



LUNDS
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen
Box 199, 221 00 Lund

Kurs: PED441 Arbetslivspedagogik
Kandidatuppsats 10 poäng
41-60 poäng
Datum: 2004-01-15

Hur ledare motiverar sina medarbetare till lärande och kompetensutveckling

Maria Gillheim & Clara Tarras

Handledare: Agneta W Flinck

ABSTRACT

Arbetets art:	Kandidatuppsats
Sidantal:	35
Titel:	Hur ledare motiverar sina medarbetare till lärande och kompetensutveckling
Författare:	Maria Gillheim och Clara Tarras
Handledare:	Agneta W Flinck
Datum:	2004-01-15
Sammanfattning:	<p>Studien är baserad på djupgående intervjuer med sex ledare på ett större svenskt företag. Den är utarbetad på ett abduktivt sätt vilket innebär att den under hela uppsatsens gång pendlat mellan teori och empiri och på så sätt uppnått en djupare förståelse för det undersökta objektet. Syftet med denna uppsats är att kartlägga och analysera hur chefer/ledare motiverar sina medarbetare till lärande och kompetensutveckling.</p> <p>I och med samhällets ständiga förändring och utveckling har ledarna för dagens moderna organisationer fått en annan roll. De har blivit mer beroende av att kunna påverka människors förståelse för sitt arbete istället för att direkt styra arbetet. Detta innebär för medarbetarna i en organisation att man ständigt måste utveckla sin kompetens. För att detta ska ske krävs att man är motiverad till att lära sig och här har ledarna idag en stor roll. Det finns ett stort antal faktorer som gör en medarbetare motiverad. Enligt denna studie är informationsflöde, väl kommunicerade företagsmål, kompetensutvecklingsplanering, medarbetarsamtal, arbetssätt och belöningar av olika slag de mest motiverande faktorerna. Studiens tre centrala begrepp - ledarskap, motivation och kompetensutveckling ligger i fokus eftersom dessa tre begrepp blir alltmer viktigare i dagens moderna organisationer.</p>
Nyckelord:	Motivation, Ledarskap, Kompetensutveckling, Lärande, Medarbetarsamtal, Arbetsgrupper

Innehåll

1. Inledning	1
1.1. Problemområde	2
1.2. Syfte	2
1.3. Avgränsningar	2
2. Bakgrundsteori	3
2.1. Litteratursökning och urval av litteratur	3
2.1.1. Källkritik	4
2.2. Ledarskap	4
2.3. Motivation	6
2.4. Kompetens och lärande	7
3. Metod	9
3.1.1. Val av metod	9
3.1.2. Abduktivt arbetssätt	9
3.2. Genomförande	10
3.2.1. Semistrukturerade Intervjuer	10
3.2.2. Utformning av intervjuguide	10
3.2.3. Undersökningsobjekt	11
3.2.4. Urval	11
3.2.5. Genomförande av intervju	12
3.2.6. Datatolkning	12
3.2.7. Bearbetning av data	12
3.3. Kvalitetsaspekter	13
3.3.1. Etiska aspekter	14
4. Empiri	15
4.1. Ledarskap	15
4.1.1. Chef eller Ledare?	15
4.1.2. Projektgrupper som arbetsform	16
4.1.3. Målmedvetenhet	16
4.2. Kompetensutveckling	17
4.2.1. Hjulet	18
4.3. Belöning	18
4.3.1. Feedback	18
4.3.2. Uppmuntran	19

4.3.3. Bonussystem.....	19
5. Teori.....	20
5.1. Motivation.....	20
5.2. Medarbetarsamtal/Utvecklingssamtal.....	21
5.3. Kompetens.....	23
5.3.1. Kompetensanalys.....	24
5.4. Arbetsgrupper.....	24
5.5. Målmedvetenhet.....	25
6. Analys och Diskussion.....	26
6.1. Metoddiskussion.....	26
6.2. Ledarskap.....	27
6.3. Motivation.....	27
6.3.1. Arbetsgrupper.....	28
6.3.2. Ansvar och målstyrning.....	29
6.3.3. Belöning.....	30
6.4. Kompetens och lärande.....	31
6.4.1. Målmedvetenhet.....	31
6.4.2. Medarbetarsamtal.....	32
6.4.3. Kompetensutvecklingsanalys.....	33
6.5. Slutsats.....	34
6.6. Framtid.....	35
7. Källförteckning.....	36
Bilaga 1: Intervjuguide.....	a
Bilaga 2: Bearbetning av empiri.....	b

1. Inledning

Samhället är i ständig förändring och utveckling, det råder hög ekonomisk konkurrens på marknaden. Ny teknologi utvecklas hela tiden och ställer nya krav på organisationerna, genom att de måste organisera sitt arbete på nya sätt för att vara konkurrenskraftiga. I och med detta ställs också nya krav på de anställda och på ledarna/cheferna, som måste lära sig att organisera sitt arbete på nya sätt där ansvarstagande och delaktighet i t.ex. beslutsfattande växer. (Sandberg & Targama, 1998) För ledarna har denna förändring mer specifikt inneburit att den direkta detaljstyrningen minskat och att man istället försöker leda genom idéer och visioner. Ledarna har blivit mer beroende av att kunna påverka människors förståelse för sitt arbete istället för att direkt styra arbetet. För de anställda i organisationen innebär förändringen istället att de måste vara mer ansvarstagande och ta mer egna initiativ. För att organisationen ska kunna hänga med i utvecklingen krävs det att medarbetarna hela tiden är ajour med vad som händer i och utanför organisationen och att de ständigt ”lär” och utvecklas. Det blir alltmer viktigt att ta till vara personalens kompetens för att kunna konkurrera på marknaden. (Sandberg, 1996; Kock, 2002) Detta innebär att man som medarbetare och ledare hela tiden måste hålla uppe sin kompetens. Detta har förändrat ledarnas roller från att vara de som delade ut instruktioner till sina anställda, till att bli de som motiverar sina medarbetare att ta initiativ och ständigt utvecklas och lära. Denna nya ledarstil ändrar inte bara ledarnas roller utan också de anställdas, eftersom de måste ta mer ansvar över sitt eget lärande, bestämma mer själv och vara mer självständiga.

Ämnet motivation var för oss båda ett självklart val från första början då det nu talas mycket om hur ledare ska motivera sina medarbetare, hur de ska upprätthålla den motivation som finns, vad som får medarbetare att känna motivation att exempelvis lära sig mer o.s.v. Dessutom finns det ett stort utbud av kurser ledare kan ta för att lära sig allt detta. För oss som snart är färdiga med vår utbildning och snart ska ut i det riktiga arbetslivet känns det viktigt att göra en studie om detta för att få en viss förståelse för hur det fungerar. Detta dels för att inte komma ut i arbetslivet helt ovetande och dels för att den information vi får genom vår studie förhoppningsvis kan hjälpa oss i olika arbetssituationer i framtiden.

För att lära sig nya saker och kunna ta till sig ny kunskap krävs att man är motiverad. Ingen betvivlar att motivation är väsentlig för att organisationer och människor ska lyckas i arbetet. Motivationsteorierna har dock inte, enligt MacCoby (1989), hållit jämna steg med utvecklingen. Motivation kan man få på olika sätt och olika personer motiveras av olika saker. Det finns idag ett stort utbud av olika slags ledarskapsutbildningar och en av tyngdpunkterna på dessa utbildningar läggs ofta vid motivation, exempelvis hur en ledare kan ”hjälpa till” och motivera sina medarbetare. Det är detta vi är intresserade av att fördjupa oss i, hur ledare kan hjälpa de anställda att hitta motivation till att göra ett bra jobb. Vi anser att medarbetare för att göra ett bra

jobb ständigt behöver lära sig nya saker och kompetensutvecklas. Som vi nämner ovan krävs motivation för att man ska kunna ta till sig ny kunskap. Vi är väl medvetna om att ingen, inte ens en väldigt god ledare kan skapa den grundliga motivationen hos sina medarbetare. Vad en ledare däremot kan göra är att vägleda och förstärka motivationen som finns. (MacCoby, 1988)

1.1. Problemområde

Ingen inlärningsfaktor har det skrivits så mycket om som motivation, men utöver konstaterandet att den som ska lära sig något bör vara motiverad till det säger forskningen faktiskt inte mycket. (Ellström, 1996) All motivation måste komma inifrån och vad en ledare kan göra är att hjälpa individen att komma till klarhet över sitt behov av kunskap. Vi har redan i inledningen konstaterat att ledarnas roll förändrats i dagens organisationer och att det är viktigt för organisationens utveckling att medarbetarna ständigt har viljan att lära och utvecklas. Det stora problemet kvarstår då- hur går de till väga?

1.2. Syfte

Syftet med vår uppsats är att *kartlägga och analysera hur ledare/chefer motiverar sina medarbetare till lärande och kompetensutveckling.*

1.3. Avgränsningar

Ämnet motivation är ett mycket stort ämne. Individuella faktorer spelar en stor roll när man talar om vad som motiverar olika människor att arbeta. Vi är som vi nämnt ovan intresserade av att undersöka hur ledarna kan motivera sina medarbetare till lärande och kompetensutveckling.

Vi är väl medvetna om att det finns organisatoriska faktorer som också påverkar motivationen, dessa är t.ex. valet av arbetsorganisation, i vilka former man väljer att arbeta, och tekniska system. Eftersom det är ledarskapets möjligheter att påverka medarbetarnas motivation som vi är intresserade av så kommer vi dock inte att ta upp dessa faktorer i någon större grad. Vi tänker inte heller titta på företagskulturen även om denna styr arbetssätt och värderingar som också har en betydelse för motivationen.

Begreppet lärande är mångtydigt. När man talar om lärande kan man tala om olika sorters lärande, exempelvis formellt och informellt lärande. Formellt lärande är ett planerat och målinriktat lärande som ofta sker i särskilda utbildningssituationer. Det informella lärandet är istället det som sker i vardagslivet eller arbetet och kan vara utformat i exempelvis coaching eller mentorskap. När vi i vår uppsats talar om lärande talar vi både om formellt och informellt lärande.

2. Bakgrundsteori

Vi har valt att dela in vår teori i två delar; bakgrundsteori och teori. Innan vi gick ut och gjorde vår empiriska undersökning hade vi av logiska skäl förkunskaper om en del teorier eftersom vi båda har studerat ämnen som har med detta att göra i ca 3 år. För att bygga på dessa förkunskaper och relatera dem till vårt specifika ämne läste vi ytterligare litteratur och teorier. Allt detta är här samlat under rubriken bakgrundsteori, som är uppdelad i tre teman; ledarskap, motivation och kompetens/lärande. När vi sammanställt och tematiserat vår empiri uppkom nya områden som för oss var utforskade och dessa är samlade under rubriken teori som vi valt att placera efter empiriavsnittet. Innan vi kommer in på själva bakgrundsteorin redovisar vi för vårt litteratururval och även källkritik.

2.1. Litteratursökning och urval av litteratur

I forskningssammanhang räknas allt tryckt material, d.v.s. böcker, artiklar, rapporter och uppsatser, som litteratur. När man börjar söka litteratur är det lämpligast att använda bibliotekens databaser. (Kvale, 1997) Vi har till största del använt oss av LOVISA och LIBRIS. Med hjälp av olika sökord kan man få fram den litteratur man är intresserad av. Det är väldigt viktigt att man tänker igenom vilka sökord man vill använda, eftersom det speglar den litteratur man får fram som i sin tur speglar uppsatsens helhet. (ibid.) De sökord vi valde att använda när vi sökte litteratur till vår bakgrundsteori är *motivation, ledarskap, kompetens och lärande*. Vi sökte dessutom litteratur genom att kombinera dessa nyckelord med andra för uppsatsens syfte relevanta ord. Dessa var bl.a. *organisation, arbete och utveckling*. När man läser uppsökt litteratur får man automatiskt tips om ytterligare källor genom hänvisningar och källförteckningar. (Ejvegård, 1993) I vårt fall har även avhandlingar och uppsatser varit till stor hjälp för att hitta relevant litteratur. När vi sökte litteratur till vårt teorikapitel hade vi fått fram lite nya ord att söka på dessa var; *arbetsgrupper, team, medarbetarsamtal, utvecklingssamtal, kompetensutveckling och målstyrning*.

