

Företagsekonomiska Institutionen
Kandidatuppsats: Vårterminen 2002

Förberedande chefsträning - Hur förbereds potentiella chefer för chefsarbete?

Handledare
Per-Hugo Skärvad
Robert Wenglén

Författare
Lena Barkstedt
Tina Kardum
Daniel Kelly
Peter Mjårdner

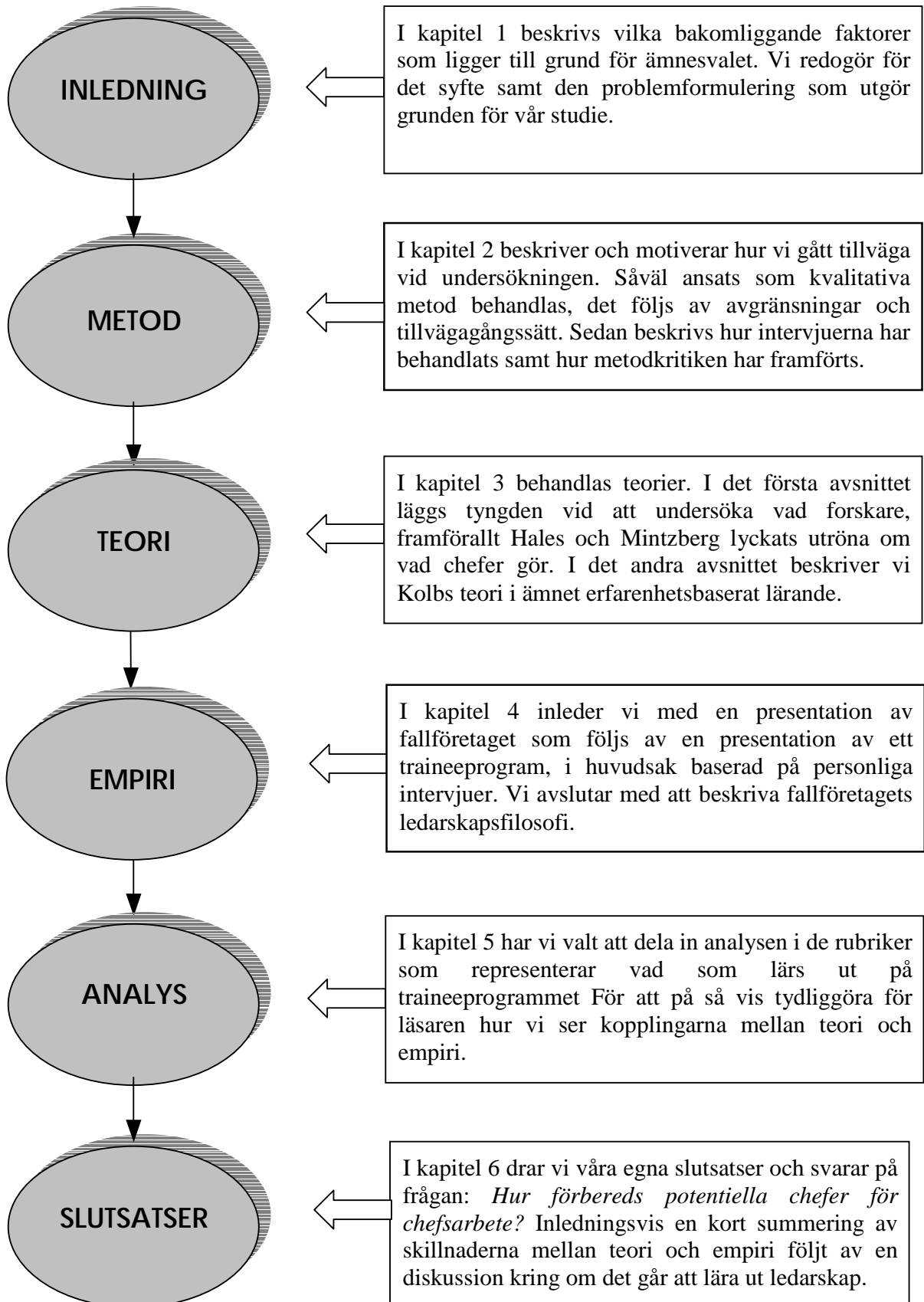
SAMMANFATTNING

- Titel:** Förberedande chefsträning – hur förbereds potentiella chefer för chefsarbete?
- Nyckelord:** Förberedande chefsträning, trainee, traineeprogram, ledar- och chefskap, erfarenhetsbaserat lärande.
- Författare:** Lena Barkstedt, Tina Kardum, Daniel Kelly och Peter Mjårdner
- Handledare:** Per-Hugo Skärvad och Robert Wenglén
- Problem:** Hur förbereds potentiella chefer för chefsarbete? Hur ser innehållet ut i den förberedande chefsutbildningen, vad lärs ut? Hur ser inlärningsprocessen ut i utbildningen, hur lärs det ut? Är det möjligt att lära ut ledarskap?
- Syfte:** Vårt syfte är att skildra hur organisationer förbereder potentiella chefer. Detta gör vi genom att beskriva ett företags traineeprogram, dess innehåll och inlärningsprocess. Vidare ämnar vi belysa eventuella skillnader mellan tidigare forskning och hur utformningen av förberedande chefsträning ser ut i praktiken och söker förklara vad skillnaderna kan vara ett uttryck för.
- Metod:** I uppsatsen utgår vi från empiriska data, samtidigt som vi delvis har en teoretisk utgångspunkt, varför vi valt en abduktiv ansats. Vi har genomfört en kvalitativ studie för att beskriva ett företags traineeprogram med tyngdpunkt vid vad företaget lär ut och hur lärandet går till. Tyngdpunkt har lagts vid ett fåtal utvalda teorier (Mintzberg, Hales och Kolb) för att få en större förståelse och en djupare insikt i ämnet. Våra primärdata är i huvudsak hämtade från personliga intervjuer. Sammanställningen av intervjumaterialet redovisas i empirin. I analysen diskuterar vi innehållet och processen utifrån det teoretiskt presenterade materialet.
- Slutsats:** Vi har funnit likheter i klassiska arbetsuppgifter som att leda och dirigera arbete, ge feedback och hantera kriser. Den största skillnaden är att arbetsuppgifter som i teorin anses vara bisysslor, betraktas som betydelsefulla att kunna hantera i realiteten. Det gäller i synnerhet ”mjuka” arbetsuppgifter som att motverka stress, hantera gruppdynamik samt motivera och entusiasmera medarbetare. Vidare kan vi konstatera att vissa delar av undervisningen i den förberedande chefsträningen överensstämmer med inlärningsprocessen i teorin, men att teori och verklighet skiljer sig åt i avsaknaden av reella praktikmoment. För att kunna utbilda effektivt bör företag definiera vad de anser att chefer ska göra innan de startar en utbildning, samt låta ledarskapet utövas i reell miljö.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INLEDNING	6
1.1 BAKGRUND	6
1.2 PROBLEMATISERING	7
1.3 SYFTE	7
2 METOD	8
2.1 ANSATSER	8
2.1.1 Kritik	9
2.1.2 Uppsatsens val av ansats	9
2.2 KVALITATIV METOD	9
2.3 AVGRÄNSNINGAR	10
2.3.1 Val av teori	10
2.3.2 Val av fallföretag	11
2.4 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	12
2.4.1 Insamling av primärdata	12
2.4.2 Insamling av sekundärdata	12
2.5 INTERVJUER	12
2.5.1 Struktur och utformning	12
2.5.2 Intervjusammanställning	13
2.6 METODKRITIK	13
3 TEORI	15
3.1 HALES OCH MINTZBERG, VAD CHEFER GÖR	15
3.1.1 Tidigare forskning om vad chefer gör	15
3.1.2 Svårigheterna med att skapa teorier kring vad chefer gör	16
3.1.3 Vad chefer gör	17
3.1.4 Hur chefer arbetar och med vilka	17
3.1.5 Vad chefer gör mer	18
3.1.6 Kvaliteter som chefers arbete har	18
3.1.7 Chefsskolor och mytbildningar kring vad chefer gör	19
3.1.8 Kritik mot forskning kring vad chefer gör	19
3.2 KOLB, EXPERIENTIAL LEARNING	20
3.2.1 Erfarenhetsbaserat lärande	20
3.2.2 Erfarenhetsbaserat lärande och dess karaktäristika	20
3.2.3 Inlärningsprocessens struktur	23

3.2.4 Kritik mot Kolbs modell -----	25
4 EMPIRI -----	27
4.1 FÖRETAGSPRESENTATION -----	27
4.2 TRAINEEPROGRAMMET -----	28
4.3 MAT AB: S LEDARSKAPSFILOSOFI -----	44
5 ANALYS-----	46
5.1 INNEHÅLL OCH INLÄRNINGSPROCESS -----	46
5.1.1 Lära känna och få insikt i organisationen och dess verksamhetsområden -----	46
5.1.2 Retorik -----	47
5.1.3 Personlig feedback -----	48
5.1.4 Konflikt- och krishantering -----	49
5.1.5 Grupputveckling -----	49
5.1.6 Projektledning -----	50
5.1.7 Ledarskap -----	50
5.2 DISKUSSION KRING FÖRBEREDANDE CHEFSUTBILDNINGAR -----	51
5.3 REFLEKTION KRING BREDD PÅ BEKOSTNAD AV DJUP -----	52
6 SLUTSATSER -----	54
 KÄLLFÖRTECKNING -----	 57
 BILAGA -----	 59



1 INLEDNING

I kapitel 1 avser vi beskriva vilka bakomliggande faktorer som ligger till grund för ämnesvalet. Vi redogör vidare för det syfte samt den problemformulering som utgör grunden för vår studie.

1.1 Bakgrund

I den här studien avser vi studera fenomenet förberedande chefsträning, närmare bestämt organisationers förmåga att internt utbilda ledare.

Frågan vad en chef egentligen gör har intresserat forskare under flera decennier. Mycket har skrivits om ämnet och resultaten har varit av blandad art. Frågan har visat sig vara mycket komplex och svår att besvara. Forskare som Hales och Mintzberg är dock ense om att den generella uppfattning som de flesta människor har om vad en ledare gör, till exempel att en chef planerar, organiserar, koordinerar och kontrollerar, är en myt.¹

Vidare har flera studier ägnats åt människans förmåga att lära samt hur lärandet sker mest effektivt. Kolb skriver att Dewey redan på 30-talet myntade termen *erfarenhetsbaserat lärande* och att Deweys syn på människans inläring har varit aktuell sedan dess.² Med erfarenhetsbaserat lärande menar Dewey att människan lär sig ny kunskap genom att erfara och uppleva nya händelser, företeelser och situationer. Psykologerna Lewin och Piaget har följt i hans fotspår och har utvecklat egna grenar inom området. Kolb har i sina studier vidareutvecklat de tre forskarnas teorier om erfarenhetsbaserat lärande och skapat en modell för individens inlärningsprocess. Hans modell har haft stor genomslagskraft och har tillämpats i flera studier om organisationers lärande.

Således har många forskningstimmar lagts ned på att studera vad chefer gör och hur människan lär sig effektivt. Det vi emellertid saknar i tidigare forskning är en kombination av ovan nämnda studier. Vi saknar studier som behandlar både *vad* som lärs ut i förberedande chefsutbildningar, det vill säga vilka arbetsuppgifter ledare förväntas kunna hantera, och *hur* den inläringen går till. Vidare har mycket av den forskning som gjorts inom området haft amerikanska eller engelska studieobjekt och det saknas forskning om hur svenska företag förbereder potentiella chefer.

Frågorna som kan ställas gällande förberedande chefsträningar är många och det är det som gör ämnet intressant. *Vad* är det egentligen som lärs ut? Vilken föreställning finns det om vad en ledare gör och vad denne bör kunna? *Hur* lär företagen ut ledarskap? Hur ser inlärningsprocessen ut? Finns det inläringssätt som är bättre än andra när man ska lära sig att bli chef?

¹ Hales, C. P., *What do managers do?*, (1986), Mintzberg, H., *Managerial Work: Forty Years Later*, (1991)

² Kolb, D. A., *Experiential learning*, (1984)

”Om ni vill förvärva kunskap, måste ni delta i praktiken för att förändra verkligheten. Om ni vill veta hur ett päron smakar måste ni förändra päronet genom att själva äta det. All äkta kunskap har sitt ursprung i erfarenheten”.

(Mao-Tse-Tung)

På samma sätt som det krävs en tugga av ett päron för att man ska veta hur det smakar, anser Dewey och Kolb att man måste observera och erfara för att få kunskap. Sätter man i det i ett chefsträningssammanhang innebär det att en människa måste erfara ledarrollen för att få kunskap om vad det innebär att vara en ledare.

1.2 Problematisering

Vår genomgående problemställning är som följer:

Hur förbereds potentiella chefer för chefsarbete?

- Hur ser innehållet ut i den förberedande chefsutbildningen, vad lärs ut?

- Hur ser inlärningsprocessen ut i utbildningen, hur lärs det ut?

Vi ämnar även diskutera kring huruvida det är möjligt att lära ut ledarskap genom utbildning, i vilken teori varvas med praktik.

1.3 Syfte

Vårt syfte är att skildra hur organisationer förbereder potentiella chefer. Detta gör vi genom att beskriva ett företags traineeprogram. Vi ämnar beskriva dels traineeprogrammets innehåll, vad företaget lär ut, dels hur traineeprogrammets inlärningsprocess är utformad, det vill säga hur lärandet går till.

Vidare är avsikten inte enbart att beskriva traineeprogrammets innehåll och process utan även att belysa eventuella skillnader mellan tidigare forskning och hur utformningen av förberedande chefsträning ser ut i praktiken.

Studien kan även ge insikt och information som fallföretaget kan dra nytta av för hur det kan vidareutveckla sin ledarskapsutbildning i framtiden. Det här upplever vi vara en positiv sidoeffekt men vi vill betona att studien inte i första hand är utförd för fallföretagets räkning eller på uppdrag av det.

2 Metod

I kapitel 2 kommer vi att beskriva och motivera hur vi gått tillväga för att genomföra vår undersökning. I kapitlet behandlar vi den typ av ansats samt den kvalitativa metod som vi valt att arbeta utefter. Detta följs av avgränsningar och tillvägagångssätt. Sedan beskriver vi hur intervjuerna behandlats och till sist tar vi upp den metodkritik vi finner lämplig i samband med de val vi har gjort.

2.1 Ansatser

Det finns tre allmänt vedertagna tillvägagångssätt vid behandling av teori och empiri; ett *induktivt*, *deduktivt* samt ett *abduktivt*. Det induktiva angreppssättet kan förklaras som en metod där utgångspunkten är empiriska exempel från verkligheten som sedan behandlas med hjälp av teori, begrepp och modeller. En induktiv arbetsmetod kräver systematisk insamling av empirisk data vilka sedan resulterar i uppkomst av generella mönster som på så vis blir möjliga att analysera utifrån de empiriska upptäckterna.³

I teoretiska uppsatser använder man sig i första hand av teorier för att vidare diskutera sig fram till ett konkret svar på sin fråga. Att arbeta deduktivt innebär att det finns en teori eller flera som anses vara viktiga att undersöka, verifiera eller avfärda på vissa uppgifter. Man utgår på så sätt ifrån något generellt för att följaktligen övergå till något mer specifikt.⁴

Den abduktiva ansatsen är, enligt Alvesson och Skölberg, den metod som i störst utsträckning används i realiteten vid fallstudiebaserade undersökningar.⁵ Metoden är en kombination av induktiv och deduktiv ansats. Den utgår från empiriska fakta liksom induktion men avvisar inte teoretiska föreställningar och ligger på så vis närmare deduktion. Abduktionsmetodens utgångspunkt skiljer sig från deduktionsansatsen genom sin fokusering på förståelse. Genom att välja en abduktiv ansats har man möjligheten att utnyttja teoretiska modeller för att beskriva teorin samtidigt som man inte låser sig fast vid en teoretisk utgångspunkt. Enligt N.R. Hanson i Alvessons och Skölbergs bok, är ändamålet med en abduktiv ansats att:

”Finna mönster eller djupstudier, som, om de vore giltiga, skulle begripliggöra de empiriskt induktiva mönster eller ytstrukturer vilka påträffats - eller snarare framgått genom tolkning – i ett enskilt fall”.⁶

³ Rienecker, L., Stray-Jørgensen, P., *Att skriva en bra uppsats*, (2002), s.160

⁴ Ibid, s.160

⁵ Alvesson, M., Sköldberg, K., *Tolkning och reflektion - Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, (1994), s. 42

⁶ Ibid, s. 44

2.1.1 Kritik

Det är viktigt att inte förbise det faktum att samtliga ansatser har svagheter som påverkar slutresultatets betydelse och validitet. Den induktiva ansatsens problem ligger i risken att den underliggande strukturen förbigås genom ett snävt urval undersökningsobjekt. Metoden fungerar som en generell regel ur en mängd iakttagelser där resultatet kan uppfattas som ett sammandrag av vad som redan inryms i observationerna själva. En noggrann deduktiv ansats kan ge till följd en bevisande uppsats där målet blir att förstärka en redan befintlig teori. Vid val av en deduktiv ansats kan uppsatsens kunskapsöverföring och relevans ifrågasättas. Även den abduktiva ansatsen är föremål för kritik genom att man inte har en tydlig utgångspunkt.⁷

2.1.2 Uppsatsens val av ansats

I vår uppsats utgår vi från ett fåtal teorier, för att sedan se på hur vårt fallföretag arbetar med förberedande chefsträning. På så vis utgår vi i störst utsträckning från en deduktiv ansats. Då vi dessutom är intresserade av att studera skillnader mellan teori och empiri, har vi valt att inte utesluta att utveckla empiriska fenomen som dykt upp för att bredda vår förståelse. Vi har därefter sökt förklaringar i teorin, vilket på så vis kan liknas med en induktiv ansats. En kombination av ansatser, som nämnts ovan, när man drar slutsatser från både teori och empiri, brukar benämnas som en abduktiv ansats. Vi har således valt att kombinera en induktiv med en deduktiv ansats, då vi känner att enbart använda den ena eller den andra ansatsen begränsar våra möjligheter att komma fram till intressanta slutsatser. Resultatet av dessa metoder beror till stor del på vad som uppkommer under genomförandet av undersökningen, och begränsar sig i likhet med det abduktiva tillvägagångssättet inte till att använda enbart teori eller enbart empiri som grund för slutsatser.

Syftet är att ha ett tydligt empiriskt fokus men även en teoretisk frågeställning som styr vårt arbete och våra slutsatser, varför vi anser att den abduktiva ansatsen tydligast kommer att spegla vårt arbetssätt och är vår utgångspunkt för uppsatsen.

2.2 Kvalitativ metod

Det finns två möjliga metoder att arbeta utifrån vid insamlande av data beroende på om det är mjuk- eller hårddata man huvudsakligen söker. Den kvantitativa metoden är mer strukturerad och formaliserad med syfte att jämföra händelser i ett numeriskt perspektiv. Den kvalitativa undersökningsmetoden är däremot inriktad på att skapa en djupare förståelse kring ett konkret problem. En kvalitativ arbetsmetod innebär att man måste arbeta närmare de undersökta källorna än vad som krävs i en kvantitativ metod.⁸ Personliga intervjuer är ett exempel på en kvalitativ metod.

⁷ Alvesson, M., Skoldberg, K., *Tolkning och reflektion - Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, (1994), s. 41-46

⁸ Holme, I., Solvang, B.K., *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*, (1997), s. 13

Då vår uppgift är att beskriva ett företags traineeprogram med tyngdpunkt vid vad företaget lär ut och hur lärandet går till, finner vi det lämpligt att basera vår undersökning på personliga intervjuer med personer på ledande positioner som genomgått traineeprogrammet, de som deltar för tillfället samt de som är ansvariga för dess utformning. Kvaliteten och relevansen på vår uppsats är således kopplad till hur mycket empirisk kunskap och erfarenheter våra intervjuobjekt delger oss, vilket kan ses som en svaghet i vår studie. Stor vikt lades vid utformningen av intervjufrågorna då de ligger till grund för en stor del av uppsatsarbetet.

