



LUNDS
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen
Box 199, 221 00 Lund

Kurs: PED 440
Kandidat uppsats, 10 poäng
41-60 poäng
Datum: 2004-01-15

Leda lärande och utveckling

Ledares möjlighet att påverka lärande på arbetsplatsen

Karin Ekholm

Handledare:
Agneta Wångdahl Flinck

ABSTRACT

Arbetets art:	Empirisk studie
Sidantal:	30 sidor
Titel:	Leda lärande och utveckling. Ledares möjlighet att påverka lärande på arbetsplatsen.
Författare:	Karin Ekholm
Handledare:	Agneta Wångdahl-Flinck
Datum:	2004-01-15
Sammanfattning:	<p>En empirisk studie med kvalitativ ansats som behandlar möjligheten för en ledare att påverka sin personal till lärande. Ledaregenskaper som särskilt anses påverka personalen har lyfts fram och diskuterats. Genom kvalitativ, halvstrukturerad intervju har fem ledare inom en bank i Skåne deltagit i studien. Resultaten visar att en ledare har stor möjlighet att påverka lärandet. Genom medarbetarsamtal kan man komma varje individ nära och i samråd lägga upp utvecklingsplaner. Ledaren kan skapa lärande arbetsplatser med högt till tak och främja lärandet genom att delegera arbetsuppgifter. Studien har visat att även ledarens personliga egenskaper kan påverka lärandet. Fortsatt forskning hade varit intressant inom området och framförallt nya synsätt på ledarskap i syfte att öka lärandet på en arbetsplats.</p>
Nyckelord:	Ledarskap, lärande, ledarskap för lärande, lärande genom ledarskap, lärande på arbetsplatsen, ledarskap för lärande och medarbetare.

1. INLEDNING	1
1.1 Syfte	1
1.2 Disposition	2
1.3 Avgränsningar	2
2 TEORETISK BAKGRUND	3
2.1 Litteratur.....	3
2.1.2 Källkritik.....	3
2.2 Lärande	4
2.2.1 En definition av lärande.....	4
2.2.2 Lärandet som en process.....	4
2.2.3 Lärande i arbetslivet	5
2.3 Ledarskap	8
2.4.1 Ledaregenskaper.....	9
2.4 Att påverka lärande	10
2.4.1 Organisationens påverkan.....	10
2.4.2 Lärande arbetsplatser	12
2.4.3 Medarbetarsamtal	12
2.4.3.1 Vad är ett medarbetarsamtal?.....	12
2.4.3.2 Hur påverkar medarbetarsamtalet lärande?.....	13
3. METODKAPITEL	15
3.1 Ansats	15
3.2 Val av undersökningsgrupp.....	16
3.3 Datainsamling	17
3.3.1 Intervjuguide.....	17
3.4 Databearbetning	19
4. RESULTATREDOVISNING OCH ANALYS	20
4.1 Val av teman	20
4.2 Frågeställningar.....	20
4.3 Systematisk analys.....	21
4.4 Likheter och skillnader av de olika respondenternas svar	24
5. DISKUSSION	25
5.1 Metoddiskussion	25

5.1.1 Problem jag stött på under vägens gång	25
5.1.2 Resultat i förhållande till vald metod.....	25
5.2 Analys av resultat i förhållande till teori.....	26
5.2.1 Svar på frågeställningarna	26
5.2.1.1 Medarbetarsamtalens betydelse	26
5.2.1.2 Lärande arbetsplatser	27
5.2.1.3 Ledarens egenskaper	28
5.2.2 Sammanfattning.....	29
5.3 Fortsatt kunskapsutveckling	30
LITTERATUR.....	31
BILAGA1	34

1. INLEDNING

En arbetsplats är en händelserik plats där människor kan mötas och utbyta erfarenheter. Arbetsplatsen kan sammanföra individer som kanske annars aldrig träffats. Lärande pågår ständigt genom möten, lösning av vardagsproblem och genom att man tar varandras perspektiv. Lärandet kan vara både medvetet och omedvetet och är ett resultat av vårt sociala liv. Människor har stor möjlighet att påverka varandra och man kan lära varje dag i de otaliga interaktioner man har med andra människor, böcker, media osv. Det är på detta sätt samhällets normer och värderingar kommer till och på samma sätt skapas de ”oskrivna regler” som förekommer på en arbetsplats (Ellström, 1992).

Alla människor på arbetsplatsen kan ha olika mål med sitt arbete och kan vara mer eller mindre intresserade av sina arbetsuppgifter. Min tro är att alla vill förändra och förbättra sin livssituation. Enligt mig är människan är en nyfiken och kunskapssökande varelse. Jag har sedan länge haft ett djupt intresse för ledarskap och en ledares möjligheter att påverka de personer som han är ledare för. Jag tror att ledaren på en arbetsplats kan påverka sina medarbetare till ökat lärande. Genom en empirisk studie kommer jag att undersöka om ledare själva upplever att de kan påverka sina medarbetare till ökat lärande. Jag inriktar mig på vilka egenskaper, hos sig själv, ledaren anser har betydelse för möjligheten att främja lärandet.

Följande frågor kommer utredas i studien. Upplever ledaren att det finns möjlighet att påverka lärandet på arbetsplatsen? Vilka egenskaper hos sig själv upplever ledaren som mer betydelsefulla i syfte att främja lärande?

1.1 Syfte

Syftet med uppsatsen är att studera och beskriva om ledare i arbetslivet själva upplever sig kunna påverka sin personals lärande, på vilket sätt eller när denna påverkan kan ske, samt vilka personliga egenskaper ledaren själv anser påverkar.

1.2 Disposition

Jag inleder uppsatsen med att beskriva min utgångspunkt och presentera uppsatsens syfte och övergripande forskningsfråga i kapitel 1. Vidare lägger jag en teoretisk grund i kapitel 2 och beskriver hur jag gått tillväga i metodkapitlet, kapitel 3.

Resultatredovisning samt bearbetning av insamlade data finns i kapitel 4. Diskussion av bearbetade data finns i avslutande kapitel 5.

1.3 Avgränsningar

Som framgår av syftet har jag valt ett *ledarperspektiv* vilket medför:

- Att medarbetarnas uppfattningar utesluts.
- Att andra motivationsfaktorer för personalens lärande utesluts.
- Att de individuella förutsättningarna hos personalen som vilken tjänst de innehar, arbetstider, civilstånd, ålder, utbildning osv utesluts.
- Att kulturens påverkan på lärandet utesluts.

2 Teoretisk bakgrund

I detta kapitel lägger jag en teoretisk grund för uppsatsen genom att presentera forskning inom områdena lärande, ledarskap och påverkan.

2.1 Litteratur

Vid mitt arbete med denna uppsats har litteraturen spelat en viktig roll. Jag har huvudsakligen sökt efter vetenskaplig litteratur via Lunds universitetsbiblioteks tjänster med sökord på både svenska och engelska. LOVISA, LIBRIS och Elin är databaser med litteratur och vetenskapliga artiklar som jag använt. Dessa kan man finna via Lunds universitets hemsida, www.lu.se

I början av arbetet med uppsatsen sökte jag på bred front för att få en känsla för hur mycket litteratur som fanns. Eftersom det förekommit mycket forskning inom ledarskap och lärande fick jag snäva in mina sökord till ledarskap och lärande i kombination med andra ord på olika sätt. När jag fått en intressant träff lokaliserade jag källan och skummade igenom den för att se om den passade mitt ämnesområde, dvs om den behandlade ett relevant område eller en relevant teori. För att lokalisera ytterligare litteratur gick jag igenom referensavsnitten i den litteratur jag funnit. Även vid genomläsning av vald litteratur fick jag tips på vidare läsning eller var jag kunde söka för att nå exempelvis en ursprungskälla. Jag har i vissa fall använt kurslitteratur, som varit en del av de kurser jag tagit på universitetet som utgångspunkt vid litteratursökningen.

2.1.2 Källkritik

I enlighet med Bell (2000) har jag varit noggrann med *vem* som är upphov till källan. Vem är författaren och vad har denne för vetenskaplig bakgrund? En politiker, en konsult och en forskare har olika förutsättningar och olika syften bakom publiceringen av en text. Vid genomläsning har jag varit observant på författarens egna tyckanden och värderingar. I första hand har jag valt forskare inom pedagogik, psykologi och sociologi.

För att säkerställa korrektheten av litteraturvalet ska man alltid försöka hitta primärkällan för en teori eller ett resonemang (Thurén, 2000) Detta har inte alltid gått

men vid de tillfällen då det varit svårt har jag försökt hitta flera källor som bekräftar samma sak. Vid dessa tillfällen har primärkällan varit båda källornas utgångspunkt.

Den litteratur som väger tungt i uppsatsen är rapporter från undersökningar gjorda av forskare inom pedagogik, psykologi eller sociologi. Jag har dock kompletterat resonemang och beskrivningar vid ett fåtal tillfällen med annan litteratur som inte uppfyller de krav jag beskrivit. Denna litteratur har höjt uppsatsens läsvärde men ligger inte till grund för några avgörande resonemang.

2.2 Lärande

Det finns oerhört många teorier kring lärande och hur det uppkommer. Litteraturen presenterar ett stort antal undersökningar, resultat och teorier. Jag har valt att presentera några grundläggande resonemang. Gemensamt för dem alla är att lärande har med förändring att göra, känslomässig, intellektuell eller beteendemässig förändring.

2.2.1 En definition av lärande

Att lära är att förändras varaktigt som ett resultat av interaktion med omgivningen. Förändringar kan ske av såväl kunskaper, intellektuella och praktiska, som attityder, social kompetens och personliga egenskaper (Ellström, 1992).

2.2.2 Lärandet som en process

Henrik Kock (2002) beskriver i sin avhandling att lärandet är en process som uppkommer vid samspel med omgivningen. Lärande innebär en ändring av kunskaper, föreställningar och värderingar. Han beskriver tre former av läraaktiviteter som anses främja lärande. *Formella läraaktiviteter* som präglas av god planering och organisation, *informella läraaktiviteter*, det lärande som pågår i vardagsarbetet samt *icke-formella läraaktiviteter* med låg grad av planering t.ex. en studiecirkel eller ”förbättringsgrupp”. Att ha tillgång till formellt lärande i form av kurser och utbildningar behöver inte leda till bestående lärande. Många studier har visat att en blandning och samverkan mellan de tre ger bäst resultat (Kock, 2002).