2.1.1. Källkritik

Vi har i så stor utsträckning som det har varit möjligt använt oss av primärkällor i denna uppsats. I de fall där de primära källorna inte gått att få tag på p.g.a. att de har varit utlånade eller saknade har vi använt oss av sekundärkällor. Vi har genomgående försökt förhålla oss kritiska till alla källor. I de fall där vi ansett det vara lämpligt har vi som komplement till den vetenskapliga litteraturen använt kurslitteratur och handböcker. Kurslitteraturen har till största del använts för att få grundläggande definitioner av somliga begrepp.

2.2. Ledarskap

Begreppet ledarskap är inte lätt att definiera. En av pionjärerna inom ledarskapsforskningen uttryckte det på följande sätt: ”*There are almost as many definitions of leadership as there are persons who have attempted to define the concept*” (Yukl, 2001). Det finns alltså många försök till en definition av ledarskap. MacCoby (1988) ser t.ex. att ledarskapets funktion är att motivera, övertala, tvinga, inspirera, manipulera eller muta medarbetarna att arbeta för gemensamma mål. Vilket slags ledarskap som bör väljas beror enligt hans mening på situation och medarbetarnas värderingar. Enligt Yukl (2001) ska ledaren bereda nya vägar för utveckling, minska medarbetarnas osäkerhetskänsla och få medarbetarna att förverkliga företagets mål. Ledarskap är alltså enligt Yukl (2001) en påverkansprocess i syfte att få andra människor, individer eller grupper att agera i riktning mot uppställda mål.

Det engelska begreppet *leader* är mer än tusen år gammalt och betyder att man leder människor på en resa, en definition som känns mycket aktuell i dagens ledarskapsdiskussion. (Bolman & Deal, 1995) Ordet *manager* kommer från italienskan och betyder att hantera, sköta, röra, styra och att ha hand om - att styra och träna animal kraft. Dessa krafter är de som hos människan förenar själ och kropp, huvud och hjärta. (MacCoby, 1988). Ledare och ledarskap har alltid funnits, i krig likväl som i pyramidbygge. Då industrialiseringen började blev ledarens roll mycket viktig, detta för att planera, organisera, kommendera och kontrollera. (Berglund, 1988) Uppfattningen om vad ledarskap är och vilka dess roller och uppgifter är har varierat och förändrats mycket under tidens gång. På 1930-talet baserades ledarskapet t.ex. på orderstyrning, under 1940-1960 på system- och regelstyrning, under 1970-1980 på mål- eller resultatstyrning och slutligen från och med 1990 till nu på samstyrning (Their, 1997). Skälen till denna förändring beskriver Sandberg & Targama (1998) i huvudsak komma från den sociala, ekonomiska och teknologiska utveckling samhället gått igenom med en mer kunskapsintensiv industri och en hårdnande global konkurrens. En konsekvens av detta är förändrade organisationsformer som ger individen större självständighet i arbetet. Detta leder i sin tur till att ledarskapet även förändras från att vara direkt detaljstyrt till att vara mer beroende av att kunna påverka människors förståelse. Just förståelse utgör basen för personalens handlande i organisationen. Ledarna försöker istället använda idéer och visioner för att leda sina medarbetare.

Their (1997) beskriver som vi nämnt ovan fyra sätt för ledare att styra. ”Orderstyrningen” innebär att det endast är behov och intressen inom organisationen som har betydelse för beslut och åtgärder, förankring till omvärlden är således

ointressant. Det är produktionen som styr om beslut eller åtgärder behöver vidtas, det styr även ledarens syn på människan och dess kompetens. All annan kompetens än den som innebär att kunna utföra sin rutinmässiga uppgift anses överflödig. Det är endast ledaren som anses behöva övergripande kunskap om organisationen. Inom "regel - eller systemstyrningen" tas två ledarskapsdimensioner upp; det produktionscentrerade (management/chef) och det personcentrerade (leadership/ledare). I det produktionscentrerade ingår administration, produkt & produktion, budget & redovisning, lagar & förordningar och kontrollsystem. Det personcentrerade ledarskapet har mer att göra med kommunikation & information, psykologi, interaktion & samspel, motivation, attityder, normer och värderingar. Här lyfts människan och insikterna om dess behov i arbetet fram och ledarskapsforskningens gyllene era infaller. Det tredje styrsättet kallar Their (1997) för "mål- eller resultatstyrning". Här uppkommer intresset för människans hela verklighet inklusive det som sker utanför arbetet. Man förstår att det ena påverkar det andra och att omvärld och omgivning påverkar ledarens roll och dess handlingsmönster. Denna teori presenterades framförallt för att få medarbetarna att mer och mer delta och lära i arbetet. Det som fattades för att denna teori skulle bli tillämpningsbar var kommunikation av organisationens mål, vilka sällan kommunicerades nedåt i organisationen utan de förmedlades endast genom orderstyrning. Fastän att denna teori ledde till en tillitsfull människosyn och en mer öppen kunskapssyn förblev människosynen arbetscentrerad och kunskapssynen begränsad. Det styrsätt som enligt Their (1997) präglar dagens organisationer är "samstyrning", och gäller socialt ledarskap i en öppen organisation. Här kommer man till förståelsen att i sista hand är varje människa ledare för sitt eget arbete, vilket på något sätt kan ses som en avglorifiering av ledarskapet. Behovet av självstyrning blir här ett karaktäriserande drag och kvaliteten i arbetet blir en viktig fråga, det är dock var och en som har ansvaret för kvaliteten i sitt arbete. I ett socialt ledarskap blir lärandet ett centralt begrepp och det fokuseras plötsligt mer på kompetensutveckling. Både självstyrning och lärande kräver kommunikativa och pedagogiska processer på alla nivåer inom organisationen.

Precis som Their (1997) presenterar Yukl (2001) en skillnad mellan begreppen "chef" och "ledare". Yukl säger bl.a. att vissa personer är ledare och vissa personer är chefer. Huruvida man som person är chef eller ledare beror på ens personliga värderingar och ens egen personlighet. Chefer värderar behovet av stabilitet, effektivitet och att ge order medan ledare värderar flexibilitet, innovation och anpassning. Vidare lägger chefer större vikt vid hur saker och ting utförs och de försöker hela tiden få sin personal att utföra sina uppgifter bättre. Ledare lägger i sin tur fokus på vad som är viktigt för deras medarbetare och de försöker istället få sin personal att tillsammans komma överens om vilka uppgifter som bör prioriteras- "*managers are people who do things right and leaders are people who do the right thing*" (Yukl, 2001). Enligt Ahlthorp (2003) är att vara chef en position man blivit tilldelad "uppifrån" medan en ledare utvecklas i relationen till de som ledaren är satt att leda. Yukl (2001) gör inte bara skillnad mellan chef och ledare utan lägger också betoning på deras funktion, det vill säga chefskap och ledarskap. Chefskapet beskrivs som den formella positionen i en organisation där chefen är beroende av en hierarki för sin position. Chefens tilldelas vissa befogenheter av ledningen som också förväntar sig specifika resultat. Ledarskapet beskrivs i sin tur som något som bärs upp av entusiastiska medarbetare, som ser det som något positivt att låta sig styras av ledarens avsikter. Det hela kan ses som en inflytandeprocess där ledaren är beroende av sin personal och motiverar dem att nå resultat. Ahlthorp (2003) anser att alla

chefer med ett personalansvar utövar både ett chefskap och ett ledarskap, att detta är nödvändigt och att det krävs båda delar för att vara en bra ledare.

2.3. Motivation

Det finns inte någon universellt accepterad definition av motivation. (Arnold, Cooper, Robertson, 1998) Motiv brukar definieras som det som stimulerar eller driver en individ att handla på ett visst sätt. Dessa motiv är ofta önskemål eller behov av olika slag. När motiven driver en individ till att handla talar man om motivation. (Bruzelius & Skärvad, 1983) Enligt MacCoby (1988) är Maslows motivationsteori den mest populära och den mest inflytelserika som lärs ut till chefer. Denna motivationshierarki är formad som en pyramid och går ut på att man har olika behov och att ett behov måste vara tillfredsställt innan man kan klättra vidare uppåt i hierarkin. Längst ner hittar man en människas fysiologiska behov, exempelvis mat och dryck. På nästa steg finns trygghetsbehoven som går ut på att känna sig trygg, att vara fri från rädsla, oro och kaos. På det tredje steget finns behovet av kärlek och tillgivenhet. Inte förrän dessa behov är tillfredsställda kan en människa klättra vidare och uppleva ett behov av status, prestation och kompetens. Det sista steget är slutligen självförverkligandet, att få göra det man är bra på och att uttrycka sina kreativa möjligheter. (Maslow, 1970)

Herzberg (1959) gör i sin motivationsteori skillnad mellan hygienfaktorer och motivationsfaktorer. Han menar att hygienfaktorer är förhållanden och villkor i arbetsomgivningen som måste vara uppfyllda för att en individ ska trivas. Exempel på detta är lön och fysisk arbetsmiljö. Motivationsfaktorerna är å andra sidan relaterade till själva arbetsuppgiften. När dessa faktorer är tillfredsställda blir det möjligt att trivas och att känna motivation för sin arbetsuppgift. Vidare påstår Herzberg (1959) att en medarbetare på en arbetsplats ställer sig två frågor: ”Behandlas jag väl?” (hygienfaktorer) och ”Används jag väl?” (motivationsfaktorer).

Som mest motiverade till att arbeta är vi när våra utvecklingsbehov är tillfredsställda. MacCoby har tagit ut åtta drivkrafter i arbetslivet som kan bidra till detta; Självbevarelse, Samhörighet, Njutning, Information, Kunnande, Lek, Värdighet och Mening.

- 1 Självbevarelse är driften man har för att upprätthålla yttre och inre hälsa. För låg fokus mycket på det fysiska behovet av t.ex. mat, men i dagens moderna samhälle har fokus istället förflyttats till att allmänt ”må bra”. Något som väcker självbevarensedriften är exempelvis den oro som kan uppstå i en omorganisation och den eventuella bristen på information om vad som händer. För att dämpa denna oro är det viktigt att information om vad som pågår i organisationen når ut till dess personal.
- 2 Samhörighet är driften för att känna att man är en del av något, att man har någon anknytning till andra människor. Denna drift är väsentlig för den själsliga hälsan. Att uppleva social gemenskap och kamratlig samhörighet i arbetet skapar motivation hos många och detta är viktigt att tänka på vid val av personal och utformning av arbetsmiljön och arbetsgrupper.
- 3 Njutning är driften till bekvämlighet, glädje, känslan att tillverka och hjälpa företaget att växa. På arbetsplatsen läggs vikten vid upplevelsen att ha ett roligt

arbete. När denna drift utlöses leder detta till att de anställda i en organisation förväntar sig att arbetet ska vara roligare.

- 4 Information beskrivs av MacCoby som driften till sinnesstimulans, exempelvis behovet av information som tillfredsställer våra värderingar. Människor blir motiverade av möjligheten att nå resultat. Man vill kunna följa med i sitt arbete och veta vad som planeras för att kunna anpassa sig och få förståelse.
- 5 Kunnande är driften till bl.a. kompetens, prestation, kontroll och makt. Människan har ett behov av att prestera och blir motiverade av att anta utmaningar som anstränger men inte överstiger deras färdigheter. Behovet av makt och kontroll kan man på arbetsplatsen uppnå genom att ha befogenhet att utföra sitt arbete på sitt eget sätt.
- 6 Lek kan sammanfattas som driften till att få använda sin fantasi och på så sätt ge utlopp för sin innovativa förmåga. Om denna drift får komma till uttryck i arbetet, som den gör genom att få experimentera med nya arbetsätt och ifrågasätta organisatoriska former, kan det bidra till motivation.
- 7 Värdighet är den driften som har med självuppskattning och berömmelse att göra. Att ställa upp och uppnå mål i arbetet leder till att man känner sig nöjd med sig själv och att man känner motivation. Även belöning och uppmuntran bidrar till detta.
- 8 Mening är det som driver människor till att finna mening i sitt arbete, att känna att det man gör är viktigt och att det leder till någonting. Arbetsmiljön och motivationen förstärks om alla ser samma mening i sitt arbete.