En svaghet i vår kvalitativa studie är att vi inte har haft möjlighet att utföra deltagande observationer. Det hade antagligen kunnat ge oss en ännu bättre bild av traineeprogrammet och därmed berikat vår beskrivning av hur företag förbereder potentiella chefer. Med tanke på tidsbegränsningen ansåg vi emellertid att vi inte skulle kunna behandla materialet så att det varit av nytta för oss i vårt arbete.

2.3 Avgränsningar

En förutsättning för vårt empiriska arbete kring inlärningsprocesser och förberedande chefsträning är att vi gemensamt i gruppen fördjupar oss inom ämnet för att öka kunskapsnivån. Vi har främst studerat material kring lärande och vad en chef gör, men även tagit del av internmaterial som fallföretaget tilldelat oss.

2.3.1 Val av teori

Den mängd litteratur som figurerar inom ledarskap, erfarenhetsbaserat lärande och inlärningsprocesser är för omfattande för att kunna behärskas till fullo. Vi har valt att lägga tyngdpunkten vid några få utvalda teorier av den anledningen att vi önskar få en djupare insikt och förståelse för dem än att få en för stor bredd och använda oss av för många olika teorier.

Vad gör en ledare?

Vi har valt att koncentrera oss på två artiklar skrivna av Henry Mintzberg och Colin P Hales.⁹ Mintzberg anses sedan länge vara något av en guru inom ämnet varför vi menar att det är både relevant och intressant att ta med Mintzbergs teorier i vår studie. Hales i sin tur är även han framstående på området och han har i sin artikel sammanfattat och kommenterat de senaste årens studier om vad chefer gör. Hans sammanfattning utgör en god grund för vår studie och den analys vi kommer att skriva.

Anledningen till att vi valt just Hales och Mintzberg som huvudlitteratur, är således att de båda författarna förhåller sig tämligen kritiska till ämnet och skapar en god bild och en sammanfattning av vad forskningen har kommit fram till under de senaste åren. Att båda författarna är välkända och välrenommerade tillför en stor trovärdighet i deras forskning och artiklar.

⁹ Mintzberg, H., *Managerial Work: Forty Years Later*, (1991)

Hales, C. P., *What do managers do? A Critical Review of the Evidence*, (1986)

Inlärningsprocessen

Fokus i vår uppsats kommer att ligga på David A Kolbs teori om inlärningsprocesser och erfarenhetsbaserat lärande eller *experiential learning*.¹⁰ Det är svårt att enbart läsa sig till hur man blir en bra chef. Inläringen sker på bästa sätt genom aktiv medverkan och observation samt inslag av teorier som resulterar i upplevelser, erfarenheter och kunskap om chefsrollen. Då vi ämnar undersöka hur inlärningsprocessen ser ut i ett traineeprogram, ett program som kan ses som en förberedande chefsutbildning, har vi valt att ge Kolbs teori om erfarenhetsbaserat lärande en central roll i vår uppsats. Andra nutida forskare har skrivit om erfarenhetsbaserat lärande. De skriver dock ofta med hänvisning till Kolb och vi anser det vara förnuftigare att utgå från primärkällan. I vårt teoriavsnitt kommer vi dock att ta upp nutida forskares synpunkter och aspekter på Kolbs teori. Detta för att få en mer nyanserad bild av inlärningsprocessen och erfarenhetsbaserat lärande.

Mintzbergs och Hales teorier om vad ledare i organisationer gör tillsammans med Kolbs teorier om inlärningsprocessen och erfarenhetsbaserat lärande kommer således att ligga till grund för vår uppsats.

2.3.2 Val av fallföretag

Av tids- och resursmässiga skäl samt möjligheten att få ett djup snarare än bredd i uppsatsen, begränsas studien till att omfatta ett företag. Om flera fallföretag används är det troligt att vi, med tidsaspekten i åtanke, tvingats begränsa oss till mer ytlig information. Vi är medvetna om att valet att endast studera ett fallföretag innebär att möjligheten att dra generella slutsatser är begränsad, samtidigt som slutsatsernas giltighet minskar vid en stor spridning av fallföretag.

Vi kommer genomgående i uppsatsen att benämna företaget med det fiktiva namnet *Mat AB*, då vi har valt att hålla företaget såväl som personer delaktiga i våra intervjuer anonyma. Detta med anledning av att vi anser att tillgängligheten till information samt möjligheten till att förhålla sig mer kritisk underlättas. En annan anledning till vårt val att behandla företaget anonymt är att vi inte vill att läsaren ska ha en förutfattad mening om fallföretaget. Vi är samtidigt medvetna om att läsaren skulle kunna förstå vår studie bättre om denne visste vilket företaget var.

Ytterligare en avgränsning som gjorts i uppsatsen är att vi har valt att enbart undersöka traineeprogrammet och inte andra ledarskapsutbildningar inom företaget. Vi anser det vara intressant att studera hur ledarskapet lärs ut genom kombinationen av praktik och teori, varav vi finner att traineeprogram är ett lämpligt objekt att studera. En nackdel kan tänkas vara att traineeprogram i regel är avsedda för nyutexaminerade akademiker med liten praktisk och teoretisk erfarenhet av ledarskap och att vi på så vis får en för snäv bild av förberedande chefsutbildningar i allmänhet.

Valet att studera Mat AB:s traineeprogram grundar sig dels på företagets långa erfarenhet av traineeprogram samt på Mat AB:s gedigna intresse av att utvecklas och få ett yttre

¹⁰ Kolb, A. D., *Experiential Learning*, (1984), kapitel 1-3.

perspektiv på sin verksamhet. Valet stärks ytterligare av god tillgänglighet till information.

2.4 Tillvägagångssätt

2.4.1 Insamling av primärdata

Primärdata grundar sig främst på intervjuer med kvalitativ ansats. De har sin styrka i att de visar på totalsituationen. En sådan helhetsbild möjliggör en ökad förståelse för sociala processer och sammanhang.¹¹ Våra primärdata hämtas huvudsakligen från personliga intervjuer. Utöver de personliga intervjuerna har vi även haft kontakt med samtliga via e-mail och telefon. Av tidsskäl och resursskäl har vi främst förlitat oss på intervjuer och egna upplevelser vid anskaffande av primärdata.

2.4.2 Insamling av sekundärdata

Flera tillvägagångssätt vid insamlandet av sekundärdata har använts för att erhålla en bred kunskapsbas inom området förberedande chefsträning och mer specifikt inom området inlärningsprocesser. Syftet med våra insamlade sekundärdata är dels att underbygga och analysera våra primärdata (intervjuer) men även att ge nya infallsvinklar på vår problematisering kring ämnet. De artiklar som använts har sökts via ekonomiska bibliotekets databas samt via universitetsbibliotekens databas. Vi har läst litteratur såväl på vår handledares rekommendationer samt på egen hand fördjupat oss i annan litteratur från kända författare inom området vad en chef gör och erfarenhetsbaserat lärande. Utöver detta har vi tillgodogjort oss en stor del sekundärdata om Mat AB, dels via företagets hemsida, genom företagsinternt material samt offentliga rapporter i form av verksamhetsberättelser och årsredovisningar.

2.5 Intervjuer

Fyra, nuvarande såväl som tidigare, deltagare inom traineeprogrammet har intervjuats. Vidare har vi intervjuat traineetraineekoordinatören för traineeprogrammet samt chefen för HR Student som är ansvariga för traineeprogrammets nuvarande utformning. Vi har även intervjuat en representant för konsultbyrån som har varit delaktig vid upplägget av undervisningen i traineeprogrammet. Slutligen har en intervju med ansvarig för utvecklingen av Mat AB:s ledarskapsfilosofi gjorts. Intervjuformen har bestått av såväl personliga intervjuer som telefonintervjuer och kompletteringar har gjorts via e-mail och telefon.

2.5.1 Struktur och utformning

Samtliga personliga intervjuer har varit lokaliserade till Mat AB:s huvudkontor i Stockholm och varje intervju varade i genomsnitt i en och en halv timme. De frågor som vi i våra intervjuer ansåg var enkla att diskutera spelade vi in på band. I de fall vi sedan

¹¹Holme, I., Solvang, B.K., *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*, (1997), s. 79

ansåg frågorna vara känsliga och på så vis svårare att diskutera, valde vi istället att ha bandspelaren avstängd. Detta med anledning av att en inspelad intervju skulle kunna resultera i minskad öppenhet och ärlighet från intervjuobjekten. Inspelade band kombinerat med anteckningar ligger till grund för vår intervjurapport som efter bearbetning skickades till de intervjuade i fråga för godkännande.

Vi bestämde oss för att genomföra en kvalitativ intervju med kvantitativa inslag av standardiserade förutbestämda frågor. Detta för att möjliggöra en jämförelse i svar. En kvalitativ intervju bygger på minimal styrning och kan liknas vid ett vanligt samtal medan en kvantitativ intervju är noggrant strukturerad och präglas av frågekaraktär.¹² Ett diskussionsunderlag sammanställdes som förberedelse och stöd inför varje intervju. Intervjun hölls sedan öppen för att ge utrymme för intervjupersonens egna tolkningar och reflektioner, något som är viktigt inom kvalitativa undersökningar. Den teknik som användes i intervjuprocessen bestod därför av öppna frågor där respondenten gavs möjlighet att motivera och förklara sina tankegångar. Respondenten var den som styrde intervjun och fick möjlighet att själv diskutera de frågeställningar som han/hon ansåg väsentliga med stöd av våra frågor, dock inom ramen för ämnet. Ingen av intervjuerna präglades av en systematisk kronologisk genomgång av frågorna på diskussionsunderlaget, utan målet var att samtliga frågor var behandlade i slutet av varje intervju.

2.5.2 Intervjusammanställning

Efter genomförandet av intervjuerna sammanställdes resultaten i en intervjurapport, en för varje intervju, som innefattade all relevant data som täcktes in under det som diskuterades under intervjuerna. Vi skrev ordagrant ner vad som sades. Rapporten för varje intervju byggdes upp enligt en gemensam mall, för att på så vis ge oss möjlighet att på ett strukturerat sätt studera de olika intervjusvaren. Utifrån rapporterna arbetade vi sedan vidare med materialet och försökte sammanpressa texten ytterligare. Mallar för hur det skulle se ut hade vi gemensamt arbetat fram, just av anledningen att undvika egna samt felaktiga tolkningar av rapporterna. Det välbehandlade materialet kom sedan att utgöra grunden för vårt empiriska avsnitt i uppsatsen.

2.6 Metodkritik

Vi är medvetna om att då intervjuobjekten inte blivit kontaktade eller informerade av oss angående vår frågeställning i förväg, kan detta ha medfört vissa negativa konsekvenser. Exempelvis noterade vi att tidigare deltagare som vi valt att intervjua inte mindes viktiga delmoment i traineeprogrammet, vilket möjligtvis kunnat påverkas genom utskick av frågor i förväg. En anledning till att det inte gjordes var att vi ansåg att risken för att intervjuobjekten i detalj förbereder sina svar och enbart delger positiva exempel var stor. Vidare skulle även en risk ha funnits att intervjuobjekten i alltför stor utsträckning fokuserat vid att besvara våra frågor och glömt bort eller undvikit att ta upp alternativa

¹² Holme, I., Solvang, B.K., *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*, (1997), s. 99-110

frågeställningar och aspekter som vi förbisett. En positiv följd av att ha en öppen intervju utan ett standardiserat frågeformulär är att skapa en öppen och gemytlig diskussionsmiljö där intervjuobjektet ges möjlighet att öppet diskutera kring ett ämne.

Vidare kan kritik riktas mot valet av endast ett fallföretag och dess traineeprogram. Vi har på så vis ingen möjlighet att göra en jämförelse med andra traineeprogram. Vårt syfte är dock inte att göra en jämförande studie med andra företag utan istället att göra en jämförelse till vetenskapen och undersöka huruvida det finns en koppling mellan teori och praktik, då det gäller lärande och inlärningsprocesser.

3 TEORI

Kapitel 3 delas upp i två teoriavsnitt, där vi i det första teoriavsnittet lägger tyngden vid att undersöka vad olika forskare, framförallt undersökningar baserade på Hales och Mintzberg studier, lyckats utröna inom ämnet vad chefer gör. I det andra avsnittet beskriver vi Kolbs teori, som utgår ifrån tre olika forskares studier, i ämnet erfarenhetsbaserat lärande. Teorin förklarar den läroprocess som en individ bör genomgå för att på ett effektivt sätt lära sig. I de båda avsnitten redogör vi även om den kritik som finns inom de båda områdena.

Beträffande benämningarna *chef* och *ledare* väljer vi att i denna uppsats behandla de båda orden synonymt fastän vi är

medvetna om att det enligt forskare, exempelvis John P. Kotter, kan finnas en viss skillnad i deras betydelse. Den definitionen vi valt att utgå ifrån är:

*”En person som, leder o. fattar besluten i en viss grupp”.*¹³

3.1 Hales och Mintzberg, Vad chefer gör

3.1.1 Tidigare forskning om vad chefer gör

Tanken bakom den allt mer växande industrin för chefsutbildningar är att implementera idéer och arbetsmönster för vad en chef gör samt träna och utveckla personer till att bli ledare i olika organisationer. För att kunna praktisera och lära ut effektivt ledarskap är det viktigt att kunna presentera bevis på *vad* en chef *gör*. Flera av de mer framstående skrifterna om effektivt ledarskap är ovanligt avgränsade när det gäller att framställa *vad* en *effektiv* ledare är effektiv *på*. Hales menar att det som verkligen utmärker *effektivitet* i ledarskapet är huruvida ledaren genomför de uppgifter denne verkligen ämnar genomföra.¹⁴

De forskare som har försökt att skapa teorier om ämnet vad en chef gör, har ofta beskrivit fenomenet genom att rada upp listor med några eller alla av följande inslag: *Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting och Budgeting*; POSDCORB.¹⁵

Den kritik som Mintzberg riktar mot detta sätt att beskriva vad en chef gör, är att denna beskrivning bland annat förbisett att belysa att chefsarbete även innebär avbrott. Exempel på avbrott är den muntliga delen av arbetet, kontakten med omvärlden och de snabba besluten som chefsarbete innebär.¹⁶

¹³ Malmström, S., *Bonniers svenska ordbok*, (1986), s. 96

¹⁴ Hales, C. P., *What do managers do? A critical review of the evidence*, (1986), s. 88. ff

¹⁵ Mintzberg, H., *Managerial Work: Forty Years Later*, (1991), s. 104

¹⁶ Ibid

Bilden som anhängare av POSDCORB har, menar att en chef ska vara på toppen av en organisation och övervaka, ge order och planera ostörd av detaljer. Mintzberg menar att det finns motsägelsefulla faktorer i det resonemanget. En sådan faktor är så kallat bottenupplärande, det vill säga att kunskaper och idéer strömmar i båda riktningarna i en hierarkisk pyramid. Genom dessa strömmar i organisationen kommer det upp information och detaljer ända upp till cheferna, vilket inte är förenligt med POSDCORB ledarskap.

3.1.2 Svårigheterna med att skapa teorier kring vad chefer gör

Efter det att Mintzberg gjort en genomgång av artiklar skrivna inom området under den senare hälften av 1900-talet, menar han att det nästan inte framkommit några teorier alls, utan att det bara har listats upp vad ledare gör (se POSDCORB). Hales presenterar bevis från vad andra forskare, bland annat Sayles, Kotter, Stewart, Peyseys samt Hemphil, kommit fram till inom ämnet.¹⁷ Här finner man många slående paralleller men den klassiska POSDCORB-beskrivningen. I vissa avseenden behövs det dock tänjas på begreppen för att de ska kunna ingå bland de klassiska beskrivningarna. Vidare visar de studier som gjorts kring temat chefsaktiviteter inte enbart vad en chef gör, utan de belyser även i viss mån mönster som kan urskiljas i en chefs arbetsuppgifter. Sådana mönster kan bland annat vara hur *länge* och hur *ofta* en arbetsuppgift utförs och den tid som ägnas åt *oväntade* arbetsuppgifter.¹⁸ Detta ger ytterliggare dimensioner till vad chefer gör.

Genom att studera andra forskares bevis försöker Hales få klarhet i fenomenet vad en chef gör. I sina studier skiljer Hales till skillnad från många andra forskare på chefs *arbete* från en chefs *beteende*. Han menar att begreppen inte är synonyma vilket många undersökningar vill visa. Med en chefs *arbete* menar Hales de faktiska uppgifter som han förväntas göra i sin position som chef. Beteendet är vad Hales menar att en chef faktiskt gör. Andra forskares definitioner medför att många studier kring ämnet vad en chef gör endast ger ensidiga resultat. Med andra ord förenklar forskarna begreppen på så vis att de menar att en chefs arbetsuppgifter och egenskaper kan likställas. Hales, å andra sidan, menar att det finns en markant skillnad mellan begreppen. Hales menar vidare att det är viktigt att skilja på vad en chef *gör* och vad ledarskap *är*.¹⁹ Till exempel har många föreställningar om att en chef *är* den som lägger upp strategier, men *gör* han verkligen det? Hales menar att de här begreppen är något som många forskare blandar ihop.

Hales tar upp fem stora områden om ledarskapsarbete kring vilka många studier kretsar. Områdena är:

- Vad chefer *gör*
- *Hur* chefer arbetar
- *Med vilka* chefer arbetar
- Vad chefer *gör mer*
- *Vilka kvaliteter* en chefs arbete har

¹⁷ Hales, C. P., *What do managers do? A critical review of the evidence*, (1986), s. 88. ff

¹⁸ Ibid, s. 95

¹⁹ Ibid, s. 90. ff

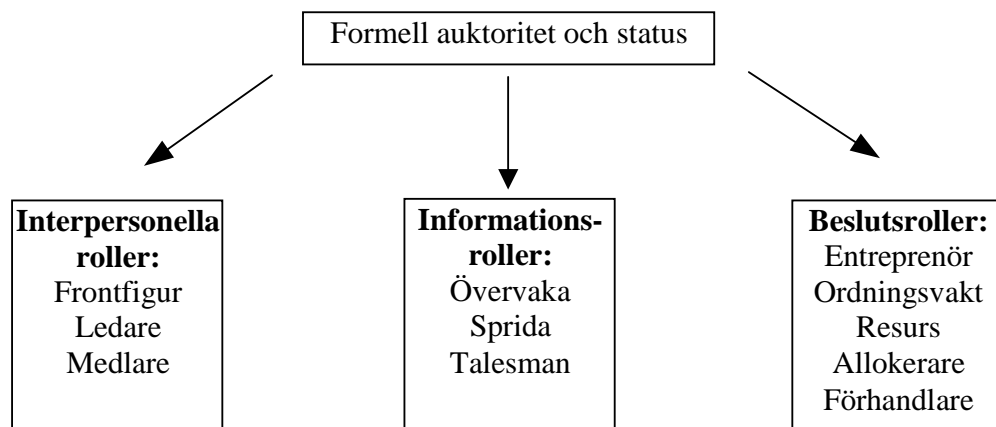
Gjorda studier har sällan belyst samtliga områden i en och samma studie. Istället har de fokuserat kring ett område i taget. Detta har medfört att man inte fått en helhetsbild av vad en chef gör.