Lärandeprocessen bör förstås som ett nära samspel mellan en individ och dennes omgivning. Individen ska ses som ett öppet system som i samspel med miljön påverkar och påverkas. Lärande sker i relation till den yttre miljön, det kan vara i relationen till en bok, en lärare eller andra individer. Genom interaktion kan individen ta del av tankar och synvinklar som hjälper att utveckla det egna synsättet. *Lärtillfällen* kallas de situationer då individen påverkas genom att omgivning förändras och kräver ett annat agerande från individen eller då individen upplever nya eller förändrade egna behov och ny motivation (Granberg & Ohlsson, 2000).

Lärande beskrivs ofta som en medveten och planerad process men lärande kan vara omedvetet. Det omedvetna lärandet är ett resultat av den kontext i vilken vi arbetar eller utbildar oss. Vi lär oss om oss själva, vår organisation och våra medmänniskor i vårt dagliga arbete. Detta "bredvid" lärande eller meta-lärande kan vara både positivt och negativt. Det finns alltså även i en planerad inlärningsituation ett dolt lärande som pågår samtidigt som det avsiktliga. Det kan vara stämningar och attityder i gruppen, tillit till den egna förmågan osv. (Ellström, 1992).

2.2.3 Lärande i arbetslivet

I det vardagliga arbetet kan den viktigaste basen för lärande i arbetslivet finnas eftersom det är där yrkeskunnandet kommer till användning, utvecklas och finslipas. På arbetsplatsen kan man lära genom sina erfarenheter. Erfarenhetsbaserat lärande kan uppkomma när en individ tillgodogör sig erfarenheten av en upplevelse. Varje situation och varje handling kan resultera i att något lärs. En handling får en konsekvens och tillsammans med individens upplevelse av denna konsekvens skapas en erfarenhet. Om individen reflekterar över erfarenheten och tänker på vad som gick rätt respektive fel och vad hon kan göra nästa gång för att få en mer önskvärd konsekvens har individen tillgodogjort sig erfarenheten och lärt sig något av den. Det är av betydelse på exempelvis en arbetsplats att känna till att alla handlingar ej resulterar i erfarenheter och arbetet bör därför inte bara värderas i anställningstid (Ellström, 1992).

David Kolb (1984) har forskat kring och utvecklat en modell (bild 1) för det lärande som grundar sig på de erfarenheter man gör när man är en del av en organisation. Teorin är anpassad till vuxnas lärande på t.ex. en arbetsplats. Denna teori har han utvecklat från Piagets teori om kognitiv utveckling. Grundtanken är att det finns olika delar i lärandet och att olika individer lär vid olika tillfällen i en process, de har olika *lärstilar* (Kolb, 1984).

Kolb (1984) menar att det vi lär genom erfarenhet sker i två dimensioner, en varseblivningsdimension och en formations- eller handlingsdimensionen. I figuren visas när i läroprocessen de olika dimensionerna uppkommer. Varseblivningsdimensionen finns mellan reflekterande observation och aktivt prövande och formations- eller handlingsdimensionen finns mellan konkret erfarenhet och abstrakt begreppsbyggnad.

När man lär vandrar man genom olika faser av lärandet. Varje individ har sin fas och dimension där hon lär mest och bäst, detta kallar Kolb olika lärostilar. Man kan lära i alla faser men en brukar vara mer tongivande. De fyra lärostilarna är:

- *Ackommodativ lärostil* vilken ligger mellan ”aktivt prövande” och ”konkret erfarenhet” som innebär att personen i fråga lär genom att utföra exempelvis en handling och sedan se konsekvensen.
- *Divergent lärostil* vilken ligger mellan ”konkret erfarenhet” och ”reflekterande observation” visar att individen lär genom att försöka förstå olika erfarenheter och se saker ur olika perspektiv.
- *Assimilativ lärostil* vilken ligger mellan ”reflekterande observation” och ”abstrakt begreppsbyggnad” visar att individen lär genom att sortera in sina erfarenheter i fack och abstrahera dem.
- *Konvergent lärostil* vilken ligger mellan ”abstrakt begreppsbyggnad” och ”aktivt prövande” visar att individen lär genom att omvandla teori till praktik (Kolb, 1984).

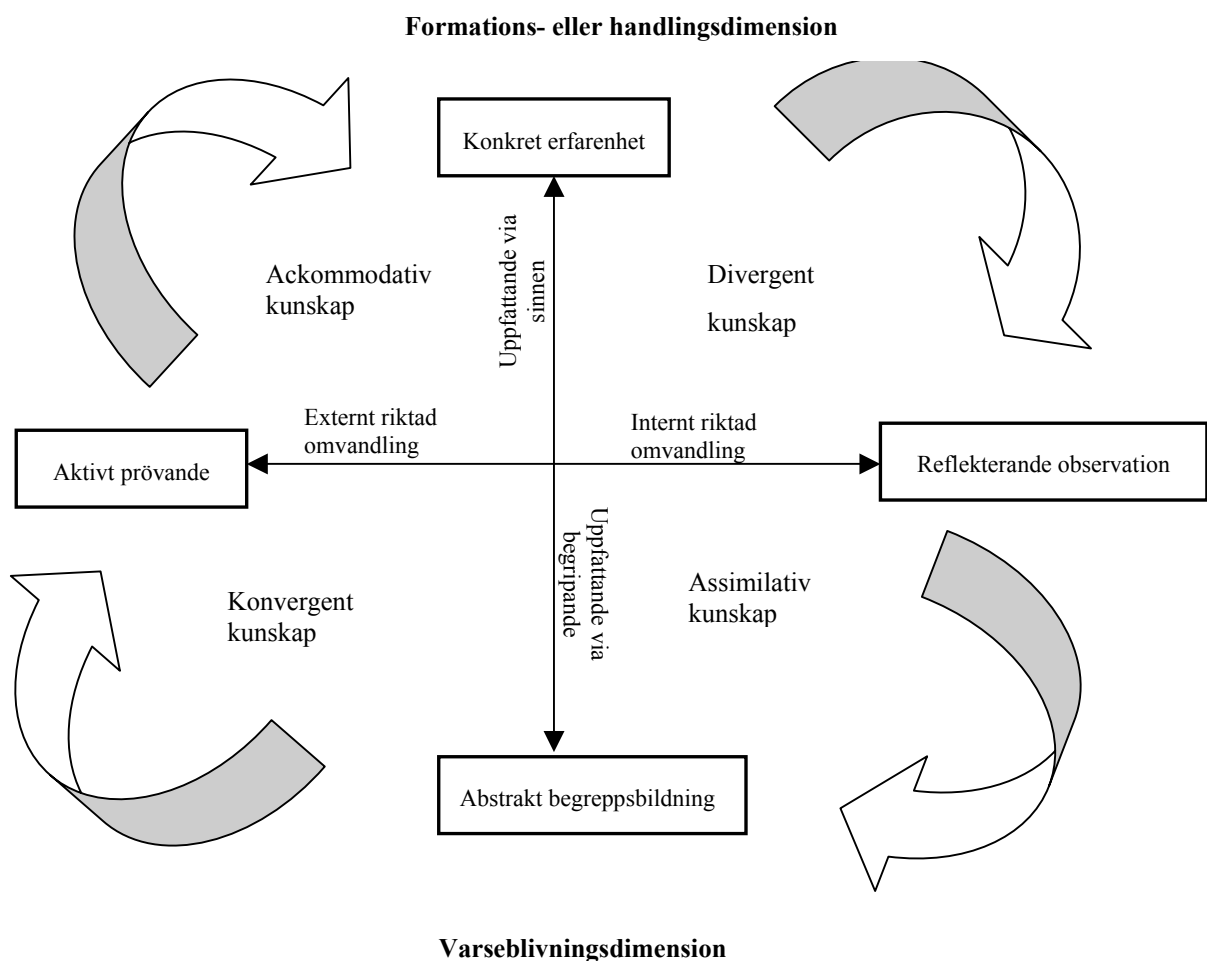


Bild 1 Kolbs modell för erfarenhetsbaserat lärande (Kolb, 1984, s. 42).

Med tanke på individers olika lärtilar bör man på en arbetsplats som främjar lärande ha möjlighet till individuell utveckling. Samtidigt måste man ha rätt person på rätt plats för att organisationen eller företaget ska kunna utnyttja sina anställdas fulla potentialer. Den som inte är kompetent att utföra vissa arbetsuppgifter kan misslyckas och lära att hon är inkompetent vilket tidigare beskrivits som negativt meta-lärande (Ellström, 1992). Genom stort handlingsutrymme för arbetsgruppen att själva definiera och lösa arbetsuppgifter skulle varje individ kunna få göra det hon är kompetent för och utvecklas på sin egen nivå samtidigt som man uppfyllde organisationens krav (Kock, 2002).

Detta handlingsutrymme tar Ellström (1996) upp som ett av villkoren för lärande, han talar också om olika nivåer av lärande på arbetsplatsen, ett högre och ett lägre ordningens lärande. Den högre ordningens lärande, utvecklingslärande, infaller när arbetets förutsättningar, uppgifter, metoder och resultat inte ses som givna utan individen får själv tolka, utföra och bedöma arbetet och resultatet. Individen eller arbetsgruppen har då ett stort handlingsutrymme. Den lägre ordningens lärande, anpassningslärande, infaller när möjligheterna att utföra och bedöma arbetet är begränsade och när arbetsuppgifterna har brist på variation och innehåll. Samma uppdelning gör även Kock (2002) då han redogör för utvecklings- respektive anpassningsinriktat lärande. Dessa båda former av lärande krävs och kan komplettera varandra. På många arbetsplatser finns båda sorternas lärande men vissa tjänster och dess arbetsuppgifter präglas mer av det ena.

Vuxnas lärande präglar en arbetsplats och när det gäller vuxnas lärande finns det aspekter som framträder tydligt (Granberg, 1996).

