 %	
Inte alls	7	24.1 %	
Vet ej/kan ej ta ställning	3	10.3 %	

3.5 Om andra bidrag till att utveckla Din personliga kompetens, ange din relation till dessa (revisor, familj)?

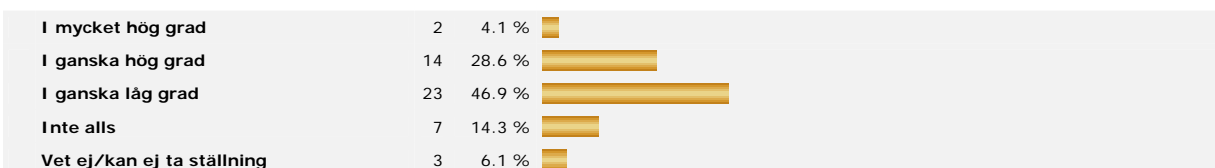
- Familjen
- Familj
- Familj
- LRF Konsult
- Revisor

- Familj
- Revisor
- Familj

3.6 I vilket utsträckning bedömer Du att Du kan bidra till följande personer/gruppers lärande?

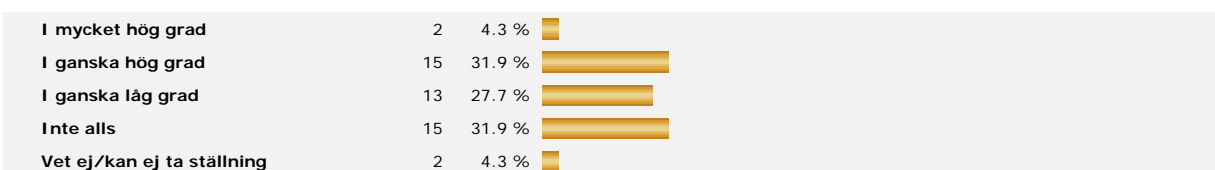
- Utbildnings och kursarrangörer

Antal svar: 49



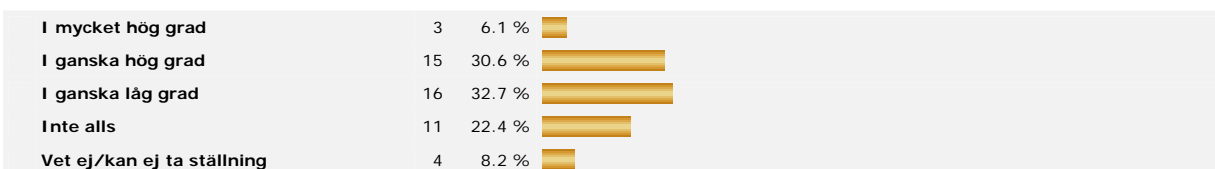
- Personlig rådgivare (inkl mentorskap)

Antal svar: 47



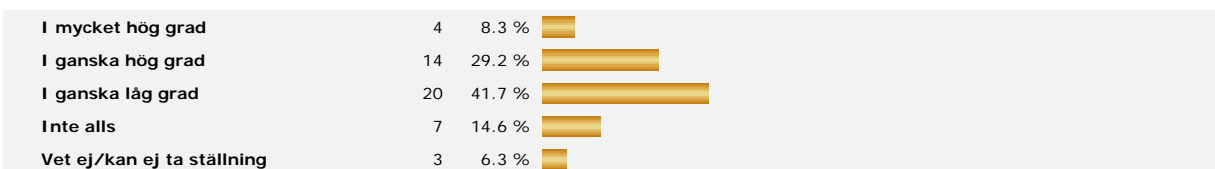
- Arrangörer av studieresor

Antal svar: 49



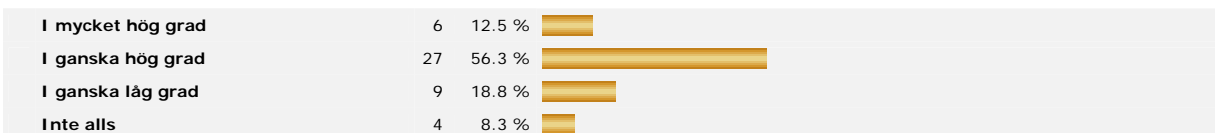
- Mina leverantörer

Antal svar: 48



- Mina kunder

Antal svar: 48



Vet ej/kan ej ta ställning	2	4.2 %	
----------------------------	---	-------	--

- Chefskollegor i mitt nätverk

Antal svar: 47

I mycket hög grad	4	8.5 %	
I ganska hög grad	14	29.8 %	
I ganska låg grad	14	29.8 %	
Inte alls	10	21.3 %	
Vet ej/kan ej ta ställning	5	10.6 %	

- Företagets ledningsgrupp

Antal svar: 45

I mycket hög grad	5	11.1 %	
I ganska hög grad	14	31.1 %	
I ganska låg grad	6	13.3 %	
Inte alls	10	22.2 %	
Vet ej/kan ej ta ställning	10	22.2 %	

- Företagets aktieägare/styrelse

Antal svar: 44

I mycket hög grad	4	9.1 %	
I ganska hög grad	10	22.7 %	
I ganska låg grad	6	13.6 %	
Inte alls	12	27.3 %	
Vet ej/kan ej ta ställning	12	27.3 %	

- Företagets anställda

Antal svar: 48

I mycket hög grad	10	20.8 %	
I ganska hög grad	21	43.8 %	
I ganska låg grad	6	12.5 %	
Inte alls	6	12.5 %	
Vet ej/kan ej ta ställning	5	10.4 %	

- Branschorganisationen

Antal svar: 48

I mycket hög grad	1	2.1 %	
I ganska hög grad	12	25.0 %	
I ganska låg grad	18	37.5 %	
Inte alls	11	22.9 %	
Vet ej/kan ej ta ställning	6	12.5 %	

- Olika myndigheter

Antal svar: 46

I mycket hög grad	2	4.3 %	
I ganska hög grad	9	19.6 %	
I ganska låg grad	17	37.0 %	
Inte alls	13	28.3 %	
Vet ej/kan ej ta ställning	5	10.9 %	

- Andra

Antal svar: 34

I mycket hög grad	6	17.6 %	
I ganska hög grad	5	14.7 %	
I ganska låg grad	10	29.4 %	
Inte alls	6	17.6 %	
Vet ej/kan ej ta ställning	7	20.6 %	

3.7 Om andra bidrag till att utveckla Din personliga kompetens, ange din relation till dessa (revisor, familj)?

- Familj
- Familj
- Familj
- Revisor
- Familj
- revisor

3.8 I vilken grad håller Du med om följande påstående?

- Jag har möjlighet att använda nya kunskaper in i verksamheten

Antal svar: 47

I mycket hög grad	15	31.9 %	
I ganska hög grad	24	51.1 %	
I ganska låg grad	6	12.8 %	
Inte alls	1	2.1 %	
Vet ej/kan ej ta ställning	1	2.1 %	

- Behovet av mina nya kunskaper är kopplat till företagets målsättning och handlingsplan

Antal svar: 48

I mycket hög grad	12	25.0 %	
I ganska hög grad	22	45.8 %	
I ganska låg grad	11	22.9 %	
Inte alls	3	6.3 %	
Vet ej/kan ej ta ställning	0	0.0 %	

- Behovet av mina nya kunskaper är kopplat till mina personliga drivkrafter

Antal svar: 48

I mycket hög grad	13	27.1 %	
-------------------	----	--------	--

I ganska hög grad	27	56.3 %	
I ganska låg grad	5	10.4 %	
Inte alls	2	4.2 %	
Vet ej/kan ej ta ställning	1	2.1 %	

-

Antal svar: 1

I mycket hög grad	0	0.0 %	
I ganska hög grad	0	0.0 %	
I ganska låg grad	1	100.0 %	
Inte alls	0	0.0 %	
Vet ej/kan ej ta ställning	0	0.0 %	

Varför Du lär dig

4.1 När Du skaffar Dig kunskap om något gör Du det i första hand för att öka Din personliga kompetens inom:

- Ekonomi

Antal svar: 49

I mycket hög grad	10	20.4 %	
I ganska hög grad	25	51.0 %	
I ganska låg grad	12	24.5 %	
Inte alls	1	2.0 %	
Vet ej/kan ej ta ställning	1	2.0 %	

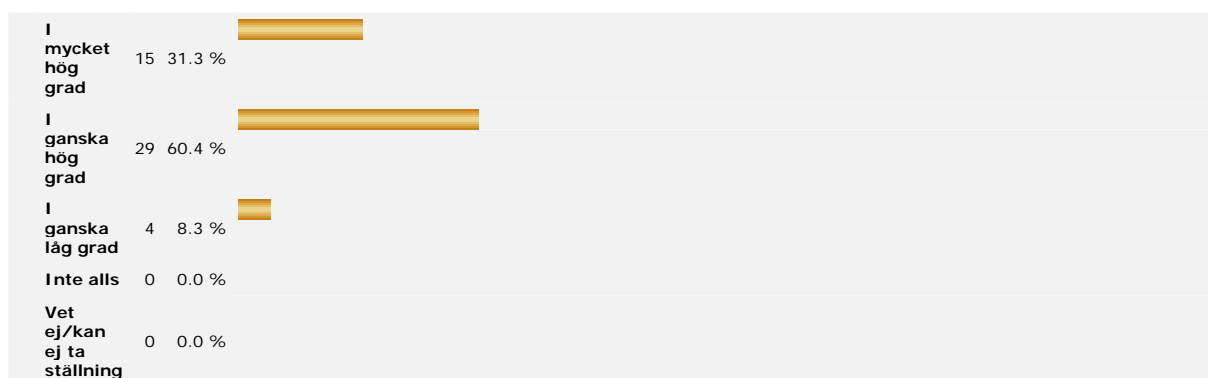
- Teknikutveckling

Antal svar: 48

I mycket hög grad	9	18.8 %	
I ganska hög grad	26	54.2 %	
I ganska låg grad	10	20.8 %	
Inte alls	2	4.2 %	
Vet ej/kan ej ta ställning	1	2.1 %	