3.1.3 Vad chefer gör

På frågan om vad en chef gör, sammanfattar Hales tidigare bidrag från forskningsresultat i ett antal gemensamma nämnare, där chefer ska:

- Vara chef för en organisatorisk enhet, agera pådrivare, förhandla, behandla och sprida information.
- Resursallokera, arbetsplanera, vårda och uppta nya förbindelser
- Uppfinna och utveckla
- Övervaka och styra underordnade

Mintzberg gör en annan typ av indelning. Till skillnad från Hales, som gör en indelning utifrån chefers arbetsuppgifter, delar Mintzberg in chefsarbete i olika roller. Han menar att chefer dels har formell auktoritet och status, dels att deras agerande kan delas in i tre olika roller: interpersonella-, informations- och beslutsroller.²⁰



Figur 3.1 Mintzbergs chefrollsindelning

3.1.4 Hur chefer arbetar och med vilka

Om man tittar på hur en chef fördelar sin tid mellan de olika arbetsuppgifterna, kan det sägas att chefers tid i stor utsträckning spenderas på att planera och organisera det dagliga arbetet. Således upptar kortsiktig planering en stor del av en chefs vardag. I en studie av Carlson, forskare vid Uppsala universitet 1951, framkom att det som chefer ansåg att de

²⁰ Mintzberg, H., *Managerial Work: Forty Years Later*, (1991), s. 99

försummade mest i sitt arbete var det långsiktiga planerandet.²¹ De avbröts konstant av underchefer för att bland annat agera bollplank. Dessutom spenderades mycket tid utanför den egna organisationen, vilket ledde till att de inte hade tillräckligt med tid att sätta sig in i problematiken som berörde viktiga beslut. I många fall tvingades chefer att svara på andras frågor istället för att sätta sig in i det verkliga ärendet. Här menar Mintzberg att bristen på förmåga att sätta sig in i olika frågor på en djupare nivå orsakas av alla de små avbrotten som de får göra. Vidare spenderades ungefär tre fjärdedelar på att ta del av och sprida information. Först och främst genom personliga möten menar Burns och andra forskare, men även genom delegering av arbetsuppgifter. Mycket tid spenderas på att kommunicera med andra chefer på liknande chefsnivåer.²²

Hales hävdar att det inte finns någon särskild arbetsuppgift som chefer ägnar mer tid åt än andra. Han nämner emellertid att planering och beslutstagande får mindre tid än andra, då dessa aktiviteter ofta sker snabbt och tillsammans med andra aktiviteter. Vidare upptas en chefs tid till att klara upp sociala och tekniska konflikter.²³

3.1.5 Vad chefer gör mer

Hales studier kring vad chefer gör innefattar även bevis om *informella* och *inofficiella* arbetsuppgifter, det vill säga arbetsuppgifter som kan komma att ingå i en chefs arbete men som normalt inte definieras som en chefs arbete.²⁴ Det informella kan betecknas som de interaktioner en chef har med sin sina underordnade under en lunch och därmed inte är arbetsrelaterade. Det inofficiella kan beskrivas som den del av chefsarbetet som en chef normalt inte definierar som sina arbetsuppgifter. Vad som kan anses som inofficiellt och informellt kan i olika chefs tycke variera. Kotter, i Hales artikel, definierar informellt arbete med oplanerade möten som ej behandlar arbetsrelaterade rubriceringar.²⁵

3.1.6 Kvaliteter som chefs arbete har

En slutsats som både Hales och Mintzberg kommer fram till i sina studier och som generellt kommer fram ur forskning om vad en chef gör, är att det råder en eventuell ovisshet kring chefs arbete. Det här är beroende av vilken situation arbetet utförs i med hänsyn till funktion i organisationen, nivån i chefskapet, organisationens utformning samt den miljö chefen befinner sig i.²⁶ Flera forskare, däribland Mintzberg, menar att chefer är *doers*. Med *doers* menar forskarna, personer som är snabbtänkta, handlingskraftiga och som reagerar intuitivt i olika situationer.²⁷

²¹ Mintzberg, H., *Managerial Work: Forty Years Later*, (1991), s. 11

²² Hales, C. P., *What do managers do? A critical review of the evidence*, (1986) s. 98

²³ Ibid, s. 104

²⁴ Ibid, s. 99

²⁵ Ibid, s. 100

²⁶ Ibid

²⁷ Ibid, s. 96

3.1.7 Chefsskolor och mytbildningar kring vad chefer gör

Mintzberg riktar viss kritik mot dagens ledarskapsutbildningar. Han menar att ledarskapsutbildningar lär ut vad en chef gör, i enlighet med POSDCORB. Det här är en myt enligt Mintzberg som menar att de blivande ledarna inte får en sann bild av vad en chefs arbetsuppgifter består av:

"It must be one of the great ironies of our age that amid all the courses telling people how to manage, and all the consultants and publications telling them how to manage better, we have yet to produce a widely-accepted conceptual understanding of what managers actually do and have no serious theory at all on what constitutes effectiveness in the practice of management".²⁸

På grund av att POSDCORB inte belyser andra aspekter av ledarskapet, försummas viktiga delar i utbildningen. Det här skapar en myt kring vad en chef verkligen gör. Myten får som konsekvens att de chefer som gått ledarskapsutbildningar vilka haft POSDCORB som utgångspunkt, blir överraskade när de inträder sin chefsroll. De upptäcker att vad de lärt sig inte riktigt stämmer överens med hur det fungerar i verkligheten. De tvingas därför att handla intuitivt och tänka i nya banor.

3.1.8 Kritik mot forskning kring vad chefer gör

Den kritik som kan riktas mot forskningen på området är bland annat forskningsmetodik, då forskare i allmänhet använder sig av ett begränsat antal forskningsmetoder. Dessutom kan metoderna stå i motsats till varandra. När forskarna använder sig av kvalitativa metoder bör de även använda sig av kvantitativa metoder. Detta för att skapa djup och generaliserbarhet. Något som kan ifrågasättas är hur avvägningen mellan validitet och reliabilitet har gjorts. Hales skriver att King anser en sådan ansats vara problematiskt i undersökningar om chefers arbete.²⁹

Något annat som skapar problem för forskarna är att det är svårt att utröna vad som är ledarskap i chefsens arbete, det vill säga vilka arbetsuppgifter är renodlade chefsaktiviteter och vilka som inte är det. Inte heller har det bedrivits forskning kring ledarskap i den offentliga sektorn. Även det är något som tenderar att inte ge en helhetsbild kring ämnet.³⁰

Hales reflekterar kring presenterade undersökningar och menar att de inte ger en fullbordad bild av de olika chefsrollerna i en organisation och deras funktioner inom olika organisationsstrukturer. Hales vill med det understryka att de resultat som tidigare forskare kommit fram till inte visar huruvida ledarskapet är bra eller dåligt. Studier har gjorts om vad chefer gör. Dock har de inte belyst om det de gör automatiskt medför att de

²⁸ Mintzberg, H., *Managerial Work: Forty Years Later*, (1991), s. 117 ff.

²⁹ Stewart, R., Noordegraaf, M., *Managerial behaviour research in private and public sectors: Distinctiveness, disputes and directions*, (2000), s. 4

³⁰ Ibid

är bra ledare. Hales menar att detta skulle kunna vara intressant ur ett läroperspektiv för många chefsskolor³¹. Mintzberg har kritiserat forskare däribland Hales för att de i sin forskning bryter ner chefsarbetet i för små delar.

*“The integrated job of managing has been lost in the conventional ways of describing it [...]. We have been so intent on breaking the job into pieces that we never came to grips with the whole thing. It is time, therefore, to consider the integrated job of managing”.*³²

3.2 Kolb, Experiential learning

3.2.1 Erfarenhetsbaserat lärande

Kolb definierar erfarenhetsbaserat lärande, eller *experiential learning*, på följande vis:

*“Learning is the process whereby knowledge is created through the transformation of experience”.*³³

Erfarenhetsbaserat lärande kan även förstås som:

*“Direct encounter with the phenomena being studied rather than merely thinking about the encounter, or only considering doing something about it”.*³⁴

Holmqvist definierar erfarenhetsbaserat lärande som:

*Experiential learning is the social production of organisational rules which leads to stabilising or changing organisational learning.*³⁵

Erfarenhetsbaserat lärande kan således ha mångsidig innebörd. I vårt studie utgår dock från Kolbs definition.

3.2.2 Erfarenhetsbaserat lärande och dess karaktäristika

Traditionen inom erfarenhetsbaserat lärande har ett unikt sätt att se på människans lärande och utveckling. För en bättre förståelse av vad erfarenhetsbaserat lärande är och hur det skiljer sig från den kognitiva traditionen kan man se till dess unika karaktäristika.

³¹ Hales, C. P., *What do managers do? A critical review of the evidence*, (1986), s. 107

³² Stewart, R., Noordegraaf, M., *Managerial behaviour research in private and public sectors: Distinctiveness, disputes and directions*, (2000), s. 4

³³ Kolb, A. D., *Experiential learning*, (1984), s. 38

³⁴ Borzak citerad i Smith, M.K., *David A Kolb on experiential learning*, (2001), s. 1

³⁵ Holmqvist, M., *The Dynamics of experiential learning*, (2000), s. 35

a) *Lärandet ska ses som en process, inte i termer av resultat.*

Traditionellt finns det två olika sätt att se på inläring. Den behavioristiska traditionen säger att idéer är fasta och att man kombinerar två fasta koncept för att få en ny idé. Enligt experter inom traditionen om erfarenhetsbaserat lärande är detta fel. Idéer ska inte ses som fasta. Inläring ska ses som en process som hela tiden befinner sig i förändring och som kontinuerligt designas om. Varje ny upplevelse adderas till en idé eller till ett koncept och förändrar den och gör den till en ny.

Kolb skriver att en bra lärare lär ut processen, inte resultatet. Att bara veta att ett plus ett blir två är egentligen inte intressant. Lärandet och den egentliga kunskapen ligger i att veta hur man kom fram till det svaret.

b) *Lärandet är en kontinuerlig process som baseras på upplevelser*

Med detta menas att människan befinner sig i en föränderlig omvärld och att hon hela tiden måste modifiera sina upplevelser efter nya situationer som uppstår. Individen måste ständigt lägga till bitar till det den redan vet. Individen använder sina upplevelser och det denne har lärt sig för att kunna hantera en ny situation. Kolb menar vidare att inläring kräver att något oväntat eller oförutsett äger rum. Om allt fortsätter som vanligt och individen går kvar i gamla fotspår, är chansen liten att denne lär sig något nytt.

Allt lärande kräver *relearning*. Detta ställer krav på läraren. Han eller hon måste inte bara kunna föra nya idéer och teorier hos studenten, han måste även kunna förändra gamla idéer och föreställningar. Detta är lättare sagt än gjort. Människan har en tendens att vilja hålla kvar vid det hon tidigare har lärt sig och att motsäga sig eller ignorera fakta som innebär en modifiering eller förkastning av det hon redan tycker sig veta om världen. Problemet intensifieras av att ju mer man lär sig och ju mer kunskap man har desto mer ökar resistensen mot nya upplevelser och nya idéer och därmed ny kunskap.

Piaget, i Kolbs artikel, har identifierat två mekanismer genom vilka en individ kan ta till sig nya idéer – *integrering* och *substituering*.³⁶ Nya idéer som integreras med individens tidigare föreställningar blir en mer stabil del av dennes uppfattning av världen. Att ta till sig nya idéer genom integrering är effektivt och det sker relativt smärtfritt. Substituering å andra sidan kan innebära vissa problem. Om den idé som substituerar en annan går stick i stäv med de andra idéer som individen i fråga har, kan detta sätt att ta till sig nya upplevelser vara mindre effektivt jämfört med integrering.

c) *Inlärningsprocessen kräver en lösning av de konflikter som uppstår mellan motsatta sätt att uppleva och förstå omvärlden*

För effektiv inläring krävs förmåga till:

1. Konkret upplevelse och erfarenhet (Concrete experiences)³⁷
2. Reflektiv observation (Reflective observations)

³⁶ Kolb, A. D., *Experiential learning*, (1984), s. 28

³⁷ Ordet *experience* har två betydelser: upplevelse och erfarenhet. I erfarenhetsbaserat lärande går de hand i hand och vi kommer härnäst att använda oss av båda begreppen..

3. Abstrakt konceptbildning (Abstract conceptualization)

4. Aktivt experimenterande (Active experimentation)

Kolb menar att man lär sig genom alla fyra sätt. Den optimala studenten bör därför ha förmåga till alla de fyra stegen. Studenter måste ha förmågan att öppet och till fullo samt utan förutfattade meningar involvera sig själva i nya upplevelser. De måste kunna reflektera och observera sina upplevelser från flera olika perspektiv. De måste kunna skapa koncept som integrerar deras observationer i logiska teorier, och de måste vara kapabla till att tillämpa dessa teorier för att fatta beslut och lösa problem. Att handla och reflektera samtidigt är dock mycket svårt att uppnå, liksom det är svårt att vara konkret och abstrakt samtidigt. Med andra ord är lärandet en spännings- och konfliktfylld process.

Studenten måste således kunna integrera de fyra konfliktfyllda förmågorna att vara konkret, abstrakt, reflektiv och aktiv så mycket som möjligt. Om studenten lyckas med det blir inläringen effektiv. Som lärare måste man ha med många olika aspekter och tillvägagångssätt i undervisningen som motsvarar Kolbs fyra steg för att skapa möjligheter för studenterna att lära effektivt.

d) *Lärandet är en holistisk process.*

Kolb menar att allt för många studier koncentrerar sig på detaljer och glömmer bort att se kunskapen ur ett helhetsperspektiv. Han menar att det är mer förnuftigt och relevant för människan att lära sig saker och ting i sin helhet än att fokusera på detaljer. Vid inläring ska människan se *hela* problemet och lösa det, hon bör inte försöka lösa varje litet problem för sig. Likaså ska människan ta små bitar som hon lärt sig och sätta ihop dem till en hel bild och se allt ur ett helhetsperspektiv.

e) *Lärandet kräver integration mellan personen och dess omgivning*

Att inläring involverar omvärlden i individens upplevelser kan tyckas vara uppenbart. Alltför ofta ignoreras dock detta faktum i många inlärningsprocesser. Försök har gjorts att simulera en situation och få studenten att lära sig att bete sig på ett visst sätt. Men den simulerade situationen kan inte jämföras med verkligheten. För att studenten ska kunna använda sina kunskaper i praktiken måste inlärningsprocessen ständigt integreras med verkligheten.

Det vi lär oss påverkar vår omvärld och vår omvärld påverkar vår inläring. Inläring och omvärld kan aldrig separeras.

f) *Lärande är en process som skapar kunskap*

För att förstå lärandet måste vi även förstå fenomenet kunskap. Kunskap kan ses som en interaktion mellan social kunskap och personlig kunskap. Social kunskap är enligt Dewey i Kolbs artikel civilisationens objektiva ackumulering av hittills mänsklig upplevelse och erfarenhet.³⁸ Med personlig kunskap menas individens subjektiva livserfarenhet och upplevelser. Kunskap uppstår av interaktionen mellan dessa objektiva och subjektiva erfarenheter och upplevelser i en process som kallas för inläring. Kunskap och inläring står alltså i en mycket nära relation och ska inte ses som två separata företeelser.

³⁸ Kolb, A. D., *Experiential learning*, (1984), s. 36

3.2.3 Inlärningsprocessens struktur

I sin strukturmodell av inlärningsprocessen har Kolb utgått från Deweys, Lewins och Piagets inlärningsmodeller och tankar om erfarenhetsbaserat lärande.³⁹ Han har sedan modifierat dem och kommit fram till hur strukturen ser ut.

Som nämnts ovan kan processen av erfarenhetsbaserat lärande beskrivas som en fyrstegscykel som inkluderar fyra sätt att lära sig. Dessa är som tidigare nämnts (1) *konkret upplevelse* och *erfarenhet*, (2) *reflektiv observation*, (3) *abstrakt konceptbildning* och (4) *aktivt experimenterande*. Grunden till strukturen i Kolbs inlärningsmodell ligger i interaktionen mellan dessa fyra steg och i hur deras konfliktfyllda motsatsförhållande löses.

Det första steget, konkret upplevelse och erfarenhet, innebär helt enkelt att studenten lär genom att uppleva olika situationer och händelser. Här har individen möjlighet att med sinnena uppfatta relationer med andra människor, känslor för att nämna några. Under det andra steget observerar och reflekterar studenten noggrant över erfarenheter för att få förståelse för dessa. Individen ska se saker och ting ur olika synvinklar och söka finna meningen med dem. Reflektionen kan ske individuellt i tystnad eller i samspråk tillsammans med andra, i till exempel gruppdiskussioner. Med abstrakt konceptbildning menas att den lärande individen logiskt analyserar idéer, systematiskt planerar och abstrakt och intellektuellt förstå situationer, företeelser och händelser med hjälp av abstrakta modeller, teorier och generella principer. I praktiken innebär detta steg ofta att studenterna läser om olika teorier. Kolb poängterar vikten av teori inom det erfarenhetsbaserade lärandet för att utbildningen inte ska sakna substans och bli för pragmatisk. Men det kan även vara att individen bildar sina egna hypoteser om sin omvärld. Aktivt experimenterande innebär att studenten tar de generella teorier och principer som denne har kommit fram till i föregående steg och experimenterar med dem i nya situationer och i reell miljö.

Det finns två dimensioner av inlärningsprocessen:

Förståelsedimensionen

Kolb tar i den första dimensionen upp de två av de fyra motpolerna, *abstrakt* och *konkret* och delar in dem i en grupp som han benämner *prehension*. Prehension representerar i sin tur *comprehension* och *apprehension*. Comprehension kan ses som människans indirekta uppfattning, förståelse och kunskap om världen som hon kan sätta ord på och förklara med hjälp av abstrakta symboler och bilder. Informationen som upplevelsen resulterar i omformas alltså till mentala eller visuella koncept.

Denna kunskap är relativt lätt att förmedla. Det är t ex möjligt att förmedla hur ett bord eller en stol ser ut till en person som aldrig sett dessa föremål genom att helt enkelt rita ett bord eller en stol. Tack vare att upplevelsen kan representeras av symboler är dessa upplevelser bestående.

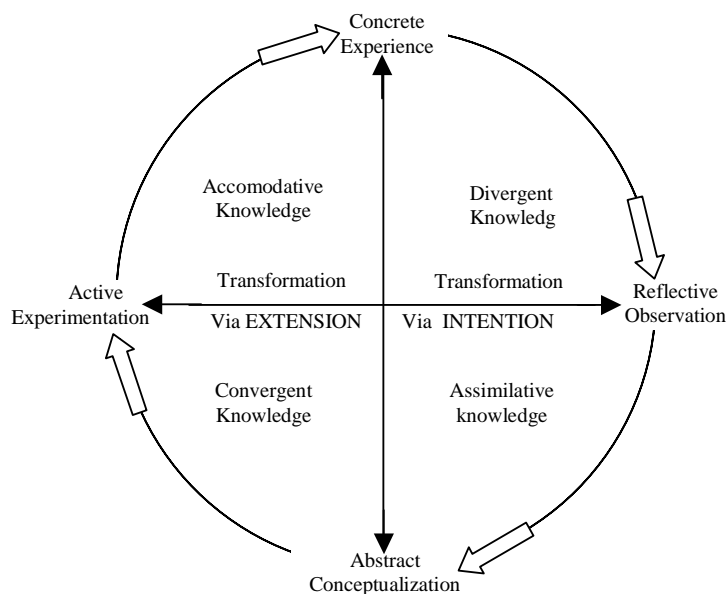
³⁹ Kolb, A. D., *Experiential learning*, (1984), s. 40-41

Apprehension är människans förmåga att med sinnena direkt uppleva ting omkring henne, det vill säga hon uppfattar omvärlden på ett konkret sätt genom att känna, röra vid, se och höra. Det är dock en erfarenhet som hon inte kan förklara eller förmedla till en annan människa som inte har upplevt samma sak. Om vi tar exemplet med stolen igen, så det är relativt enkelt att förklara hur den ser ut, men det blir mycket svårare när man ska förklara stolens hårda sits eller ljudet av när den skrapar mot golvet. Ett annat bra exempel är färger. Man vet när man ser himlen att den är blå, men hur förklarar man det för en individ som aldrig har sett himmelsblått? Dessa upplevelser är förgängliga och försvinner i samma stund som människan upphör att förnimma upplevelsen.

Transformeringsdimensionen

I den andra dimensionen, som Kolb kallar för *transformation*, tar han med motpolerna *reflektiv* och *aktiv*. Transformation representerar två motsatta sätt att transformera förståelsen av upplevelsen så att kunskap skapas. Det kan antingen ske genom *intention*, med vilket Kolb menar att människan förstår upplevelsen genom att internt reflektera och fundera över den. Eller så kan det ske genom *extension*, vilket innebär att individen aktivt experimenterar med omvärlden, det vill säga han eller hon gör något konkret med informationen som erhållits genom erfarenhet och upplevelser.

Kunskap skapas när upplevelsen transformeras. Kunskap är därmed ett resultat av kombinationen av att uppfatta och förstå upplevelsen samt att transformera den. Den centrala idén är att lärandet, och därmed kunskap, kräver både uppfattning och förståelse av upplevelsen och en transformering av den. Bara en av de två är inte tillräckligt för att inlärning ska äga rum och kunskap skapas.



Figur 3.2 Kolbs strukturmodell av inlärningsprocessen.