- Vuxna föredrar ett självstjrt lärande hellre än då läraren har det fulla ansvaret för alla beslut om vad som skall läras och när det ska ske.
- Vuxna har många egna erfarenheter som kan användas som kunskapskälla för andra och de lär bättre genom diskussion och problemlösning.
- Vuxna har ofta speciella behov att lära som vid exempelvis ett karriärbyte, då nya kunskaper används omedelbart och en önskan om att bli skicklig motiverar individen.

Andra lärvillkor kan finnas i omgivningen som exempelvis organisationens uppbyggnad och struktur. De resurser man inom företaget avsätter för lärande såsom tid och möjlighet till vidareutbildning kan påverka. Lärsvillkor finns också inom arbetsgruppen där individernas ålder, kön, erfarenheter, tidigare utbildning, motivation, värderingar etc. i stor utsträckning kan påverka individernas förmåga att utvecklas och lära (Kock, 2002).

2.3 Ledarskap

I boken ”Doktrinskiftet” (Beckérus & Edström, 1988) presenteras, den då, nya synen på ledarskapet som har präglats mycket av forskning inom området sedan dess. De förkastar ”gårdagens” ledarskap då medarbetarna fick detaljinstruktioner och var genom dem hårt styrda. Författarna talar istället för ett ledarskap som möjliggör ökat handlingsutrymme och eget ansvar för varje individ. De hävdar att 2000-talets samhälle kräver mycket stor flexibilitet och rörlighet inom företagen så att de kan hinna med den tekniska utvecklingen och de ökade konkurrenskraven. Många forskare hänvisar till denna bok i sina egna arbeten eftersom den var banbrytande inom ledarskapsforskning och presenterade ett nytt synsätt på individerna i en organisation.

Ledarskapet spelar roll för påverkan och förändring av medarbetarnas attityder och behov. Ledarskapet ska ses som en process präglad av påverkan och en ledare är på många sätt delaktig i arbetsgruppens utveckling. Ledaren jobbar tillsammans med och genom sina medarbetare för att nå organisationens mål. Detta förutsätter en överensstämmelse mellan organisationens mål och medarbetarnas mål samt medarbetarnas mottaglighet för påverkan och förändring (Arvonen, 2002). Det är viktigt att skapa ett möte mellan medarbetare och ledare. Ledarskapet kan ses som en relation och inte som en position och då är det viktigt att ledaren själv känner sig som ledare. Ledarskapet innebär arbete genom andra människor vilket medför att man måste kunna svara mot både arbetsgruppens människor med personlig kontakt samt mot arbetsuppgifterna med mål och krav. Avgörande för att det ska fungera är att ledaren presenterar och informerar sin personal så bra att alla strävar efter att nå samma övergripande mål. En gemensam uppfattning är en förutsättning för att ledaren ska kunna delegera ansvar och makt till sin personal (Svedberg, 1997).

Ledarskapet ska präglas av ledaren som visionär och pedagog, villig att möta den sociala sidan av arbetslivet. Ledning av människor ska ske genom det dagliga arbetet via uppmuntran, intresse, uppmärksamhet osv. En ledare måste ha visioner, förtroende och engagemang för sin uppgift (Arvonen, 1989). Ledaren har idag, i förhållande till personalen, roll som *förebild* för organisationen, som *fostrare* genom sitt agerande som leder till liknande beteende hos andra, *opinionsbildare* av åsikter och attityder samt som *utvecklingsagent* eller *utvecklingsbroms* genom att vara positiv och jobba för utveckling/förändring eller motverka densamma. Det handlar om en helhetssyn på organisationen och de personer som finns i den där ledaren spelar en av huvudrollerna och kan i stor utsträckning påverka sina medarbetare. Idag är alla ansvariga för produktens kvalitet, produktutveckling, resultat och framgång vilket också kan ha gett ledaren en roll från övervakare till deltagare och uppmuntrare (Their, 2000).

2.4.1 Ledaregenskaper

I ledarskapsteorier talar man ofta om ledarskapets två dimensioner, dels den sociala dimensionen som behandlar relationen till medarbetarna och dels den tekniska dimensionen som behandlar struktur och produktion inom företaget. Dessa två dimensioner har olika namn hos olika forskare men begreppens betydelse verkar vara mycket likartade. Som exempel använder sig både (Yukl, 1998) och (Arvonen, 2002) av detta dualistiska synsätt i sina teorier kring ledarskap.

Gary Yukl (1998) presenterar i boken "leadership in organizations" en sammanställning av lång tids forskning kring framgångsrika ledares egenskaper och färdigheter. Det finns övergripande drag hos framgångsrika och effektiva ledare som är gemensamma men inget som tyder på att man är en framgångsrik ledare enkom för att man har dessa egenskaper och färdigheter. Förmågan att i olika situationer kunna använda sig av sina egenskaper betyder mycket för hur man är som ledare.

Egenskaper:

- En bra ledare har hög *energinivå och är stresstålig*. Ofta är chefsjobben mycket komplexa vilket medför hög stressnivå och för att klara denna måste man vara vid god hälsa och ha mycket energi.
- *Självförtroende* och tilltro till sin egen förmåga gör att en ledare ställer höga krav på sig själv och på sina medarbetare.
- Ledare som når framgång tar *eget ansvar* för sina handlingar och är övertygad om att allt som händer kan påverkas. Ledaren tar ansvar både för sitt eget agerande och för företagets prestationer. Han planerar för framtiden, vidtar åtgärder vid problem och engagerar medarbetarna till delaktighet.
- *Personlig mognad* samt insikt om sina starka och svaga sidor hjälper en ledare att utveckla nära samarbeten med kollegor. Ledaren kan dessutom jobba med sin personliga utveckling och se realistiskt på sina förmågor istället för att förneka svagheter och agera defensivt.
- Personlig *integritet* kan bidra till att ledaren får förtroende genom att alltid hålla vad han lovar, vara ärlig samt att verka som förebild.
- Orsaken till valet att bli ledare kan också spela roll för hur effektiv man är. Om man motiverats av *makten* innebär det att man ofta är mer framgångsrik om man vill utöva den till fördel för andra än om man manipulerar. Om man har *prestationsmotiv* ska man försöka ta den gyllene medelvägen för att kunna kombinera sina egna individuella prestationsbehov med medarbetarnas behov av att prestera och utvecklas. Ledarens behov av *bekräftelse* måste även den ligga på rätt nivå. Om ledaren enbart utgår ifrån hur omtyckt han är och favoriserar medarbetare med vilka han har vänskapsrelationer blir det svårt. Ett visst behov av bekräftelse är dock viktigt för att kunna uppmärksamma och vara mån om att medarbetarna får en god och stimulerande relation till sin ledare.

Naturligtvis skall dessa egenskaper ses som delar av en helhet och man kan kalla dem karaktärsdrag för att klargöra att de är just delar av en personlighet. Ledarens egenskaper påverkar hur han tolkar olika händelser och reagerar i olika situationer. De karaktärsdrag man har och i den kombination man har dem gör att man kan tänka sig flera framgångsrika koncept och personligheter. Det är avgörande vem man är och hur mycket man är villig att arbeta med sig själv om man blir en bra ledare eller ej. Det krävs dock mer än personliga egenskaper och karaktärsdrag för att vara en bra ledare, man måste tillgodogöra sig vissa färdigheter också (a.a.).

Färdigheter:

- Som ledare måste man ha *tekniska kunskaper* inom det område man ska vara chef. Man ska känna till metoder, tekniker osv som är nödvändiga för arbetets genomförande. Dessa kan man lära sig genom formell utbildning i kombination med arbete och erfarenhet.
- *Beteendevetenskapliga* färdigheter såsom kunskap om mänskligt beteende, attityder, motiv och känslor hjälper en ledare att kommunicera med medarbetarna på det sätt som är nödvändigt för förståelse och delaktighet. Denna förmåga att hantera människor är en av de viktigaste färdigheterna för en ledare. Den möjliggör för ledaren att påverka, se och lyssna på medarbetare samt att ge och ta kritik. Det är även denna förmåga som främst skiljer en framgångsrik och effektiv ledare från andra.
- *Kognitiva färdigheter* såsom problemlösning, logiskt tänkande och analytisk förmåga är viktiga för att kunna bringa ordning och struktur till komplexa miljöer och arbetsuppgifter.

2.4 Att påverka lärande

Att ledarskapet påverkar lärandet har framkommit tydligt i de föregående avsnitten. Hur och när kan denna påverkan ske?

2.4.1 Organisationens påverkan

Individer lever och verkar i sociala sammanhang, det kan vara i skolan, på arbetsplatsen, i familjen, på fritiden osv. Ofta har människorna i ett sammanhang gemensamma syften eller gemensamma uppgifter att lösa. Tillsammans kan individerna då utveckla sina kunskaper och delta i diskussioner som bidrar till ökat lärande. Med utgångspunkt härav

diskuteras ofta ett kollektivt lärande eller ett organisations lärande. Det innebär att individerna reflekterar över och diskuterar gemensamma erfarenheter och utvecklar gemensamma tankesätt och synsätt. Vidare definierar de ett gemensamt mål och syfte med sin verksamhet. Många forskare har undersökt fenomenet men är idag inte överens om det finns ett verkligt organisatoriskt lärande eller bara individuella. Klart är i alla fall att man genom diskussion och reflektion tillsammans i arbetsgruppen kan främja lärande och utveckling på en arbetsplats. Organisationen på arbetsplatsen måste alltså ge utrymme för dialog och samtal i arbetsgrupperna (Granberg, 1996).

Taina Savolainen (2000) visar genom två modeller (bild 2) hur organisationer kan främja eller motverka lärande. Genom undermålig kommunikation, lågt engagemang, låg delaktighet, ovilja att ”se” problem samt oklara uppfattningar av vad som ska åstadkommas kan en negativ lärandecykel uppstå. Denna cykel kan resultera i att inget effektivt lärande uppstår. För att främja utveckling och lärande på arbetsplatsen har ledare och ledning stor möjlighet att påverka medarbetarnas engagemang genom att själva agera som visionärer och förebilder och därigenom öka medarbetarnas motivation, delaktighet och engagemang. För att organisationer ska kunna främja lärande krävs att man jobbar för en positiv lärandecykel och ökar kommunikationen, höjer engagemanget, ökar delaktigheten, ”ser” problemen och klargör mål och uppfattningar.