2.4. Kompetens och lärande

Precis som inom ledarskapsforskningen har man inom kompetens- och lärandeforskningen kommit fram till många olika definitioner på kompetens och lärande. Kompetens definieras exempelvis av Skogsberg & Sköldborg (1991) som *”individens förmåga att enskilt och i samverkan med andra bidra till lösandet av angivna uppgifter med givna resurser”* (s.6). Ellström (1996) uttrycker det som *”en individs handlingsförmåga satt i relation till en viss uppgift eller situation. Närmare bestämt förmågan att framgångsrikt utföra ett arbete inklusive förmågan att identifiera, uttrycka, om möjligt utvidga det tolknings- och handlingsutrymme som arbetet erbjuder”*. (s.11) Kompetens har med andra ord en väldigt bred innebörd, men generellt sett fokuseras begreppet mot individen och dennes agerande och handlingsberedskap. Granberg (2003) anser att kompetensbegreppet består av tre komponenter; kunskap, viljan och tillfället. Det krävs grundläggande kunskap att utföra något men också viljan att utföra det och tillfälle till att utföra det. Vad är då kompetensutveckling? Idag är detta mycket vidgat och betydligt mer än att bara sätta in lite kurser. Man fokuserar mer på hur lärandet i organisationer går till och ser det mer som ett sorts förändrings- och lärandeinstrument. Begreppet fokuserar mycket på förståelse från personalen, då en individs kunskaper och färdigheter är grundade på just förståelse av sitt arbete. Många ledare och chefer är fortfarande mycket oklara över vad detta med förståelse innebär, och hur det påverkar personalens kompetens. (Ellström, 1996)

Flexibilitet är enligt Forslin & Thulestedt (1993) ett av honnørsorden i dagens

organisationer. Personalen ska ha allsidiga kunskaper och erfarenheter och kontinuerligt lära sig nya saker. Det är även viktigt att gemensamt kunna lösa problem och att improvisera. All denna kompetens kräver utbildning och det handlar om att utveckla både individ och organisation mot ytterligare kompetens. Utbildning kan ses som ”addition” av ny kunskap till en redan existerande kunskapsnivå och utifrån detta kompensera brister.

Det krävs att hela arbetssituationen förändras för att ny inläring ska kunna utnyttjas fullt ut. Självständiga arbetslag fungerar inte om inte ledningen fått utveckla ett delegerande förhållningssätt i sitt ledarskap. För att kunna ta till vara och utnyttja sin kunskap bör inläringen ske i praktisk handling som parallellt berör förändring av arbetsformer och organisationen och därmed ger möjlighet till erfarenhet och reflektion. (Forslin & Thulestedt, 1993)

Vad gäller lärande så kan man se på detta genom ”action learning” dvs. lärande genom handling. Hela lärande processen börjar i handlingen, med direkt koppling till verkligheten. (Bystedt, 2001) Denna utbildningsform har enligt Moxnes (1984) visat sig vara den bästa för vuxna individers lärande. Grunden för ”action learning” är att man genom handling uppnår en djupare förståelse. Erfarenheter i verkligheten medför dock inte nödvändigtvis lärande, utan ett reflektivt moment bör för säkerhets skull införas. (Bystedt, 2001) Detta byggs genom action learning in i processen. Handlingen är som sagt en av grundstenarna och reflektionen den andra och det är just kombinationen av dessa två som karaktäriserar action learning.

Forslin & Thulestedt (1993) går igenom olika förutsättningar för lärande, som en av grundförutsättningarna tar de upp grupprocessen då en central tanke är att gruppen kan bidra till bland annat den reflektiva processen. Detta för att det inom en och samma grupp finns olika slags kompetens och olika slags personligheter som kompletterar varandra och på så sett fungerar som bollplank och bidrar till kompletterande kunskap. Genom att hjälpa andra hjälper man också sig själv, då en grupprocess främjar kreativitet hos deltagarna och man på detta sätt tillsammans kan finna nya typer av lösningar. Inom detta synsätt kan man se gruppmedlemmarna som den viktigaste resursen, men detta kräver att deltagarna verkligen fungerar som en grupp och känner sig trygga med varandra.

3. Metod

3.1.1. Val av metod

Vi är fullt medvetna om att det idag existerar en oenighet bland forskare om synen på kvantitativa och kvalitativa metoder. Det finns de som anser att det finns en grundläggande skillnad mellan kvantitativ och kvalitativ metod och att denna skillnad styrs av valet av insamlingsinstrument. Sen finns det dem som anser att det inte finns någon skillnad utan att det är sättet man presenterar sina data på som avgör om det blir kvalitativt eller kvantitativt. (Bryman, 2002) Den vanligaste kritiken som riktats mot kvalitativa studier är att den är alldeles för subjektiv, att det finns svårigheter att replikera en undersökning, att det blir svårt att generalisera utifrån en kvalitativ undersökning. Det finns också bristande information om hur en undersökning planeras och genomförs. (ibid.) Vi är väl medvetna om denna kritik men har uppfattningen att det finns en skillnad mellan kvalitativ och kvantitativ metod och att det är syftet och problemställningarna i uppsatsen som styr valet av metod. Vi har utifrån vårt syfte valt att använda oss av en kvalitativ metod eftersom vi är intresserade av att göra en tolkande och upplevelsebaserad studie. Ett grundläggande begrepp i den kvalitativa forskningen är "förståelse" som kommer ifrån Webers begrepp "verstehen". (Olstedt, 2001) Detta tillsammans med förklaring, och inte bara beskrivning, är det vi med vår uppsats vill uppnå.

Wallén (1996) tar upp olika slag av kvalitativa studier. En av dem är *tolkande undersökningar* och dessa avser att "klarlägga innebörder i upplevelser, föreställningar, tanke- och handlingsmönster". Detta är den typ av undersökning som vi önskar genomföra eftersom syftet i denna uppsats är att klarlägga chefers/ledares upplevelser, föreställningar och tankar om motivation och vidare hur de handlar för att motivera sina medarbetare mot kompetensutveckling.

3.1.2. Abduktivt arbetssätt

Abduktion är ett begrepp som sägs ha införts av Charles Sanders Peirce (1839-1914). För honom är abduktionen en process som reducerar verklighetens komplexitet och gör den begriplig. Inom denna process arbetar man på ett sorts pendlande sätt mellan empiri och teori. Enligt Peirce genererar abduktionen ett hypotetiskt antagande. Man säger att man med abduktion utgår från föreställningar om det undersökta objektet och använder teoretiska begrepp för att gå ännu lite närmre relevanta delar av det man undersöker. (Olstedt, 2001)

Olstedt (2001) menar att det viktiga med abduktion är själva processen, att "*det är själva processen som är intressant, d.v.s. flexibiliteten mellan empiriska fynd, hypotesskapandet och teoretiska begrepp. Genom att etablera bryggor mellan erfarenhet och det som jag tror mig veta, kan jag söka efter det okända. På detta stadium uppkommer hypotesen, som kan tjäna som förklaring till något fenomen som "överraskar en"* (s.51- 52).

Alvesson (1994) beskriver abduktion som en kombination mellan induktion och deduktion men som också innehåller nya moment, nämligen återigen förståelse. Abduktionen utgår från empiriska fakta liksom induktionen, men avvisar inte teoretiska föreställningar och ligger därför närmare deduktionen. Analysen av empirin kan t.ex. mycket väl kombineras med, eller föregripas av, studier av tidigare teori i litteraturen. Detta beskriver det arbetssätt vi arbetat med, att man går ut i empirin med en viss fokus och "ser" vad man hittar och sen knyter man an detta till nya teorier.

3.2. Genomförande

För att utföra vår studie har vi gjort sex intervjuer med chefer för olika områden, på ett större svenskt företag.

3.2.1. Semistrukturerade Intervjuer

Med vårt syfte, att undersöka och analysera hur ledare motiverar sina medarbetare till lärande och kompetensutveckling, i åtanke kom vi fram till att intervjuer var den datainsamlingsmetod som var mest lämpad. Intervjuer ger nämligen en god inblick i människors upplevelser, erfarenheter, åsikter, attityder och känslor. (May, 1997) Precis som Wallén (1996) säger är ett grundläggande sätt för att ta reda på människors upplevelser att fråga dem, d.v.s. genomföra intervjuer. Inom kvalitativ metod kallas dessa djupintervjuer. Det är den intervjuades livsvärld och hennes relation till denna som är central i den kvalitativa forskningsintervjun. Man försöker som kvalitativ forskare förstå och beskriva meningen hos centrala teman i den intervjuades livsvärld. (Kvale, 1997)

Innan man går ut och gör en intervju bör man vara klar över vilken typ av intervju man vill genomföra. Vi har valt en semistrukturerad intervjuform som ger intervjuaren större chans att fördjupa svaren och gå in i en dialog med intervjupersonen. Dessutom gör denna typ av intervju det möjligt för intervjupersonerna i fråga att svara på frågorna i egna termer.

3.2.2. Utformning av intervjuguide

En betydande del av intervjuprojektet bör ha ägt rum innan bandspelaren sätts på för den första intervjun. (Kvale, 1997) Exempel på detta är utformningen av intervjuguiden. Intervjuguiden bör utformas efter valet av intervjuform. Är man som forskare intresserad av något specifikt tema är det bra att använda sig av kringgående frågor för att ringa in just detta tema, vilket var fallet i våra intervjuer. (May, 1997) Vi har delat in vår intervjuguide i fyra teman. Dessa är ledarskap, information & kommunikation, kompetens & lärande och belöning. (se bilaga 1) Vi kom fram till att dessa teman är relevanta efter att ha läst en del teori. Vi redogör vidare för denna relevans i vår bakgrundsteori. För att nå det önskvärda djupet i intervjun kan man använda sig av så kallade "probes". Detta är följdfrågor som kompletterar, klargör och fördjupar intervjupersonens erfarenheter. På så sätt är detta kompletterande för den semistrukturerade intervjuguiden. Svaren man får i semistrukturerade intervjuer är "open ended", vilket ger intervjuaren ytterligare en chans att hålla fokus på det specifika området (Denscombe, 1998).

3.2.3. Undersökningsobjekt

För att hitta ett passande företag som hade tillräckligt många chefer som kunde tänka sig att ställa upp på en intervju, sökte vi på Internet. De kriterier vi hade var att det skulle vara ett stort företag eftersom vi ville intervjua minst sex chefer och vi ville hålla oss inom samma företag. Vi kontaktade vidare ett företag vi tyckte verkade tillräckligt stort och kom i kontakt med en studentkoordinator på undersökningsföretaget. Företaget är ett stort produktionsföretag som består av ett flertal olika bolag med produktion i många olika länder världen över. Organisationen har totalt 20 900 anställda i världen och på den enheten vi undersökt arbetar ca 2000 personer.

3.2.4. Urval

För att få kontakt med cheferna/ledarna på företaget skrev vi ett e-mail till studentkoordinatorerna där vi kort förklarade syftet med vår uppsats, vilka vi är och att vi kommer från Lunds Universitet. Vi skrev också att vi önskade intervjua mellan 5-10 chefer och undrade om hon hade något förslag på vem vi skulle kunna intervjua. Vi gav inte några speciella kriterier till studentkoordinatorerna utan nöjde oss med att de skulle ha en ledarposition med personalansvar. Det var svårt att veta hur många intervjuer som skulle behövas för att få tillräckligt med information för att uppfylla uppsatsens syfte. Eftersom vårt syfte inte är att göra en generalisering utan att undersöka och analysera ett beteende ansåg vi att mellan 5-10 intervjuer borde vara tillräckligt. Dessutom hade vi med tanke på vår tidsbegränsning inte haft möjlighet att bearbeta fler intervjuer än så. För många intervjuer kan leda till att man går miste om djupet i intervjun och ett för litet antal kan leda till att det blir omöjligt att testa hypoteser eller att man inte får tillräckligt med information. (Kvale, 1997)

Genom studentkoordinatorerna fick vi vidare e-mailadresser till sju olika chefer som vi sedan hörde av oss till genom e-mail. Den enda information vi fick om dessa chefer var namn och vilket område de var chef för. I vårt e-mail till dessa chefer förklarade vi på nytt att vi var studenter från Lunds universitet, att vi höll på med vår c-uppsats som handlar om ledarskap, motivation och kompetensutveckling och hur vi fick tag i deras adresser. Fyra chefer svarade att de kunde ta emot oss för en intervju, men då vi inte ansåg att detta var tillräckligt fick vi återigen kontakta studentkoordinatorerna för ytterligare två kontaktnamn. Dessa två svarade inom kort att de också kunde tänka sig att ställa upp på en intervju.