Kolb poängterar att lärocirkeln inte måste börja vid steg ett (1) utan att den kan börja vid vilken som helst av de fyra stegen. Det är dock vanligast att en individ upplever något

konkret som denne sedan reflekterar över och förstår med hjälp av abstrakta generella principer och som denne testar i nya situationer för att på så sätt uppleva nya saker och ting, och så vidare. Modellen behöver heller inte nödvändigtvis förstås som en cirkelprocess, snarare är det en spiral som blir större och större ju mer kunskap som skapas.

Då det finns två motsatta sidor av *prehension* och två motsatta sidor i *transformation*, blir resultatet fyra olika former av kunskap.

1. *Convergent Knowledge* – är kunskap som skapas med förmågorna till abstrakt konceptbildning och aktiv experimentering. Individen uppfattar med andra ord världen genom *comprehension* och transformerar dessa erfarenheter till kunskap via *expansion*. Styrkan med denna kunskap ligger i den praktiska applikationen av idéer och den är kunskapen är bra att ha när man ska dra slutsatser och härleda något från något
2. *Divergent Knowledge* - kunskap som skapas med konkret upplevelse och reflektiv observation, det vill säga upplevelser och erfarenheter uppfattade genom *apprehension* som sedan transformeras till kunskap via *intention*. Styrkan med denna kunskap finns i föreställningsförmågan och i kreativiteten.
3. *Accommodative Knowledge* – är kunskap som skapas med förmågorna konkret upplevelse och aktiv experimentering. Individen uppfattar sin omvärld genom *apprehension* omvandlar erfarenheten till kunskap genom *expansion*. Termen *accommodative*, tagen från Piaget, indikerar att ny kunskap erhålles när erfarenheter inte kan integreras med redan existerande kognitiva strukturer. Detta innebär att individen måste rekonstruera dessa existerande strukturer för att kunna få ny förståelse och kunskap om världen. Människor med denna kunskap får saker gjorda och prövar gärna på nya upplevelser.
4. *Assimilative Knowledge* – är kunskap som skapas med abstrakt konceptbildning och reflektiv observation, det vill säga upplevelser och erfarenheter uppfattade genom *comprehension* som sedan omvandlas till kunskap genom *intention*. Termen *assimilative*, även denna tagen från Piaget, indikerar att kunskap skapas genom att addera erfarenheter till redan existerande kognitiva strukturer. Styrkan i denna kunskap ligger i att skapa teoretiska modeller och abstrakta koncept.

3.2.4 Kritik mot Kolbs modell

Kolbs modell har legat till grund för en mängd teorier av andra forskare. Men även om den är väl använd så är den inte helt oomtvistad. Flera forskare anser att modellen har brister.

Kritik har riktats mot att modellen inte uppmärksammar reflektionsprocessen tillräckligt. Boud, i Smiths artikel, menar att Kolbs modell kan vara till stor hjälp och stöd när man planerar inlärningsaktiviteter och när man vill kunna kontrollera att studenter är involverade i inlärningsprocessen. Modellen säger emellertid mycket lite om vad

observation och reflektion innebär, hur det ska gå till eller vad som ingår i reflektionsprocessen⁴⁰. Kritiker menar också att tanken med steg eller nivåer inte kan appliceras på verkligheten. Människan tänker inte på detta sätt. Smith skriver att Dewey ansåg att flera processer kan äga rum samtidigt och olika steg kan hoppas över.⁴¹ Kolbs modell är helt enkelt för strukturerad och simplificerad.

Tennant, i Smiths artikel, är av uppfattningen att Kolbs modell av erfarenhetsbaserat lärande avbildar en speciell typ av inläring som inte kan användas i alla situationer.⁴² Kolbs steg passar visserligen bra in i varandra och de motsvarar olika dimensioner av erfarenhetsbaserat lärande men att det inte behöver göra modellen mer giltig. Han menar vidare att det finns andra aspekter i lärandet, så som memorering och hur man tar till sig information, som Kolb har ignorerat.

Vidare menar kritiker att Kolbs lärocykel visar en idealbild av lärandet som inte kan appliceras på alla människor. Stegen i modellen följer inte naturligt på varandra i alla situationer och för alla människor. Lundmark skriver:

*"För att en person ska lära sig effektivt av sina erfarenheter bör hon fungera väl i alla fyra stegen i den beskrivna modellen. Som individer har vi emellertid starka och svaga sidor som sammanfaller med dessa fyra faser".*⁴³

En annan svensk forskare som tar upp människors individuella kognitiva stil är Ellström.⁴⁴ Han menar att människors förmåga att ta till sig av undervisning och information är olika för olika individer och att läraren därför bör ta hänsyn till den sociala kontext vari undervisningen äger rum.

⁴⁰ Smith, M. K., David A., *Kolb on experiential learning*, (2001), s. 6

⁴¹ Ibid

⁴² Smith, M. K., David A., *Kolb on experiential learning*, (2001), s. 6

⁴³ Lundmark, A., *Utbildning i arbetslivet*, (1998), s. 25

⁴⁴ Ellström, P-E., *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*, (1994), s. 73-74

4 EMPIRI

Det empiriska avsnittet inleds med en kort presentation av fallföretaget Mat AB. Därefter följer en mer ingående presentation av Mat AB: s traineeprogram, dels utifrån internt material som företaget tillhandahållit och dels utifrån utförda intervjuer med traineekoordinator, chefen för HR Student samt nuvarande och tidigare deltagare på programmet. Vi avslutar med att beskriva fallföretagets ledarskapsfilosofi.

Inledningsvis vill vi förtydliga ordet *traineeprogram* och dess innebörd. Det finns i stort sett lika många varianter på traineeprogram som det finns företag som har traineeprogram. Några gemensamma faktorer som ett traineeprogram bör innehålla och som fackförbunden Civilingenjörsförbundet och Civilekonomernas Riksförbund har ställt som krav är bland annat att traineeprogrammen ska ange mål, innehåll och hålltider för hela programmet. Längden bör inte vara mindre än 12 månader dock inte längre än 24 månader. Den teoretiska delen ska utgöra minst en tiondel av den totala blandningen av teori och praktik. Det ska finnas möjlighet att få kvalificerad handledning och ha en kontaktman under programmet. Traineeprogrammet ska dessutom vara väl förankrat inom företaget och företagen bör endast anställa traineer som motsvarar ett reellt behov inom företaget, de ska inte utgöra någon lagerreserv.⁴⁵ Ett traineeprogram ska erbjuda kvalificerad inskolning och praktisk handledning i yrket.⁴⁶

För att tydliggöra ordet *trainee* har vi valt att utgå ifrån definitionerna:

*”(ung) person som anställs o. utbildas i ett företag med sikte på en chefsbefattning”.*⁴⁷

*”aspirant, elev, lärling”.*⁴⁸

4.1 Företagspresentation

Företaget Mat AB som ligger till grund för vår studie är en av de större aktörerna inom sitt område på den nordiska marknaden och bedriver även verksamhet i flera andra europeiska länder. Organisationen är spridd runt om i landet men har sitt huvudkontor i Stockholm där de flesta HR (Human Resource) -cheferna sitter.⁴⁹ Företaget har genom uppköp och samgående under senare år genomgått stora organisatoriska förändringar. För att tillfredsställa organisationens behov av framtida ledare och specialister agerar HR-funktionen, som ett stöd till övriga delar av företagets verksamhetsområden vilket ser ut på följande sätt:

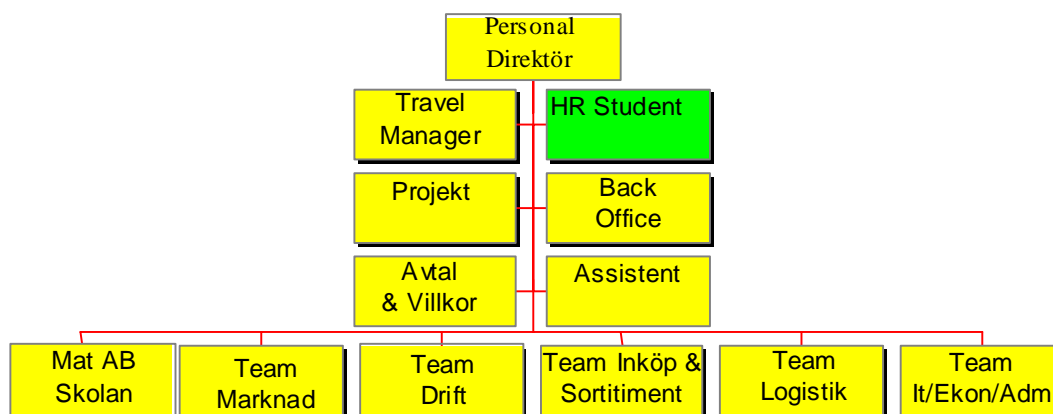
⁴⁵ Johansson, S., *Examensguiden 2002*, s. 10

⁴⁶ Wärngård, M., *Dagens Medicin*, (2001), s. 1

⁴⁷ Malmström, S., et al, *Bonniers svenska ordbok*, (1986), s. 652

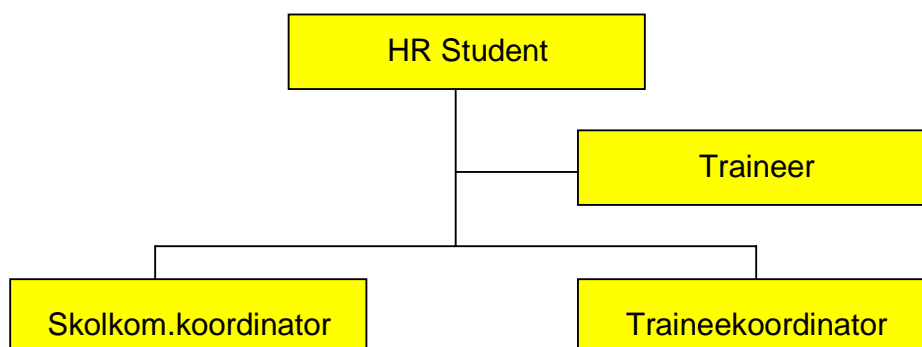
⁴⁸ Danielsson, B., *Modern engelsk-svensk ordbok*, (1984), s. 328

⁴⁹ Traineekoordinatör Mat AB



Figur 4.1 HR: s organisationsstruktur

Teamen är direkt kopplade till olika delar inom organisationen i övrigt. Detta innebär att representanter från HR sitter med i olika ledningsgrupper runt om i organisationen och kan på så vis snabbt fånga upp behoven i organisationen och dessutom finnas med som ett direkt stöd. HR Student är den funktion som ansvarar för såväl traineeprogrammet och dess deltagare som för skolkommunikation.



Figur 4.2 HR Students organisationsstruktur

Huvudansvaret för denna funktion har chefen för HR Student. Traineekoordinators har som uppgift att koordinera programmet, och tillsammans med chefen för HR Student och ett konsultbolag. Skolkommunikation ansvarar för all kommunikation ut mot skolor på såväl universitets- och högskolnivå som på gymnasie- och grundskolenivå.

4.2 Traineeprogrammet

Syftet med Mat AB: s traineeprogram är att skapa framtida ledare och andra nyckelpersoner som ska ha en bred kunskap och förståelse för hur organisationen fungerar och vara duktiga medarbetare. Målet enligt företaget är att samtliga traineer ska

ha en ledande befattning eller specialistroll, exempelvis som projektledare, inom koncernen efter tre år.⁵⁰

Programmet har funnits i knappt tjugo år och var i startskedet ett internt lärlingsprogram. Den utformning som programmet har idag har funnits i sju år (fem omgångar). Anledningen till att programmets utformning ändrades för sju år sedan var att Mat AB fann ett behov av att öka andelen akademiker i organisationen. Vidare nämner Mat AB: s traineeansvarig/chef för HR Student, att det vid den tidpunkten även låg ”i tiden” att ha ett traineeprogram. Idag kallar Mat AB traineeprogrammet för ett *ledarförsörjningsprogram*. Tidigare benämndes programmet för ett *Managementprogram* men företaget har idag valt att inte längre göra det. Detta med anledning av att det skall ges möjlighet att även kunna göra specialistkarriär. Ett exempel kan vara att bli handlare, det vill säga butiksägare som verkar som en självstyrande företagare men som dock har vissa band knutna till Mat AB.

*”Det vi utbildar i är dock ledarskapskunskaper”.*⁵¹

Traineeprogrammet har förändrats genom åren. Det har fått större förankring i organisationen på så vis att kraven på traineerna har blivit högre för att bättre passa organisationens behov. Ett exempel på detta är att Mat AB idag har fjorton deltagare jämfört med tidigare tio för att bättre tillgodose det framtida behovet av ledare och specialister.

En skillnad från tidigare år är att traineerna har givits större eget ansvar för sin utveckling och sitt lärande. Det valfria blocket har förlängts liksom den personliga utvecklingen (se förklaring nedan). Kopplingarna mellan teori och praktik var tidigare inte särskilt tydliga och det är något som Mat AB fortfarande arbetar med att utveckla.

Vartannat år erbjuds ett antal unga personer en plats som trainee hos Mat AB. Företaget vänder sig främst till personer som är minst 24 år med högskoleexamen, till exempel civilekonomer, agronomer eller civilingenjörer. De sökande ska helst ha arbetslivserfarenhet från handels- eller serviceföretag. De bör även ha ett genuint intresse för detaljhandel och ha en ödmjuk inställning till uppgiften som blivande ledare eller specialist inom koncernen.

För närvarande är programmet 16 månader långt, men beslut har fattats om att periodlängden skall utökas till 24 månader enligt överenskommelse med företagets utländska delägare. Detta medför att man måste se över programinnehållet för att fylla ut de åtta extra månaderna på ett meningsfullt vis. Traineeprogrammet är uppdelat på seminarieveckor och praktikblock. Seminarieveckorna löper parallellt med praktikblocken. Mat AB anser att de bör utöka praktiktiden samtidigt som antalet seminarieveckor förblir det samma.

⁵⁰ Mat AB:s Verksamhet 2001

⁵¹ Traineekoordinatör Mat AB

Tanken bakom de senaste sju årens utformning av programmet är något oklar men utformningen som den ser ut i dag har utarbetats av Mat AB tillsammans med en konsultbyrå. En representant från konsultbyrån är med och utformar den personliga utvecklingsträningen i seminarieveckorna. Övriga delar under seminarieveckorna bestäms av traineekoordinatören. De som arbetar för konsultbyrån är psykologer och terapeuter med goda kunskaper inom området ledarskap. Chefen för HR Student menar att Mat AB anlitar konsultbyrån för att de är proffs inom området. Fallföretaget redogör för vad det vill ska finnas med i utbildningen. Sedan är det upp till konsultbyrån att förmedla det här på ett bra sätt. Traineekoordinatören är dock alltid närvarande vid seminarieveckorna. Med anledning av koordinatörens position som ansvarig för fjorton deltagare går hon samtidigt en "personlig coaching utbildning" hos konsultbyrån. Där lär hon sig bland annat hur man kan gå tillväga för att lösa konflikter som kan uppstå inom grupper.

Konsultbyråns uppgift är att arbeta med traineerna och sedan kontinuerligt följa deras utveckling genom hela programmet, medan koordinatören skall se till att ge ett Mat AB-perspektiv på inläringen.

Två dagar av varje seminarievecka ägnas åt *personlig utveckling* under ledning av konsultbyrån. Traineekoordinatören beskriver att en och samma konsultfirma följer gruppen under hela utbildningsprocessen för att kunna följa gruppens och de enskilda deltagarnas utveckling. Syftet med den personliga utvecklingsträningen är att försöka medvetandegöra traineerna om deras starka och svaga sidor samt utveckla såväl deras ledaregenskaper som mer personliga egenskaper.⁵² Därigenom vill de utröna hur traineerna är som personer, hur de påverkas av andra och hur de påverkar andra samt hur de hanterar konflikter. Bakom detta finns teorier som konsultbolaget använder sig av. Vilka teorier kring ledarskap som ska tas med i undervisningen bestäms av konsultbolaget i samråd med Mat AB.

Löpande under praktiktiden träffas traineerna ungefär var sjätte vecka då de har seminarieveckor med olika teman. Alla traineer har då gemensamma aktiviteter i form av studiebesök, grupparbeten, egna föredrag samt undervisning av externa och interna föreläsare.

Ämnen som behandlas under traineeperioden och framför allt under den personliga utvecklingen är:

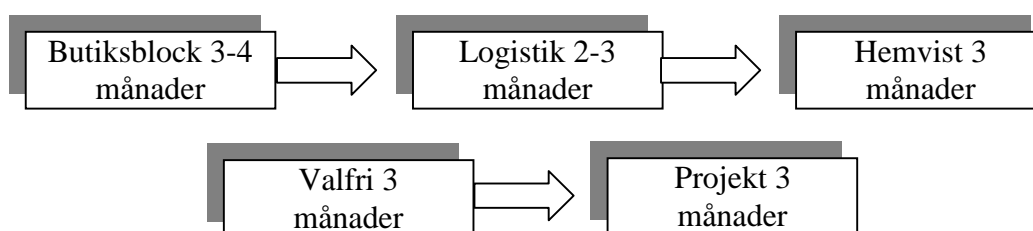
- | | |
|--------------------|----------------------|
| • Grupputveckling | • Personlig Feedback |
| • Retorik | • Konflikthantering |
| • Ledarskap | • Krishantering |
| • Projektledning | • Balans i livet |
| • Karriärplanering | • Avslut |

⁵² Mat AB:s Verksamhet 2001

Grundtanken med programmets upplägg och ordningen i vilken de olika delmomenten behandlas, är i huvudsak gruppens utveckling. Löpande under traineeprogrammet träffar traineerna även konsultbyrån för personliga samtal. Här går konsulten enskilt tillsammans med traineerna igenom personlighetstester som de tidigare genomfört. De diskuterar även mycket utifrån traineernas egna upplevelser av gruppen och sin egen roll i densamma. Här ges det utrymme att bland annat diskutera vad de kan tänka sig att arbeta med inom Mat AB i framtiden.

Det förekommer en del *benchmarking* gentemot andra företags traineeprogram men till störst del har Mat AB byggt upp sitt program kring organisationens behov och erfarenheter från tidigare år. Strukturen är flexibel, anser koordinatoren. Utformningen av programmet påverkas mycket av gruppens behov, exempelvis om det uppstår en konflikt inom gruppen. Till grund för årets utformning ligger tidigare erfarenheter och utvärderingar gjorda av tidigare traineer. Med detta som utgångspunkt har man för avsikt att utveckla programmet för att tillgodose organisationens behov.

Traineeprogrammet är för närvarande uppbyggt enligt följande:



Alla moment är obligatoriska inom traineeprogrammet, dock finns det mycket frihet för deltagarna att inom ramarna för programmet anpassa sina praktikblock utifrån sina egna önskemål och förutsättningar.

När traineerna träder in i rollen som trainee på Mat AB får de en fast anställning inom organisationen. Traineerna blir inte tilldelade några direkta arbetsuppgifter utan är ute på olika avdelningar för att lära sig verksamheten. Under sin praktikperiod arbetar traineerna mycket bredvid och observerar, men driver också mindre projekt. Mycket handlar om att *nätverka* och ta del av organisationen. En fördel, enligt en av de nuvarande traineerna, är att det inte ställs krav på prestation.

Seminarievecka 1: Introduktionsvecka

Traineeprogrammet inleds med en introduktionsvecka där syftet är att traineerna ska få god uppfattning om företaget, dess vision, affärsidé, strategi och att lära känna övriga traineer. Första dagen träffar traineerna koordinatoren, chefen för HR Student och personaldirektören, för att nämna några. För att betona hur viktigt det är med traineeprogrammet och markera ledningens stöd avsätter även VD: n för Mat AB tid för att hälsa traineerna välkomna under en av de första dagarna. På kvällen går alla ut och lagar mat tillsammans på Mat AB: s Provkök för att stärka banden inom gruppen. Traineerna får även möjlighet att träffa representanter från de olika



avdelningarna. Exempelvis kommer några från marknadsavdelningen, personalavdelningen och inköpsavdelningen och berättar om vad de arbetar med. Då det kan anses att en veckas introduktion inte är tillräcklig, åtföljs introduktionsveckan med ytterligare en vecka efter hemvisten.