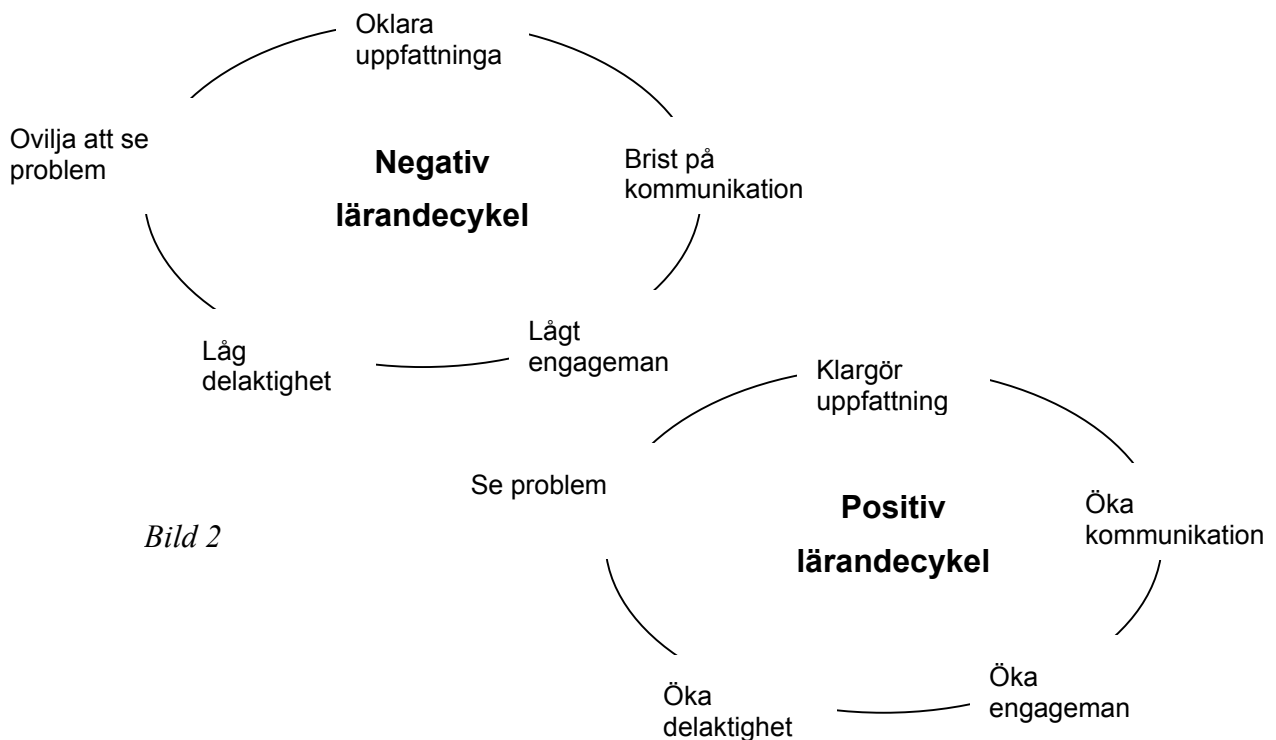


Bild 2

2.4.2 Lärande arbetsplatser

För att främja utveckling och lärande kan en ledare hjälpa medarbetarna att skapa lärande arbetsplatser. I det arbetet är målen för verksamheten viktiga. Mål kan kontrollera individers handlande och därmed också individens möjligheter till lärande. Klara och sammanhängande mål måste vara grunden i kombination med att medarbetarna förstår dem, accepterar dem och jobbar för att uppnå dem. Då kan de skapa förutsättningar för lärande. Om engagemanget kring målen blir alltför stark kan detta dock ha motsatt effekt och utvecklingslärandet som kräver kreativitet och kommunikation har svårt att utvecklas (Ellström, 1996).

På en lärande arbetsplats är de anställda delaktiga i hela arbetsprocessen. De har ett stort handlingsutrymme och kan själva vara med och påverka sitt arbete, formulera mål, lösa uppgifter och värdera resultat. Dessutom ska arbetsuppgifterna ha lagom svårighetsgrad och därigenom vara en utmaning för individerna (Ellström, 1996).

2.4.3 Medarbetarsamtal

För att en anställd ska kunna utvecklas och motiveras är det viktigt att hon blir medveten om sina utvecklings-/karriärmöjligheter och om sin situation. Genom denna medvetenhet kan hon sedan bearbeta omvärlden och förändra de förutsättningar under vilka hon verkar. En ledare kan tillsammans med en medarbetare diskutera dennes aktuella situation på ett sätt som hjälper individen att se sig själv, sin situation och sina möjligheter. Ledaren hjälper då medarbetaren att öka sin medvetenhet så att hon kan handla och finna motivation och engagemang för förändring (Svennerstål, 1996). I ett medarbetarsamtal finns denna möjlighet till diskussion.

2.4.3.1 Vad är ett medarbetarsamtal?

För att kunna planera och följa upp arbetet på en arbetsplats förekommer utvecklingssamtal mellan ledare och medarbetare. Innehållet i samtalet varierar bl.a. beroende på de olika förutsättningar och positioner som medarbetarna har. Samtalen kan finnas i hela organisationen från högste chefen och ända ner till den nyanställda medarbetaren. Samtalet genomförs oftast med den närmaste chefen (Lindgren, 2001).

Kärt barn har många namn och ofta stöter man på utvecklingssamtal, medarbetarsamtal, planeringssamtal eller målsamtal. De olika namnen försöker framhäva det som står i centrum vid samtalet. Medarbetarsamtalen visar på den jämbördiga relationen mellan över- och underordnad. Samtalet ska vara strukturerat och kunna föras ostört. Frågor

som gäller arbetet, kollegor, uppgifter etc. diskuteras jämbördigt. Ofta tas anteckningar som följs upp vid nästa samtal, kanske ett år senare (Lindgren, 2001).

Ledaren kan få klart för sig hur kompetensen ser ut inom det område han är verksam och kan också finna utvecklingsbar kapacitet. Insikten om hur man på bästa sätt kan motivera och stärka sina medarbetare att utföra ett bra jobb kan öka genom samtalet (Ljungström, 2001).

Människor drivs i hög grad av sina värderingar vilket innebär att man inte enbart kan avhandla sakfrågor vid samtalen. Ledaren måste kunna diskutera frågor av annan karaktär som behandlar stämningar, känslor och dylikt för att dialogen i samtalet skall främja både organisationens och medarbetarens utveckling. Organisationen påverkas av sin omgivning och måste vara redo att påverkas inifrån (Engqvist, 1990). Det ingår som en del av ledarskapet att hålla medarbetarsamtal. Att kunna lyssna på människor när de har det svårt, skapa trygghet och framgång genom andra, samt att leda genom sociala relationer (Arvonen, 1989). Medarbetare vill också kunna ge feedback uppåt i organisationen genom t.ex. kritik av chef, organisation eller något annat. Det är därmed viktigt, att förhållandet till chefen är bra, att kritik inte resulterar i orättvis behandling samt att medarbetaren känner att hon värderas korrekt och rättvist (Mikkelsen, 1998).

2.4.3.2 Hur påverkar medarbetarsamtalen lärande?

I medarbetarsamtalen övas förmågan till dialog som är viktigt eftersom verkligt deltagande och medbestämmande bygger på detsamma. Både chefer och anställda har kunskaper och erfarenheter som är viktiga för utveckling av och skötseln av den löpande verksamheten. Medarbetarsamtalen hjälper organisationen och individen att lära då det är möjligt att nå högre insikter tillsammans än individuellt. Lärandet sprids, genom dialog, från individen till gruppen och vidare till hela organisationen. Medarbetarsamtalen ligger också till grund för problemlösning. Närhet ska under samtalet finnas till olika frågeställningar som rör arbetet och det är av vikt att de som är involverade i problemet bidrar till lösningen. Denna gemensamma problemlösning är ytterligare en väg till lärande då individer kan tillgodogöra sig andras sätt att angripa och lösa problem (Mikkelsen, 1998).

Betydelsen av kommunikation och dialog görs tydlig i människors behov av feedback. Anställda har ofta stort behov av feedback på sina prestationer och denna feedback har sedan stor betydelse för deras fortsatta agerande. Feedback bidrar till lärande eftersom det ger en människa möjlighet att revidera sina egna uppfattningar utifrån någon annans uppfattning och lärandet blir inte lika styrt till individens egna föreställningar (Stein, 1996). Chefens roll är att ge förutsättningar för lärande och utveckling i det dagliga arbetet. Genom medarbetarsamtalen kan chefen ge återkoppling, stöd och vägledning. Samtalet är det viktigaste redskapet för att kunna förändra organisationsklimatet, t.ex. kan förändringsmotstånd belysas och diskuteras (Mikkelsen, 1998).

Åke Dalin framhäver i boken ”den lärande organisationen” (1997) att hänsyn måste tas till att medarbetarsamtalet hålls och leds av den överordnade. Den överordnade har stort inflytande på den anställdes utvecklingsmöjligheter och ställer därför den anställde i ett beroendeförhållande som kan ha hämmande effekt på öppenheten. Samtalet är dessutom beroende av chefens sätt att arbeta eftersom det är tidskrävande och måste planeras in.

3. Metodkapitel

I metodkapitlet beskriver jag hur jag vetenskapligt har gått tillväga vid genomförandet av denna uppsats. Uppsatsen har påverkats av de medvetna val jag gjort och dessa val redovisas under de olika delavsnitten.

3.1 Ansats

Kvalitet står för arten eller karaktären av något att jämföra med kvantitet som står för hur mycket, hur stort eller mängden av något. För att kunna svara mot mitt syfte med uppsatsen har jag valt en kvalitativ ansats. Starrin & Svensson (1994) skriver att målet för en undersökning med kvalitativ ansats är att undersöka det som ligger bakom det observerbara såsom upplevelser, tankar och föreställningar. I min undersökning försöker jag beskriva människors upplevelser och jag vill ta reda på hur någon upplever att hon kan påverka andra människor, detta motiverar en kvalitativ ansats.