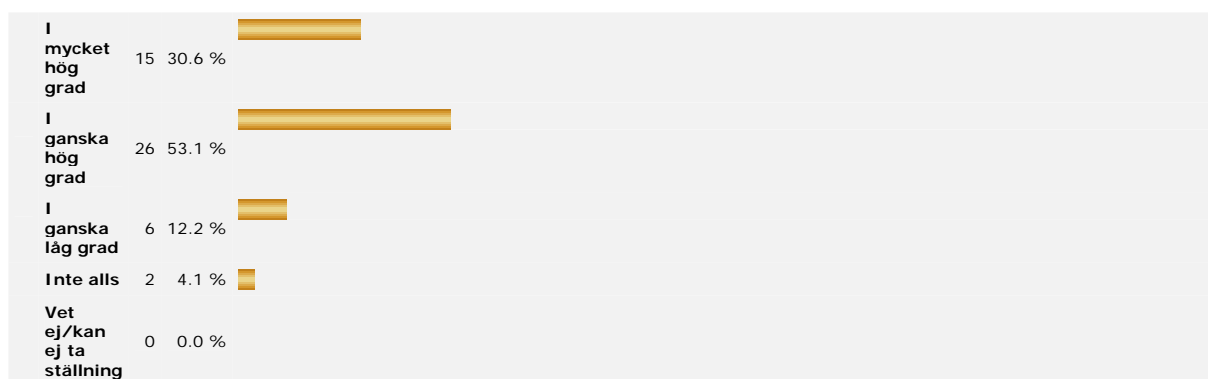
- Produktionen

Antal svar: 48



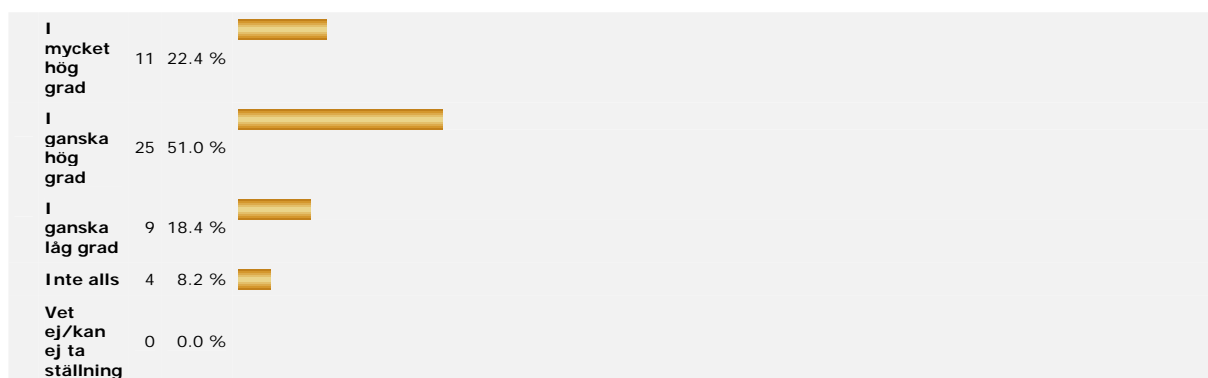
- Produktutveckling

Antal svar: 49



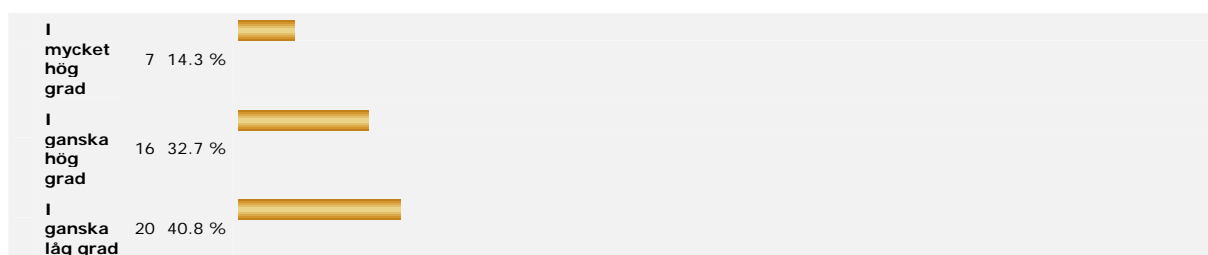
- Marknadsföring

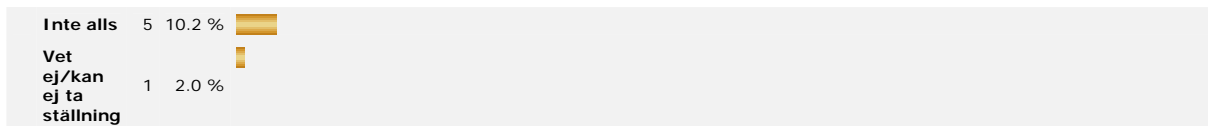
Antal svar: 49



- Kvalifikationssystem

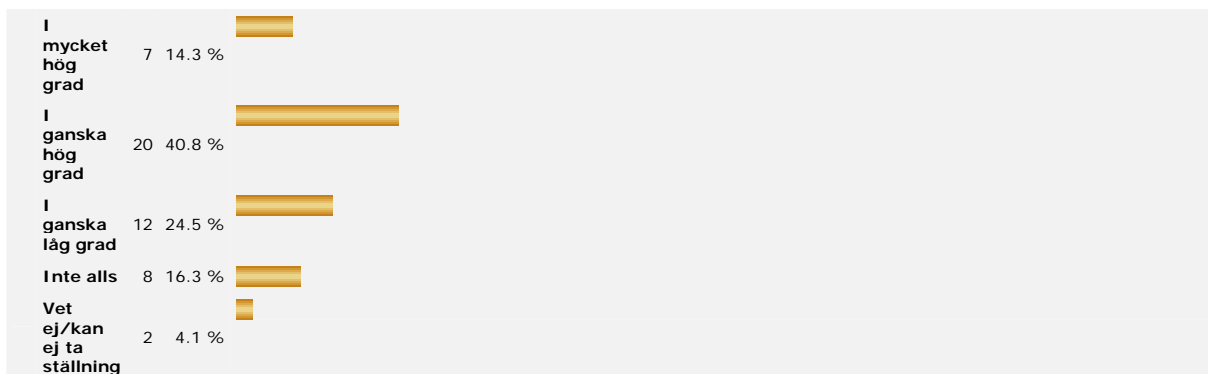
Antal svar: 49





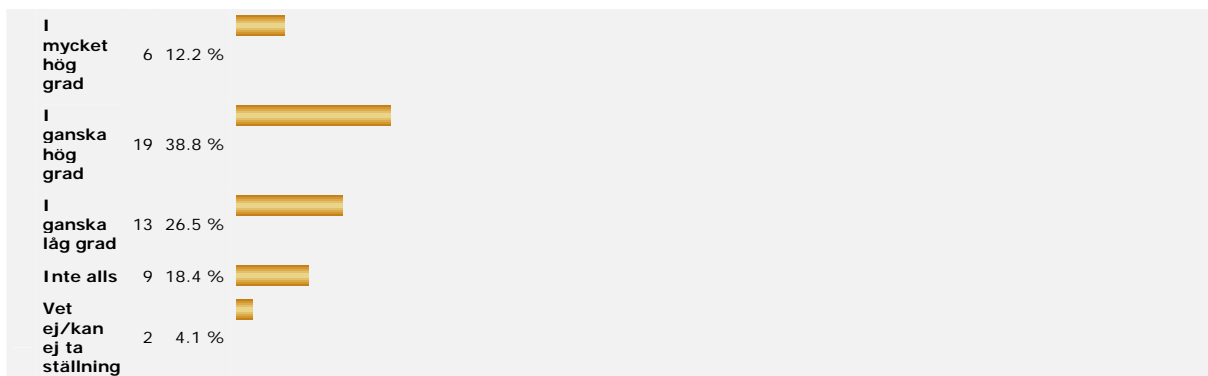
- Ledarskapet

Antal svar: 49



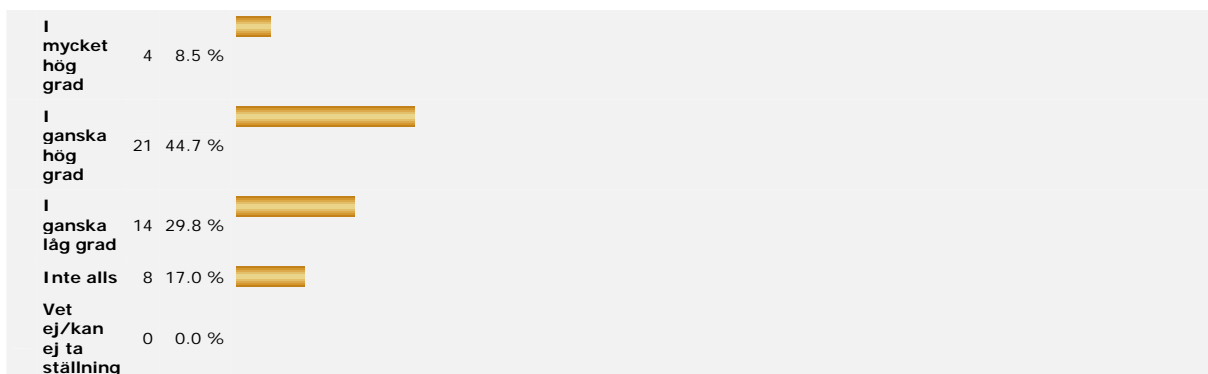
- Arbetsgivarrollen mer generellt

Antal svar: 49



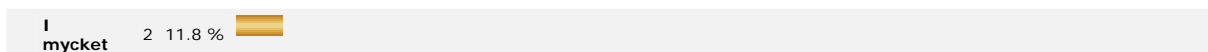
- För att få ett nytt synsätt eller att inta en ny ståndpunkt mer generellt