Hemvist 1

Traineeerna har under utbildningen sin hemvist på den avdelning som det är tänkt att de ska arbeta på efter traineeprogrammets slut. Hemvist kan synonymt beskrivas som tillhörighet och tanken med hemvisten är just att deltagarna ska känna att det finns en avdelning som de i ett tidigt skede får möjlighet att lära känna. Redan vid rekryteringen blir traineeerna placerade på sin hemvist. Det är respektive enhetschef, exempelvis ansvarig på inköpsavdelningen, som avgör huruvida det finns ett behov av en trainee på respektive avdelning. Det är med andra ord behovet av ledare och specialister i organisationen som styr vilka enheter som skall tilldelas traineer. Den bakgrund som deltagarna har är oftast avgörande för vilken hemvist de får. En trainee med marknadsbakgrund hamnar i första hand på marknadsavdelningen.

Under den första hemvistveckan är huvudsyftet att traineeerna dels ska lära känna och få en inblick i verksamheten på den enhet som respektive deltagare blivit placerad på, dels att socialisera och skapa kontakter. Detta sker genom att traineeerna går runt och pratar med personerna på avdelningen för att lära sig så mycket som möjligt om avdelningen.

En nuvarande deltagare med hemvist på inköpsavdelningen upplevde denna vecka som hektisk men intressant. Under den första hemvistveckan kommer traineeerna i kontakt med sina handledare. Ofta, men inte alltid, har handledarna själva gått traineeprogrammet vid ett tidigare tillfälle och de fungerar som kontaktpersoner på avdelningen. Det är viktigt att handledaren har god inblick i vad som sker på avdelningen, då denne har till uppgift att hjälpa traineeerna till rätta och vara ett bollplank, men de har även ett visst ansvar för att traineeerna får följa med på avdelningens evenemang.

Seminarievecka 2: Introduktionsvecka

Den andra seminarieveckan inleds med företagshistorik om hur organisationen har sett ut och ser ut idag, vad Mat AB står för samt i vilka länder Mat AB är verksam. Här bjuds kunniga medarbetare inom respektive område in och föreläser. Tyngdpunkten ligger dock vid butiksinformation då traineeerna efter veckans slut skall bege sig ut på en tre månader lång butikspraktik. Traineeerna får lära sig allt om hur man räknar marginaler, omsättning och produktplacering i butik. Tidigare traineer bjuds in för att tala om sina erfarenheter från när de själva var ute på sin butikspraktik. Några traineer blir även tilldelade uppgifter som de ska lösa och sedan presentera för de andra. Exempel på en sådan uppgift kan vara att kartlägga de största konkurrenterna i en butiks omnejd. Syftet med den här typen av projekt är att traineeerna får skapa sig en bild av hur "verkligheten ser ut" men samtidigt få möjlighet att applicera olika teorier i praktiken.

Koordinatoren redogör tydligt att syftet med praktikblocken är att de utgör företagets kärnverksamhet och att det är viktigt att de får en god kännedom om dessa grenar,

Intro-
duktion

Hemvist

Intro-
duktion1
Butiks-
praktik

Retorik

2
Butiks-
praktikLedarskap
Karriärpla3
Butiks-
praktik

för att bättre kunna sätta sig in i verksamheten och eventuella problem som kan uppstå. Traineekoordinatoren belyser även de olika faser traineerna eventuellt kommer att genomgå mentalt. Till vanligheten hör att många vid något tillfälle under praktiktiden ställer sig frågan vad nyttan med praktiken är och varför ”man måste stapla konserver dagarna i ända”. Som stöd för traineerna har de då blivit tilldelade faddrar. Faddrarna är tidigare traineer som är väl medvetna om vad de olika momenten innebär och att det hör till vanligheten att man som trainee någon gripas av tristess eller inte kommer överens med sin handledare. Deras uppgift är att vara en ”stödjande hand” under programmets gång; en person som traineerna kan rådfråga.

Under de två sista dagarna av introduktionsveckan bjuds en konsult från konsultbyrå in. Syftet med de här dagarna är framför allt att traineerna ska lära känna gruppen. Det här sker i form av fysisk aktivitet men även genom intervjuer och presentationer av olika slag. Den första dagen består av *teambuilding*. Då åker traineerna tillsammans med traineekoordinatoren och konsulten ut till en kursgård. Där delas traineerna in i mindre grupper och arbetar sedan tillsammans i olika övningar för att lösa olika problem som de blir tilldelade. Avsikten är att skapa en god stämning och trygghet inom gruppen. Traineerna får medverka i övningar ute i skogen där en konsult sysselsätter dem för att se hur de arbetar tillsammans som grupp.

Under den andra dagen görs en presentation av deltagarnas bakgrund och förväntningar på traineeprogrammet. Generellt baseras dagen på traineernas egna upplevelser och deras tolkning av de övningar som utövades. En slags utvärdering görs i form av en diskussion. Det är traineerna som själva styr diskussionen, vilket upplevs som positivt från traineernas håll. Konsulten ser till att traineerna verkligen har förstått syftet med övningarna. Inläringen bygger på ”*trial and error*” där traineerna provar sig fram och sedan diskuterar och utvärderar.

Butikspraktik 1

Anledningen till att just butikspraktiken kommer först av de olika praktikklocken är, enligt chefen för HR student, att den utgör Mat AB: s kärnverksamhet. Därför är det viktigt att traineerna får en god insikt i hur butikerna fungerar, alltifrån att stapla konserver till att gå på handlarnas ledningsmöten. Butikspraktiken är tre månader lång i programmets nuvarande utformning. Det här är något som en del nyutexaminerade från universitet och högskola fasar inför, då många kan tycka att Mat AB inte tar tillvara på traineernas kompetens efter universitetsstudierna. Chefen för HR Student menar att traineerna blir informerade om vad syftet är och blir även uppmanade om att tänka på att de bara är traineer en gång i livet. Hon säger att:

”Det är inte ovanligt att traineerna tycker att deras utveckling går för långsamt och att de snabbt vill ta nästa steg. Det är i dessa lägen som det är värdefullt med fadderskapet.”

Problemet för många som är ute på praktik är att de efter år av högskolestudier och andra förberedelser är ivriga att få komma ut och visa vad de går för. De vill gärna börja arbeta med något projekt eller med något konkret på huvudkontoret. Med anledning av att Mat AB söker en viss typ av ledare ser de därför att butikspraktiken

Intro-
duktion

Hemvist

Intro-
duktion1
Butiks-
praktik

Retorik

2
Butiks-
praktikLedarskap
Karriärpla3
Butiks-
praktik

är något som traineerna bör ha klarat av. Vill de arbeta inom företaget ska de känna till kärnverksamheten och upplever de då den tiden som lång kanske inte Mat AB är rätt företag.

Deltagarna har olika erfarenhet av butik men oavsett tidigare erfarenhet, menar chefen för HR Student, har de aldrig varit ute i butik som trainee på Mat AB. Idag finns det många inom organisationen som saknar kunskap om butiksverksamheten; vad som händer i butiken, samt vilka konsekvenser beslut som tas på huvudkontoret får för butiksverksamheten, menar chefen för HR Student. Hon berättar vidare att om beslutsfattarna har god insikt i vad som händer i butiken påverkar det även besluten som fattas på högre nivåer. Chefen för HR Student hävdar att syftet inte är att traineerna enbart skall sitta i kassan i tre månader utan att de istället får möjlighet att se hela butiksverksamheten. Det är till stor del upp till handledarna ute i butikerna att se till att traineerna får se så mycket som möjligt av verksamheten. Dock ligger mycket på traineernas ansvar att själva se till att få ut så mycket som möjligt av sin butikspraktik. Både traineekoordinatoren och chefen för HR Student poängterar vikten av eget ansvar. Många traineer har dessutom butikserfarenhet av något slag sedan tidigare vilket gör det ännu viktigare att traineerna själva tar ansvar för att de lär sig något nytt.

Valet av butiker beror lite på tidigare erfarenheter, där traineerna blivit väl omhändertagna men även de butiker som utmärkt sig bra. Framför allt väljs butiker utifrån traineernas egna önskemål kopplat till referenser om butikerna från den övriga organisationen. Mat AB ser till vikten av att handlarna skall ha tid för att ta emot traineerna men även hitta bra arbetsuppgifter åt dem under praktiktiden.

Traineerna får i uppdrag att läsa litteratur inför kommande seminarieveckor som exempelvis en bok i retorik eller litteratur som behandlar ledarskap. Under praktiktiden ges projektuppgifter ut som traineerna arbetar med, vilket har nämnts tidigare. Exempelvis har en av traineerna fått i uppgift att bygga om en av hyllorna i butiken utifrån hur stora marginaler butiken har, på så vis att den mest lönsamma produkten får den mest centrala placeringen i hyllorna. I vilken höjd plockar flest kunder sina produkter? Traineerna får med hjälp av olika datasystem räkna ut den mest lönsamma placeringen för produkten i hyllan utifrån kundens köpbeteende. Koordinatoren, som själv är tidigare trainee, berättar från sin egen praktiktid där hon gavs ansvar för ett antal hyllor. Detta ansvar innebar alltifrån konstruktionen av hyllorna till att se till att produkter beställdes i tid. Om produkter tog slut i hyllorna var det hon själv som fick förklara för kunderna varför det inte fanns tillräckligt med varor i hyllorna. Att få ta ansvar på det här viset är något som gynnar traineernas personliga utveckling och som det även reflekteras över under seminarieveckorna. Traineekoordinatoren berättar vidare att de vid planerandet för årets utformning av traineeprogrammet lagt tyngdpunkten just på den biten. En del traineer får i uppgift att göra projekt på huvudkontoret som riktar sig mot butik. Den här typen av projekt får dock inte ta för stor del av butikspraktiken. Traineerna ska befinna sig i butik under huvuddelen av praktiken.

Vem är det då som ger direktiven för uppgifterna under butikspraktiken? Traineekoordinatoren hävdar att det framför allt är handlaren som ger direktiven och hon kan enbart ge rekommendationer till vad de finner vara en lämplig uppgift. Detta görs i förhand, där koordinatoren träffar handlarna och redogör för vad Mat AB

Intro-
duktion

Hemvist

Intro-
duktion1
Butiks-
praktik

Retorik

2
Butiks-
praktikLedarskap
Karriärpla3
Butiks-
praktik

förväntar sig av handledningen under praktiktiden men även vilka krav butikägarna har rätt att ställa på traineerna. Mycket förarbete görs från Mat AB:s håll. En tidigare trainee upplevde dock att kommunikationen mellan Mat AB och butikerna var bristfällig. Han anser att Mat AB bör tydliggöra för handlarna vilken kunskap traineerna besitter och hur de praktiskt skulle kunna utnyttja detta. Han är övertygad om att de flesta traineer vill ha större ansvar och säger:

”Man vill kunna ge någonting tillbaka och inte bara ta.”

Traineekoordinatoren berättar att själva handledningen ute i butikerna är svår att styra med tanke på att Mat AB inte äger butikerna. För att ”stämna av” besöker koordinatoren traineerna under praktiktiden för att diskutera hur det går. Hon har även kontinuerlig kontakt med handledaren i butik via e-mail och telefon.

Seminarievecka 3: Retorik

Butikspraktiken följs av en seminarievecka som fortsätter inom temat butik. Nu diskuteras bland annat hur Mat AB planerar var de lägger sina butiker. En hel dag spenderas på att diskutera ”vad har hänt sedan sist”. Av tidigare erfarenhet har Mat AB sett ett behov från traineernas håll att ges större utrymme att reflektera och diskutera över sina butikserfarenheter, då mycket tankar och funderingar dyker upp under praktiken. Här får alla chans att berätta om hur de haft det och vad de upplevt. Det är viktigt att lära varandra menar traineekoordinatoren. Diskussionen är fri men emellanåt lägger dock koordinatoren tyngden vid situationer som gynnar hela gruppen. Exempelvis kan trainee/traineekoordinatoren välja att ta upp en händelse, som drabbat en enskild trainee, och som hon anser kan gynna lärandet för de andra traineerna med hela gruppen. Trainee/traineekoordinatoren kan be traineerna att ge förslag på hur en viss situation bör lösas, då sannolikheten att det drabbar någon annan är stor. Den anlitate konsultbyrån kan även ge förslag på hur de skall gå tillväga.

Vidare ges en halv dag till presentation av tidigare givna projektuppgifter. Under de övriga dagarna bjuds representanter från Mat AB:s verksamhet in där de berättar om organisationens olika bolag.

Under de två sista dagarna står det personlig utveckling på schemat och denna gång behandlas ämnet retorik. En extern person, kunnig inom området, bjuds in och föreläser under en halv dag om ämnet. Enligt konsultbyrån är retorikmomentet med för att:

”Det är viktigt att ledare är duktiga på att tala inför andra och att de får en gedigen retorisk bas.”⁵³

Att våga tala inför människor och lära sig att ge konstruktiv feedback till medarbetare är något som Mat AB anser vara en viktig egenskap att besitta som chef eller som specialist inom företaget.

Inför dagen får traineerna i uppgift att läsa en bok inom ämnet retorik. Ämnet föreläses och åtföljs av ett antal övningar, där den första uppgiften består av att

Intro-
duktion

Hemvist

Intro-
duktion1
Butiks-
praktik

Retorik

2
Butiks-
praktikLedarskap
Karriärpla3
Butiks-
praktik

⁵³ Representant konsultbyrån

deltagarna ska framföra en presentation på tio minuter om ett valfritt kapitel ur boken. Den här övningen videofilmas och därefter ges feedback på presentationen, av deltagarna såväl som av konsulten. Övningen följs av en ny övning. Den här gången handlar det om en argumentationsövning där traineerna blir tilldelade ett ämne och har en minut på sig att läsa igenom detta. Därefter följer en fem minuter lång argumentation i grupper om två av typen ”för och emot”. Gruppen utser en vinnare, baserat på bästa argumentation. Övningen följs återigen av feedback där deltagarna ombeds att motivera sina val och på så vis reflektera över varför det valt ett specifikt framträdande framför ett annat.

Under dag två görs en ny presentation av valfritt ämne, följt av videoinspelning och sedan återigen feedback. Här kunde förbättringar urskiljas från dagen innan. Övningen upplevs som oerhört nyttig av traineerna.

Butikspraktik 2

Efter en veckas seminarium är det åter dags för butikstjänstgöring. Den här gången tar traineerna med sig de erfarenheter som de andra traineerna delgivit och koncentrerar sig nu på att undersöka de områden som det tidigare inte ägnats så mycket tid åt. Exempelvis hur handlaren utövar ledarskap i sin butik. Då ämnet ledarskap kommer att tas upp under nästkommande seminarievecka ombeds traineerna att studera närmare hur ledarskapet ser ut i just deras butiker under butikspraktiken.

Seminarievecka 4: Ledarskap och karriärplanering

Veckan inleds med en dags diskussion om vad som hänt sedan gruppen senast träffades och funderingar och tankar ventileras. Även den här veckan sätts butiken i fokus, det vill säga den butiksinformation som de under tidigare seminarieveckor inte hunnit gå igenom. Här diskuteras även de olika butiksprofilerna samt driftsledarna och konsulternas uppgift i verksamheten. Personer på chefspositioner inom företaget bjuds in men även personer som arbetar med rekrytering och internutbildning av ledare.

Under två dagar är det i vanlig ordning tid för personlig utveckling och temat för den här veckan är *ledarskap* och *karriärplanering*. Syftet med att lägga ledarskapet i ett tidigt skede är att traineerna ska observera och reflektera över det ledarskap som finns när de är ute på praktik. Ledarskapet är något som sedan diskuteras löpande under hela programmet. Konsultbyrån lär inte ut hur traineerna ska bete sig som ledare genom att tala om för dem att de ska agera på ett eller annat vis i specifika situationer. Istället hjälper konsulterna till med att utveckla individernas personliga egenskaper så att de utifrån det kan agera med naturligt och personligt ledarskap. Vidare ges traineerna exempel på ledarskap, både ur ett historiskt och nutida perspektiv. Dessutom föreläser ledare inom Mat AB om sin ledarroll. Tidigare traineer menar att det de får lära sig under dessa dagar tydligt går att urskilja under bland annat butikspraktiken, men även senare under logistikpraktiken och under hemvisten. Exempel på det kan vara hur handlarna eller driftsledarna hanterar sin personal och agerar i sin roll som chef.

Intro-
duktion

Hemvist

Intro-
duktion1
Butiks-
praktik

Retorik

2
Butiks-
praktikLedarskap
Karriärpla3
Butiks-
praktik

Karriärplanering inkluderar såväl kortsiktig som långsiktig planering. Den kortsiktiga planeringen har för avsikt att vägleda traineerna till att välja rätt praktikplats under det valfria blocket (se under rubrik Valfritt 1). Konsultbyrån menar att traineerna i vissa fall inte är medvetna om eller osäkra över var inom företaget de skulle passa bäst in. Tillsammans med konsultbyråns representant diskuterar traineerna kring huruvida de är bäst lämpade för att bli ledare eller specialister. Det är viktigt att traineerna hamnar rätt från början och får möjlighet att under tiden som trainee studera de delar av organisationen som de upplever vore intressanta att senare arbeta inom. De får även fundera över sina starka och svaga sidor. Den långsiktiga karriärplaneringen handlar mest om att sätta upp mål och sedan arbeta för att nå dem.

Butikspraktik 3

Under den här veckan har några traineer fått i uppgift att titta närmare på ledarskapet i butiken och hur det fungerar. En sådan uppgift kan vara att studera vem som har huvudansvaret och hur ledarstilen ser ut.

Profil 1

Profilpraktiken är totalt tre veckor lång där syftet är att traineerna ska få insikt i den "andra sidan" av butiksdriften, alltså vad det är Mat AB arbetar med inom koncernen för att stötta butikerna i deras arbete.

Under den första veckan får traineerna arbeta med Mat AB: s olika butiksprofiler inom koncernen. Med profil menas att butikerna är indelade i olika kategorier ordnade efter storlek, prisklass och sortiment. Traineerna spenderar en vecka på någon av butiksprofilerna på huvudkontoret. Detta för att se hur man inom koncernen arbetar med att utveckla och marknadsföra de olika profilerna.

Därefter spenderar de en vecka tillsammans med driftsledarna som är koncernens förlängda arm ut till butikerna. Traineerna ges då tillfälle att se hur driftsledarna arbetar med att föra ut information i butik men även att fånga upp signaler om företeelser som butiker vill förändra eller är missnöjda med. Driftsledarna har en nyckelfunktion när det gäller att stötta butikerna, exempelvis vid introduceringen av Mat AB Banken eller Post i butik.

Sista veckan tillbringar traineerna med någon av Mat AB: s konsulter. Konsulterna arbetar inom områden som pris och sortiment, personal, färskvaror och marknad. De erbjuder butikerna tjänster som de gärna betalar för att få tillgång till. Exempel på detta kan vara att de ger förslag på hur butikerna kan utformas för att stimulera kundernas köpbeteende.

Intro-
duktion

Hemvist

Intro-
duktion1
Butika-
praktik

Retorik

2
Butiks-
praktikLedarskap
Karriärpla3
Butiks-
praktik

Profil

Personlig
Feedback

Seminarievecka 5: Personlig feedback

Veckan inleds med föreläsningar om hur Mat AB: s logistik fungerar. Personer som arbetar med logistik inom olika områden kommer och delar med sig av sina erfarenheter. Traineerna besöker lagerenheter och de åker också ut och besöker företagets leverantörer för att se hur de arbetar gentemot Mat AB. Då deltagarna har varierande kunskaper i logistik lärs även de teoretiska grunderna ut. Tanken är att

förbereda traineerna så mycket som möjligt inför den tre månader långa logistikpraktiken.

Veckan fortsätter sedan med personlig utveckling som denna omgång handlar om feedback. Liksom tidigare under den personliga utvecklingen är konsulter från Konsultbyrån med och sköter undervisningen. Anledningen till att man har med feedback som en del i utbildningen är att en ledare bör kunna behärska feedback och kunna göra det på ett konstruktivt och tillfredsställande sätt. Detta för att exempelvis kunna inspirera och motivera medarbetare i framtiden. Då traineerna varit ute på flera månaders butikspraktik, har de haft möjlighet att observera butikschefernas och andra ledares sätt att hantera feedback. Många gånger har de tankar och föreställningar om hur dålig och bra feedback kan se ut. En tidigare deltagare i programmet uttrycker det så här:

”Det var intressant att se hur folk i butik skötte det, hur chefer gjorde sinsemellan, hur butikschefen förhöll sig till sin personal och hur denne gav feedback. De har ju inte särskilt mycket utbildning i butikerna vad gäller sådant. (...) Där kunde man skönja brister.”