Jag strävar efter att gå på djupet och skapa förståelse för ledarens möjligheter till påverkan. Jag vill beskriva denna och se den i sitt sammanhang. Holme & Solvang (1997) framhåller att en kvalitativ ansats ger utrymme för insikt om de enskilda undersökningsslagens upplevelser och att intresset för sammanhang och förståelse kan komma till sin rätt. De betonar även vikten av att koncentrera sig på få undersökningseenheter för att kunna ha överblick över informationen och för att kunna koncentrera sig på det unika i varje enskilt fall.

Det går inte att undvika påverkan mellan undersökaren och det undersökta, varken medvetet eller omedvetet. Mina metodiska val kommer påverka undersökningen och eftersom min avsikt är att gå på djupet och söka förståelse för en människas upplevelse kommer ett nära samspel med undersökningsslagens personerna krävas. Detta leder naturligtvis till en hög grad av påverkan som jag måste vara uppmärksam på. Kvale (1997) menar att man vid undersökningar med kvalitativ ansats bör se undersökningen som en relation mellan undersökaren och det undersökta. Genom medvetenhet om att det finns ömsesidig påverkan kan man dra nytta av denna och söka djupare förståelse i samverkan med den undersökta.

I min ansats lutar jag också mot ett hermeneutiskt synsätt som övergripande kan presenteras i följande punkter (Widerberg, 2002):

- Mening skapas, framträder och kan bara förstås i ett sammanhang eller en kontext.
- I all tolkning och förståelse är delarna beroende av helheten och omvänt.

- All förståelse förutsätter eller bygger på någon typ av förförståelse, dvs. de ”glasögon” – den referensram, teori eller liknande – genom vilka vi betraktar ett fenomen.
- Varje tolkning föregås av vissa förväntningar eller förutfattade meningar.

3.2 Val av undersökningsgrupp

Innan arbetet med uppsatsen empiriska del kan sätta fart måste jag välja undersökningsgrupp, de ledare som ska ingå i undersökningen. Jag har valt fem ledare från samma företag som alla har likartade yttre förutsättningar. Fem ledare är hanterbart för mig, jag kommer kunna överblicka materialet och samtidigt få möjlighet att göra jämförelser ledarna emellan. Enligt Bell (2000) är det av betydelse att ha likartade yttre förutsättningar om man vill jämföra individers upplevelser.

Jag har valt att intervjua kontorschefer på en rikstäckande svensk bank. Banken har jag valt eftersom den enskilde ledaren har stort övergripande ansvar. Varje kontorschef har ansvar för kontorets ekonomiska mål och resultat. Dessutom har de fullt ansvar för personalplanering, personal, löner, rekrytering och utbildning. De har arbetat för samma arbetsgivare i många år och har skolats av organisationen. Fem kontorschefer (tre män och två kvinnor) deltar i undersökningen och har valts ut i samråd med regionchefen. Vi har koncentrerat oss på kontor i Skåne med snarlika yttre förutsättningar. Detta innebär att kontoren har både företagsbetjäning och privatkunder samt att antalet anställda är någorlunda likartade. Den geografiska placeringen utgör dock en skillnad och kan påverka de kunder de betjänar. Tre av kontoren ligger i stadskärnor, ett i en avsides stadsdel och ett på landsbygd. Denna skillnad har jag uppmärksammat och informerar härmed om.

Enligt Holme & Solvang (1997) bör man eftersträva så bra informationsinnehåll som möjligt från undersökningsgruppen. Informationsinnehållet grundar sig dels på den metod man väljer för datainsamling samt på undersökningsgruppens villighet att delta och deras kunskaper inom undersökningsområdet. När jag förhörde mig om intresset att delta i studien fick jag enbart positiv respons. Jag tolkar det som ett uttryck för samarbetsvilja. Dessutom bedömer jag att respondenterna har stor kunskap om de företeelser jag ska undersöka grundat på deras mångåriga erfarenhet av arbetsuppgifterna och ansvarsområdena.

3.3 Datainsamling

Kvale (1997) påpekar att det i samhällsvetenskaplig praktik används kvalitativa och kvantitativa angreppssätt omväxlande. Tonvikten läggs på den metod som bäst svarar mot undersökningens syfte och den typ av fenomen som ska undersökas. Jag vill ta del av ledarnas upplevelse av sin möjlighet att påverka personal. Jag vill därför att datainsamlingen genomförs med en metod som ger ledaren stort utrymme att förklara och beskriva sina upplevelser. En kvalitativ intervju kan enligt Lantz (1993) vara fokuserad på teman och innehålla övergripande frågor vilket kan ge respondenten stort utrymme för beskrivningar och förklaringar. Vidare är en kvalitativ intervju öppen för förändring och tolkning (a.a.) vilket bidrar till att jag kan vara följsam för respondenternas svar och följa upp deras tankegångar och genom detta täcka av intervjufrågorna i den ordning som respondenterna tar upp dem. Genom att ha en intervjuguide som underlag kan jag lätt kontrollera att jag täcker in alla de områden som jag vill ta upp.

Patton (1990) poängterar vikten av att komma respondenterna nära och söka förståelse för deras erfarenheter och uppfattningar. Styrkan i en kvalitativ forskningsintervju ligger i att intervjusituationen liknar en vardaglig situation och ett vanligt samtal vilket kan hjälpa respondenten att känna sig bekväm och avslappnad.

Forskaren är instrumentet i kvalitativ forskning så validitet och reliabilitet beror till stor del på forskarens vana att utföra undersökningar och även dennes känslighet och integritet. Vid genomförandet av intervjuerna ska intervjupersonerna prata om sina erfarenheter och upplevelser. Man måste vara medveten om att intervjuaren påverkar intervjupersonen och aldrig kan vara neutral. Att vara en god lyssnare med ett genuint intresse för den man intervjuar och hans/hennes åsikter är en grundläggande förutsättning för en bra intervju (Patton, 1990).

3.3.1 Intervjuguide

Intervjuguiden innehåller en översikt av de ämnen som ska undersökas samt förslag till frågeställningar. Dessa utgör en påminnelse och hjälper intervjun att följa en förutbestämd röd tråd. Det vilar på intervjuarens omdöme att avgöra hur strikt intervjuguiden ska följas (Kvale, 1997). Samtalet ska präglas av undersökningens syfte samtidigt som respondenternas tankegångar och resonemang följs upp och tas tillvara (Lantz, 1993).

Intervjufrågorna måste ge respondenterna fritt spelrum att utveckla sina svar och vara formulerade så att intervjuarens förväntningar, tankar och egna resonemang inte överförs eller påverkar för mycket. Genom att använda öppna frågor kan man

åstadkomma detta. Öppna frågor är en gemensam benämning på frågor man inte kan bevara med ja eller nej och som inte är överföringar av intervjuledarens åsikter. Det är dessutom viktigt att ställa frågor som utreder respondentens uppfattning istället för uppfattningar generellt t.ex. Hur uppfattar du *ditt* personalansvar? (Patton, 1980).

Enligt Patton, 1990, finns det kategorier med frågor man använder sig av i intervjuer. Han lyfter fram sju olika sorters frågor.

1. Frågor som rör *beteende* ger en beskrivning av ett handlingsmönster eller beteende, t.ex. vad gör du idag? vad har du gjort tidigare?.
2. Frågor om *åsikter och värderingar*, ger en uppfattning om vad respondenten tycker och tror om olika händelser/fenomen.
3. Frågor om *känslor*.
4. *Kunskapsfrågor* ger en bild av kunskapsnivån hos respondenten inom ett specifikt område t.ex. frågor om lagar och regler.
5. Frågor som rör *upplevelser* låter respondenten beskriva hur han har upplevt en situation med sina sinnen, lukt, smak etc.
6. *Demografiska* frågor används för att kunna skilja ut och jämföra respondenten med andra människor genom t.ex. kön, utbildning, bakgrund, yrke etc.
7. *Sammanfattande* frågor ställs löpande för att intervjuaren ska kunna försäkra sig om att han tolkat det som sagts på ett riktigt sätt.

Den information man eftersöker ska alltid vara utgångspunkten för de frågor man väljer. Alla kategorier måste inte ingå i en intervju, arbetsområdet bestämmer vilka frågor som är relevanta. Patton (1990) föreslår att man ska börja med lätta beskrivande frågor som inte kräver för mycket tankeverksamhet eller engagemang. Han anser också att frågorna ska börja i nutid, sen beskriva dåtid och sist ge en uppfattning om framtiden. Han hävdar att frågor som rör respondentens bakgrund ska läggas sist eftersom dessa är tråkiga och rutinartade.

Utifrån mitt underlag har jag givit intervjuguiden två övergripande teman. Först fokuserar jag på de demografiska frågorna som får agera uppvärmningsfrågor. Ledaren får beskriva organisationen och berätta om sin bakgrund, erfarenhet, utbildning samt anställningstid. Det andra temat gäller ledarens möjlighet att påverka lärandet. Hur kan ledaren påverka och vad kan påverkas. Frågor rörande beteende, åsikter & värderingar, känslor och upplevelser ställs för att fokusera på undersökningsområdet. Sammanfattande frågor använder jag vid några tillfällen för att knyta samman ett resonemang eller ämnesområde.

Intervjuguide, bilaga 1.

3.4 Databearbetning

Jag har valt att göra en deskriptiv analys med innehållsfokusering. Denna metod att tolka och bearbeta insamlat material presenteras i "Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder" av Holme & Solvang, 1997. Intervjuerna skrivs ut och jämförs. Materialet bearbetas sedan systematiskt.

1. Utskrifterna läses flera gånger och i kanterna kommenteras återkommande resonemang eller uttryck.
2. Med hjälp av kommentarerna identifieras sedan olika *teman* som har med undersökningen att göra.
3. Sist formuleras och besvaras *frågeställningar* utifrån valda teman som mot bakgrund av syftet identifierar kärnan i det insamlade materialet.

4. Resultatredovisning och analys

4.1 Val av teman

Vid genomläsning och jämförelse av intervjumaterialet har följande teman återkommande dykt upp:

1. *Medarbetarsamtal* är en stor del av vägledning och personlig kontakt. Samtliga respondenter har ansett att medarbetarsamtal är ett medel för personalens lärande. Det är då man som ledare har möjlighet att visa på utvecklingsmöjligheter och samtala kring de behov som finns för individen. Ledaren kan få tillfälle att visa engagemang och ge bekräftelse för personen och arbetsinsatsen. Beröm och kritik kan lämnas under formella former. Bankens internutbildning ger möjligheter för ledaren och medarbetaren att tillsammans välja formella vägar för lärande.