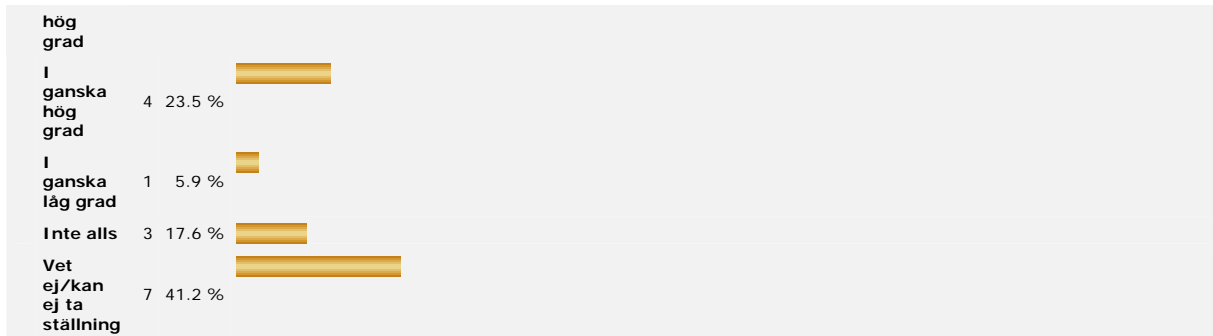
Antal svar: 47



- Annat

Antal svar: 17





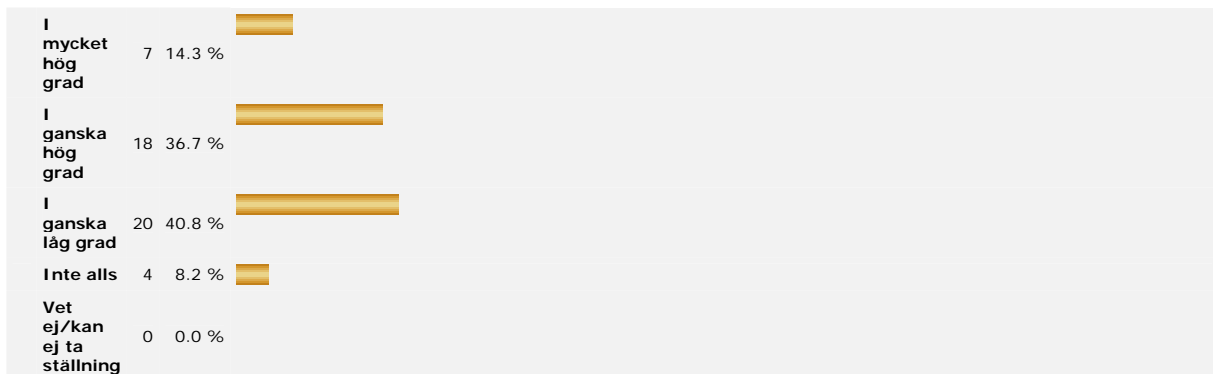
4.2 Vad annat ökar Din personliga kompetens (Du svarade annat på förra frågan)?

Hur Du lär dig

5.1 I vilken grad håller Du med om följande påståenden.

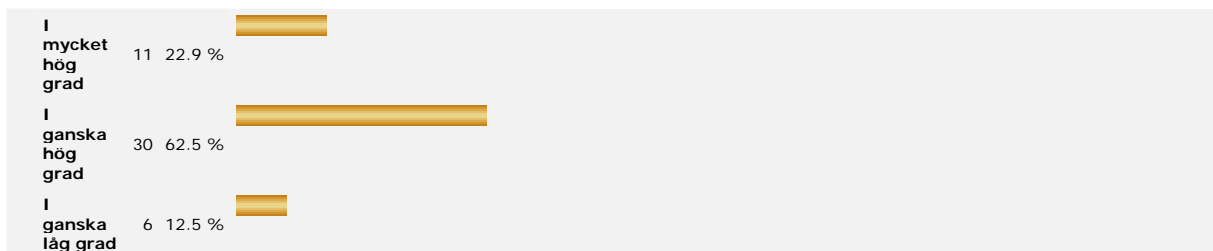
- Jag lär mig när jag går på mässor och konferenser


Antal svar: 49



- Jag lär mig när mitt lärande är planerat och målinriktat

Antal svar: 48



Inte alls	1	2.1 %	
Vet ej/kan ej ta ställning	0	0.0 %	


- Jag lär mig i samtal med mina leverantörer

Antal svar: 45

I mycket hög grad	8	17.8 %	
I ganska hög grad	18	40.0 %	
I ganska låg grad	14	31.1 %	
Inte alls	3	6.7 %	
Vet ej/kan ej ta ställning	2	4.4 %	




- Jag lär mig i samtal med mina kunder

Antal svar: 48

I mycket hög grad	10	20.8 %	
I ganska hög grad	23	47.9 %	
I ganska låg grad	13	27.1 %	
Inte alls	2	4.2 %	
Vet ej/kan ej ta ställning	0	0.0 %	


- Jag lär mig i samtal med externa personer i mitt nätverk, coaching, konsultation

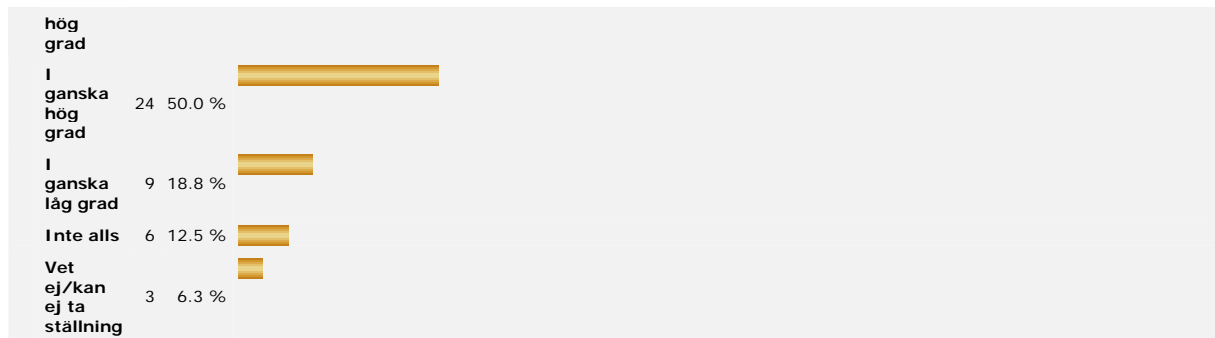
Antal svar: 48

I mycket hög grad	8	16.7 %	
I ganska hög grad	18	37.5 %	
I ganska låg grad	16	33.3 %	
Inte alls	6	12.5 %	
Vet ej/kan ej ta ställning	0	0.0 %	

- Jag lär mig i samtal med medarbetare på min arbetsplats tex. direkt i produktionen

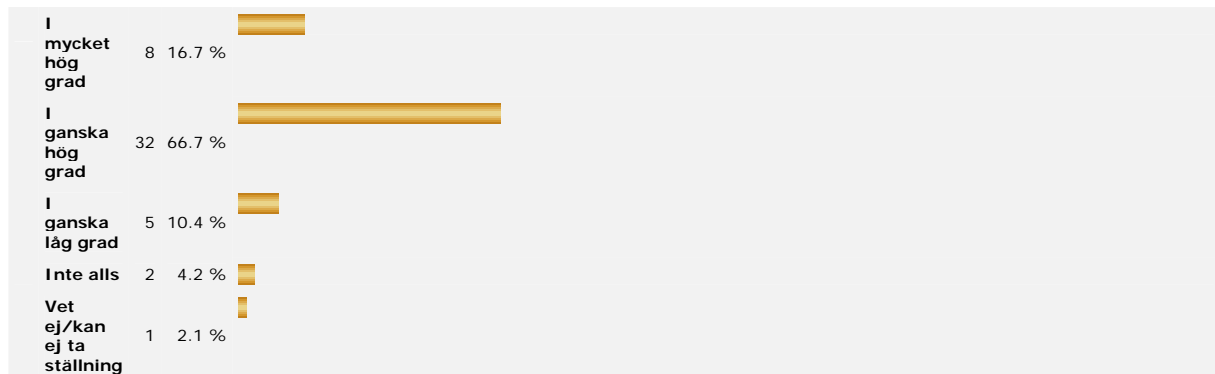
Antal svar: 48

I mycket	6	12.5 %	
-----------------	---	--------	---



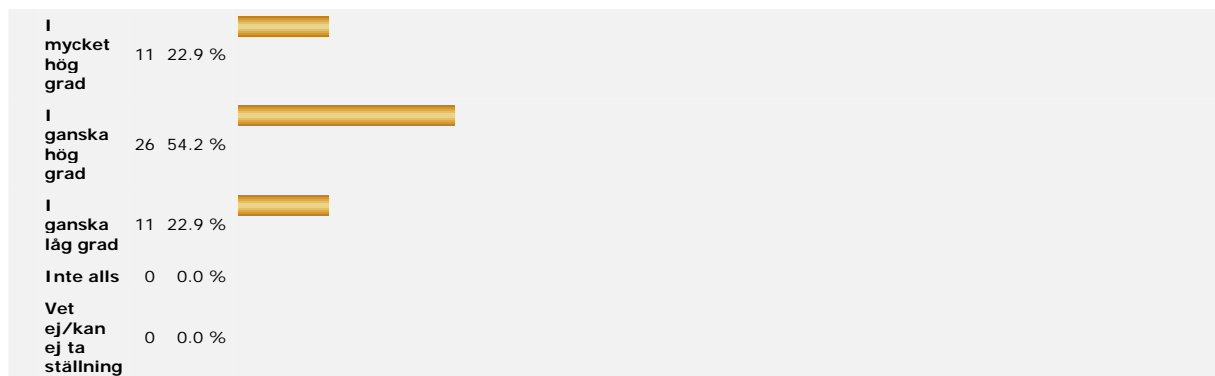
- Jag lär mig när det uppstår oväntade situationer tex. vid störningar och problem i produktionen