Att ha egna erfarenheter av feedback underlättar undervisningen eftersom deltagarna då bättre kan ta till sig teorier och reflektera över sådant som de har sett och upplevt under praktiken.

Traineerna lär sig både att ge och att ta emot feedback. Traineekoordinatör för programmet betonar hur viktigt det är att feedbackövningarna hamnar rätt i tiden. Traineerna vågar inte ge negativ kritik, om man har övningarna för tidigt, eftersom de då ännu inte tagit sig ur ”smekmånadsfasen”, menar traineekoordinatör. Hon anser vidare att det kan ses som en betydelsefull lärdom för individen att få negativ kritik, varför det är viktigt för traineerna att få ut så mycket som möjligt av övningarna.

Ett exempel på en feedbackövning kan vara att traineerna får i uppgift att skriva ned olika adjektiv på lappar. Det kan vara ord som ledartyp, humoristisk eller driftig. Sedan ska de dela ut varje lapp till den person som de tycker passar in på beskrivningen samtidigt som det ska motiveras varför. Andra övningar som utförs har som syfte att medvetandegöra deltagarna om såväl sina som andras svaga och starka sidor.

Logistikpraktik 1

Efter butiksblocket ska sedan traineerna spendera tre månader på Mat AB: s lagerenheter. Butik tillsammans med logistik utgör Mat AB: s grundstomme i verksamheten och traineekoordinatör anser det vara av största vikt att traineerna lär sig båda områdena grundligt. Detta för att bättre förstå hur organisationen fungerar i sin helhet. Under logistikpraktiken ska traineerna få en bild av vad som pågår ute på lagerenheterna; från det att varor beställs till dess att de levereras till butikerna. De får bland annat ta truckkörkort, plocka varor på lagret och hantera varor i frysen. De följer dessutom med lastbilsförarna ut till butikerna för att se hur den delen av processen fungerar.

Personlig
Feedback

1
Logistik

Öppen
Seminarie

2
Logistik

Konflikt-
hantering

Hemvist

Mentorer

Det viktigaste är inte att lära sig rutinerna. Under praktiktiden ute på lagret (även i butik) hinner traineerna knyta många kontakter. De får en känsla för hur personerna ute på lagret tänker, vilka problem de kan stöta på samt hur saker och ting sköts på bästa sätt. Flertalet tjänstemän på huvudkontoret saknar denna kunskap. Kunskapen kommer att vara betydelsefull när traineerna senare ska fatta viktiga beslut om verksamheten, menar traineekoordinatören.

Både traineekoordinatören för programmet och deltagarna anser att mottagandet av traineerna över lag fungerar bra. Medarbetarna på lagret berättar gärna om sin verksamhet, så länge traineerna är intresserade och villiga att lära sig. En tidigare deltagare tyckte dock att det var synd att han mestadels fick gå bredvid och titta på. Han upplevde att han inte fick tillföra något själv även om så gärna ville dela med sig av sina kunskaper.

Seminarievecka 6: Öppen

Innehållet i den här seminarieveckan varierar från år till år. Traineekoordinatören skräddarsyr seminarieveckorna utifrån det behov som finns i deltagargruppen. Det som tas upp under seminarieveckan beror på vilket intresse det finns bland traineerna och vilka delar av organisationen de inte haft möjlighet att ta del av. Det är även viktigt att traineerna ges möjlighet att ta del av varandras erfarenheter. Under den här veckan finns det utrymme för traineerna att diskutera kring upplevelser och erfarenheter om det skulle behövas.

Logistikpraktik 2

Efter att ha fått prata av sig och diskutera problem under seminariet fortsätter praktiken ute på logistikenheterna under ytterligare fem veckor. Arbetet med att lära sig att plocka varor, köra truck och köra ut leveranser fortsätter. Denna del av utbildningen kan oftast uppfattas som utdragen av traineerna. Precis som med butikspraktiken är avsikten att traineerna ska lära sig Mat AB:s kärnverksamhet i grunden. De deltagare vi har pratat med tycker att praktiken i butik och på logistik kan kännas förvirrande och "under sin utbildningsnivå" under tiden som de är där. När traineeprogrammet är slut kommer de dock underfund med att den perioden var mycket lärorik och viktig för deras fortsatta arbete inom organisationen.

Seminarievecka 7: Konflikt- och krishantering

Detta block inleds med en veckas seminarium där traineerna får information om sin hemvist. Liksom under de föregående seminarieveckorna ägnas två dagar åt personlig utveckling: konflikt- och krishantering. Under krishanteringen tittar de på olika praktikfall, antingen modifierade eller uppkomna. En sådan uppkommen kris kan till exempel vara hur en chef ska reagera och vilket ansvar han eller hon har när butiken blir rånad. Under konflikthantering arbetar traineerna mycket med rollspel. Traineerna sätts in i olika situationer, till exempel hur de kan handskas med alkoholproblem hos anställda eller när de ska avskeda någon av medarbetarna. Det handlar om att lösa problem utifrån sin egen bedömning. Teorier varvas med rollspelen. Rollspelen återkopplas sedan genom att traineerna antingen får titta på en inspelad video eller genom att de ger varandra konstruktiv kritik på övningarna.

Personlig
Feedback

1
Logistik

Öppen
Seminarie

2
Logistik

Konflikt-
hantering

Hemvist

Mentorer

Hemvist 2

Under den andra hemvistveckan är det således dags för att spendera tid på sin hemvist. Syftet för traineerna med hemvisten under den här delen, enligt traineekoordinatoren, är att få en djupare förståelse för hemvisten samt att kunna sätta sig in i den nya rollen på den avdelning dit man är rekryterad.

Traineerna går in i ett större projekt tillsammans med personer på avdelningen. I vissa fall kan deltagaren till och med ta över någon annans arbetsuppgifter om personen i fråga är borta. Ansvaret för att traineerna ska få en så meningsfull hemvist som möjligt ligger först och främst på avdelningen. Skulle missnöjet med placeringen vara stort finns det möjlighet att ändra placering menar chefen för HR Student. Detta är dock upp till varje trainee att åtgärda.

Seminarievecka 8: Mentor

I mitten av hemvistblocket har traineerna en seminarievecka. Under denna vecka får deltagarna bland annat ha personliga samtal med konsulten. Det är även under den här veckan traineerna får träffa sina mentorer. En mentor är en person som innehar någon form av chefsposition och fungerar som en *karriärcoach*. Mentorn har även som uppgift att hjälpa traineerna med de kommande projektuppgifterna. I tidigare traineeprogram har mentorerna medverkat från början. I den här traineekomgången har dock upplägget ändrats och mentorerna är först delaktiga i mitten av programmet. Detta på grund av att det ska uppstå ett ömsesidigt utbyte som kräver att traineerna har fått viss erfarenhet av organisationen. Mentorerna är således inte till för att svara på enklare frågor utan snarare tillgängliga för att diskutera framtida karriärmöjligheter. Under den första tiden har, som nämnts tidigare, traineerna i stället fått tilldelat en fadder som hjälper till med frågor av enklare karaktär.

Valfritt 1

Under den valfria perioden får traineerna möjlighet att förlägga praktiken inom olika delar av organisationen. Praktiken kan till exempel förläggas på avdelningar som de vill veta mer om och som de anser att de inte fått möjlighet att studera vid tidigare tillfälle.

Under det valfria momentet är det upp till traineerna att själva utforma sin praktiktid. De kan antingen göra flera korta praktikklock på olika avdelningar eller välja att förlägga hela perioden på en och samma avdelning. Traineernas arbetsuppgifter skiljer sig åt. Antingen får traineerna överta en vakant plats eller delta i ett projekt. Exempel på ett sådant projekt kan vara på att kartlägga Mat AB:s förhållande till leverantörer.

Mat AB ställer inte samma krav på avdelningarna under den valfria perioden som när traineerna befinner sig på sin hemvist. Under hemvistperioden har de olika avdelningarna uttryckt ett behov av en trainee, vilket även innebär att de har ansvar för denne.



Seminarievecka 9: Grupputveckling

Seminarieveckorna som är inlagda parallellt med den valfria perioden blir allt mer fokuserade på ledarskap och personlig utveckling. Traineeerna får bland annat arbeta med hanteringen av sina svaga sidor. Genom att de arbetar med sina svaga sidor i grupp får traineeerna direkt återkoppling av övriga i gruppen. Videoinspelningar av framträdande i olika former är ett vanligt inslag i utbildningen.

Under den här seminarieveckan fokuseras det på gruppens utveckling. Som teoretisk bakgrund till detta finns bland annat teorier skrivna av den amerikanske psykologen Will Schultz. De här teorierna går, enligt intermaterial, bland annat ut på att en grupp genomgår tre huvudfaser: *tillhörarfasen*, *rollsökningsfasen* och *samhörighetsfasen*. Traineeerna får själva placera in sig i den fas där de anser sig befinna.

Tillhörarfasen: I den här fasen är syftet att deltagarna ska lära känna varandra, hitta sin plats i gruppen och försöka se till att bli accepterad i gruppen.

Rollsökningsfasen: Här utkristalliseras ledaren i gruppen, efter det att någon eller några börjar styra. Undergrupper formas och konkurrens uppstår, med resultat att de ger bitsk feedback.

Samhörighetsfasen: Det här är en fas som grupper sällan når, vilket kan bero på att organisationer främjar konkurrens mellan grupper och individer. De beteenden som deltagarna visar i de grupper som når fasen är att de börjar hantera konflikter, samtidigt som de upptäcker att samarbete inom gruppen oftast är bättre än konkurrens. En trygghet bland medlemmarna uppstår.

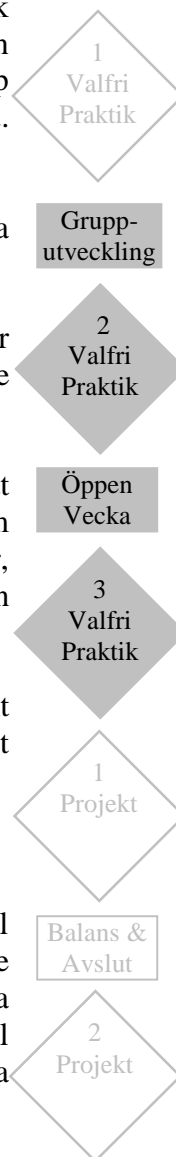
Traineeerna får i grupp reflektera över ovanstående nämnda faser, dra paralleller samt diskutera kring vilka faser de själva genomgått. De får även möjlighet att lära sig att se vilka parametrar som spelar in för att de ska gå vidare.

Valfritt 2

Den andra perioden av valfri placering inom organisationen innebär för en del traineer att de provar på någon avdelning där de tidigare inte varit och är intresserade av att lära känna bättre. I likhet med det som tidigare nämnts är det upp till traineeerna själva att avgöra vad de bedömer sig ha sett och vad de anser sig sakna. En del traineer väljer att spendera resterande tid på en avdelning där de tidigare varit. Detta av anledningen att lära känna avdelningen samt få en mer djupgående kännedom.

Seminarievecka 10: Öppen

Den tionde seminarieveckan varierar från till år, precis som den sjätte seminarieveckan. Av anledning att kunna anpassa sig till traineernas- och gruppens behov samt att ha utrymme för att belysa nya områden, låter Mat AB denna vecka vara öppen. Tidigare år har bland annat projektledning tagits upp.



Valfritt 3

Under den tredje valfria perioden finns fortfarande möjlighet för traineerna att efter eget intresse välja praktik på de avdelningar som traineerna finner lämpliga.

Det är framför allt nu som traineernas framtid inom företaget formas, menar traineekoordinatören. De upptäcker huruvida hemvisten i förhållande till övriga platser är den avdelning som de är mest lämpade för och mest intresserade av. I det här skedet av programmet har traineerna skaffat sig den kunskap om organisationen som krävs för att slutligen fatta det viktiga beslutet om var i organisationen de vill hamna.

Projekt 1

Det sista och avslutande momentet i traineeprogrammet utgör ett projekt. Denna period inleds med en tre dagar lång projektledarutbildning. Under utbildningen tilldelas deltagarna praktikfall, som baseras på föregivna situationer under knappa förhållanden. De löser praktikfallen i grupp och reflekterar över dem. Syftet är bland annat att se hur traineerna prioriterar. De får även utbildning i vad det innebär att driva ett projekt och vad en projektledare bör tänka på.

Deltagarna har under de tidigare praktikperioderna kommit i kontakt med olika projekt och på det sättet skapat sig en bild av hur det går till. Syftet med projektarbetet är främst att traineerna ska få prova på hur det är att arbeta i projekt, vilket utgör en vanlig arbetsform inom Mat AB.

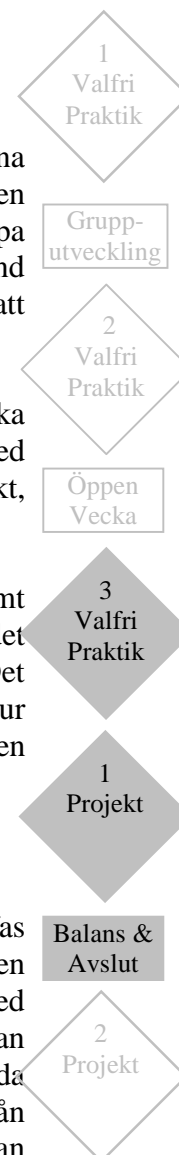
Traineerna arbetar i huvudsak tillsammans i grupper om två eller tre. Gemensamt driver de ett större projekt som ska tillföra organisationen något av vikt. Dock hör det inte till vanligheten att traineerna har några personer som de leder och styr över. Det anses ändå vara ett bra sätt att arbeta på så att traineerna får vetskap om hur upplägget bör vara och vad de bör uppmärksamma. Ett exempel på projekt som en tidigare trainee genomförde var att kartlägga Mat AB:s konkurrenter i Norden.

Seminarievecka 11: Balans och avslut

Även i detta block är en seminarievecka inplanerad. Vid detta tillfälle träffas traineerna på ett konferenscenter för att summera och avsluta programmet. Den personliga utvecklingen vid den här sammankomsten kallas *balans*. Syftet med balans är att individen ska försöka få en djupare förståelse för dels hur man själv kan undvika utbrändhet och gå in i väggen, dels hur man som chef kan se hur de anställda mår. Utbrändhet är kostsamt för företaget och förödande för individen. Konsultbyrån menar att det därför inte enbart blir allt viktigare med kunskap om fenomenet, utan dessutom blir en nödvändighet med återhämtning. En av konsulterna anser att:

”Som ledare har man i sådana situationer ett avgörande ansvar”.

Konsultbyrån vill även göra traineerna medvetande om att även om de tror sig kunna arbeta hur mycket som helst, är det viktigt att varva ner ibland för att bättre kunna hantera sitt arbete. De menar att balansmomentet ska verka som en ”handbroms” och få dem att tänka efter innan de kastar sig in i karriären.



Under balansseminariet reflekterar deltagarna även över stress; hur man handskas med fenomenet och vilka orsaker som kan ligga till grund för stress på en arbetsplats. De får även en viss inblick i vilka symptom som stress orsakar, hur kroppen reagerar och hur det mänskliga beteendet varierar. De får reflektera över hur de själva hanterar stress och hur man själv kan hantera det.

Traineeerna får även utföra vissa fysiska avslappningsaktiviteter under balansseminariet, exempelvis kan nämnas Chi gong och Yasuragi bad.⁵⁴ Då den här veckan utgör den sista seminarieveckan reflekteras det även över den process de genomgått, dels i grupp men även genom enskilda samtal. Reflektionerna och samtalen leds av konsultbyrån.

Projekt 2

De olika projekten som drivs under projektperioden kan generera framtida arbetstillfällen inom Mat AB. Ett bra exempel på ett projekt som förverkligas är ett gjort av chefen för HR Student. Hennes projekt handlade om Mat AB mot näringsliv och skolkommunikation. Det projektet har idag utvecklats till att bli två heltidstjänster. Ett annat exempel är verksamhetsområdet www.Mat.se som började i form av ett projekt men som idag har utvecklats till att bli en egen avdelning inom företaget.



⁵⁴ Internmaterial Balans och avslut 2001

4.3 Mat AB: s ledarskapsfilosofi

För att tydliggöra vad en chef anses göra inom Mat AB, vad företagets uppfattning är om hur framtida ledare bör utbildas, hur kopplingen mellan seminarieveckor och praktik uppfattas samt var man bäst får en bild av vad en chef gör har vi följande avsnitt valt att beskriva detta.

Vad gör en chef?

För att kunna praktisera och lära ut effektivt ledarskap är det viktigt att kunna presentera bevis för *vad* en ledare *gör*. Mat AB har ingen uttalad ledarskapsfilosofi, förutom att de värdesätter ödmjukhet och ansvarstagande. De ser däremot till vikten av att skapa en gemensam dokumentation kring ämnet vilket för närvarande är något som de håller på att utveckla. En tidigare trainee menar att det inte går att urskilja en tydlig stil på ledarskapet inom företaget. Han säger att:

"Ibland verkar det som om det räcker att man bara är tillräckligt trogen och har många anställningsår inom företaget för att man så småningom ska bli chef."

I det utvärderingsmaterial som används för kompetensutvärdering om hur chefer inom Mat AB bör vara och vad de gör, framkommer det att företaget uppskattar att ledare har god anpassningsförmåga och har möjlighet att förändra sig efter den miljö de arbetar i. Ett exempel på en sådan situation är under perioder av stora organisatoriska förändringar, vilket Mat AB historiskt sett har genomgått årligen. Andra viktiga skickligheter som Mat AB värdesätter hos en chef är förmågan att engagera, motivera, samt inspirera sina medarbetare men även att kunna återkoppla och ge feedback genom god kommunikation. Vidare utgår utvärderingen ifrån att en ledare främjar samarbete och att denne kommunicerar företagets mål och visioner såväl utåt sett som inåt. Det uppskattas även att personen är nytänkande och självgående, kan fatta beslut och föregå med gott exempel samt att ha förmågan att axla ledarrollen i situationer där det är nödvändigt oavsett chefsnivå. Ovanstående är en sammanställning av de kriterier som chefer bedöms arbeta utifrån.

Hur förbereds de framtida ledarna?

Traineeprogrammet utgör enbart en av vägarna uppåt i hierarkin. Problemet för Mat AB i dagsläget är hur de andra vägarna skall se ut. Syftet med programmet är att skapa framtida ledare. Hur gör Mat AB i konkret för att forma dem? Mat AB står inför ett dilemma då de å ena sidan vill ha ödmjuka ledare som har en balans i livet och som låter sina medarbetare växa. Å andra sidan vill de samtidigt att de skapar ett företag som är effektivt och lönsamt och har ledare som tänker i de termerna, menar chefen för HR Student. Ansvaret ligger i dag på traineekoordinatören, att tillsammans med konsultbyrån, bestämma vilka delmoment som skall ingå i traineeprogrammet. Koordinatören har på så vis fria händer att utforma programmet. Givetvis skall de sedan godkännas av ledningen, men så länge de inte motsätter sig så är det alltså mycket upp till traineekoordinatören.

Hur ser kopplingen mellan seminarieveckor och praktik ut?

Traineeerna upplever att kopplingen mellan seminarier och praktik inte alltid är så tydlig som den borde vara. Många tidigare traineer hävdar att det är något som de inte kommer till insikt om förrän långt senare när de väl börjar arbeta. Det finns många kopplingar som inte alltid är

konkreta så att de upplevs vara en koppling just när de infinner sig. En av de tidigare traineerna berättar att en koppling som han minns under butikspraktiken är i samband med en föreläsning om *matsäkerhet*. Detta var något som han sedan fick möjlighet att arbeta med. Utöver det anser denne att det är svårt att hinna reflektera över det som föreläses om under seminarieveckan senare under praktiken, då han menar att man under praktiken är mest fokuserad på arbetsuppgifterna i butik.

Många traineer upplever att praktiktiden är lång. Detta på grund av att de glömmer bort att notera kopplingen mellan teori och praktik, menar chefen för HR Student. Vidare berättar hon att traineerna inte alltid är medvetna om att de medverkar och kanske till och med bidrar till en bättre arbetsform eller är med och utvecklar ett effektivare sätt att beställa in varor på. Hon menar samtidigt att det är precis det de gör, exempelvis genom sina projekt. Chefen för HR Student säger:

”Om inte det är utveckling, vad är det då?”