2. *Ledaregenskaper* som respondenterna anser påverkar lärandet är att visa engagemang, lyssna, bry sig om och vägleda.

3. *Informellt lärande* anser samtliga respondenter är det viktigaste. Inom kontoret kan man lära av varandras erfarenheter och vid tillfällen då individen stöter på kunders frågor och gör olika erfarenheter tillgodogörs nya kunskaper. När personalen får ta *eget ansvar* lär de mest och bäst. Att vara ledare innebär att man arbetar genom andra och man måste drivas av att man vill jobba med och utveckla andra.

4.2 Frågeställningar

- På vilket sätt anser ledarna att ett medarbetarsamtal är ett medel för ledaren att påverka viljan att lära på arbetsplatsen?
- I vilka situationer kan ledarna se lärandet på eller omkring den egna arbetsplatsen?
- Vilka egenskaper lyfter ledarna fram som påverkar personalen till ökat lärande?

4.3 Systematisk analys

- *På vilket sätt anser ledarna att ett medarbetarsamtal är ett medel för ledaren att påverka viljan att lära på arbetsplatsen?*

Vid ett medarbetarsamtal kan man tillsammans med sin medarbetare diskutera dennes individuella situation och utvecklingsbehov. Man kommer nära individen och kan motivera och peppa. Man kan också tillsammans diskutera och se på olika alternativ och förklara varför ett utvecklingssteg inte är lämpligt vid just detta tillfälle. Alla respondenterna säger att man har fler än ett samtal per år men att det endast är det formella medarbetarsamtalet som protokollförs.

I medarbetarsamtalet diskuteras individens möjligheter att delta i bankens interna karriärvägar. Vilken väg vill individen gå och hur kan ledaren stötta? Det finns många möjligheter för vidareutveckling och det är upp till individen att ta eget ansvar för sin utveckling. Det är ytterligare en sak som respondenterna anser är av största vikt för lärandet och det är att medarbetaren själv tar ansvar och kan besluta om sin egen karriär och vidareutbildning.

Under medarbetarsamtalet skrivs också ett informellt kontrakt med personalen, i vilket man har utformat en utvecklingsplan för varje person och sen är det upp till ledare och medarbetare att följa den planen. Ledaren ställer krav och sätter gränser samt ger feedback.

Att se och bekräfta varje individ är nödvändigt men också svårt, medarbetarsamtalen underlättar för ledaren att komma nära och samtala med individen. Om någon pga. en privat situation inte kan arbeta med 100% fokus eller inte hoppa på en tuff utbildning kan man tillsammans diskutera detta problem. Det går att hitta en lösning som fungerar under en övergångsperiod och man gör inte lärande och utveckling på arbetsplatsen till ett yttre tvång utan snarare som en möjlighet för individen.

”...- alltså, den viktigaste delen i en persons utveckling är utvecklingssamtalet, som vi ledare har med våra medarbetare minst en gång om året (IP 1).”

- *I vilka situationer kan ledarna se lärandet på eller omkring den egna arbetsplatsen?*

Flera av respondenterna vill ha en arbetsplats med ”högt i tak” (IP 1, IP 3, IP 4 och IP 5 använder det uttrycket), med det menar de att personalen ska kunna samtala och påpeka

eventuella fel och brister i samarbetet mellan kollegor i förhållande till sin chef. Med detta följer också vikten av gemenskap inom gruppen.

De samlade erfarenheter som finns på arbetsplatsen skall man dra nytta av och jobba för att alla ska kunna ta del av. Såväl chefens som de övriga medarbetarnas. Det pågår ständigt ett omedvetet mentorskap mellan de olika kategorierna medarbetare på arbetsplatsen. Tillsammans på kontoret jobbar man i en lärande organisation där problemlösning är en del av vardagsarbetet, detta gör samarbetet och utbytet mellan olika tjänstemän extra viktigt.

”...- du har ju ett omedvetet mentorskap i och med att du har egentligen hela stammen av kompetens på ett kontor. Jag ser det, på det här kontoret där vi har bra kompetens på rådgivarsidan, bra kompetens på företagssidan och vi är ganska många, många som kan bära åt andra, det är en lärande organisation vi jobbar i (IP 2).”

En viss arbetsrotation förekommer på kontoren och man får sköta varandras arbetsuppgifter i viss mån. T.ex. om alla rådgivare åker på gemensam kurs så bokar de inga kunder den dagen och personalen i kundtjänst klarar att sköta kontoret själva. Detsamma gäller när kundtjänst ska åka iväg, fast med större möda. Deras arbetsuppgifter är mer föränderliga. En rådgivare som varit i kundtjänst för flera år sedan kan inte hänga med i den utvecklingen. Andra saker som t.ex. behörigheter till datorsystemen etc. kan också ställa till problem. Detta ger dock ett mervärde då det ökar förståelsen för de olika arbetsuppgifterna på kontoret.

Att kunna delegera lyfts också fram som en viktig komponent för personalens lärande. Personalen ska tillsammans kunna sköta alla arbetsuppgifter på kontoret och lösa alla möjliga organisatoriska problem. Ansvar för sin egen vidareutveckling och utbildning ska de också ha själva. En ledare har delegerat alla arbetsuppgifter förutom personalfrågor och arbetar bara med dessa, ledaren är fortfarande ansvarig mot organisationen att de andra ansvarsområdena är uppfyllda.

”...- att kunna delegera, det är jätteviktigt och att få utvecklas i den rollen...och det är mycket upp till var och en själv hur mycket de vill (IP 3).”

Huvuddelen av en individs lärande sker informellt på arbetsplatsen, i kundmöten, i samarbetet med kollegor, vid kundfrågor och liknande. Därför är det viktigt att ha ett komplement mellan de olika formerna av utbildning, formell såväl som icke-formell och informell. Det ena förutsätter det andra, ett visst mått av formell utbildning, branschkunskap, måste man ha för att kunna göra ett bra jobb.

”...- det finns utbildningsvägar och färdiga paket som man går igenom, men det är mycket praktik, det handlar mycket om erfarenhet, mycket om kundmöten, att ställas

inför problem och frågor som kunderna har för det är den bästa lärdomen. Sen måste du varva det med teori, så att du förstår varför vi har vissa regler, varför ställer vi vissa krav på formalia samtidigt som du också då lär dig att utvecklas som människa (IP 2).”

I banken finns ett digert internt utbildningssystem. Alla respondenterna tar upp och lovordar det utbud de kan erbjuda sina anställda. En (IP 4) utvecklar det hela närmare och säger att internutbildning är den bästa utbildning man kan få för arbete inom banken eftersom den är branschspecifik. I detta paket får man också med företagskulturen, bankekonomi och utbildning i de redskap och verktyg som banken använder sig av i det dagliga arbetet.

- *Vilka egenskaper lyfter ledarna fram som påverkar personalen till ökat lärande?*

Empati Empatisk förmåga är en mycket viktig egenskap i bemärkelsen att man som ledare ska kunna sätta sig in i en medarbetares situation och få grepp om var de är i sin utveckling och vilken drivkraft som driver dem. Framförallt eftersom man på banken jobbar med människor i olika åldrar.

Lyhördhet Att kunna lyssna på gruppen och på den enskilda individen. Att vara lyhörd. Gå in nära och försöka få en bild av individens utvecklingssituation och arbetssätt. Det är svårt men det är först då ledaren kan se utveckling och framsteg.

Handlingskraft Våga ha handlingskraft och våga styra. Ibland måste man peka och trycka på gaspedalen utan att ha majoriteten medarbetare med sig.

Uthållighet När man drar igång t.ex. ett nytt projekt har man oftast en kraftig och motiverad uppstart, men sedan kommer en raksträcka eller plåtå då motivationen kan tryta som man måste ta sig förbi. Det är viktigt att man som chef arbetar efter sin egen övertygelse, att vara besjälad med det man gör och tro på sin uppgift.

Vilja För att vara en bra chef måste man ha en vilja att utveckla andra människor. Som chef verkar du genom din personal och uppnår dina mål genom personalen.

Engagemang Man ska engagera sig i sin personal och visa att man har tid för dem och för deras frågor och funderingar. Att bry sig om varje individ och bekräfta och se den.

Individen	Ledaren kan påverka mycket genom att bara vara den person han/hon själv är. Allt ledaren gör och uttalar påverkar personalen, om ledaren visar att gemenskap i gruppen är viktig och att han prioriterar samarbete mellan medarbetarna kommer de påverkas i den riktningen även om han inte ställer det som krav.
Feedback	Att kunna ge feedback på ett konstruktivt sätt kan stimulera en medarbetare att utvecklas vidare. Det kan även hjälpa en individ att komma tillbaka på rätt stig, detta klimat är kan vara utvecklande för både ledare och medarbetare.
Språk	En bra ledare uttrycker sig så att alla förstår och hänger med. Det är en konst att uttrycka sig så att informationen man vill delge uppfattas så som man tänkt. Målet är att alla ska sträva efter samma mål och kunna delta i utvecklingen av ett kontor och de förändringar som eventuellt bör göras där.

4.4 Likheter och skillnader av de olika respondenternas svar

Den uppfattning ledarna har angående sina ansvarsområden och arbetsuppgifter är genomgående överensstämmande.

- Alla fem sätter personalansvaret i första rummet och anser att det är den högst prioriterade arbetsuppgiften.
- Alla fem fokuserar sina ledarskapsinsatser på mjuka frågor och anser att det är det viktigaste i deras ledarskap
- De anser att varje individ är ansvarig för sin egen personliga utveckling och sitt eget lärande.
- De ser sina anställda som kompetenta och handlande människor med lika värde.
- De ser sig själva som katalysatorer för personalens och kontorets utveckling och prestationer.

De två kvinnor som jag samtalat med har tagit upp familjen som en bidragande utvecklingsfaktor för dem. De upplever att det ledarskap man utövar i sin familj och när man uppfostrar sina barn har många beröringspunkter med yrket som chef. Denna faktor har dock inte männen nämnt eller tagit upp.