Antal svar: 48



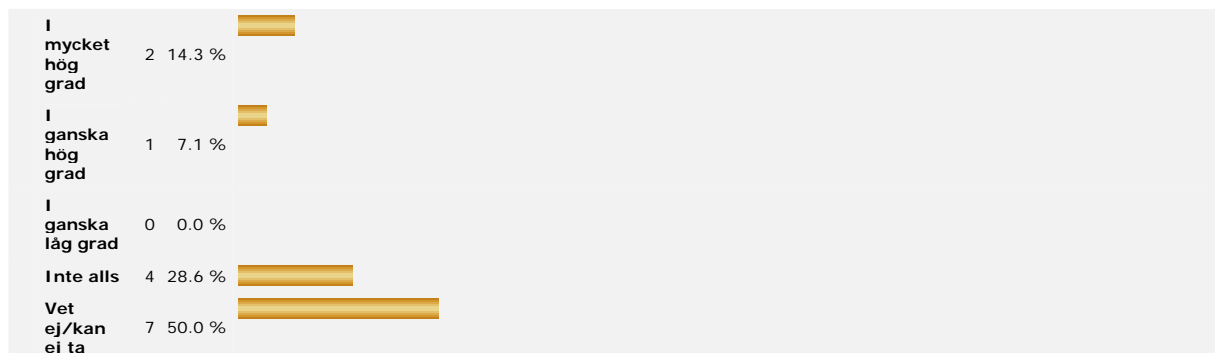
- Jag lär mig när jag ensam tvingas lösa problem

Antal svar: 48



- Annat

Antal svar: 14



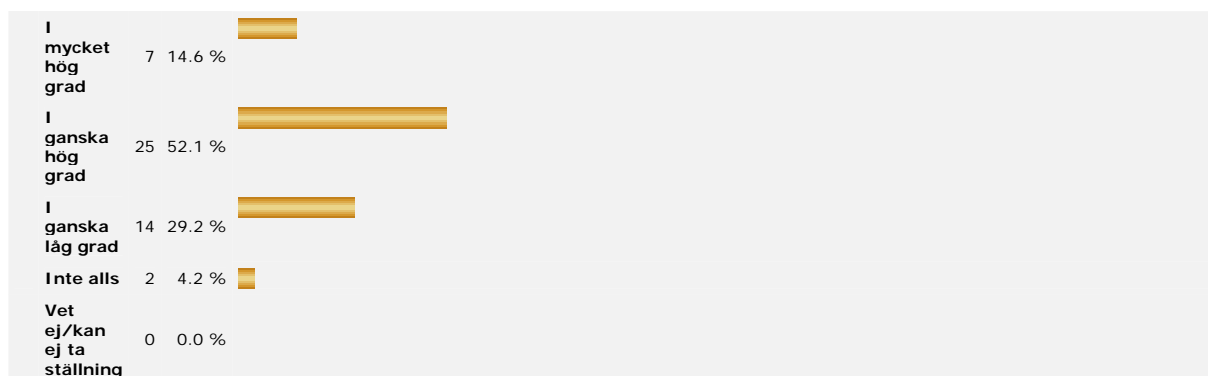
5.2 Du svarade "Annat" på förra frågan, nämligen?

Hur Du upplever möjligheter och hinder i arbetet

6.1 I vilken grad kan Du säga.

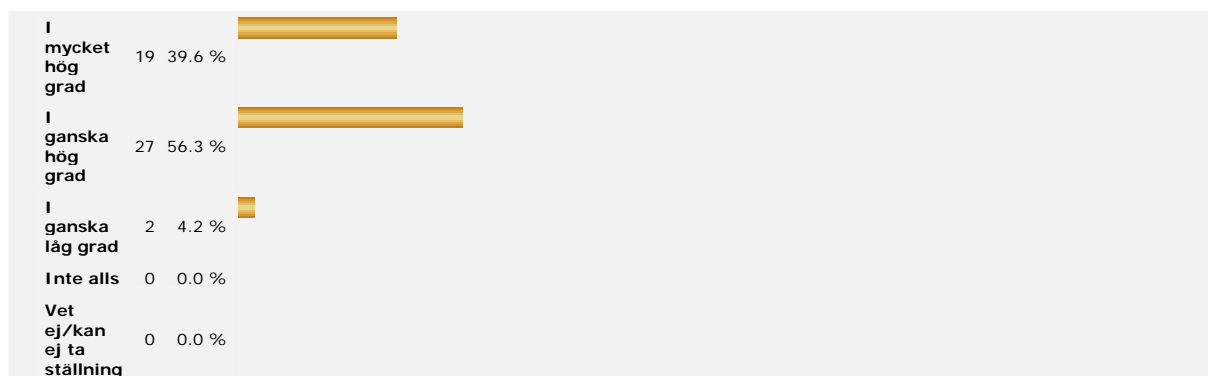
- Jag hinner med att reflektera över dem formellt bestämda arbetsuppgifter jag utför

Antal svar: 48



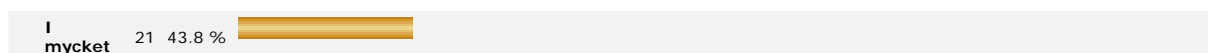
- Mina kunskaper och färdigheter är till nytta i mitt arbete

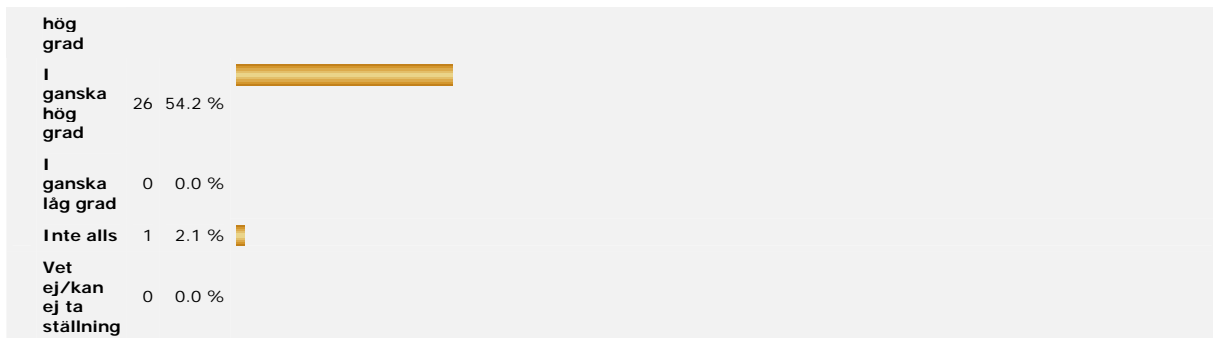
Antal svar: 48



- Arbetet innebär positiva utmaningar för mig

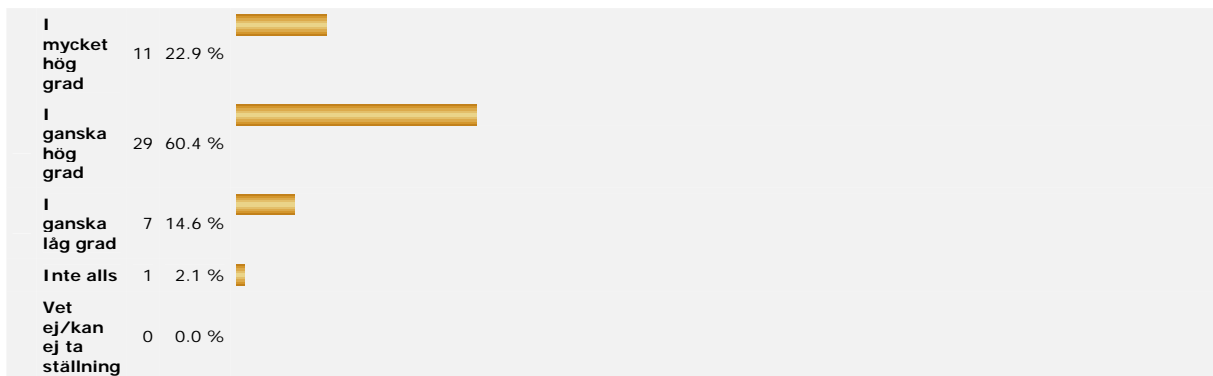
Antal svar: 48





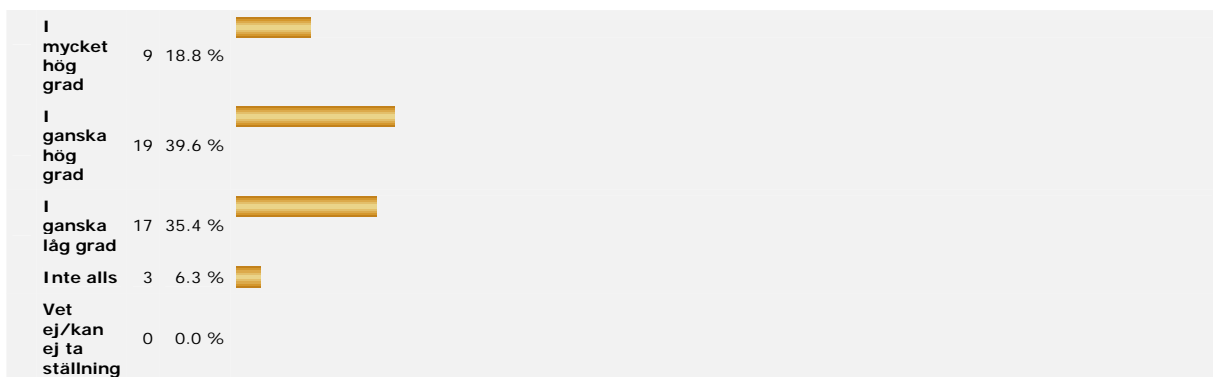
- Jag ställs ofta inför kända problem i mitt arbete