I och med att vi kontaktade denna koordinator har vi använt oss av ett så kallat bekvämlighetsurval. Anledningen till att vi valde ett bekvämlighetsurval var ett antal faktorer, exempelvis tillgänglighet av individer som annars är svåra att få tag i och det kan man säga att chefer och ledare är på grund av att de över lag anses ha minimal tid för annat än det deras arbete kräver av dem. Dessutom kan bekvämlighetsurval även vara en följd av att olika restriktioner ställts upp av företaget, exempelvis det som är aktuellt i vårt fall då företagets studentkoordinator valde ut de namn hon tyckte vi skulle kontakta. Slutligen kan bekvämlighetsurval vara en följd av att man inte tycker att representativitet känns så viktigt, då man genom intervjuer är mer ute efter en ingående analys. Man måste vara medveten om att de chefer/ledare som studentkoordinatorerna valt ut till oss kan vara extra positiva till företaget, av olika anledningar, och ge en annan bild än vad vi hade fått om vi själva valt ut intervjupersonerna. (Bryman, 2002)

3.2.5. Genomförande av intervju

Eftersom intervjuer bygger på frågor som vi som forskare vill ha svar på, är forskaren helt hänvisad till undersökningspersonens villighet att besvara dessa frågor. Det är därför viktigt att man försöker motivera sina intervjupersoner för att de ska se en anledning att besvara intervjufrågorna. Detta kan man göra genom att till en början göra helt klart vad syftet med intervjun är, via klar och tydlig information om olika aspekter. (Patel & Tebelius, 1987) Kvale (1997) anser dock att information om en undersöknings syfte är en känslig balans mellan att ge för mycket information, som kan leda till att intervjupersonerna inte återger ett opåverkat svar, och att ge för lite information som kan undanhålla betydelsefulla aspekter för intervjupersonerna. Vi valde att berätta vad vårt syfte var.

För att intervjupersonen ska känna sig säker under intervjun, och ge intressanta svar är det också viktigt att man betonar individens roll i intervjusammanhanget, att just hans/hennes bidrag är viktigt. Detta kan man göra genom att tacka för att intervjupersonen tog sig tid för intervjun och visa att man är tacksam. Det är också av stor vikt att berätta vad undersökningen ska vara till, vem som kommer att få tillgång till resultatet och om det är konfidentiellt eller inte. (Patel & Tebelius, 1987)

3.2.6. Datatolkning

Både Bryman (2002) och Kvale (1997) poängterar att olika människor tolkar saker och begrepp på olika sätt. Det är därför viktigt att vi som skriver uppsatsen kommer överens om hur vi ska tolka den data vi samlar in genom våra intervjuer. Det innebär bl.a. att vi kommer överens om vad de olika begreppen och termerna vi använder oss av betyder för oss. Detta för att vi anser det viktigt att vi tolkar svaren vi fått på likvärdigt sätt och kan analysera på samma premisser. Ledarskap, kompetens och lärande är de begrepp vi tolkat innan vi gav oss ut och gjorde intervjuer. Vår uppfattning om begreppen finns beskrivna under rubriken bakgrundsteorier.

3.2.7. Bearbetning av data

När vi skulle bearbeta våra data började vi med att skriva ut intervjuinspelningarna. Detta gjorde vi tillsammans dels för att göra det så effektivt som möjligt, men även för att styrka tillförlitligheten. (Kvale, 1997) När alla intervjuutskriften var gjorda började vi tematisera dessa med hjälp av whiteboard och färgpennor. I och med att intervjuguiden var indelad i fyra huvudområden; ledarskap, kommunikation/information, kompetens/lärande och belöning utgick vi från dessa under vår första tematisering. (se bilaga 2) När vi hade gjort den första sammanställningen gick vi tillbaka och gjorde en ny tematisering med lite nya områden då information som visade sig vara intressant och som vi inte tagit med från början uppkommit. Dessa nya områden blev ledarskap, kompetensutveckling och belöning. Under dessa huvudämnen bildade vi vidare underrubriker.

3.3. Kvalitetsaspekter

När man skriver en uppsats är det viktigt att tänka på de faktorer som kan höja kvaliteten. För att höja kvaliteten kan man se till reliabilitet och validitet, två begrepp som av vissa forskare översatts till tillförlitlighet och giltighet, och som vi har valt att istället använda. Tillförlitlighet refererar till frågan om resultaten av datainsamlingen är oberoende av tillfälliga och för forskningen ointressanta omständigheter. Giltighet refererar i sin tur till frågan om resultaten av datainsamlingen tolkas på ett korrekt sätt. (Kjaer Jensen, 1995). För att skapa tillförlitlighet i en kvalitativ studie krävs det att man dels säkerställt att man utfört forskningen efter de regler som finns, och dels att man skickar in de resultat man fått till de personer som är en del av det man studerar, i vårt fall de sex chefer vi intervjuat. Detta för att få bekräftelse på att vi som forskare uppfattat verkligheten på rätt sätt. För att säkerställa just detta har vi skickat våra intervjuutskrifter till intervjupersonerna i fråga för att vara säkra på att vi, som forskare inte missuppfattat något. Även begrepp som överförbarhet, pålitlighet, och möjlighet att styrka och konfirmera har med tillförlitligheten att göra. (Bryman, 2002). Överförbarhet är hur pass överförbara resultaten av en studie är till en annan miljö. Detta är svårt att uppnå i en kvalitativ studie, och därför koncentrerar sig den kvalitativa forskaren istället på fylliga redogörelser och detaljer av det man undersöker. I vårt fall är vi inte ute efter att uppnå överförbarhet, utan vårt syfte är istället att undersöka och analysera den specifika miljö vi gör vår undersökning i. Vad gäller pålitligheten bör man kunna redogöra för alla faser av forskningsprocessen, d.v.s. problemformulering, val av undersökningsspersoner, intervjuutskrifter, beslut rörande analysen av data o.s.v. Detta redogör vi för i uppsatsens olika delar. Slutligen innebär möjligheten att kunna styrka och konfirmera att forskaren inte medvetet låtit sina egna värderingar påverka utförandet och slutsatserna i sin undersökning. Vi har i största mån försökt undvika att låta intervjuerna styras av våra värderingar genom att ställa frågor utan att visa vad vi tycker om det området. Se bifogad intervjuguide. (ibid)

Vi tror att man som intervjuare påverkar intervjusituationen i hög grad och att detta till och med är oundvikligt. För att få intervjupersonen att känna sig bekväm under intervjun kan man som forskare tänka på vissa specifika faktorer. Till att börja med kan man, som vi nämnt under ”intervjugenombandet”, redan innan intervjun ge en kort beskrivning av syftet med studien så att intervjupersonen vet vad intervjun ska handla om. Vidare kan man redogöra för hur resultaten ska användas, hur de ska publiceras och var de kan läsas. För att dessutom få fram så ärliga och djupgående svar som möjligt av intervjupersonerna, har vi valt att låta företagsnamn och intervjupersonernas namn utebli, vilket intervjupersonen fick reda på redan innan själva intervjun. (Kjaer Jensen, 1995) Bandspelare i samband med intervjuer kan ge både positiva och negativa effekter. Många personer kan känna sig hämmade av att veta att deras svar spelas in. Även utskriftsprocessen kan ses som en annan negativ effekt, eftersom detta är mycket tidskrävande. Å andra sidan är bandinspelningar ett bra underlag för tolkningar, då varje ord kommer med, och intervjuaren kan koncentrera sig på samtalet och hur intervjupersonen framställer sina svar istället för att hela tiden tänka på att föra anteckningar. (May, 1997) Vi har valt att använda bandspelare vid våra

intervjutillfällen. Vi har givetvis frågat innan intervjun om intervjupersonen har något emot det. I fem fall av sex har bandinspelning inte varit något problem. Vid det sjätte tillfället fick vi istället föra anteckningar.

3.3.1. Etiska aspekter

Etiska frågor bör man som forskare tänka på under hela uppsatsprocessen, från början till slut. I första hand gäller det förstås att ha undersökningspersonernas fullständiga samtycke till att delta i själva undersökningen.(Denscombe, 2001) Detta är i vår undersökning uppfyllt, eftersom våra IP tackade ja till en intervju och godkände på så vis ett medverkande. Man bör vidare tänka på att säkra konfidentialiteten.(Kvale,1997) Vi informerade våra IP om att varken deras namn eller företagsnamn skulle nämnas i själva uppsatsen. Vad gällde bandspelare var vi noga med att få ett godkännande för en bandspelarinspelning Vidare förklarade vi väl syftet med själva undersökningen och hur deras svar skulle användas.

Vid utskrift av bandspelarinspelningar är det viktigt att skriva av ord för ord så att utskriften blir tillförlitlig.(Kvale, 1997) Efter att vi skrivit ut intervjuerna skickades intervjuutskriften tillbaka till våra IP, som därmed fick möjlighet att invända om det skulle vara något i utskriften som på något sätt missuppfattats från vår sida.

En sista etisk fråga forskare bör ta ställning till är att själva forskningsarbetet ska följa vetenskapliga regler. Man bör framförallt redovisa för vad som är egna och andras insatser och tankar. (Wallén, 1996) Detta gör vi genom att bl.a. sätta ut referenser där vi använt oss av andras teorier. Dessutom har vi delat in vår uppsats i olika delar, teori där endast vetenskapligt godkända teorier tas upp, empiri där endast våra intervjupersoners svar tas upp och slutligen en analys och diskussion där våra egna tankar och reflektioner redovisas och där vi försöker ”höja oss” ovan detta och jämföra och sammankoppla teori, empiri och egna reflektioner.

4. Empiri

Som vi nämnt ovan har vi valt att inte ge ut namn på vare sig undersökningsobjekt eller intervjupersoner. Vi har genomfört intervjuer med 6 personer som alla har en "ledande" position i organisationen inom olika bolag. I vår resultatredovisning kommer vi att använda oss av förkortningen IP då vi talar om våra intervjupersoner.

För att redovisa vårt resultat har vi valt att dela in materialet i teman som är direkt relevanta till vårt syfte. Dessa teman är Ledarskap, Kompetensutveckling och Belöning. Dessa tre teman är vidare indelade i ett antal underrubriker.

4.1. Ledarskap

Denna del anser vi vara relevant i förhållande till vårt syfte med tanke på att det under samtliga intervjuer uppkommit en väsentlig skillnad i uppfattningen om hur en chef respektive ledare förhåller sig till sina medarbetare. En annan tyngdpunkt låg i arbetssättet man som ledare bör välja för att skapa delaktighet och engagemang i sin arbetsgrupp. Slutligen tar vi upp ämnet målmedvetenhet då detta precis som delaktighet och engagemang skapar motivation. Det är viktigt för hela arbetsgruppen att de är medvetna om gruppens och verksamhetens mål och det är till stor del upp till ledaren att se till att denna medvetenhet existerar.