Ibland är det svårt att se kopplingen när ett exempel i en bok inte visar sig precis så i praktiken. Traineer har alltid svårt att se kopplingen.

Var får man bäst en bild av vad en chef gör?

Chefen för HR Student menar att det är först i samband med att traineerna själva blir drabbade av dåligt ledarskap, som de får en bild av vad som utgör bra och dåligt ledarskap. Under butikspraktiken är det butiksägaren som är förebilden för vad en chef gör medan det under logistikpraktiken är lager - och driftchefen som arbetar som chef. Parallellt med praktiken är traineerna dessutom på huvudkontoret där de medverkar i sammanträden och möter olika människor med chefsbefattningar. Samma sak gäller här, förklarar chefen för HR Student, det vill säga att traineerna ofta inte är medvetna om att de faktiskt tar del av vad en chef på Mat AB gör. Det är svårt att peka exakt på en enhet där bilden av vad en chef gör är som tydligast inom organisationen. Många tidigare traineer menar att det kan ta några år innan de inser vad de lärt sig. Traineerna är vanligtvis inte medvetna om detta under programmets gång.

5 ANALYS

För att tydliggöra för läsaren hur vi ser kopplingarna mellan teori och empiri har vi i kapitel 5.1 valt att dela in analysen i de rubriker som representerar vad som lärs ut på traineeprogrammet. Där analyserar vi innehållet och inlärningsprocessen utifrån teorierna som vi har redogjort för tidigare i uppsatsen. I kapitel 5.2 och 5.3 diskuterar och reflekterar vi över huruvida det går att lära ut ledarskap samt betydelsen av bredd och djup i utbildningen. De resonemang och tolkningar som förs i kapitlet kommer sedan att ligga till grund för de slutsatser som vi behandlar i nästkommande kapitel.

5.1 Innehåll och inlärningsprocess

5.1.1 Lära känna och få insikt i organisationen och dess verksamhetsområden

Innehåll

Traineeerna ska lära känna och få insikt i hur organisationen är uppbyggd och hur de enskilda verksamhetsområdena och avdelningarna fungerar. Tanken är att de ska få såväl en klar bild av hur kedjeprocessen i företaget ser ut som att få insikt i mer specifika verksamheter, såsom hur arbetet på lagret eller på inköpsavdelningen går till. Syftet med att lära sig detta är att traineeerna i framtiden ska kunna prestera och sköta sina arbetsuppgifter som ledare på ett tillfredsställande sätt. De ska med kunskapen om organisationen bland annat kunna fatta för organisationen riktiga beslut och förstå vilka konsekvenser de kan få för enskilda enheter inom företaget.

Detta är något som kan kopplas till ett av de olika områden som Hales definierar som vad chefer gör. När framtida chefer bland annat ska behandla information och resursallokera, får god kännedom om organisationen betydelse för hur väl arbetsuppgifterna utförs. Den skillnad som kan skönjas mellan teori och empiri är att deltagarna inte får praktisera att exempelvis resursallokera eller behandla information som kan komma att ligga till grund för olika beslut som tas. Snarare är fallet att det som traineeerna lär sig utgör grunden för hur deras framtida arbetsuppgifter hanteras.

Inlärningsprocess

Traineeerna erhåller kunskap om organisationen och de olika verksamhetsområdena på flera sätt. Vanligtvis inleds inläringen med föreläsningar och teorier om företagets organisation och dess verksamhet. Det kan kopplas till det som Kolb i sin modell benämner *abstrakt konceptbildning* (figur 3.2). När de är ute på praktik får de genom arbetsuppgifter och observation själva uppleva de olika arbetsområdena, vilket kan ses som ett exempel på det som Kolb kallar för *konkret upplevelse*. Genom att träffa människor från olika nivåer i företaget kan de knyta kontakter och på så vis få information om sådant som inte framgår vid mer formella möten. Med jämna mellanrum träffas traineeerna för att diskutera och reflektera över vad de varit med om sedan de senast träffades. Då ges de även möjlighet att bli medvetna om situationer eller företeelser som de inte har upplevt själva men som är av vikt för lärandet och förståelsen av företaget. Detta motsvarar steget *reflekterande observation*. När traineeerna återigen kommer ut på praktik har de erhållit nya lärdomar som de ges möjlighet att experimentera med och på så vis får de uppleva nya situationer, vilket enligt Kolb är ett exempel på *aktivt experimenterande*.

Som framgår ovan genomgår traineerna alla fyra stegen i Kolbs inlärningsmodell. Att lära känna organisationen kan väl appliceras på erfarenhetsbaserat lärande då det är en process som upprepas kontinuerligt. Kolbs modell ska ses som en spiral som blir större och större ju mer kunskap som skapas. Traineerna får i första praktikkblocket kunskap om en del av verksamheten, butikerna. Under logistikblocket utökas kunskapen ytterligare och fortlöper på samma vis genom hela utbildningen.

Kolb belyser att den lärande ska gå in i inlärningsprocessen utan förutfattade meningar för att ta till sig nya upplevelser. I det studerade traineeprogrammet uppskattas det att deltagarna har tidigare erfarenhet och kompetens från handels- eller serviceföretag. Vi ser således en skillnad i att erfarenhet av branschen värdesätts i traineeprogrammet, medan Kolb anser att det kan verka hämmande för inläringen om individen inte är villig att förändra sina tidigare föreställningar eller inte ens är medveten om dem. Vidare menar Kolb att inläring är en process som hela tiden förändras och som kontinuerligt designas om. Varje ny upplevelse leder till en ny lärdom. Att deltagarna har erfarenhet innebär att de kan ha olika föreställningar om hur arbetet ska utföras och om vad arbetsuppgifterna innehåller när de kommer ut på praktik. Under traineeprogrammet är det upp till deltagarna att vilja förändra de idéer och föreställningar de har sedan tidigare, för att på så vis lära sig något nytt. Kolb anser att det ligger på lärarens ansvar att säkerställa att studenterna kontinuerligt modifierar sina kunskaper och föreställningar så att ny kunskap skapas. I traineeprogrammet läggs till viss del ansvaret på traineerna. Det finns således inget som borgar för att deltagarna förändrar sina föreställningar och att så kallad *relearning* äger rum.

5.1.2 Retorik

Innehåll

Traineerna lär sig att kommunicera, argumentera och presentera. Syftet med kunskapen är att de framtida ledarna ska våga tala inför andra, kunna förmedla idéer och entusiasmera medarbetarna. De bör kunna uttrycka sig väl för att kommunicera med andra människor på ett tillfredsställande sätt.

Hales hävdar att en stor del av en chefs arbetstid går åt till att kommunicera med medarbetare och andra chefer samt åt att sprida information. Retorikavsnittet kan således kopplas till de arbetsuppgifter Hales kategoriserar som *hur* chefer arbetar. Retoriken blir därmed indirekt vägen till det chefer faktiskt *gör* i form av att exempelvis sprida information, förhandla samt vårda och uppta nya förbindelser. Retorikmomentet kan även relateras till Mintzbergs chefsroller (figur 3.1). Att agera medlare och talesman är exempel på roller då det är betydelsefullt att kunna uttrycka sig väl. Även i detta fall blir kopplingen till teorin indirekt, då förmågan att kommunicera har betydelse för hur väl chefer agerar i sina roller.

Att kunna kommunicera innebär inte enbart att tala inför en grupp och presentera idéer. Det handlar i stor utsträckning om kommunikation av informell natur som sker dagligen med medarbetare, såväl på samma nivå som med över- och underordnade. Det som lärs ut på den förberedande chefsutbildningen, det vill säga att presentera och argumentera, är mer en kunskap i formell kommunikation. Här går det således även att urskilja en skillnad mellan det som Hales säger om chefs arbetsuppgifter och det som lärs ut på traineeprogrammet, så till vida att det i utbildningen har lagts tyngdpunkt vid mer formell kommunikation.

Inlärningsprocess

Genom föreläsningar får traineerna ta del av teorier och information om vad de bör tänka på när de kommunicerar med andra människor. Föreläsningarna följs av övningar. Här finns det en likhet med det som Kolb säger om att teori ska blandas med praktik för att undvika att inläringen blir för pragmatisk. Vidare poängterar Kolb betydelsen av att inläringen knyts an till verkligheten för att individen ska lära sig effektivt. Det kan kopplas till att traineerna i det här momentet ges möjlighet att öva på att tala väl inför publik i en reell miljö. Det viktigaste med övningarna är att traineerna talar inför och kommunicerar med någon. Det är av mindre betydelse vem publiken är. I övningen ingår även att åskådarna, det vill säga de övriga i gruppen, bedömer framförandet och utser en vinnare. De måste motivera sitt val och på så vis tvingas de reflektera över varandras beteenden och koppla det till teorierna. Vidare ges det utrymme att repetera övningen och därmed förbättra sig. Det är enligt Kolb ett uttryck för att hela lärocykeln sluts, att ytterligare reflektioner görs och att kunskapen byggs på. Traineerna ges utrymme att vid senare tillfällen, bland annat när de presenterar sina projekt, nyttja den teoretiska kunskap de lärt sig under föreläsningar och övningar. Det utgör ett exempel på det som Kolb benämner *aktivt experimenterande*.

5.1.3 Personlig feedback

Innehåll

I traineeprogrammet lärs det ut att ge och ta konstruktiv kritik och att bli medveten om egna och andras egenskaper. Syftet med det är att ge de potentiella ledarna kunskap i hur de som ledare kan hantera människors svaga sidor och nyttja de starka.

Hales belyser att en chef bör kunna agera bollplank och bemöta de anställdas förslag och idéer på ett konstruktivt sätt. Det är exempel på arbetsuppgifter som Hales placerar under arbetsområdet *med vilka* chefer arbetar. Den här aspekten på feedback uppfattar vi finnas i traineernas övningar i delmomentet feedback. Här ser vi således en likhet mellan teorierna och empirin.

En annan aspekt på feedback är att kunna motivera och entusiasmera sina medarbetare. Vi finner att deltagarna övas i detta. Det kan kopplas till vad en chef gör *mer*. Att ge konstruktiv kritik så att de anställda blir inspirerade och motiverade kan ses som ett exempel på *inofficiella* arbetsuppgifter som en chef har. Likheten innebär emellertid även en skillnad. Enligt Hales anses inte uppgifter som går under benämningen vad chefer gör *mer* vara av lika stor vikt som de arbetsuppgifter som beskriver vad chefer gör. De anses inte officiellt ingå i en chefs arbetsuppgifter. Vi utgår ifrån att feedback finns med som ett delmoment i utbildningen för att det är menat att det ska ingå i de framtida ledarnas officiella uppgifter.

Inlärningsprocess

Traineerna får möjlighet att konkret uppleva och observera bra och dålig hantering av feedback när de är ute på praktik och kan därefter reflektera över det. Vidare blandas teori med övningar. Övningarna är av sådan natur att det krävs att deltagarna motiverar sina uttalanden och att de tänker efter och återigen reflekterar över både sina egenskaper och roller i gruppen. Således finns en likhet med de tre första stegen i Kolbs modell.

Traineerna ges emellertid inte tillfälle att praktisera sina nya kunskaper i nya situationer med andra människor än gruppmedlemmarna. Inte heller ges de möjlighet att upprepa övningarna. Till skillnad från vad Kolb säger om effektiv inläring, äger ingen aktiv experimentering rum

i feedbackmomentet och traineerna går miste om den viktiga erfarenhet som krävs för att lära sig effektivt.

5.1.4 Konflikt- och krishantering

Innehåll

Traineedeltagarna utbildas i att hantera kriser och konflikter av varierad art som kan uppstå i en organisation. Syftet är att de i sina framtida chefsroller ska kunna hantera problem som kan uppstå vid exempelvis organisatoriska förändringar.

Hales och Mintzberg hävdar att chefer avsätter mycket tid för att medla och förhandla i konflikter som uppkommer inom organisationer, sociala såväl som tekniska. Hantering av kriser och konflikter är, liksom hantering av feedback, chefsuppgifter som enligt Hales ingår i vad en chef gör *mer*. Vi ser således en likhet i att traineerna utbildas i något som även teorierna säger att en chef gör. Skillnaden ligger i, precis som vid feedback, att då det tas upp som en del i utbildningen, tolkar vi det som att det kommer att ingå i de framtida ledarnas officiella uppgifter.

Inlärningsprocess

Teori lärs ut och traineerna får öva på att lösa konflikter genom rollspel och att agera i krissituationer med hjälp av praktikfall. Genom diskussion ges de även möjlighet att reflektera i grupp över situationer som kan uppstå. Dock saknar konflikt- och krishanteringsmomenten förankring i verkligheten. Traineerna får inte konkret uppleva en kris eller konflikt, såvida det inte av en slump uppstår i samband med praktikblocken eller att en för hela gruppen relevant kris uppstår. Att ha fiktiva övningssituationer i konflikt- och krishantering går stick i stäv med vad Kolb säger om att undervisningen måste kopplas till verkligheten. Han menar att simulerade situationer aldrig kan jämföras med verkligheten och att de inte resulterar i effektiv inläring. Det är dock svårt, eller till och med omöjligt, att skapa krissituationer som känns realistiska och i vilka traineerna upplever att de har möjlighet att agera som krishanterare. Det här är ett dilemma som chefsutbildningen står inför.

5.1.5 Grupputveckling

Innehåll

Traineerna lär sig teorier om grupputveckling och gruppdyamik för att bli mer medvetna om sin egen och andras roller i grupper. Detta då det anses att en ledare bör vara medveten om de olika faser som en grupp genomgår för att kunna styra och leda gruppen på ett effektivt sätt. Det är till exempel viktigt för en ledare att vid exempelvis konflikthantering förstå *varför* en konflikt uppstått i en grupp. Det av anledning att han eller hon kan förklara konflikten för gruppmedlemmarna och på så vis hjälpa till att lösa konflikten. Vidare lär traineerna sig hur de kan gå tillväga för att föra fram egna idéer och synpunkter men även låta andra tala.

Att kunna hantera grupper men även vara medveten om sin egen roll och utveckling i gruppen, är inget som Mintzberg eller Hales direkt behandlar i sina artiklar. En indirekt koppling kan emellertid ses mellan grupputveckling och det som Hales kallar för *inofficiella* arbetsuppgifter. Traineernas kunskap om gruppdyamik kan ses som vägen till att exempelvis kunna hantera konflikter i en grupp; en arbetsuppgift som går in under vad en chef gör *mer*.

Inlärningsprocess

I delmomentet grupp-utveckling ser vi att deltagarna tar sig igenom alla steg i Kolbs modell. Det börjar med att deltagarna får lära känna varandra genom att lösa uppgifter i grupp. Kolb menar att människan lär sig genom egna upplevelser och att hon ständigt måste lägga till bitar till det som hon redan vet. På så vis utgår individen från sina upplevelser och det den har lärt sig för att kunna hantera en ny situation. Under traineeprogrammets gång kan traineerna kontinuerligt relatera det de lär sig till den egna gruppen, vilket underlättar för inläringen, menar Kolb. Traineerna kan reflektera över den egna gruppens utveckling och diskutera kring det och därefter dra paralleller till teorier. De upplever olika situationer och funderar över *varför* det inträffade. Genom föreläsningar får de ta del av teorier som kan medvetandegöra deltagarna om de olika faser som gruppen har genomgått eller genomgår. På så vis kan teorierna vara till hjälp för att få gruppmedlemmarna, och därmed gruppen i helhet, att utvecklas och komma vidare i processen. Traineerna har sedan möjlighet att experimentera med teorierna, exempelvis genom att agera på ett annat sätt i en ny situation. Med den kunskapen kan de sedan få nya erfarenheter och på så sätt tillskansa sig mer kunskap. Således stämmer grupp-utvecklingsmomentet väl överens med Kolbs inlärningsmodell.

5.1.6 Projektledning

Innehåll

Traineerna lär sig hur de kan utforma ett projekt rent praktiskt, hur de ska prioritera arbetet, samt hur de som ledare kan driva det. Syftet är att de när de är klara med sin utbildning ska klara av att leda ett eget projekt inom företaget.

Både Hales och Mintzberg hävdar att en ledare till stor del interagerar med anställda på så vis att de delegerar arbetsuppgifter samt övervakar och styr underordnade. Det är arbetsuppgifter som ingår i att leda ett projekt. Projektledningsmomentet kan kopplas till det område som Hales definierar vad en chef *gör*. Momentet innefattar en rad aktiviteter som har likheter med vad som kan utläsas i Hales sammanställda studier.

I traineernas utbildning ingår även att de får lära sig hur de ska strukturera samt prioritera projektarbetet. Den här aspekten; att arbeta i projekt, finner vi vare sig hos Hales eller hos Mintzberg, men är något som traineeprogrammet ser vikten av att belysa. Här utläser vi en skillnad mellan teori och empiriska studier.

Inlärningsprocess

Under praktikblocken ingår traineerna i projektgrupper och får på så sätt konkret erfara hur det är att arbeta i projekt samt observera hur drivandet av ett projekt kan fungera. Genom föreläsningar tar de del av teorier och reflekterar. Under utbildningen delas traineerna in i grupper för att ansvara för ett projekt som ska vara av betydelse för organisationen. Om det enbart ses till att de ingår i ett eget projekt, får de aktivt experimentera med de nya kunskaperna och på så vis sluta cirkeln i Kolbs modell. Traineerna ges emellertid inte tillfälle att experimentera med *ledandet* av ett projekt, då de inte har någon att styra över.

5.1.7 Ledarskap

Innehåll

Under ledarskapsmomentet blir traineerna framför allt medvetna om sin personliga utveckling och får hjälp med att lära känna sina bra respektive dåliga egenskaper. Syftet med momentet är att de utifrån sina egenskaper ska försöka finna en personlig ledarstil. I enlighet med

Mintzbergs kritiska förhållningssätt till POSDCORB (se kapitel 3.1.2) får inte heller traineerna lära sig att chefer enbart planerar och organiserar. Istället fokuseras det vid att utveckla betydelsefulla egenskaper. Traineeprogrammet har på så vis inte gått på myten om att POSDCORB innehåller det som bör läras ut.

Inlärningsprocess

Ledarskapet finns insprängt i hela traineeprogrammet. Under de olika praktikblocken har traineerna möjlighet att iaktta och uppleva hur andra ledare inom organisationen agerar. De kan för sig själva reflektera över vad bra och dåligt ledarskap är.

Kolb anser att det är genom att själv erfara som individen lär sig. Att traineerna ibland drabbas av dåligt ledarskap och på så vis lär sig hur de *inte* ska göra, kan ses som en viktig del i Kolbs inlärningsprocess. En stor del av processen går ut på att observera och reflektera, vilket Kolb skulle definiera som *convergent knowledge*. Under praktiken ges traineerna även ansvar i form av olika projekt som påverkar deras personliga utveckling. Den teoretiska delen av ledarskapet lärs ut genom föreläsningar. I enlighet med Kolb, kan teorierna ge substans i det som traineepartagarna har upplevt och reflekterat kring. Således kan vi se likheter med de tre första stegen i Kolbs inlärningsmodell, *konkret upplevelse, reflekterande observation och abstrakt konceptbildning*. Däremot får traineerna inte själva utöva ledarskapet under traineeprogrammet. Med andra ord saknas det som Kolb benämner *aktivt experimenterande*. Risken vid att enbart observera dåligt ledarskap är att traineerna inte vet hur de själva skulle kunna göra det bättre. En nära koppling mellan verklighet och individens inläring är kärnan i erfarenhetsbaserat lärande, enligt Kolb. Om Kolbs inlärningsmodell följs borde traineerna få möjlighet att utöva och experimentera med ledarrollen under praktikblocken, för att effektiv inläring ska uppnås och för att kunskapen om sitt eget ledarskap ska öka.

5.2 Diskussion kring förberedande chefsutbildningar

Hales och Mintzberg hävdar att tidigare forskning inte har kunnat besvara frågan vad en chef gör. Lika svårt som forskare har haft att beskriva vad en chef gör, lika svårt kan det vara för organisationer att definiera vad en chef inom företaget gör och hur denne bör agera.