Antal svar: 48



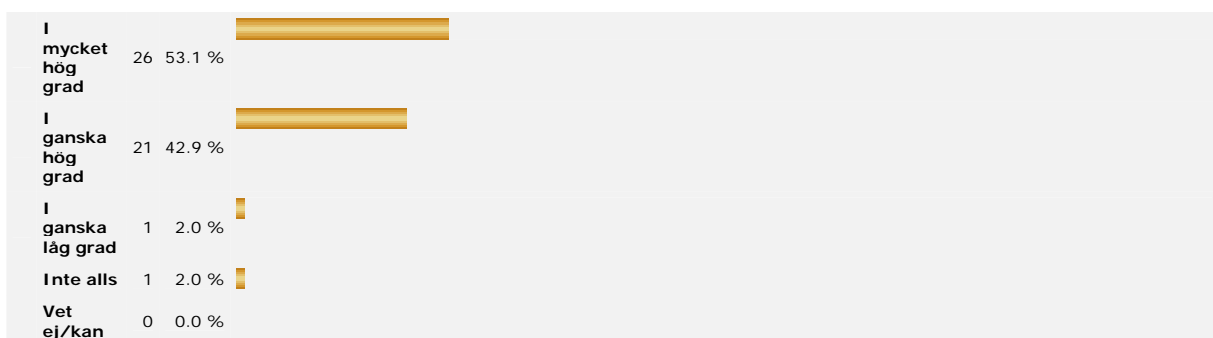
- Jag ställs ofta inför okända problem i mitt arbete

Antal svar: 48



- Jag upplever variation i mitt arbete

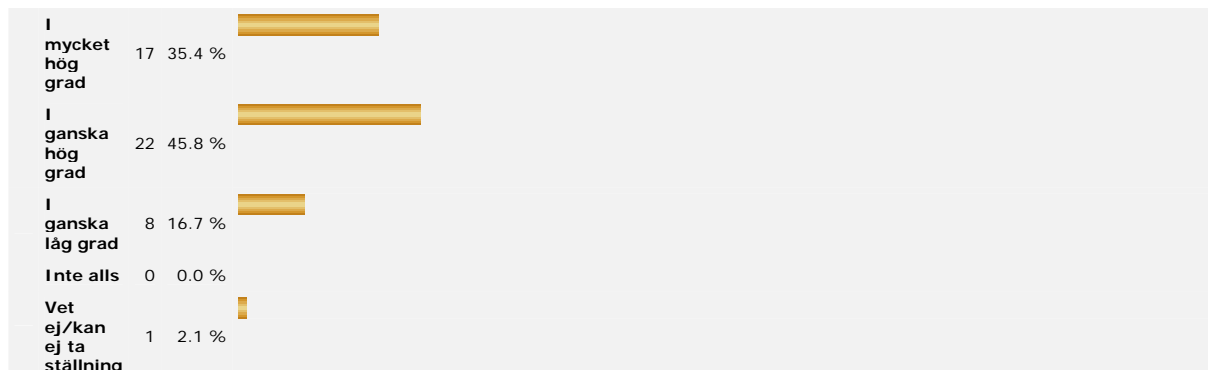
Antal svar: 49



ej ta
ställning

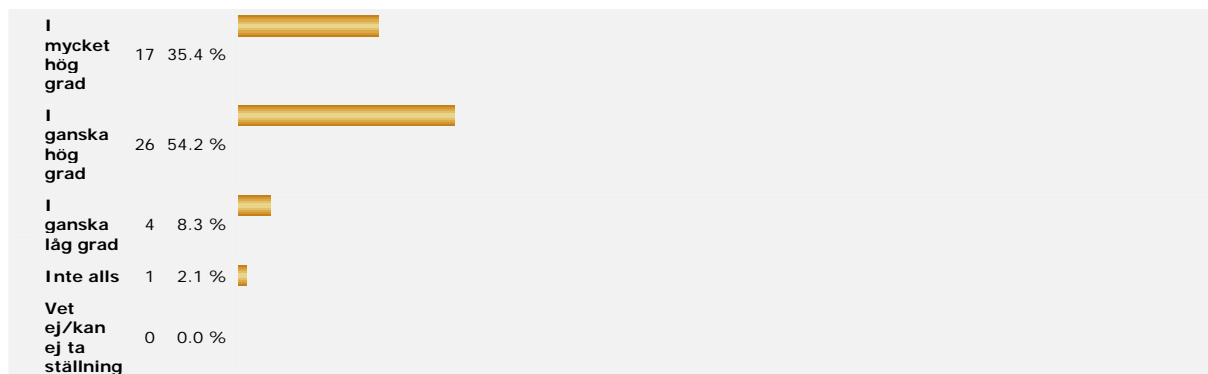
- Mitt arbete innebär ökade krav på att upptäcka, identifiera och diagnostisera problem

Antal svar: 48



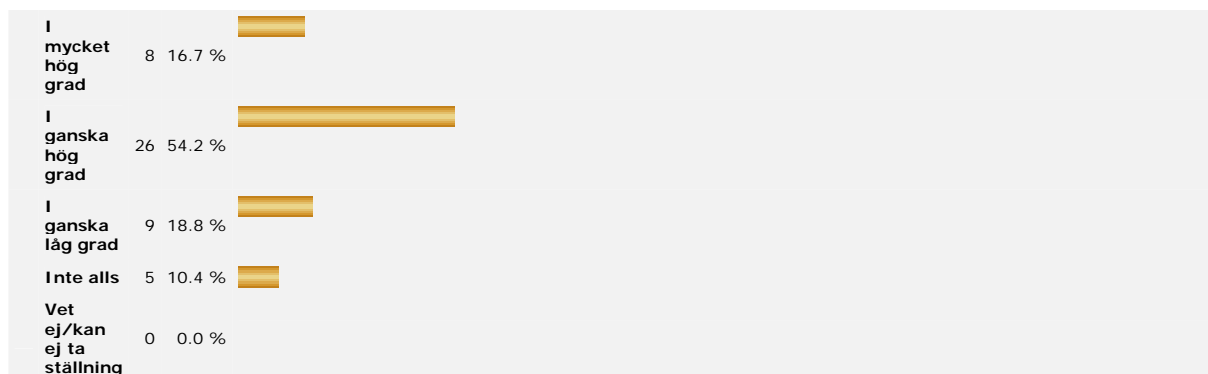
- Mitt arbete innebär ökade krav på planering, problemlösning och beslutfattande om de problem som skall lösas

Antal svar: 48



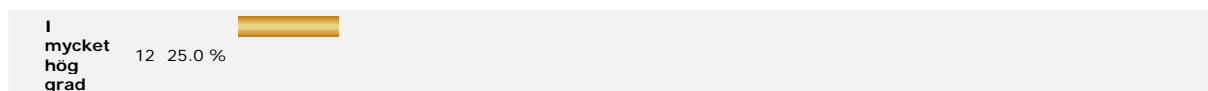
- Mitt arbete innebär ökade krav på att reflektera över behovet av nya kunskaper och färdigheter för att själv kunna utvecklas i min roll som chef för verksamheten