4.1.1. Chef eller Ledare?

För att få en uppfattning om vilka egenskaper våra IP anser vara viktiga för en ledare att ha bad vi IP att definiera begreppet ledarskap. Svaren vi fick var relativt samstämmiga. Tyngden lades på att en ledare ska jobba med sina medarbetare och vara mer som en stöttepelare, ett bollplank och ha en rådande funktion. "*Ledarskap är det mjuka*", man bestämmer inte och säger inte till någon vad de ska göra, "*det handlar mycket mer om att få andra att tänka och ta beslut, att vara förebild*". Ledarskap är inte lätt, man har vissa regler och ramar man måste följa samtidigt som man vill ge sina medarbetare fria tyglar. "*Chefskapet är det ansvaret man har som chef för att göra resultat i verksamheten*". Skillnaden mellan vad man ansåg vara en ledares uppgifter och en chefs uppgifter skiljde sig åt mycket bland IP. "*Chef är resultatriktat och ledare är mer för personalen.*" "*Chef är en roll du utses till. En god chef är också en bra ledare*". Många menade att "chef" är ett förlegat ord, att man inte längre använder chef som titel i moderna organisationer och att det mest är personer över 50 år som använder sig av detta begrepp. Chef har alltså en negativ klang, medan ledare är mer positivt. En ledare har också vissa regler och beslut som de måste fatta som t.ex. budgetbeslut. Annars delegerar en ledare medan en chef fattar beslut över huvudet på folk och säger åt folk vad de ska göra istället för att låta dem bli delaktiga. Man kan vara chef utan att vara ledare och ledare utan att vara chef. Det handlar om det informella ledarskapet. Vissa människor har t ex inga som helst svårigheter att få folk att lyssna på vad de har att säga och de ger tillit och har en drivande kraft. Detta är det som krävs för att få sina medarbetare med sig och kunna utvecklas.

4.1.2. Projektgrupper som arbetsform

Våra IP ansåg det väldigt viktigt att som ledare låta sina medarbetare vara delaktiga i olika beslut och processer och att delegera uppgifter. Genom att t.ex. arbeta i projektgrupper och utse någon av sina medarbetare som projektledare så ökar man delaktigheten och ansvarskänslan. Det ökar också gemenskapen i gruppen att man jobbar tillsammans med någonting istället för att en enda person är ansvarig, vilket kan leda till att de andra känner sig oengagerade. *"Det är en del i lärprocessen att själv fatta egna beslut."* Av just denna anledning är det viktigt att alla får vara med i planering och beslutsfattande så att alla känner sig delaktiga och det blir ett bra arbetsklimat i gruppen. Att relationen är öppen och bra i en arbetsgrupp gör att medarbetare vågar komma med frågor och be om hjälp om det skulle behövas, lika väl som det gör att klimatet blir bra och de anställda mår bra. *"Det gäller att ha högt till tak och låta folk ta del av utrymmet och ta tillvara energin hos folk. Få dem att tänka och att själv komma med egna idéer"*. En ledare ska ställa upp och finnas där om någon behöver råd eller tips på vägen men medarbetarna ska själv planera och genomföra sina projekt och idéer. Det är utvecklande att ta egna beslut och inte ta en genväg genom att gå direkt och fråga hur man ska göra något. Att delegera uppgifter och ta beslut tillsammans hjälper relationen mellan ledare och medarbetare och relationen i hela gruppen.

4.1.3. Målmedvetenhet

För att underlätta och för att göra det möjligt för medarbetarna att själva fatta beslut och kunna avgöra vad som är bra och dåligt för organisationen krävs att de är medvetna om vilka mål de strävar efter och att de i stort vet vad som händer i organisationen. Det finns klara mål uppställda som oftast delges genom intranät eller genom veckomöten eller liknande. Det poängteras att det inte endast ligger i ledarens ansvar att förmedla målen utan de anställda måste också visa intresse och själv söka efter information om vad som händer i företaget och vilka mål som finns uppställda för dem. Medvetenheten om vilka mål som finns uppställda var olika, vissa ansåg att deras medarbetare hade helt klart för sig vilka mål de strävade efter medan andra trodde att de hade svårt för att ta till sig målen som inte direkt kunde relateras till det dagliga arbetet. *"Det kan vara svårt att se hur något jag gör idag ska påverka något annat som ska leda till målet"*. Vissa bolag har börjat jobba med något som de kallar Balance Score Card som är kopplat till deras bonussystem. Här kan man själv som anställd gå in och titta hur det går för bolaget i förhållande till de uppställda målen, man har också regelbundna genomgångar om hur bolaget ligger till och detta tror ledarna ökar medvetenheten hos medarbetarna. I vissa bolag får medarbetarna vara med och tillsammans med ledaren göra upp målen, vilket också anses öka medvetenheten.

Det är inte bara målen som de anställda bör vara medvetna om, annan information om vad som händer i företaget kan också vara viktig att vara medveten om. *"Det är ju kravet från företagets högsta ledning. Det måste gå nedåt oavsett det är förändringsbeslut eller ren information om hur verksamheten går"*. Det finns dock information som man inte delger sina medarbetare för att hålla oro borta. Detta är beslut rörande t.ex. nedskärningar. Information delges oftast via e-mail eller genom intranätet. Ibland kan det vara för mycket information, medarbetarna struntar i att gå igenom det om det är för mycket som inte är direkt relevant. Detta har gjort att ledarna har fått börja sortera informationen innan de sänder den vidare så att den blir mer lätthanterlig

för medarbetarna. Det kan också vara viktigt att ta sig tid och gå igenom den information som skickas ut med de anställda genom t.ex. veckomöten eller liknande. Detta för att medarbetarna ska kunna ta till sig och just relatera informationen till det de sysslar med och se hur det påverkar dem. Vissa anser att informationsflödet inte fungerar, informationen kommer inte ända ner i organisationen. *"Det är inte alltid så lätt att ta åt sig och känna sig delaktig i företaget om man inte får informationen."* Det är alltså viktigt att så långt som det är möjligt delge information och att sen gå igenom den med sina medarbetare för att försäkra sig om att den har uppfattats på rätt sätt och att inga missförstånd har skett.

4.2. Kompetensutveckling

Kompetens innebär inte bara den teoretiska kunskapen du besitter utan också i stor grad hur du kan använda den kunskapen. Företagsdefinitionen av begreppet kompetens är;

The employee's capability and attitude to use his/her knowledge/experience and skills in order to successfully realise the Company's Business Objectives.

Det handlar alltså inte bara om vad du kan utan också om din attityd, dina värderingar och ditt uppförande i förhållande till de mål och strategier företaget har. Det är viktigt för organisationen att de anställda tycker att det är roligt att gå till jobbet på morgonen. *"Det händer nya saker varje dag, skulle det inte hända nya saker skulle de inte vara här."* Man måste utvecklas och se resultat för att känna att man kommer någonstans och tycka att arbetet är givande och roligt.

Förutsättningarna för att utföra ett bra arbete förändras hela tiden, nya tekniker uppkommer och man måste hänga med och vidareutvecklas. Varje individ har själv det största ansvaret för sin kompetensutveckling, ledarens roll är att se till att det finns utrymme och resurser för att förverkliga den. I de flesta delar av organisationen vi undersökt har de något som de kallar "TREFF- samtal". Treff står för trivsel och effektivitet och är ett annat ord för medarbetarsamtal. Under dessa samtal gör man som ledare upp en kompetensutvecklingsplan tillsammans med sin medarbetare. Denna utgår i många fall av en och samma mall för att samma frågor ska ställas till alla medarbetare. En och annan av våra IP medgav dock att de ibland gjorde sina egna versioner av denna för att den ska passa in bättre på varje individ och inte bli så opersonlig. En "light-version" som någon helt enkelt valde att kalla det. Den anställde får själv komma med förslag om vilka kunskaper de känner att de skulle behöva utveckla och sen får de tillsammans med ledaren komma överens om en plan. *"Det är ett utbyte, jag säger att de får gå vilka kurser de vill och sen är det upp till dem att leta upp kurser som håller sig inom ramarna för deras område."* Det är dock inte bara kurser och teoretisk utbildning som räknas, ibland kan jobbrottation, seminarier eller studiebesök vara det som behövs. Detta samtal sker en gång om året för att sen följas upp kontinuerligt. Det är både ledarens och den anställdes ansvar att det följs upp. För att vara säkra på att inga missförstånd uppstår angående vem som ska göra vad och när det skall göras använder man sig inom vissa bolag av kontrakt. Det handlar helt enkelt om att tydligt utföra ett skriftligt kontrakt med alla detaljer runt vad som sägs och bestäms under TREFF-samtalet, vilket främjar både varje enskild individ och chefen i fråga.

4.2.1. Hjulet

Det finns ett utvecklat system i organisationen för att göra upp en kompetensutvecklingsplan som kallas "hjulet". Hjulet innehåller olika steg som man går igenom för att komma fram till en passande plan för att lyfta den anställde. Man börjar med att titta på vilka olika mål som bolaget och organisationen har. Efter det tittar man på vad som krävs för att man ska nå dit, vilken kompetens som krävs för positionen den anställde har. Sen identifierar man den kompetens som medarbetaren besitter och tar ut "gapen". Det kan ju vara så att den anställde kan vara överkvalificerad för den positionen han/hon har eller kanske det behövs lite mer kunskap inom ett område. När man gjort denna "gap-analys" börjar man titta på vilka åtgärder som skulle vara lämpliga för att få balans. Här kan det röra sig om både långsiktiga och kortsiktiga åtgärder. Det kan vara en kurs den anställde behöver gå eller kanske den anställde behöver omplaceras inom bolaget. Det är viktigt att få balans mellan vad som krävs och vad som finns. Det hela kan beskrivas som en gungbräda. Har du för mycket kompetens för tjänsten du har, känner du ingen sporre och kan tappa gnistan för jobbet, saknar du däremot kompetens i för stor utsträckning kan du inte göra ett bra jobb och du kan känna dig stressad och otillräcklig. Det är viktigt att brädan inte slår i marken men att den är i lite gungning hela tiden för att utveckling ska vara konstant.

"Möjligheten till kompetensutveckling finns men utnyttjas inte alltid i så stor grad som den borde av de anställda. En av orsakerna till detta är tidsbrist." Bland medarbetarna ser man, enligt ledarna, inte alltid kompetensutveckling som en viktig del i arbetet utan det ses mer som någonting man får ta tag i när tid finns vilket det sällan gör. Det finns dock ett stort intresse av kompetensutveckling och ledarna ser det viktigt att personalen håller sig attraktiv på arbetsmarknaden både inom och utanför företaget.

4.3. Belöning

När vi frågade våra IP om deras tankar kring belöning så var det i första hand pengar de tänkte på. Det var dock inte pengar som ansågs vara den mest motiverande belöningen. Vi har delat in denna del i tre mindre delar; feedback, uppmuntran och bonussystem.

4.3.1. Feedback

Det är viktigt för medarbetarna att kontinuerligt få feedback på det dom gör. Både negativ och positiv feedback gör att man utvecklas. Vet man inte var man står eller om det man gör är bra eller dåligt är det lätt att tappa motivationen och man känner att man står och stampar i ovisshet. Positiv feedback är lättare att ge än negativ eftersom man sällan vill sära någon eller peka ut någon som syndabock. Man väljer oftast att ge positiv feedback i grupp. Då blir den förstärkt genom att andra uppmärksammar det man gjort. Inom vissa bolag tyckte ledarna dock att det verkade som att deras medarbetare inte tyckte om att varken positiv eller negativ feedback gavs inför andra. Uppfattningen om att företaget fortfarande skulle vara lite socialdemokratiskt var anledningen till detta, eftersom det här med att ge positiv feedback till någon inför andra inte sågs på med speciellt blida ögon. Man ska inte lyfta fram någon utan vara jämställd även med kritik. Negativ kritik däremot ges bara enskilt, då ledarna anser att man som chef aldrig tjänar på att peka ut någon som syndabock eller att kritisera någon inför

andra. Har ett projekt gått fel kan man diskutera varför det blev som det blev i grupp men man ska inte ställa någon enskild person till svars. Det finns också en uppfattning om att man bör vara noga med att ge spontan daglig feedback så att det inte endast ges på de årliga TREFF-samtalen. *"Det handlar om att ha nära kontakt. Ta grejerna när de är där"*. Att ge feedback är också att visa att man bryr sig om sina medarbetare, man visar att man litar på dem genom att ge dem ansvar, att stötta nya idéer, stötta initiativ och låta de anställda utveckla sina områden.