Om syftet med traineeprogram är att skapa duktiga ledare och specialister, är frågan huruvida traineerna lär sig att bli det. Mintzberg menar att det finns en ironi i att förberedande chefsutbildningar i allmänhet försöker forma ledare och tala om hur de ska bete sig utan att egentligen veta vad chefer gör. Istället menar han att en bredare förståelse kring vad chefer egentligen gör bör skapas *innan* man bestämmer sig för *vad* som skall läras ut. Hales menar att det är först när ett företag har definierat vad en chef bör göra som företaget kan mäta huruvida chefen verkligen gör det och om denne är effektiv. Ett vanligt förekommande misstag som företag gör vid utformandet av förberedande chefsutbildningar är, enligt Mintzberg, att de utgår från vad de tror att chefer gör. De utgår även från allmänt vedertagna teorier om chefsutbildningar som inte är anpassade efter situationer som chefer inom det specifika företaget försätts i.

I vår studie har vi observerat att det kan vara svårt för företag att definiera och dokumentera vad chefer förväntas göra. Däremot är mätinstrument för hur chefer ska utvärderas framtagna. I mätinstrumenten framgår chefskompetenser som ska mätas och hur. Problemet är att kompetenserna som mäts inte sedan tidigare är definierade eller dokumenterade som "chefssysslor" inom organisationen. Vi ser därmed att det kan hända att företag begår det misstag som Hales belyser, det vill säga att mäta chefskompetenser som inte är definierade.

Hur kan då detta undvikas? Sett ur Mintzbergs och Hales perspektiv, skulle chefsutbildningar förbättras om organisationen först dokumenterade vad chefer gör inom det aktuella företaget och utforma chefsutbildningen utifrån de behov som organisationen har samt utifrån specifika chefsituationer. Således kan man ifrågasätta huruvida de organisationer som saknar dokumentation kring vad chefer gör kan utbilda potentiella chefer.

Kolb är positivt inställd till att teori varvas med praktik i utbildningen, såsom exempelvis ett traineeprogram är uppbyggt. Han menar dock att alla stegen i hans modell måste uppnås och upprepas för att lärandet ska bli fulländat. Att ha en teoretisk grund är viktig men ännu viktigare är att det ges möjlighet att få utöva den kunskapen i praktiken. Det medför att han skulle ställa sig kritisk till förberedande chefsutbildningar vars utformning inte ger tillräckligt utrymme till det fjärde steget; aktivt experimenterande, vilket är fallet med den förberedande chefsträning vi har studerat. Avsaknaden av aktivt experimenterande i många delar av traineeutbildningen får även konsekvenser för Kolbs *transformeringsdimension*, vilken är nödvändig för att erfarenheter ska kunna transformeras till kunskap. Får inte de personer som förbereds till att bli chefer själva pröva teorier och hypoteser och experimentera med ledarrollen, kan de inte heller transformera upplevelsen till kunskap genom *extension*. Det innebär att transformering endast kan ske genom *intension*, det vill säga genom reflektion. Individer är dock olika lämpade för att omvandla erfarenheter till kunskap genom reflektion. I traineeutbildningen innebär det att en del upplevelser och erfarenheter inte omvandlas till kunskap hos alla människor.

Kolbs begrepp *apprehension*, med vilket han menar att vissa erfarenheter och upplevelser inte går att förmedla till någon som aldrig tidigare upplevt samma sak, kan även det användas som ett argument mot förberedande chefsutbildningar. För att få kunskap om vad en chef gör krävs det att deltagarna själva agerat i en chefsroll. Således skulle en chefsutbildning av det slag som vi har studerat, inte vara tillräcklig för att skapa kunskap om chefsarbetet.

Som framgår av diskussionen ovan är det, enligt uppsatsens teoretiska utgångspunkt, flera element i traineeprogrammet och dess utformning som skulle kunna förändras och/eller kompletteras för att utbildningen ska kunna ses som en förberedande chefsträning. Det som dock talar för en chefsutbildning av det slag som vi har studerat, är att teori varvas med praktik och att utbildningen är bättre lämpad för chefsträning än utbildningar utan praktik. Vi anser fallföretaget i huvudsak vara på rätt spår men att det i vissa avseenden inte når ända fram. Vidare kan man reflektera över syftet med en *förberedande* chefsträning. Om det är meningen att traineerna ska kunna agera chef redan dagen efter det att utbildningen är över, så kan utbildningen ses som ett misslyckande. Om man däremot ser ur ett mer långsiktigt perspektiv och att traineerna ska få en ledande befattning inom ett antal år efter utbildningens slut, kan traineeprogram utgöra en god grund för chefsrollen. Utbildningen utgör en grund som sedan kan byggas på genom vidare anställning inom organisationen. Med Kolbs modell i åtanke så kan fullföljandet av det sista steget ses i ett längre perspektiv. Cirkeln sluts, men det är dock efter några år då traineerna har jobbat, övat på chefsarbete och nyttjat sina kunskaper i praktiken, som det uppnås.

5.3 Reflektion kring bredd på bekostnad av djup

I kapitel 5.1 framgår den mångfald av vad som lärs ut i ett traineeprogram. Tanken med traineeprogram är att programdeltagarna under 12-24 månader ska få så mycket kunskap som möjligt om organisationens olika verksamhetsområden. Detta för att de senare ska kunna

utföra ett bra arbete som chefer. Den kunskapsbredd som traineerna skapar sig kan dock få konsekvenser för djupet i utbildningen. Deltagarna kan efter utbildningen uppleva att de enbart ”skrapat på ytan” och att det är först när de börjar arbeta som de lär känna organisationen på allvar. Reflektion, diskussion

Tidigare deltagare nämner att de inte minns alla delar av vad de lärt sig under den förberedande chefsträningen. En orsak till det kan vara att de faktiskt inte kommer ihåg det med tanke på tidsaspekten. En annan kan vara att traineerna inte givits tillräcklig möjlighet att repetera eller praktisera sina kunskaper och att inte Kolbs lärocykel har slutits. Bredden i utbildningen kan med andra ord resultera i ytlig kunskap som inte leder till några bestående lärdomar.

En bidragande faktor till effektivt lärande, menar Kolb, är att individen ser helheten och inte fokuserar på de enskilda delarna. I den förberedande chefsutbildning som vi har studerat, har vi kunnat observera att traineedeltagarna inte alltid förstår syftet med de olika momenten och hur det de är sysselsatta med under olika perioder ska sättas in i en helhet. De tenderar att fokusera på detaljer och glömmer på så vis att se till det momentet de befinner sig i för tillfället, ur ett helhetsperspektiv. De ser därför inte sambandet mellan alla delar förrän utbildningen är över. Bredden i programmet kan göra att det blir svårt för traineerna att överskåda vad som ska läras in och varför. Det kan även bero på att utbildningen är uppdelad i olika block som inte integreras tillräckligt.

För att en potentiell ledare ska fungera väl som chef i organisationen, kräver det att personen i fråga har god insikt i företaget. Följaktligen är mångfalden i den förberedande utbildningen nödvändig. Å andra sidan kan en för bred utbildning leda till att traineerna inte ser hur alla delar hänger samman och att de inte förstår syfte med vissa delar i utbildningen. Det får i sin tur konsekvenser för inläringen och kunskapen om företaget.

6 SLUTSATSER

I kapitel 6 drar vi våra egna slutsatser av uppsatsen och svarar på frågan: Hur förbereds potentiella chefer för chefsarbete? Vi gör en kort summering av hur teorier i ämnet ledarskap och erfarenhetsbaserat lärande skiljer sig från den praktiska utformningen av ett traineeprogram och diskuterar kring varför. Vi försöker även besvara huruvida det är möjligt att lära ut ledarskap. Vi avslutar med att specificera vårt teoretiska och praktiska bidrag samt att ge rekommendationer till vidare forskning.

Hur förbereds potentiella chefer för chefsarbete?

En summering av innehåll och process

I den förberedande chefsutbildning som vi har studerat lärs det ut att:

- Lära känna organisationen och dess verksamhetsområden
- Kommuniera, argumentera och presentera
- Ge och ta konstruktiv kritik, bli medveten om sina starka och svaga sidor
- Hantera kriser och konflikter
- Bli medveten om gruppdynamik och hur den kan hanteras
- Leda och arbeta i projekt
- Hantera stress och utbrändhet
- Finna en personlig ledarstil

Vi har i vår studie funnit att det finns såväl skillnader som likheter i vad teorierna säger om vad chefer gör och hur det lärs ut i verkligheten i en förberedande chefsutbildning.

Mycket av det som lärs ut i den studerade chefsutbildningen kan direkt eller indirekt kopplas till det som teorier säger om vad chefer gör. Vi har funnit likheter i klassiska arbetsuppgifter som att leda och dirigera arbetet, ge feedback och hantera kriser. Det är uppgifter som funnits sedan länge men som även idag anses utgöra en del av chefs arbete.

Det finns emellertid även skillnader. Framför allt är det sådana arbetsuppgifter som enligt teorin anses vara ett slags bisyssla, lärs ut i chefsutbildningen för att det förväntas att de framtida cheferna ska kunna hantera det. Det gäller i synnerhet ”mjuka” arbetsuppgifter så som att motverka stress, hantera gruppdynamik och motivera och entusiasmera medarbetare.

En förklaring till varför teori och verklighet skiljer sig åt skulle kunna vara att synen på ledarskapet har förändrats. Chefens roll har utvecklats från att främst vara den som leder arbetet och delegerar uppgifter, till att vara mer som en mentor och som kan inspirera medarbetarna till att utföra ett bra arbete och därmed göra företaget framgångsrikt. Idag är det policy för många företag att vårda personalen och ta vara på dess kompetens. Möjligheten att personalen stannar i företaget är större om arbetsmiljön är behaglig och relativt stressfri. I takt med nutida organisationers utveckling är det vanligare än tidigare med effektivisering och organisatoriska förändringar, vilket kan innebära ökad stress bland personalen. Det skulle kunna vara en ytterligare förklaring till varför till varför hantering av stress, kriser och konflikter anses vara av betydelse i utbildningen.

Att vissa arbetsuppgifter är lika i teori och verklighet skulle kunna vara ett tecken på att en del mer klassiska uppgifter är bestående. De har emellertid kontinuerligt modifierats och utvecklats till att vara mycket mer än att till exempel leda och delegera uppgifter.

Inläring sker framför allt i form av:

- Föreläsningar och teorier
- Observationer och upplevelser
- Diskussioner och reflektioner.

Vi har funnit att teori och verklighet skiljer sig åt i vissa avseenden. Det gäller framför allt avsaknaden av reell praktik i flera delmoment av utbildningen. Element som kan ses som viktiga i en utbildning av det här slaget är, till exempel ledarskapet, ledandet (i form av att leda projekt) och hantering av konflikter och kriser. De får inte utövas i verklig miljö. En förklaring till detta skulle kunna vara att det är svårt att naturligt integrera dem i utbildningen. Att placera oerfarna traineer på betydelsefulla poster eller att en kris uppstår vid lämpligt tillfälle är trots allt inte realistiskt.

Vi kan även konstatera att vissa delar av undervisningen i den förberedande ledarskapsutbildningen stämmer väl överens med inlärningsprocessen i teorin. Detta fastän utbildningen inte medvetet är utformad efter de teorier som vi redogjort för. Moment som stämmer överens med teorin är framför allt kommunikation, grupputveckling och stress. Dessa ingår i traineernas vardag och den situation som de befinner sig i samband med att de går utbildningen. Det bör således vara relativt enkelt att ta med det som reella delar i utbildningen.

Är det möjligt att lära ut chefskap?

Vi anser det vara möjligt att utbilda i ledarskap, men att den förberedande chefsutbildning som vi studerat inte når ända fram i somliga avseenden. Vi har kommit fram till att chefsarbete till stor del handlar om personlig stil, erfarenhet och så kallad "Fingerspitzengefühl". Det går inte att bli en bra chef enbart genom att studera och observera. Vi vill istället hävda att det måste ges tillfälle att praktisera arbetet i verkligheten. Med följande exempel vill vi förtydliga varför:

Golf är en sport om vilken en uppsjö av litteratur är skriven. Det går att läsa sig till hur man blir en bra spelare. Det hålls ständigt kurser i att förbättra spelet och det är så gott som dagligen något golfinslag på TV i vilka man kan observera proffs spela golf. Man kan dock inte förvänta sig att bli lika duktig genom att observera en professionell spelare. Att förbättra sitt eget spel och utveckla en egen stil, är enbart, och endast enbart, möjligt genom att öva, praktisera och åter öva.

Vi menar således att det krävs mer aktivt experimenterande i förberedande chefsutbildningar, så att det ges möjlighet att praktisera chefsrollen och få kunskap om vad det innebär att vara ledare. Vi är dock medvetna om att frågan är långt ifrån besvarad och att mycket återstår för framtida forskare att studera.

Teoretisk och praktisk relevans

Vårt teoretiska bidrag är beskrivningen i sig. Vi har redogjort för *vad* som lärs ut och *hur* i en förberedande chefsträning och på så vis påvisat en möjlig utbildningsväg. Vidare har vi i vår beskrivning kunnat belysa, men inte till fullo förklarat, glappet som råder mellan teori och realitet.

Något som företag bör tänka på innan de utformar sina traineeprogram är i första hand att tydligt definiera en ledarskapsfilosofi som stämmer överens med det specifika företaget. Utifrån definitionen kan de sedan utforma en utbildning som bygger på det specifika företagets behov av hur en chef ska vara. De bör med andra ord vara införstådda i *vad* som ska läras ut och *varför* innan de utformar chefsutbildningen.

För att kunna bli en bra ledare anser vi att deltagarna vid något tillfälle ska få ansvara för eller utföra några av de uppgifter som ledare har. Det vore önskvärt att få in ett slags "ledarskap i miniatyr" i utbildningen. Man skulle kunna tänka sig att traineedeltagarna får ta över ansvaret för undervisningen under en kort period, eller att de får leda ett projekt i mindre skala men med underordnade. Företaget kan även informera butiksägarna om den kunskap som traineerna faktiskt besitter och hur butiksägarna kan nyttja detta. Det skulle kunna innebära att traineerna ges större ansvar under praktiktiden. Det här skulle ge traineerna större möjlighet att experimentera ledarskapet istället för att enbart observera, och ett mer effektivt lärande skulle uppnås.

I dagsläget läggs stor del av ansvaret för inläring över på traineerna. Inläringen skulle kunna effektiviseras genom att få deltagarna mer medvetna om deras egen inlärningsprocess så att de förstår syftet med delmomenten samt hur de bäst kan ta till sig kunskap. Det skulle kunna uppnås genom att bättre integrera de olika delmomenten i utbildningen. Man skulle kunna tänka sig att traineerna inledningsvis fick "ta ett varv" i företagets organisation för att få ett helhetsperspektiv, för att sedan göra respektive block för sig.

Rekommendation till vidare forskning

I framtida studier önskar vi se att skillnader i teori och verklighet belyses och förklaras ytterligare. Vidare bör det utvärderas huruvida förberedande chefsutbildningar är effektiva samt hur de kan förbättras.

.

KÄLLFÖRTECKNING

Publicerade källor

Alvesson, Mats, Sköldberg, Kaj (1994) *Tolkning och reflektion - Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur

Danielsson, Bror (1984) *Modern engelsk-svensk ordbok*, Bokförlaget Prisma.

Ellström, Per-Erik (1994) *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet - Problem begrepp och teoretiska perspektiv*, Gotab Stockholm.

Hales, Colin P. (1986) *What do managers do? A critical review of the evidence*, Journal of management studies, 23, No. 1, pp. 88-115.

Holme, Idar. Magne., Solvang, Bernt. Krohn. (1997) *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur Lund.

Holmqvist, Mikael (2000) *The Dynamics of experiential learning*, Akademitryck AB.

Johansson, Suzanna (2002) *Examensguiden 2002*, StudentFörlaget Borgelin.

Kolb, David A. (1984) *Experiential Learning – Experience as The Source of Learning and Development*, Prentice Hall.

Lundahl, Ulf, Skärvad, Per-Hugo (1992b) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur.

Lundmark, Annika (1998) *Utbildning i arbetslivet – utgångspunkter och principer för planering och genomförande av personalutbildning*, Studentlitteratur Lund.

Malmström, Sven et al. (1986) *Bonniers svenska ordbok*, Printed in Finland by Otava, Keuruu.

Mintzberg, Henry (1991) *Managerial Work: Forty years later*. I Carlson, Sune (1991) *Executive Behavior*. Ny upplaga med bidrag av, Mintzberg, Henry och Stewart, Rosemary. Almquist & Wicksell International.

Noordegraaf, Mirko, Stewart, Rosemary (2000) *Managerial behaviour research in private and public sectors: Distinctiveness, disputes and directions*, Journal of management studies May 2000, Centre for Public Management, Erasmus University, Rotterdam, The Netherlands and University of Oxford, UK.

Petterson, Gertrud (1997) *Att skriva rapporter- om formen och dess betydelse för innehållet*, Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet; Företagsekonomiska institutionen.

Petti, Kerstin, Petti, Vincent (1997:b) *Norstedts lilla engelska ordbok*, Norstedts förlag.

Rienecker, Lotte, Stray-Jørgensen, Peter. (2002) *Att skriva en bra uppsats*, Liber AB.

Wärngård, Mia (2001) *Dagens Medicin*, 2001-05-15.

Företagsexterna källor

Mat AB på 6 sidor

MatSkolan Utbildningskatalog 2000

Mat AB: s Verksamhet 2001

Mat AB: s Årsredovisning 2001

Företagsinterna källor

Internmaterial om utbildningsmoment i traineeprogrammet 2001/2002

Elektroniska källor

Smith, Mark K., (2001), *David A. Kolb on experiential learning- the encyclopaedia of informal education*, www.infed.org/biblio/b-explrn.htm.

Muntliga källor

Tidigare deltagare på Mat AB: s traineeprogram, 2002-04-22, 2002-05-14 (personliga intervjuer).

Nuvarande deltagare på Mat AB: s traineeprogram, 2002-04-22 (personlig intervju).

Chefen för HR Student, 2002-04-22 (personlig intervju).

Trainee/traîneekoordinator, 2002-04-22 (personlig intervju).

Skolkoordinator, 2002-04-23.

Utbildningsansvarig MatSkolan/Mat AB: s ledarskapsfilosofi , 2002-05-08.

Representant från konsultbyrån, 2002-05-12.

Bilaga

Diskussionsunderlag för intervjuer

Beskriv traineeprogrammet så utförligt du kan!

1. Bakomliggande tankar med traineeprogrammet

- Vad är huvudsyftet med traineeprogrammet?
- Av vilken anledning startades programmet? Vilka behov fanns?

2. Utbildning

2.1 Innehåll

- Vad är syftet med de olika delmomenten i programmet?
- Vad ligger till grund för valet av de olika delmomenten i utbildningsupplägget samt ordningen (logik)?
- Är delmomenten i sig uppdelade i flera moment? Hur ser de ut? Vad har förändrats och varför?
- Hur ser mottagandet av studenterna ut när de kommer ut på sina respektive praktikplatser? Organiserat? Är arbetsuppgifterna genomtänkta?
- Är handledarna på praktikplatsen insatta i traineeprogrammets syfte? Vad har handledarna för befattning?
- Vilka medverkar i seminarieveckorna förutom konsultbyrån? Varför?

2.2 Process

- Hur reflekterar studenterna över upplevelser och observationer i grupp under seminarieveckorna?
- På vilket sätt är övningarna verklighetsanknutna? Hur går de till?
- I vilken grad förekommer kommunikationsövningar, hur framförs och presenteras den? Förklara?
- Hur kommer konfliktövningar/konflikthantering in? Hur går de till? Är de baserade på någon typ av teori?
- Har de något uppdrag när de är på praktik? Utgörs projektet av något teoriavsnitt? På vilket sätt kan de använda sig av det senare?

3. Ledarskap

- Vad är syftet med de olika delmomenten i personlig utveckling (retorik, karriärplanering etc.)?
- Hur har Ni tänkt vid utformandet av den personliga utvecklingen? Finns det en tanke bakom ordningen i schemat?
- Hur varvas teori med övningar och praktik?
- På vilka sätt lärs ledarskap ut? Hur kommer chef/ledarövningar in?
- Vilket/vilka delmoment får traineerna störst inblick i vad en chef gör? Hur praktiseras ledarrollen under praktiktiden?
- Har Ni någon uttalad ledarskapsfilosofi?
- Är utbildningen inriktad mot chef/ledarskap eller mer mot specialkunskaper?