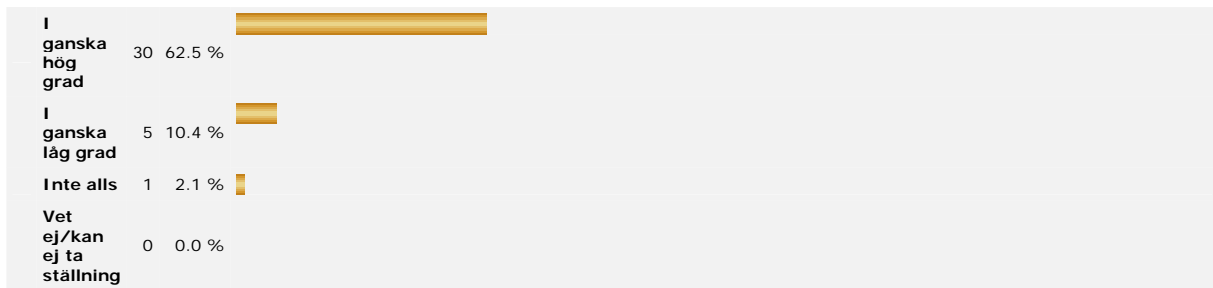
Antal svar: 48



- Jag upplever att kraven i mitt arbete innebär att jag lär mig nya saker

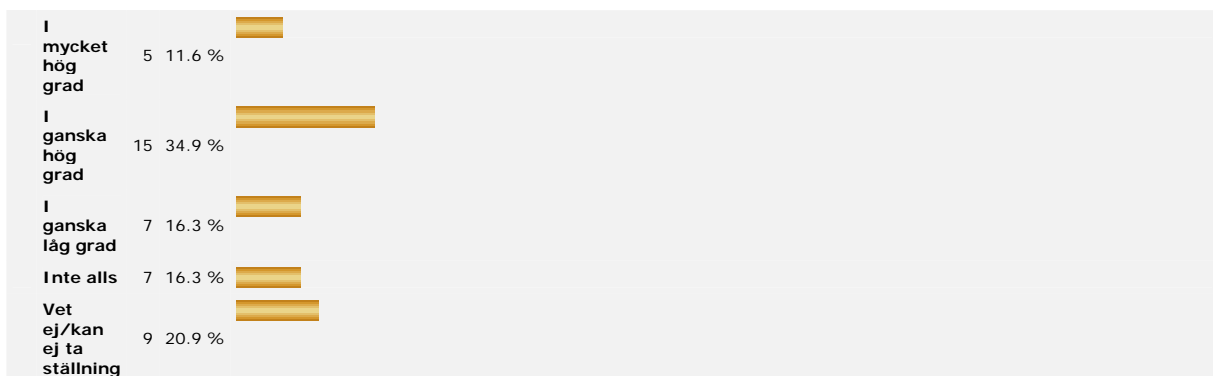
Antal svar: 48





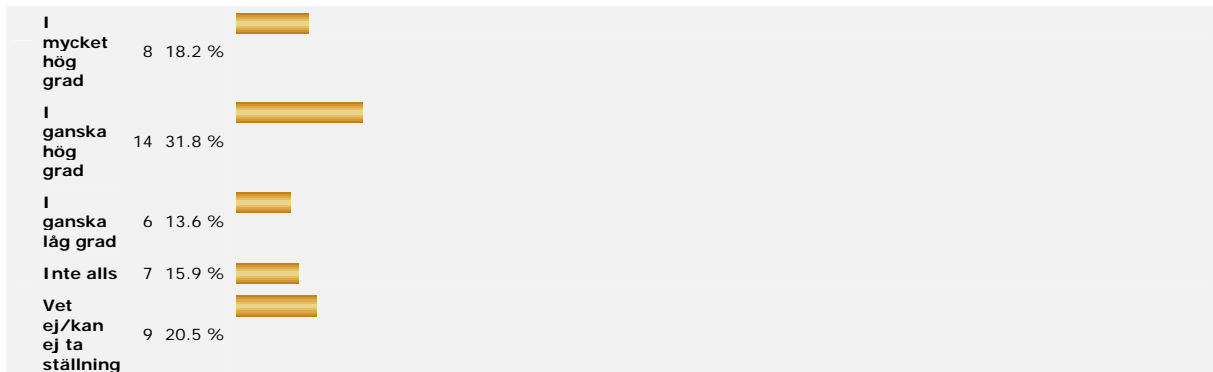
- Jag upplever att arbetet i ledningsgruppen utförs på ett flexibelt sätt

Antal svar: 43



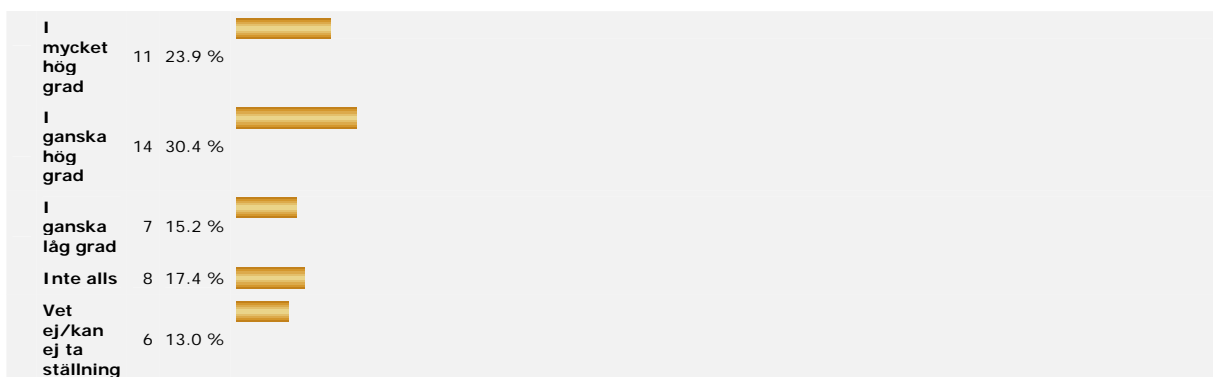
- Jag upplever att ledningsgruppen är bra på att lösa problem

Antal svar: 44



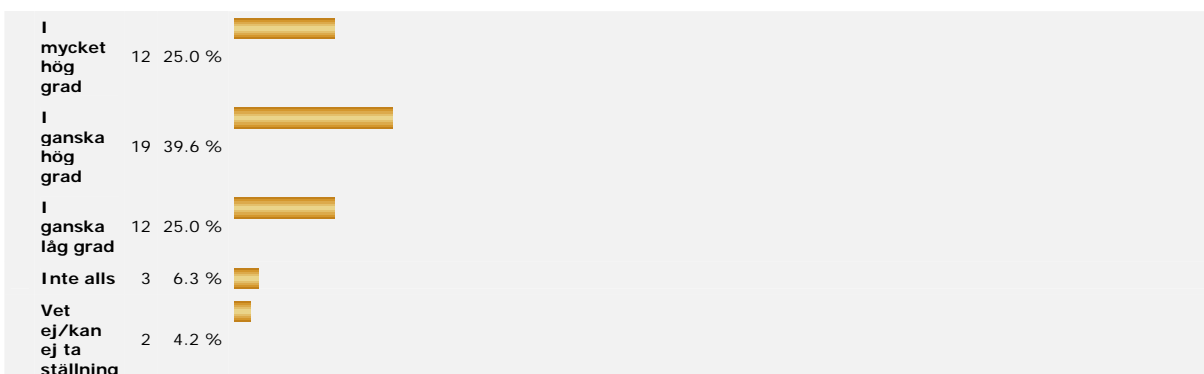
- Jag kan ifrågasätta företagets målsättning och handlingsplan

Antal svar: 46



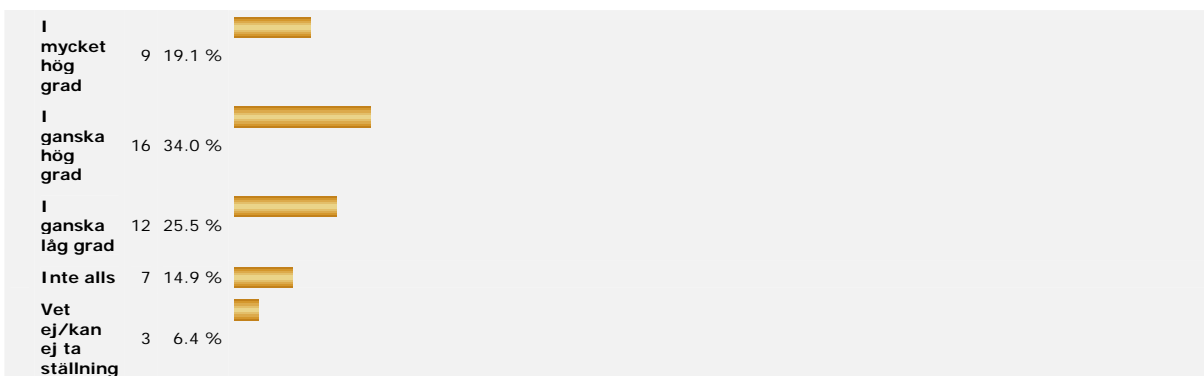
- Företaget jag arbetar i kan beskrivas som en miljö där innovation/nyttänkande är avgörande för konkurrenskraft och produktivitet

Antal svar: 48



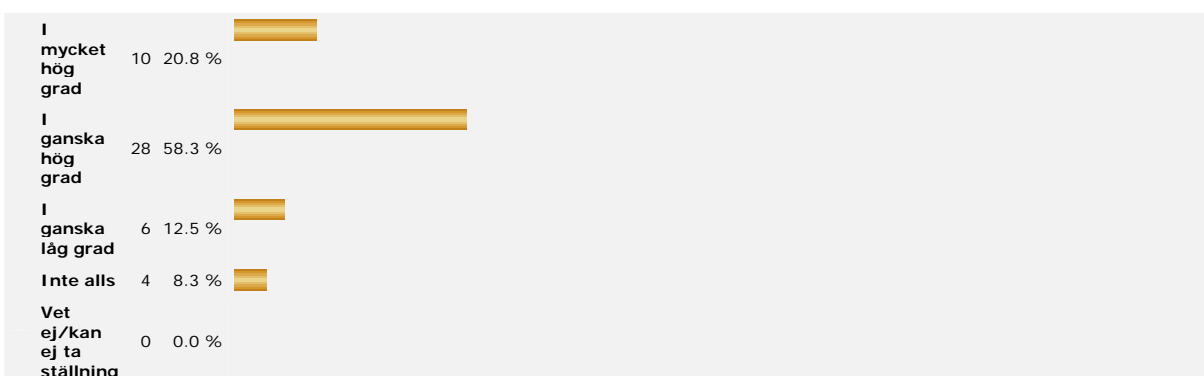
- Jag upplever att myndigheter och bank ställer krav på att få sina intressen tillgodosedda av företaget jag arbetar i

Antal svar: 47



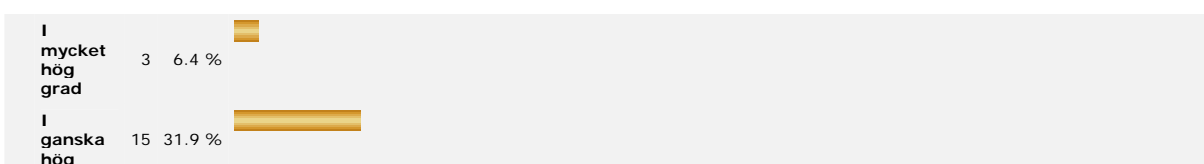
- Jag upplever att kunder ställer krav på att få sina intressen tillgodosedda av företaget