4.3.2. Uppmuntran

Belöning kan också vara uppmuntran, exempelvis *"en klapp på axeln efter en hård dags arbete"*. *"Motivation kommer nerifrån, då man får vara med och bestämma själv och ta ansvar"*. *"Det kan vara den där klappen på axeln som man inte kan köpa mjölk för men som känns ganska bra när man går hem"*. En blomma, en chokladask en taxiresa hem efter en slitsam dag, att göra något som man inte alltid gör. En julklapp, personalfest eller en resa till Köpenhamn kan också vara en slags belöning och uppmuntran enligt vissa, andra menar dock att det inte har med belöning att göra utan att det är ren personalvård. Andra saker som kan ses som belöning är kurser och utbildning. Att gruppen åker iväg på en kurs en helg. Detta är dock enligt de flesta *"en vansinnig tanke, varför kompetensutvecklar man - jo för att göra ett bättre resultat, ett bättre jobb"*.

4.3.3. Bonussystem

Det finns många sätt att visa sin personal uppskattning men vanligare och vanligare börjar det bli med bonussystem som belöning. Många tycker att det är en bra drivkraft andra menar att det inte påverkar det dagliga arbetet och det inte är något de arbetar för. Att det är svårt att känna sig motiverad av att man ska få en bonus om ett år. Bonussystemen kan se lite olika ut, en del har välutvecklade komplicerade bonussystem och en del bolag har inga alls. På en del bolag sätter man upp mål som man ska nå och sen får man en bonussumma uträknad efter till vilken grad man lyckades uppnå sitt mål under det gångna året. På vissa avdelningar är det ledaren som har ett bonus kort och sen får arbetsgruppen vara med och dela på delar av den bonusen. I andra bolag får alla i gruppen en lika stor del av bonusen.

5. Teori

5.1. Motivation

MacCoby (1989) tar upp fyra motivationshöjande redskap en ledare kan använda för att motivera sina medarbetare, dessa är: *Ansvar, Belöningar, Sakskäl och Relationer*. Ansvar kan ha olika betydelser. I detta fall gäller det främst ansvar för en medarbetare att möta en utmaning, lösa ett problem eller ta hand om en kund. Man blir som människa motiverad genom möjligheter att uttrycka sig själv genom sitt arbete. Viktigt för att ansvar ska motivera är dock att ansvaret varken överskrider eller underskrider individens kompetensnivå. En människa som saknar kompetens för det ansvarsområde denne blivit tilldelad är logiskt sett oförmögen att ta sitt ansvar på rätt sätt, och då blir ansvaret en börda istället för en motivationsfaktor.

Belöningar kan ses som bekräftelse av en individs värde och tillfredsställer på så sätt värdighet och mening. Belöning kan dock både motivera genom att föda ett hopp, men även verka nedsättande på motivationen om de sköts på ett dåligt sätt. Man bör dock se till att belöningar ska vara rättvist fördelat och att det bör vara synliga tecken för insatser och prestationer. Pengar behöver inte vara den enda eller den mest effektiva belöningen. Även materiella belöningar kan enligt vissa ge motivation genom att det kan leda till goda relationer, men de bör då fördelas lika eller grundat på tjänsteår. Slutligen kan även kritik vara en belöning, eftersom det handlar om både positiv och negativ sådan. (MacCoby 1989) Att ge negativ och positiv kritik är ett mycket viktigt inslag i en organisation, då det behövs för att bli hela människor. Det måste dock göras på ett korrekt och väl genomtänkt sätt eftersom man inte vet hur personen i fråga kan uppfatta kritiken. När negativ kritik ska ges bör man bl.a. tänka på att just klargöra för personen i fråga vad man menar. I detta fall är det viktigt att man som ledare framför det man själv har sett eller upplevt. Man måste vidare kunna vara specifik, och handla om vad personen i fråga sagt eller gjort. Det tjänar under sådana här tillfällen ingenting till att ta upp saker som hänt för länge sedan. Negativ kritik bör framföras i enrum, speciellt om personen i fråga har dåligt självförtroende. Att ge positiv kritik, även kallat beröm, handlar om att bry sig om. Tyvärr är vi människor överlag relativt dåliga på att ge positiv kritik av olika anledningar, trots att positiv kritik är mycket lättare att dela med sig av eftersom att man inte riskerar att sära personen i fråga. Det finns inte heller några direkta regler för hur man bör gå tillväga, förutom att man ska kunna stå för det man sagt. Man kan som ledare säga något positivt till en medarbetare eller grupp för någonting de gjort, men för att kunna stå för det måste man verkligen mena det man säger. (Ronthy-Östberg & Rosendahl, 2001) Sakskäl beskrivs av MacCoby (1989) som de skäl en medarbetare behöver för att känna sig motiverad att arbeta. Genom att ledningen informerar sina medarbetare om de beslut och handlingar som genomförs känner sig personalen delaktiga och detta ökar motivationen. Det räcker dock inte att ledningen ger information om verksamheten för att göra arbetet mer meningsfullt och motiverande. Man måste även förklara skälen till varför just de besluten fattats och koppla dem till framtidsmål och organisationsvärderingar. Även en klar företagsvision

är viktigt för att medarbetare ska kunna identifiera sig med företaget och på så sätt arbeta för positiva resultat. (Ohlson & Targama, 1986) Själva begreppet identifiering är stort. Enligt Arvonen (1989) kan man beskriva identifiering med företaget med hjälp av tre centrala komponenter. 1) Man accepterar organisationens mål och tror på det. 2) Man är villig att göra stora ansträngningar för att bidra till målsättningen. 3) Personen vill behålla sitt medlemskap. Vad gäller relationer blir människor motiverade av ett positivt förhållande till chefer, kolleger och kunder. Man vill känna trygghet på sin arbetsplats och få respekt för den individuella värdigheten. (MacCoby, 1989)

5.2. Medarbetarsamtal/Utvecklingssamtal

Ett utvecklingssamtal skiljer sig enligt Greger Jönsson (2001) från vanliga samtal på så sätt att det är planerat, förberett, följer en bestämd mall och riktar sig till samtliga medarbetare, dock till en i taget. Anders Enquist (1990) definierar begreppet utvecklingssamtal som *”en förberedd regelbundet återkommande diskussion mellan chef och medarbetare avhandlande verksamhetens mål och medel, som präglas av ömsesidighet”*. (s. 31) Med andra ord handlar det om ett mycket viktigt samtal där verksamheten sätts i fokus och där chef och medarbetare tillsammans är huvudpersonerna som ska utveckla densamma. (ibid.) Genom medarbetarsamtal men även daglig kommunikation och dialog är det möjligt att hitta den enskildes potential att förbättras och många av de problem medarbetaren jobbar hårt med. (Mikkelsen, 1998) Det är viktigt för ledaren att förbereda sig väl inför ett medarbetarsamtal. För att all personal skall få samma chans att påverka och förbättra sin arbetssituation så är en väl utarbetad mall ett bra sätt. Mallen bör innehålla uppföljning av tidigare samtal, kommande arbetsuppgifter och mål och även hur relationen mellan arbetskamrater och stämningen i övrigt fungerar. (Enquist, 1990) Även om utvecklingssamtal av många kan ses som ett ”modeord” så måste det poängteras att detta inte är fallet. Utvecklingssamtal är snarare en ekonomisk nödvändighet för organisationer och det bör vara en högst medveten strategi från ett företags sida att utvecklingssamtal skall genomföras med all personal på arbetsplatsen och utifrån en speciell mall så att all personal får tala om samma områden. Det är viktigt att samtalen går till på rätt sätt och på ett kompetent sätt. Viktigt är även att dessa samtal följs upp. (Rothny- Östberg & Rosendahl, 2001) När detta är fallet så kan man snart se konkreta resultat i både produktion och arbetstillfredsställelse. Det är förstås viktigt att medarbetarna ser utvecklingssamtal som ett naturligt och självklart inslag i organisationen. För att detta ska bli möjligt krävs det att ledaren är en god pedagog, vilket bl.a. innebär att ledaren är bra på och fokuserar mycket på att kommunicera. (Jönsson, 2001)

Syftet med att genomföra utvecklingssamtal på arbetsplatsen kan vara olika på olika arbetsplatser, men det är mycket viktigt att dessa syften är väl klargjorda innan man genomför samtalet med medarbetarna. Olika syften till att genomföra utvecklingssamtal kan bl.a. vara att använda det som ett ledningsinstrument, d.v.s. ett planerings- och styrmedel, som grund för den personliga utvecklingen för varje medarbetare, som medel för att klargöra och föra ut verksamhetens övergripande mål och på olika sätt göra detta till personliga mål för varje medarbetare. Dessutom är det ett mycket bra tillfälle att skapa möjlighet för chef och medarbetare att ge varandra feedback och lära känna varandra bättre än tidigare. Samtalen ger också möjlighet för den enskilde medarbetaren att påverka sin egen, avdelningens och verksamhetens utveckling. (Granberg, 2003)

Vad gäller utvecklingssamtal är det viktigt att man ser att det finns tre likvärdiga intressenter, nämligen företaget, chefen och medarbetaren. Med denna grundsyn blir det mycket klart att samtalen inte endast handlar om personalutveckling, kartläggning av resurser eller att det skulle vara någonting positivt för cheferna. Utvecklingssamtal handlar om *utveckling* av såväl människor som organisationen och verksamheten. För själva företaget är utvecklingssamtal givande och intressant på så sätt att man kan åstadkomma en genomtänkt personalplanering med förankring i organisationen, förutse och planera personalförändringar, skapa större motivation och arbetstillfredsställelse vilket alltid ger effekt på produktivitet och effektivitet. Dessutom kan man med hjälp av samtalen förankra de övergripande målen hos varje medarbetare och bryta ner målen till individuell nivå och föra ut företagets/avdelningens mål till varje medarbetare och bryta ner dem till individuella mål för var och en. (Jönsson, 2001)

För chefen/ledaren är utvecklingssamtal intressant eftersom det bl.a. ger denne möjlighet att förbättra sitt ledarskap. Dessutom får chefen/ledaren en fördjupad kontakt med varje medarbetare och bättre kunskap om dennes situation på arbetsplatsen så att man kan göra korrekta individuella bedömningar och därmed får man också förbättrat underlag för beslut som gäller utveckling och planering. Utöver detta får man även en förbättrad helhetsbild vad gäller avdelningens kapacitet, utvecklingsbehov och personalens kunnande och intresse för arbetet. Dessutom får också medarbetarna en chans att ge ledaren sin personliga uppfattning om hur denne fungerar som ledare. Detta är kanske det viktigaste för just chefen/ledaren eftersom den egna personalen måste vara den bästa för att ge synpunkter och eventuellt tips på hur man är eller bör vara som chef/ledare. (Jönsson, 2001)

Vidare är utvecklingssamtal givande för medarbetaren eftersom en pratstund med chefen i lugn och ro betyder mycket då man som medarbetare får stå i centrum och där det mesta stannar mellan chef och ledare. Medarbetaren får under dessa möten chans att lämna synpunkter, förslag och idéer som gäller det egna arbetet eller det arbetsområde som han/hon ingår i både kort- och långsiktigt. Vidare får de en möjlighet att diskutera samarbetet och relationen med chefen på ett konstruktivt sätt och vid ett tillfälle då det är meningen att dessa frågor ska diskuteras. Det kan också vara viktigt att som medarbetare få chefens syn på både egna insatser och framtiden och att få vara med och påverka samt tillsammans med chefen fastställa de personliga målen för den kommande perioden. (Jönsson, 2001)