5. Diskussion

5.1 Metoddiskussion

5.1.1 Problem jag stött på under vägens gång

Jag har dragit många lärdomar vid genomförandet av denna undersökning. Framförallt har jag fått ökade kunskap om lärande och ledarskap. Samarbetsvilliga undersökningspersoner har hjälpt mig att komma ämnet nära och delat med sig av sina erfarenheter som ledare. Det har varit kul och intressant. Jag har även fått grundläggande erfarenheter kring hur man genomför en vetenskaplig rapport inom samhällsvetenskap.

De problem som jag har uppmärksammat under arbetets gång kan sammanfattas under två områden. För det första, problemområdet och för det andra, datainsamling. När man ska undersöka ledarskap och lärande är det nödvändigt att avgränsa sitt undersökningsområde kraftigt. Problemområdet är mycket stort och det finns mycket tidigare forskning. Det kändes till en början snävt efter avgränsningarna men det visade sig senare ge nödvändig fokusering på de fenomen jag skulle undersöka. När det gäller datainsamlingen, dvs utförandet av intervjuerna, var det svårt att inte tänka i förväg och förvänta sig vissa svar. Det fanns svårigheter att lyssna förutsättningslöst under intervjuerna och följa upp de spår som inte kunde förutses.

5.1.2 Resultat i förhållande till vald metod

Mina respondenter var mycket engagerade och intresserade av undersökningsområdet vilket gav intressanta, uttömmande och långa samtal. Jag kände att de var villiga att hjälpa mig att förstå hur de tänkte och hur de upplevde de fenomen som vi diskuterade. Härefter ligger styrkan i min uppsats. Det är dock mot datainsamlingen jag skulle vilja rikta kritik. Vid genomförandet av intervjuerna har jag följt en intervjuguide med teman och förslag på frågeställningar. Enligt Bell (2000) är det viktigt att den som leder intervjuerna och tolkar resultatet har god erfarenhet av att genomföra intervjuer. Patton (1990) tar upp risken för tolkning av respondentens svar innan man egentligen fått

svaret. Man måste öva för att bli en god intervjuare som kan lyssna förutsättningslöst och ta emot det respondenten vill förmedla. Denna erfarenhet saknar jag, vilket medför att jag inte kunnat vara så skicklig som en mer erfaren intervjuledare. Mina åsikter har förmodligen lyst igenom via mitt kroppsspråk, ett ljud, en uppmuntrande nickning eller liknande vid ett känt resonemang eller uteblivandet av desamma vid ett okänt. De konsekvenser detta fått för uppsatsen kan vara att jag gått miste om information som tydligare kunnat särskilja respondenternas olika upplevelser.

5.2 Analys av resultat i förhållande till teori

Denna undersökning har baserats på fem kvalitativa intervjuer och några generella slutsatser kan inte dras. De resultat som nåtts gäller för dem som undersökts men resultaten kan antas gälla för även andra.

5.2.1 Svar på frågeställningarna

Genom den här undersökningen har jag kommit fram till att en ledare upplever att han kan påverka lärandet på arbetsplatsen. Resultaten visar på två områden som ledarna lyft fram som tillfällen då de kan påverka, vid medarbetarsamtal och genom skapandet av lärande arbetsplatser. Dessa två huvudområden utesluter inte andra sätt att påverka lärandet men lyfter fram viktiga aspekter av lärandet på en arbetsplats. Undersökningen visar också på egenskaper som ledarna upplever kan påverka lärandet.

5.2.1.1 Medarbetarsamtalens betydelse

Medarbetarsamtalen har stor inverkan i samarbetet mellan ledare och anställd i fråga om att identifiera de utvecklingsbehov, i förhållande till arbetet, som individen har. Behoven kan sedan kopplas till organisationens och arbetsplatsens mål och behov (Engqvist, 1990). Respondenterna lyfter fram att lärandet främjas av att man tar hänsyn till den anställdes livssituation och löser individuella utvecklingsfrågor med hänsyn till denna. Utbildning och karriär tar tid och kräver att individen ägnar all sin kraft till dessa. Om detta inte är möjligt under vissa perioder i arbetet kan andra alternativ diskuteras där man tillåts andrum. Medarbetarsamtalet fungerar på ett positivt sätt för att kunna planera och staka ut karriärvägar i ett längre perspektiv. Resonemanget bekräftas av Their (2000) som påpekar att lärandet är som störst när individen är motiverad och själv tagit beslut om förutsättningarna för utvecklingen. Att vara noggrann vid satsning på olika utvecklings och utbildningsprojekt är även ett viktigt led i att förhindra det Ellström (1992) kallar negativt metalärande. Om man inte kan satsa tid och engagemang

på en utbildning eller karriär, men ändå tvingas göra det, kan man uppleva misslyckande och negativa lärdomar kan dras som t.ex. att man är inkompetent.

Studien har funnit att ledarna anser sig i samtalssituationen ha störst möjlighet att påverka de anställda. Personligt bemötande och individuell förståelse anser ledarna är förutsättningar för att hjälpa en anställd till personlig och professionell utveckling. Det kan starta i ett medarbetarsamtal och där finns det även möjlighet att tillsammans med personalen reflektera över problem i arbetssituationen. Det protokollförda samtalet följs upp och är dokumenterat vilket gör det möjligt för ledaren att planera och genomföra förändringsarbete som är förankrat hos de anställda. Det är alltså när ledarna vill nå varje enskild individ som medarbetarsamtalet är ett bra och viktigt verktyg. I samtalet kan individen uppmärksammas och ges den feedback som i litteraturen lyfts fram som en mycket viktig del av en persons lärande och utveckling. Det vore dock inte konstruktivt att lämna ett års sammanlagd feedback på en gång utan ytterligare feedback tillfällen borde finnas. Respondenterna har påpekat att flera samtal genomförs men att endast ett dokumenteras formellt.

Ömsesidighet i medarbetarsamtalen är viktigt eftersom utvecklingen annars bara är en produkt av ledarens förutsättningar (Engqvist, 1990). Ledaren har makt över individens möjligheter till karriärutveckling och öppenheten kan hämmas i samtalen om medarbetaren är i beroendeställning till ledaren (Dalin, 1997). Respondenterna har lyft fram samtalen som det viktigaste instrumentet för påverkan av individen. Om ledaren använder samtalet som ett styr- och kontrollinstrument på ett negativt sätt kan handlingsutrymmet minska och i sin tur ge negativa konsekvenser för individens utveckling och lärande. Denna fara bör ledarna vara uppmärksamma så att samtalen förblir möjligheter och inte hinder för individens utveckling.

5.2.1.2 Lärande arbetsplatser

Informellt lärande på arbetsplatsen framhåller respondenterna som det verkliga lärandet, dvs. det den anställde lär i sitt dagliga arbete. Mötet med kunder och dialogen dem emellan hjälper de anställda att ta kundens perspektiv och dra lärdom av hur man bemöter och råder i olika situationer. Samarbete mellan olika befattningar på arbetsplatsen ses av respondenterna som omedvetet mentorskap och är en viktig del i lärandet. Detta bekräftas även av Kock (2002) och av Granberg & Ohlson (2000) som framhåller att kommunikation och interaktion med andra i arbetsgruppen hjälper individen att reflektera över sina egna erfarenheter och föreställningar samt att ändra dessa. Enligt litteraturen ovan är det också klokt att kombinera formellt, icke-formellt samt informellt lärande för att befästa kunskap. Respondenterna resonerar att alla formerna av kunskap ska finnas, det ena förutsätter det andra.

Det öppna klimat och känslan av högt till tak på arbetsplatsen som respondenterna är måna om bekräftas i litteraturen och är av betydelse. Grundläggande är att lärande sker i kommunikation med andra människor. Som Kock (2002) skriver är det viktigt att se lärande som en process hos individen i samspel med dennes omgivning. Det kan vara andra individer men också genom litteratur eller media. Genom öppenhet hoppas även respondenterna uppnå större utbyte och gemenskap i arbetsgruppen och med chefen. På de angivna arbetsplatserna förekommer i viss mån arbetsrotation vilket kan leda till större förståelse för medarbetarnas arbetssituationer och därmed öka samarbetet och utvecklingen av rutiner. Samtidigt kan det skapa ytterligare möjligheter till lärande eftersom individerna åter måste ta någon annans perspektiv och sätta sig in i dennes situation.

Att som ledare delegera arbetsuppgifter till sina anställda kan respondenterna se ger resultat på individernas lärande och utveckling. Enligt Kock (2002) kan utvecklingslärande infalla vid dessa tillfällen eftersom individen då själv kan tolka, utföra och bedöma arbetet. Det är viktigt att var och en själv får påverka i vilken utsträckning man är redo att ta detta utökade arbetsansvar. Även Södergren (1996) nämner delegering som en viktig del då det medför att den anställde känner större ansvar vilket i sin tur kan leda till större motivation.

5.2.1.3 Ledarens egenskaper

När respondenterna i undersökningen skulle försöka sätta fingret på vissa personliga egenskaper hos dem som påverkade de anställda kom många ”mjuka” värden fram, såsom empati, förmåga att lyssna, visa engagemang etc. Att vara en chef i branschen kräver tekniska kunskaper men ledarna upplever att de anställdas utveckling påverkas mer av relationen till ledaren och hur denne är som person.

För att tydliggöra och knyta an resultatet till de teoretiska resonemangen ska jag lyfta fram några av de egenskaper som respondenterna tyckte var viktiga och diskutera dessa.

- *Empati och lyhördhet* definierar respondenterna som en mycket viktig väg mot förståelse av den enskilde medarbetaren och dennes drivkraft. För att kunna få en bild av individens utvecklingssituation och arbetsätt måste man vara lyhörd för gruppen och för individen. Som ledare ska man också visa sitt *engagemang* för personalen genom att ta sig tid till frågor och ge individuellt stöd och bekräftelse. Att lyssna och känna av stämningar i arbetsgruppen hjälper ledaren att hitta de utvecklingsbehov som finns. Resonemanget återfinns hos Svedberg (1997) som poängterar att ledarskapet ska ses som en relation där man tillsammans identifierar och löser problem.