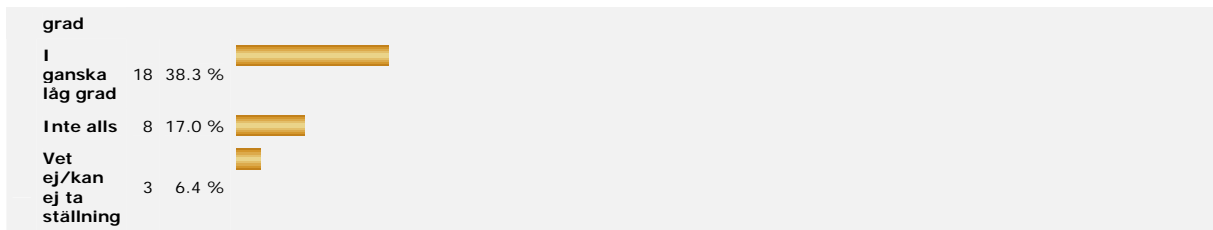
Antal svar: 48



- Jag upplever att leverantörer ställer krav på att få sina intressen tillgodosedda av företaget

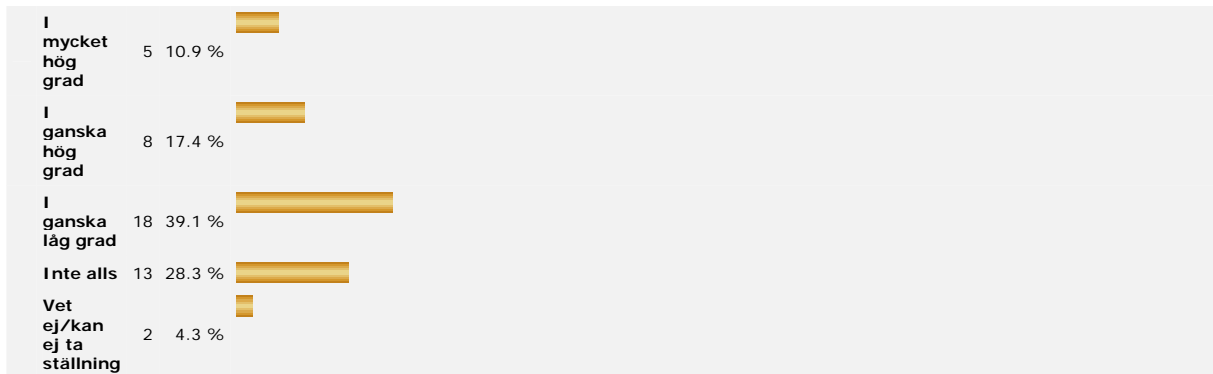
Antal svar: 47





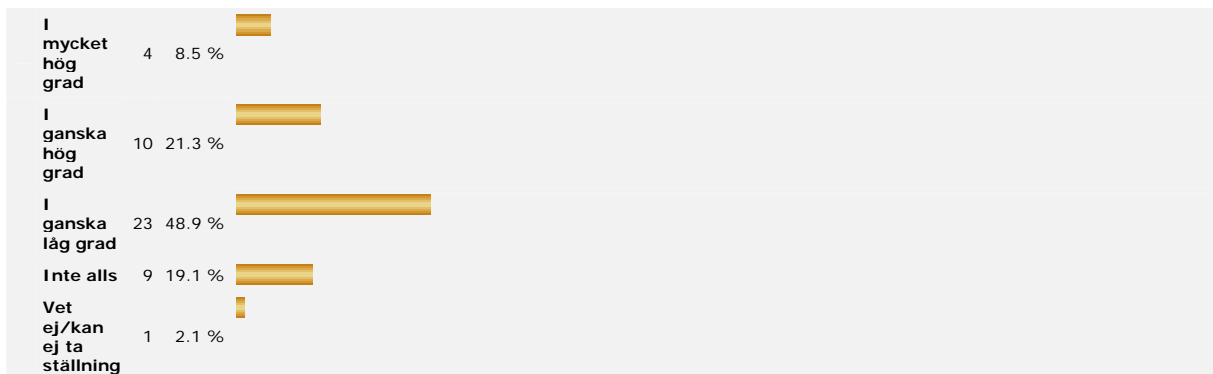
- Jag upplever att konflikter uppstår mellan behovet och krav på lärande å ena sidan och tex. akuta krav från produktionen å andra sidan

Antal svar: 46



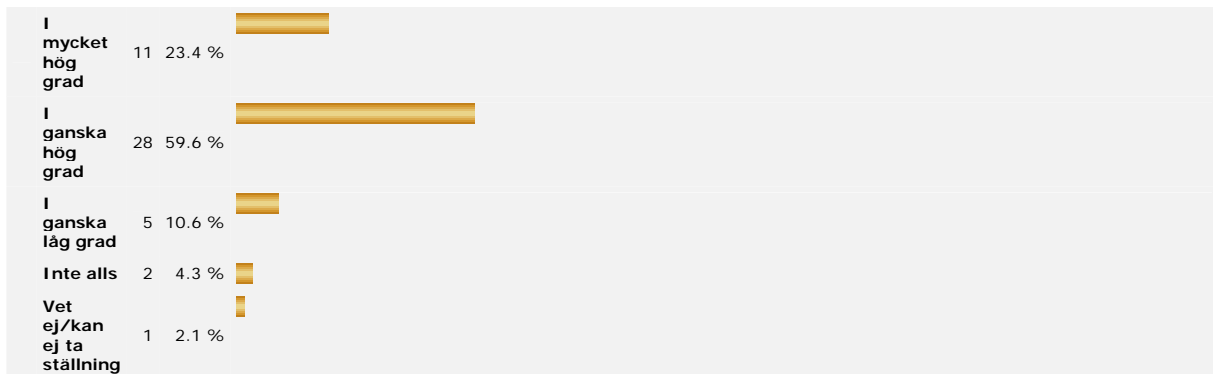
- Jag upplever att konflikter uppstår mellan behovet och krav på lärande å ena sidan och kostnadsbesparingar i företaget å andra sidan

Antal svar: 47



- Jag upplever lärandet som en drivkraft för att effektivisera och förnya verksamheten

Antal svar: 47

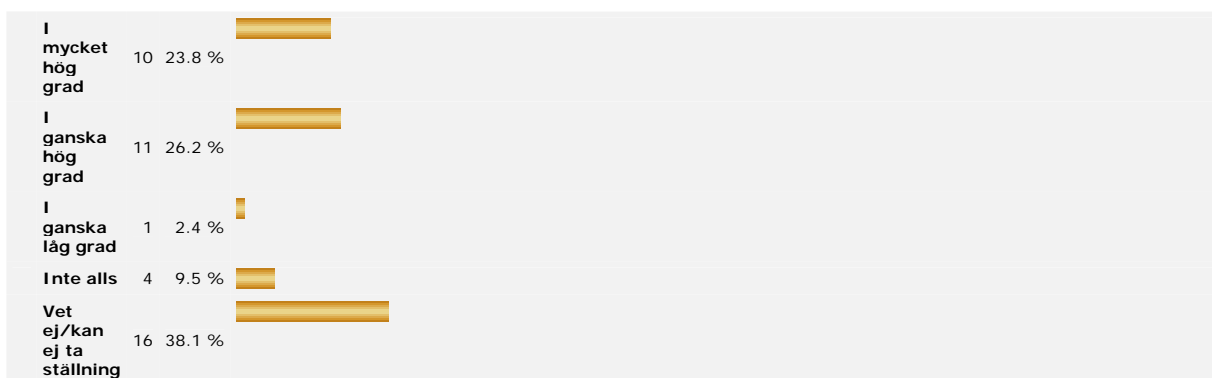


I vilken omfattning håller Du med om följande

7.1 I vilken omfattning håller Du med om följande påståenden

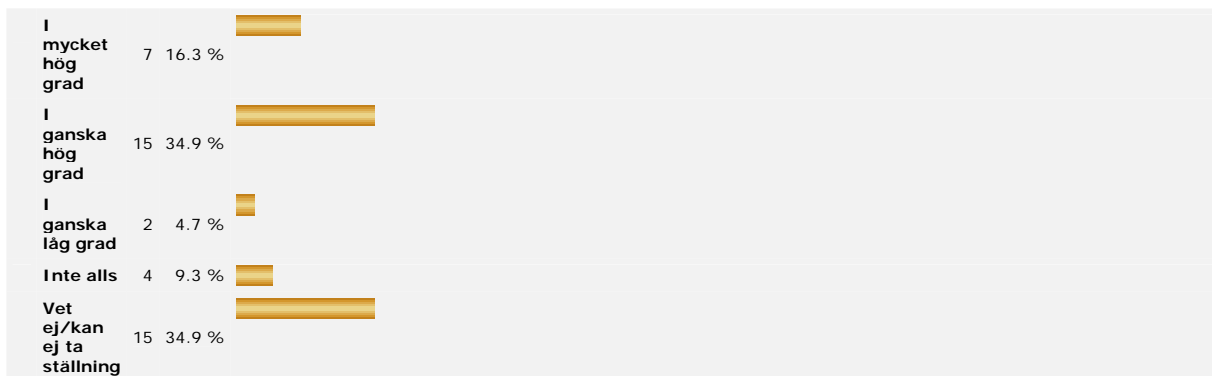
- När jag föreslår förändringar av olika slag för min styrelse upplever jag stöd för dessa