De gemensamma målen handlar alltså om att förena och anpassa organisationens och medarbetarens mål till varandra, kartlägga vad medarbetaren kan och vill, kontrollera om tidigare mål blivit uppfyllda, gemensamt sätta upp mätbara mål för varje medarbetare på såväl kort som lång sikt och att gemensamt upprätta förslag till utbildnings/utvecklingsplan för varje medarbetare. Slutligen kan man säga att utvecklingssamtal när de utförs på ett kompetent sätt leder till att personalens trivsel, motivation, arbetstillfredsställelse, ambition och kompetens ökar. Detta leder automatiskt till ökad produktivitet och effektivitet eftersom verksamheten analyseras och målinriktats ner till individuell nivå. Ett utvecklingssamtal bör dock genomföras minst en gång per år och innehålla frågor som man inte tar dagligen för att det ska kunna ge det som står ovan. (Jönsson, 2001)

När ett utvecklingssamtal bär mot sitt slut är det mycket bra om man går igenom vad man kommit fram till och de punkter som man ska göra något åt i framtiden. Vid

konkreta åtgärder kan det vara praktiskt att skriva ner dessa i ett gemensamt kontrakt eller kom-i-håg lista, där det tydligt framgår vem som är ansvarig för vilka åtgärder och vid vilken tidpunkt dessa ska vara klara. En annan anledning kan vara för att använda den som utgångspunkt vid nästa samtal. (Engquist, 1990)

5.3. Kompetens

Som vi nämner i inledningen till vår uppsats så är dagens tekniska utveckling, den ökade automatiseringen och datoriseringen några av de faktorer som förändrat kraven på de anställdas kompetens i en organisation. Det krävs att en organisation samordnar sina olika funktioner och att man mer flexibelt utnyttjar medarbetarna för att hålla sig konkurrenskraftig på marknaden. (Sandberg & Targama, 1998) Detta ställer inte bara andra krav på de anställda utan ställer också helt andra krav på ledarna i en organisation. Det kan t.ex. ställas högre krav på de anställdas förmåga att självständigt upptäcka, identifiera och åtgärda problem. Ellström (1992) menar också att det dessutom kommer att ställas krav på att medarbetarna ska ha kompetens som inriktas på utveckling. De ska kunna reflektera över sin arbetsinsats och sätta denna i relation till organisationens mål. Förmågan att kunna medverka i planering, uppföljning och utveckling av verksamheten blir här viktig.

Begreppet "kompetensutveckling" används av Ellström (1996) som en beteckning på de olika system av åtgärder som man kan dra nytta av för att höja individens eller gruppens kompetens i ett bestämt avseende. Andersson (2000) definierar begreppet; *"Kompetensutveckling innebär lärande, tillämpning av kunskaper och färdigheter i relation till en arbetsuppgift. Detta innebär också förståelse av olika mer eller mindre specifika arbetsuppgifter i en organisation"*. (s.126) Ellström (1996) tar upp olika former av utbildning som kan bedrivas på arbetsplatsen för att uppnå detta, dessa är t.ex. att de anställda får delta i olika utvecklingsprojekt, arbetsutveckling eller arbetsrotation, utnyttjande av informationssystem för beslutsstöd och självstudier genom studiecirklar och gruppdiskussioner.

Lärande är nära sammankopplat med individens handlingsutrymme och med möjligheterna att kunna påverka omgivningen genom eget handlande i syfte att lösa vissa uppgifter eller att uppnå vissa mål. Medarbetarna behöver ges utrymme för att kunna experimentera och kunna pröva olika handlingsalternativ. (Ellström, 1996) Argyris (1999) anger två olika tillfällen då lärande i en organisation uppstår. Det ena är när en organisation uppnår det den ansåg att uppnå, alltså när organisationens mål matchar det de uppnått. Det andra tillfället är när en "missmatchning" uppstår. Alltså när det blir ett gap mellan det som organisationen ville uppnå och det de uppnådde uppstår och rättas till.

För att lära sig något krävs både inre och yttre motivation. Den inre motivationen är exempelvis att delta i en utbildning eller utföra en uppgift för att man själv anser det vara intressant och meningsfullt. Den yttre motivationen är t.ex. när man går en utbildning för att få högre lön eller för att ens chef kräver det. Hur en person handlar och resultaten en person uppnår i sitt arbete har stor sammanknytning med vilken typ av motivation det handlar om. Om tonvikten läggs på de yttre motivationsfaktorerna kan detta leda till okritiskt och rutin- och regelbaserat lärande. Om tonvikten istället läggs på de inre motivationsfaktorerna så kan ett reflektivt och kunskapsbaserat handlande

uppstå, och detta leder enligt Ellström (1996) till en högre grad av arbetstillfredsställelse. Enligt en motivationsmodell utvecklad av Hackman & Oldham, som tas upp i Ellström (1996), har den inre motivationen till stor del att göra med arbetets innehåll, individens upplevelser av arbetet och av individuella bakgrundsfaktorer. Det finns en del saker man kan göra för att öka den inre motivationen för arbetet. Arbetets mångsidighet, att arbetet ställer krav och utnyttjar olika sorters kompetens, att kunna se resultat i sitt arbete, alltså att man får vara med och utföra ett arbete från början till slut, arbetets autonomi, att man får vara med och ta beslut om arbetets utförande och slutligen att man får information om arbetets resultat.

5.3.1. Kompetensanalys

För att skapa arbetsmotivation hos en medarbetare krävs enligt Schou (1991) att man ställer individens kunskapsbakgrund och förutsättningar mot dennes speciella behov och situation. Man behöver alltså matcha individens förutsättningar mot dennes arbetsuppgifter och utvecklingsmöjligheter. Det som är beskrivet ovan kan med andra ord kallas för en kompetensanalys. Syftet med att göra en kompetensanalys är att få en bättre och mer övergripande bild av utbildningsbehoven och utvecklingsbehoven hos en människa eller en grupp människor. När man gör en kompetensanalys bör man enligt Lundmark (1998) gå igenom vissa steg. Det första steget är att ta ut de organisatoriska förutsättningarna och teoretiska utgångspunkter, alltså vart man vill nå. Det andra steget är att göra en datainsamling, man tar ut vad personen i fråga sitter på för kompetens. Som tredje steg görs en beskrivning eller sammanfattning av de två föregående stegen för att göra det klarare, och lättare kunna utföra steg fyra som är att analysera och tolka informationen man tidigare samlat in. I detta steg ser man gap eller överlappningar och ser om personen har för mycket eller för lite kompetens på något område. Detta leder sen till det slutliga steget som är åtgärder. Det finns två olika typer av åtgärder, organisatoriska och pedagogiska. De organisatoriska åtgärderna kan vara sånt som rör arbetsfördelningen eller arbets sättet medan de pedagogiska åtgärderna är utbildningar och andra kompetensutvecklingsinsatser. (Lundmark, 1998)

5.4. Arbetsgrupper

Det börjar bli allt vanligare att man på en arbetsplats organiserar sig i team och arbetsgrupper. Tanken bakom detta är enligt Granström (2000) att ta tillvara de anställdas kompetens på bästa sätt genom att de lär av varandra. Enligt Leymann & Gustavsson (1990) så leder den ständiga feedback som uppstår i gruppen till ytterligare lärande. Just detta framhåller också Kock (2002) som en viktig anledning till att organisera sig i arbetsgrupper eller team. Han framhåller också att så kallade ”lärande organisationer”, som är organisationer som genererar och sprider kunskap och erfarenheter inom organisationen, har bättre förmåga att anpassa sig och överleva på längre sikt.

När man sätter samman människor för att lösa ett problem brukar det i dagligt tal kallas arbetsgrupp. Det finns dock vissa villkor som bör vara uppfyllda för att ett team eller en arbetsgrupp ska fungera. Granström (2000) tar t.ex. upp horisontellt ansvarstagande som innebär att teamet står på samma ansvarsnivå och att alla förväntas erbjuda sin kompetens för gruppens problemlösning och arbete. Han framhåller också vikten av

problem- och uppgiftstyrning. Detta innebär att gruppens arbete inte ska regleras av instruktioner och anvisningar utifrån utan av de aktuella problem och uppgifter som gruppen möter. Detta nämner också Kock (2002) som viktigt att varje grupp själv får välja metod för att genomföra sina uppgifter. Vidare framhåller Granström (2000) att varje enskild individ bör veta gruppens uppgift och kan rycka in där det behövs.

Maltén (1992) tar också upp vissa saker som en grupp bör ha för att fungera bra, exempelvis gemensamma mål. Här är det viktigt att information om företagets mål och närliggande uppgifter delges till alla i gruppen. Det krävs också att en grupp har gemensamma normer och att gruppen fastställt de värderingar som ska gälla inom gruppen. En grupp behöver också träffas på fastställda tider.

Att känna samhörighet på arbetsplatsen är en annan viktig sak som Maltén (1992) tar upp. Det är viktigt att känna en ”vi-anda” och genom att arbeta i grupper gör man den känslan starkare. Kreativiteten och innovationen ökar ofta när man arbetar i en grupp. Alla människor kommer från olika bakgrund och har olika kunskaper och erfarenheter med sig i bagaget. Detta gör att alla upplever en sak olika och ser på ett problem på olika sätt och genom att kommunicera dessa olikheter och kunskaper når man ofta ett bättre resultat. (Maltén, 1992)

5.5. Målmedvetenhet

Många organisationer säger sig idag vara målstyrda. Vissa organisationer har t.o.m. beslutat att målstyrning helt ska ersätta gamla former av budget-, detalj-, ram-, anslags- eller ekonomistyrning. I de flesta fall har detta lett till stora förändringar och en mer effektiv verksamhet. I andra fall har resultaten uteblivit. Orsaken till detta är att beslutet att använda målstyrning inte följs av de åtgärder som är nödvändiga för att nå förändring i praktiken. Viktigt att tänka på i dessa organisationer är om dess mål är riktigt tydliga, om alla medarbetare känner till dessa mål, om de utarbetas i en dialog, om de är accepterade, om de innebär en personlig drivkraft hos varje medarbetare, om de är framtidsinriktade, om det finns en samstämmighet mellan vad ledningen uttalar och vad den gör i verkligheten o.s.v. Det finns med andra ord en hel del faktorer att tänka över när det gäller ett företags mål. Erfarenheterna visar dock att en genomtänkt och systematisk utveckling av målstyrningsfilosofin leder till betydelsefulla effektiviseringar. (Svensson, 2000) Klart formulerade och sammanhängande mål är alltså ett grundvillkor för individens handlande och gynnar därmed också möjligheterna till ett mer kvalificerat lärande. Det räcker dock inte att medarbetarna är medvetna om målen. Det krävs också att medarbetarna förstår innebörden i målen, accepterar dem och känner ett engagemang att uppfylla dem. För att få förståelse för målen är det bra om medarbetarna redan från början får vara med och formulera målen, att diskutera dem och kunna ta initiativ att förändra dem. Det krävs med andra ord delaktighet för att medarbetarna ska bli engagerade i sitt arbete. (Ellström, 1996) Andersson (2000) tar också upp vikten av att känna engagemang i sitt arbete. Det är viktigt att medarbetarna förstår sina arbetsuppgifter, en människa handlar dels efter hur de tänker och dels efter hur de förstår. Detta betyder att ju större förståelsen för organisationens mål och den egna arbetsuppgiften är desto mer effektivt och kompetent blir själva utförandet av arbetsuppgiften.

6. Analys och Diskussion

6.1. Metoddiskussion

Efter att ha bearbetat det material vi fick in under våra intervjuer har det uppkommit att några frågor i intervjuguiden inte var helt nödvändiga. Enligt Patel & Tebelius (1987) ska man undvika att ha med ”kan-vara-bra-att-veta”- frågor. Eftersom vår intervjuguide inte innehöll speciellt många frågor och det faktum att vi inte hade tid att bekanta oss med våra IP innan intervjuerna anser vi dock att våra inledande bakgrundsfrågor var till nytta vid själva intervjutillfället. Det kan vara bra att ha lite inledande frågor att öppna upp med så att man inte går raka vägen in på det specifika ämnet utan att man bekantar sig med intervjupersonen i fråga först. Detta tror vi kan leda till att personen i fråga känner tillit till intervjuaren och svaren man får blir förhoppningsvis ärligare och djupare. Däremot finns det fortfarande vissa ”snedsteg” i vår intervjuguide.