- Som ledare måste man jobba efter sin egen *övertygelse*, vara besjälad med det man gör och tro på sin uppgift. Genom att vara *handlingskraftig* och *uthållig* i sitt arbete kan ledaren föra personalen mot mål även under perioder då man befinner sig i en motivationssvacka eller på en ”raksträcka”. Som ledare arbetar man genom sin personal och uppnår mål genom arbetsgruppens insatser. Ledaren kan också påverka genom att *samtala*, *skapa ett öppet klimat* samt genom att *ge feedback*. Ledaren som person kan agera som *förebild* och därigenom påverka arbetsgruppen. Arvonen (1989) påpekar att ledaren måste vara visionär och pedagog samt (2002) att ledaren präglar personalens attityder och behov i en arbetsgrupp.

Ledarskap handlar om en relation mellan människor. Respondenterna visar tydligt att det är deras uppfattning. Genom vissa förhållningssätt och personliga färdigheter kan man som ledare påverka sin personal till lärande. Att tala om egenskaper är egentligen missvisande, de faktorer som ledarna tagit upp kan nästan alla placeras in i Yukl's (1994) framställning av beteendevetenskapliga *färdigheter*. Såsom att vara empatisk och lyhörd, visa engagemang, samtala och ge feedback.

Ledarens *personliga integritet* och ledarens *självförtroende* som i undersökningen visat sig genom ledarnas vilja att verka som förebild och skapa förtroende samt att jobba efter sin egen övertygelse, vara handlingskraftig och uthållig under perioder då motivationen tryter skulle kunna särskiljas och presenteras som två *egenskaper* som ledarna har kunnat urskilja.

Det är dock inte alla egenskaper och färdigheter som Yukl tar upp som kunnat identifieras här. Denna studie har visat de egenskaper och färdigheter som ledarna själva upplever påverkar personalen. Det finns andra faktorer som också påverkar vilket jag tidigare påtalat men det kan vara av värde att känna till det som ledarna själva är medvetna om. Det är ju dessa ledaren kan förändra och medvetet påverka för att utveckla sitt ledarskap och ytterligare kunna främja lärande.

5.2.2 Sammanfattning

Jag har funnit i jämförelsen mellan teori och empiri att en ledare upplever att han kan påverka sin personal till lärande genom att skapa förutsättningar för lärande på arbetsplatsen och genom att genomföra återkommande medarbetarsamtal. Detta är dock bara en bit på väg. Ledarens egenskaper och förhållningssätt till personalen kan ge en mycket stor möjlighet till påverkan. Medarbetarsamtalet bygger på dialog och förtroende vilket naturligtvis medför att ledarens personliga egenskaper spelar stor roll. Relationen mellan ledare och medarbetare har lyfts fram i undersökningen och en god sådan måste ses som en förutsättning för ledarskap i syfte att främja lärande och utveckling, att se ledarskapet som en relation istället för en position.

5.3 Fortsatt kunskapsutveckling

Detta avsnitt behandlar konsekvenser för praktik och fortsatt kunskapsutveckling. Här finns många egna tankar och resonemang vilket man som läsare bör hålla i minnet.

Ledarna i undersökning upplever att de i stor utsträckning kan påverka personalens lärande på arbetsplatsen. Ledaren har stort ansvar för sina medarbetares möjligheter till vidareutbildning och karriär. Detta borde man kunna dra större nytta av och försöka öka de positiva effekter som ledarskapet har på personalen. Mer av ledarnas tid skulle kanske kunna läggas på utveckling av de människorna de leder och på så sätt förbättra och förstärka deras prestationer.

Undersökningen visar också att medarbetarsamtal kan vara ett sätt att få personlig kontakt och ge individuellt stöd till varje enskild medarbetare och att de på så sätt främjar lärandet. Medarbetarsamtalens användning på dagens arbetsplatser skulle kanske öka om man visste mer om deras positiva effekter. Att öka lärandet, kartlägga kompetensbehov, upptäcka talanger osv. Positiva effekter att dra nytta av.

Ledarna i undersökningen har stor kunskap om ledarskap och utveckling av personal. Deras akademiska medvetenhet utgör en stor potential för vidareutvecklingen av personalen på deras arbetsplatser. Med ökat handlingsutrymme för dem som ledare att planera och genomföra utbildningar oberoende av det interna utbildningssystemet skulle kanske lättare kunna tillgodose individernas utvecklingsbehov. Anpassning till arbetsplatsens individer och kunder skulle kanske också kunna ge mer bestående och användbara kunskaper.

Undersökningen har visat att man som ledare kan ha ett stort ansvar för andra människors personliga och professionella utveckling i förhållande till arbetet. Möjligheter finns att påverka personalen till utveckling och lärande. En vidareutveckling av resonemanget om ledarskapet som en mänsklig relation istället för en organisatorisk position skulle kunna ge intressanta aspekter på möjligheten att påverka och stimulera en arbetstagare till lärande och utveckling.

Litteratur

Arvonen, Juoko. *Change, production and employees – an integrated model of leadership*. Doktorsavhandling, Stockholms universitet, 2002.

Arvonen, Juoko. *Att leda via idéer*. Lund: Studentlitteratur, 1989.

Beckérus, Åke & Edström, Anders. *Doktrinskiftet – nya ideal i svenskt ledarskap*. Borås: Svenska Dagbladets Förlag AB, 1988.

Bell, Judith. *Introduktion till forskningsmetodik*. 3:e upplagan, Lund: Studentlitteratur, 2000.

Dalin, Åke. *Den lärande organisationen – om kompetensutveckling i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur, 1997.

Ellström, Per-Erik. *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*. Stockholm: Publica, 1992.

Ellström, Per-Erik. *Arbete och lärande*. Solna: Arbetslivsinstitutet, 1996.

Engqvist, Anders. *Utvecklingssamtal som förändringsinstrument*. Doktorsavhandling, Pedagogiska institutionen, Uppsala universitet, 1990.

Granberg, Otto. *Lärande i organisationer*. Doktorsavhandling, Pedagogiska Institutionen, Stockholms universitet, 1996.

Granberg, Otto & Ohlsson, Jon. *Från lärandets loopar till lärande organisationer*. Lund: Studentlitteratur, 2000.

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

- Kock, Henrik. *Lärande i temaorganiserad produktion – en studie av tre industriföretag*. Avhandling, Institutionen för beteendevetenskap, Linköpings universitet, 2002.
- Kolb, David A. *Experiential Learning- experience as the source of learning and development*. New Jersey: Prentice-Hall, 1984.
- Krag-Jacobsen, Jan. *Intervju – konsten att lyssna och fråga*. Lund: Studentlitteratur, 1993.
- Kvale, Steinar. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur, 1997.
- Lantz, Annika. *Intervjumetodik*. Lund: Studentlitteratur, 1993.
- Lindgren, Maria. *Utvecklingssamtal mellan chefer och medarbetare – undersökning av en samtalstyp i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur, 2001.
- Ljungström, Kerstin. *Samtal på jobbet – utvecklingssamtal, medarbetarsamtal och andra viktiga samtal*. Uppsala: Uppsala Publishing House, 2001.
- Mikkelsen, Aslaug. *Medarbetarsamtal och lärande i organisationer*. Lund: Studentlitteratur, 1998.
- Patton, Michael Quinn. *Qualitative evaluation and research methods second edition*. London: Sage Publications, Inc., 1990.
- Taina Savolainen*. How organizations promote and avoid learning. *Journal of workplace learning*. Volume 12, number 5, 2000, pp. 195-204.
- Starrin, B & Svensson, P-G. *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur, 1994.
- Stein, Johan. *Lärande inom och mellan organisationer*. Studentlitteratur, 1996.
- Svedberg, Lars. *Gruppsykologi – om grupper, organisationer och ledarskap*. Studentlitteratur 1997.

Svennerstål, Håkan. *Framgångsrika chefers syn på sin egen utveckling*.
Doktorsavhandling, pedagogiska institutionen, Stockholms universitet,
1996.

Södergren, Birgitta. *Lärandets ledarskap*. Solna: Arbetslivsinstitutet, 1996.

Their, Siv. *Att leda lärande och förändring*. Pro Futura Ab Oy, 2000.

Thurén, Torsten. *Källkritik*. Stockholm: Liber AB, 2000.

Widerberg, Karin. *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur, 2002.

Yukl, Gary. *Leadership in organisations, 4th edition*. Prentice Hall, 1998.

Bilaga 1

Intervjuguide

ORGANISATIONEN

- Hur är banken uppbyggd?
Organisations schema
- Vilka befogenheter har du som chef?
- Vilka ansvarsområden har du på kontoret?
Ekonomi, mål, personal?
- Finns det medvetna krav/kriterier för att få börja jobba på banken?
För att få en annan position?
- Har ni idag något medvetet system för personalens lärande?
Kurser, arbetsrotation, etc.?

BAKGRUND

- Man/Kvinna
- Formell utbildning
Universitet, högskola?

- Icke-formell utbildning - arbetsplatsen
 - andra institutioner
 - fritid
- Informell utbildning - mentorskap
 - förebilder
 - eget intresse
- Erfarenheter av ledarskap
 - Andra arbetsplatser
 - Fritid
- Tidigare anställning. När började du på banken?
- Hur kommer det sig att du sökte chefstjänsten?

PÅVERKAN

- Hur uppfattar du det här med personalansvar?
- Beskriv din uppfattning av dina möjligheter till att påverka personalen.
- Vad eller vilka egenskaper hos dig upplever du bidrar till din möjlighet att påverka personalen?
- Vilka egenskaper tror du är de viktigaste i frågan om påverkan av personalen till ökat lärande? Är du lika mot alla?
- Gör du något medvetet för att påverka lärandet eller den personliga utvecklingen?

- Vad anser du är viktigt för att personalen ska ha möjlighet och vilja lära? /Vad behöver personalen av dig som ledare för att vilja lära?
- Vad är det du kan påverka?
 - Formell vidareutbildning
 - Lära av varandra
 - Kurser för personlig utveckling
 - Kurser för arbetsuppgifterna
 - Motivation, öppenhet?
- Vilket lärande prioriterar du?
 - Formellt
 - Informellt
 - Vet du vad de behöver?
- Anser du själv att personalen är aktiva/nyfikna i sitt lärande?