Antal svar: 42



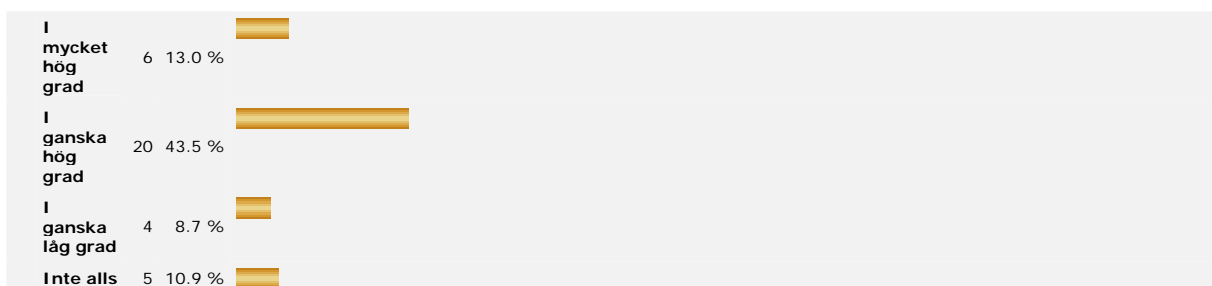
- När jag föreslår förändringar av olika slag för min ledningsgrupp upplever jag stöd för dessa

Antal svar: 43



- När jag föreslår förändringar av olika slag i mitt nätverk upplever jag stöd för dessa

Antal svar: 46



Vet
ej/kan
ej ta
ställning 11 23.9 %

- När jag föreslår förändringar av olika slag för mina medarbetare i företaget upplever jag stöd för dessa

Antal svar: 49

I
mycket
hög
grad 14 28.6 %

I
ganska
hög
grad 22 44.9 %

I
ganska
låg grad 5 10.2 %

Inte alls 2 4.1 %

Vet
ej/kan
ej ta
ställning 6 12.2 %

Angående Dina erfarenheter och kunskaper allmänt

8.1 I vilken grad kan Du säga.

- Min kompetens (utbildning och yrkeserfarenhet) räcker till för mina nuvarande arbetsuppgifter idag

Antal svar: 49

I
mycket
hög
grad 12 24.5 %

I
ganska
hög
grad 31 63.3 %

I
ganska
låg grad 5 10.2 %

Inte alls 0 0.0 %

Vet
ej/kan
ej ta
ställning 1 2.0 %

- Jag upplever att jag använder hela min kompetens (utbildning och yrkeserfarenhet) i mitt nuvarande arbete

Antal svar: 49

I
mycket
hög
grad 17 34.7 %

I
ganska
hög
grad 25 51.0 %

I
ganska
låg grad 6 12.2 %

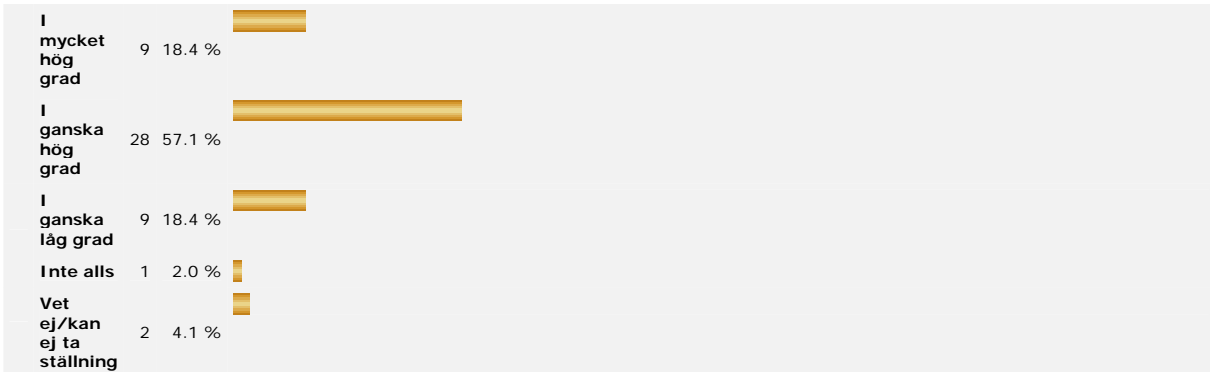
Inte alls 0 0.0 %

Vet
ej/kan 1 2.0 %

ej ta
ställning

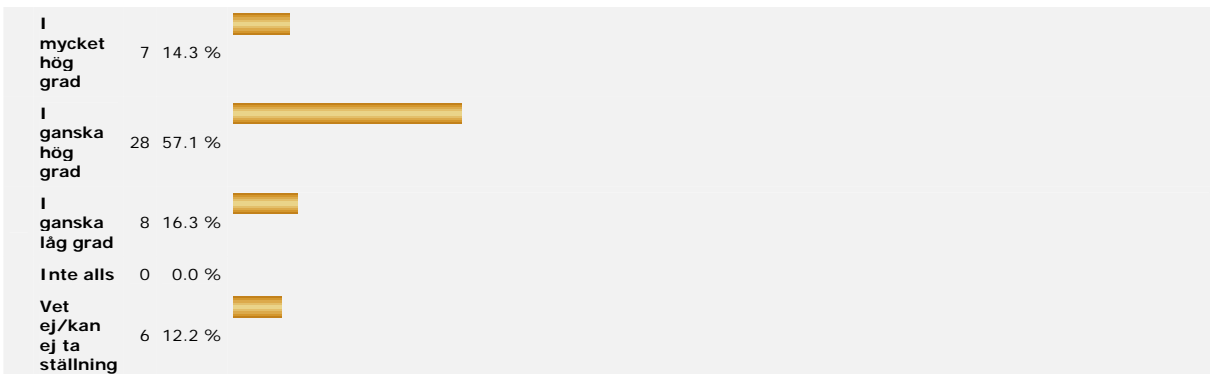
- Jag upplever att jag har tillräckliga kompetenser (utbildning och yrkeserfarenhet) i rollen som företagets chef

Antal svar: 49



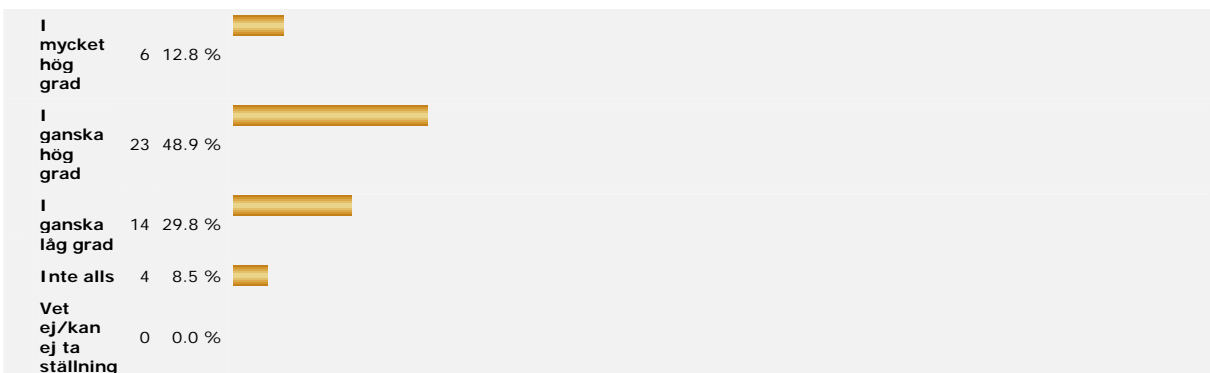
- Jag är nöjd med den omvärldsanalys jag gör som rör företaget

Antal svar: 49



- Jag är nöjd med den tid jag har till att reflektera om problem och förbättringar som rör mitt arbete

Antal svar: 47



Avslutningsvis

9.1 Vad upplever Du är det svåraste med att vara chef?

- Att få tiden att räcka till alla delmoment/arbetsuppgifter
- Tidsbrist och dålig lönsamhet
- Att inte tiden räcker till
- Att verka i en bransch med mkt varierande lönsamhet tex. väderbetingat
- Arbetsgivarrollen - det är lättare att vara chef över sitt företag än arbetsgivare
- Att vara intresserad och kunna bemöta alla med samma entusiasm - vårt motto - bry dig om dina gäster och kunder
- Inget
- Vet ej
- Hinna med
- Regelverk och myndighetskrav
- Opålitlig personal
- I mitt fall som är ett litet familjeföretag, att hinna med allt - att balansera företaget med privatlivet
- Att få tiden att räcka till, vilket förmodligen är en fråga om planering
- Inga större problem
- Ensamt på toppen
- Ha alltid behålla sitt lugna temperament
- Att kombinera engagemang och utveckling av företaget - med 8 timmars arbetsdag och lycklig familj
- Att vara bolagets ägare
- När jag fattar fel beslut
- Organisera och få allting att fungera
- Att tiden inte räcker till
- Förstå medarbetare
- Få tiden att räcka. Familjeliv med sjuka barn.

- Coacha ha tid att delegera noggrant och att följa upp delegering
- Anställda
- Prioritera sin egen och andras tid
- Att få mina medarbetare att tycka som jag
- Inget när det är familjeföretag, min fru bestämmer det mesta
- att få tiden att räcka till
- tiden räcker inte till pga. rätt dålig arbetsstruktur
- anställda
- att avveckla och upphöra verksamheten
- Inga svårigheter
- att ta ekonomiska beslut
- hur mkt skall jag själv bestämma
- Företaget är för litet för att jag skall kunna kalla mig för chef. Vi (två pers) delar lika på problem och framgång
- Aldrig ledig

9.2 Finns det andra lärandefaktorer som påverkar Din arbetssituation som vi inte berört i denna enkät som Du tycker är viktiga? Antal svar en och en: 42

Nej	34	81.0 %	
Ja	8	19.0 %	

KOMMENTARER

- Information och rådgivning från Livsmedelsverket
- Att se misslyckandena i produktionen som det som lär och utvecklar mig, istället för att låta dem nedslå
- Tidigare erfarenheter att driva företag
- T.ex. Kvinnors intresse resp. ointresse för firman och dess framtid och arbetsbehov
- att hålla sig uppdaterad om myndighetsregler
- hur man avslutar på ett ekonomiskt, miljömässigt och känslomässigt bra sätt