Som exempel tar vi i en av frågorna för givet att organisationen jobbar med kompetensutveckling. Med andra ord ställer vi en ledande fråga istället för att fråga huruvida de jobbar med kompetensutveckling eller inte. Vår intention var att inte låta våra förutfattade meningar styra frågorna vilket vi i detta fallet gjorde.

Vi ställer också en fråga om hur ledarna delar med sig av kritik och beröm till sina medarbetare. Detta är lite tvetydigt formulerat eftersom vi här antar att kritik alltid är negativ och det håller vi inte riktigt med oss själva om. Kritik kan för oss vara både positiv och negativ och hade vi formulerat denna fråga annorlunda hade vi kanske fått andra svar. Huruvida dessa svar i sådana fall varit bättre eller sämre är dock svårt att uttala sig om.

En annan fråga som var lite felformulerad var frågan om vad som är spännande för personalen i deras arbete. Här hade vi som följdfråga om det är olika för olika människor och i så fall om ledaren gör något åt detta. Denna följdfråga ställde vi dock aldrig vid själva intervjutillfällena, då den kändes för självklar utifrån föregående svar.

Vid intervjutillfällena, inledde vi intervjuerna med att klargöra för intervjupersonen vad syftet med vår uppsats är. Vid tillfället kändes detta rätt och ärligt gentemot våra IP. Efteråt har vi dock funderat på vad detta kunde ha för konsekvenser för svaren vi fick. Det kan ju ha varit så att IP avgränsade sina svar för att anpassa vårt syfte. Vi står dock fast vid att man genom att tydliggöra syftet ökar tilliten intervju personer och forskare emellan.

När vi kontaktade studentkoordinatören på undersökningsobjektet gav vi inga kriterier förutom att IP skulle ha en ledande position med personalansvar. Vi lät henne istället själv bestämma vilka våra IP skulle bli. Detta kan ha fått både positiva och negativa effekter på vår uppsats. Om vi inte hade gett några kriterier alls hade vi kanske fått IP som inte var tillräckligt kunniga inom de områden vi var intresserade av. Detta hade antagligen lett till att vår empiri inte blivit lika fyllig. Hade vi däremot gett fler kriterier hade vi antagligen fått IP som bara arbetade med våra aktuella områden och det hade antagligen gett oss överdrivet positiva svar.

6.2. Ledarskap

Vi beskriver i vår bakgrundsteori Theirs (1997) fyra styrsätt som präglat ledarskap sedan 1930-talet. Dessa är orderstyrning, system- och regelstyrning, mål- eller resultatstyrning och samstyrning. Dessa säger Theirs (1997) har en tidsperiod var, men utifrån vad bl. a. våra IP säger om ledarskap och hur en ledare är och bör vara tror vi att dessa fyra styrsätt tillsammans finns kvar i mer eller mindre utsträckning i ledarskap idag. Våra IP framhöll vikten av att vara ledare men att det fortfarande när det behövs är bra att kunna ”peka med hela handen”. Detta tolkar vi som chefs-biten, att ibland behöver man ge anvisningar utan att ifrågasätta för mycket. Vi håller med våra IP om att man kan behöva ha en del ledare och en del chef i sig för att fungera bra som ledare. ”En god chef är också en bra ledare”. Hur mycket av varje styrsätt man som ledare har i sig eller strävar efter beror nog både på hur man är som person och vad man har för värderingar, precis som Yukl (2001) säger. Men antagligen beror det även till stor del på vad företaget har för ledarskapspolicy och vad definitionen för ledarskap är.

Theirs (1997) tar även upp att det inom regel- eller systemstyrning finns två ledarskapsperspektiv, nämligen chef (produktionscentrerade) och ledare (personcentrerad). Detta tar även Yukl (2001) upp. Vi tror att detta i allra högsta grad är någonting som präglar synen på chefs- och ledarskap idag, vilket vi också fick bekräftelse för när vi genomförde våra intervjuer. Att det finns en skillnad mellan chef och ledare är på vårt undersökningsföretag mycket tydligt. ”Chefskapet kommer uppifrån medan ledarskap kommer nedifrån.” Vi har tolkat detta precis som Ahltpor (2003), att det är den högre ledningen som utser en chef medan ledare är någonting man blir utsedd till av sina medarbetare. Det Theirs (1997) lägger tyngd på i hennes beskrivning av den personcentrerade ledaren är att det har att göra med kommunikation & information, psykologi, interaktion & samspel, motivation, attityder, normer och värderingar. Det kretsar helt enkelt runt människan och människans behov i arbetet mycket mer än det produktionscentrerade chefskapet som har mer med kontrollsystem, lagar och förordningar att göra. Det våra IP sa om detta i intervjuerna stöder i stor utsträckning det Theirs (1997) tar upp. IP menade att ”ledarskap är det mjuka och att chefskapet är det hårda”. Chefskapet ses som dåligt och omotiverande av våra IP vilket vi reagerade på. Att ett ord har så dålig klang att det direkt associeras till något negativt. Chefskap är ju inte enbart hårt och negativt, som vi nämnt innan kan det vara bra att ha en del av både ledarskap och chefskap.

Vi tror att olika människor kan behöva olika styrsätt och att olika situationer kan kräva att en ledare handlar på olika sätt. Man måste ibland, som en IP sa, ”peka med hela handen medan man i andra fall måste kunna ge fria tyglar”. Det svåra är att få en jämn balans mellan att vara ledare och chef och att kunna känna av vad de olika individerna i organisationen behöver. Vi tror att de fyra styrsätt Theirs (1997) tar upp har påverkat synen på ledarskap och hur en ledare bör vara nuförtiden. Vi ser det som att det antagligen är så att dessa fyra styrsätt är en mix av vad ledarskap innebär idag.

6.3. Motivation

Som vi skriver i vår bakgrundsteori så är Maslows (1970) motivationsteori, enligt

MacCoby (1989), fortfarande den mest populära som lärs ut till chefer. Vi anser dock att man måste omarbete vissa steg för att den ska kunna användas på dagens organisationer och medarbetare. Maslows (1970) fysiska behov som mat och dryck är inte en drivande faktor i dagens västerländska samhälle för vi är inte utan mat och att skaffa mat för dagen är inget som vi oroar oss för. Detta steg kan man istället koppla till *Självbevarelse* som MacCoby (1989) har som den första drivkraften till att arbeta. Här har man gjort om de fysiska behoven människan har till ett allmänt behov av att må bra. Detta är både fysiskt och psykiskt och har att göra med att känna trygghet på sin arbetsplats, men även att må bra kroppsligt. Detta anser vi mer likna det Herzberg (1959) kallar hygienfaktorer, såsom lön och bra arbetsmiljö. Innehållet i Herzbergs motivationsteori behöver inte omarbetas enligt oss utan det är snarare de begrepp han använder som behöver moderniseras. Lön och arbetsmiljö ska enligt vår mening inte separeras från själva motivationsfaktorerna eftersom de också är motiverande faktorer var och en för sig.

När MacCoby (1989) talar om självbevarelse tänker vi på hur viktigt informationsflödet i en organisation är för att hålla nere oro och göra människor medvetna om vad som händer i organisationen. Våra IP sa att man måste vara noga med att delge information, men inte sådan information som kan oroa sina medarbetare som till exempel information om nedskärningar etc. *"Det är ju kravet från företagets högsta ledning. Det måste gå nedåt oavsett det är förändringsbeslut eller ren information om hur verksamheten går"*. Här lades till att om informationen rör nedskärningar så bör man ta det försiktigt och ha fakta i handen innan man delger den informationen. Vi håller oss dock lite tveksamma till detta, visst förstår vi att man inte kan delge information som inte är helt klar från ledningens sida, men samtidigt läser man så ofta i tidningarna om att ett företag sparkat ett antal anställda utan förvarning. Detta tror vi skapar misstro till ledningen och en oro bland de medarbetare som är kvar uppstår. Har ledningen låtit anställda gå en gång utan förvarning så varför skulle det inte hända igen. Detta är givetvis ett problem där man måste ta hänsyn till den speciella situationen för att kunna lösa på ett bra sätt. Det är ju som våra IP framhöll klart att man inte kan säga att man kanske måste avskeda någon innan det är säkert hur många och att det verkligen kommer att ske.

6.3.1. Arbetsgrupper

Som steg två kommer i Maslows (1970) behovshierarki behovet av att känna trygghet och på tredje plats kommer behovet av att känna kärlek och tillgivenhet. Dessa steg kan man koppla till MacCoby's (1989) *Samhörighet* och *Njutning*. Alla stegen handlar här om att ha anknytning till andra människor, social gemenskap och upplevelsen av att ha ett roligt arbete. Här tror vi att organisationsstrukturen på ett företag, och hur man organiserat arbetet har en stor betydelse. Arbetsgrupper och olika slags arbetsteam är här en bra motivationshöjare. IP ansåg att man genom att arbeta i projektgrupper ökar delaktigheten och ansvarskänslan samtidigt som samhörigheten ökar och relationen på arbetsplatsen blir öppnare. Vi anser att upplevelsen av att ha ett roligt arbete ökar om man trivs på arbetet och om man känner att man presterar något och man kan se resultat i sitt arbete. Detta är också kopplat till sista stegen i Maslows (1970) behovshierarki och *Information, Kunnsande, Lek, Värdighet* och *Mening* bland MacCoby's (1989) drivkrafter. Behovet av att se resultat kan man enligt oss tillfredställa om man gör sina medarbetare medvetna om vart de strävar och vilka mål företaget satt upp. Det räcker dock inte att man gör de anställda medvetna om vilka mål som finns. De måste själva

känna av de målen och förstå tanken bakom dem. Detta tror vi är ett stort problem idag och det fick vi bekräftat genom en del av våra IP. ”*Det finns mycket information som vi hade behövt prata om, att diskutera och inte bara att jag skickar presentationen till dom eller att jag bara nämner det utan att man verkligen hade diskuterat – vad innebär detta*”. Man mailar ut sina målsättningar och information om vad som händer i företaget sen tar man sig aldrig tid att gå igenom denna information med de anställda så att de kan känna delaktighet i målen och få förklaring på oklarheter. Tidsbrist var en av anledningarna IP gav för att detta aldrig diskuterades. Använder man sig av arbetslag och team tror vi att ansvaret delas på fler människor och målsättningarna sätts då upp med hjälp av gruppmedlemmarna och ökar på så sätt delaktigheten.

Vad gäller samhörigheten på det företag vi undersökte är det svårt för oss att döma om detta verkligen existerar eller ej. Att känna social gemenskap och kamratlig samhörighet inom ett företag är enligt MacCoby (1989) en mycket viktig punkt för arbetsmiljön och den själsliga hälsan. För att detta ska existera ligger ett stort ansvar hos de som anställer och rekryterar på ett företag, och för de som är ansvariga för arbetsmiljön, d.v.s. i mångt och mycket hos chefer av olika slag. Anledningen till att det för oss är svårt att döma om denna samhörighet verkligen existerar är att vi intervjuat just de personer som i stor utsträckning är ansvariga för arbetsmiljön på företaget. För att få ett helt tillförlitligt svar behöver vi även deras medarbetares syn på det hela.

I det stora hela verkar det dock som att samhörigheten är något man strävar efter genom exempelvis belöning och uppmuntran av olika slag. Personalfester eller en gemensam resa till Köpenhamn ses t.ex. som personalvård av våra IP. Man skulle kunna säga att samhörighet även är viktigt inom den ”interna” kompetensutvecklingen eftersom en samhörighet inom personalen främjar lärandet av varandra, och det främjar också, enligt Maltén (1992) kreativiteten och innovationen. För att vilja dela med sig av sin kompetens måste man känna samhörighet och genom att man delar med sig av sin kompetens till andra utvecklas samhörigheten alltmer. Här är arbetsgrupper och team återigen ett bra arbetssätt. IP menade att genom att arbeta i grupper och team lär man av varandra, och detta är en del i själva läroprocessen.

6.3.2. Ansvar och målstyrning

De fyra motivationshöjande redskapen en ledare kan använda är enligt MacCoby (1989) *Ansvar, Belöningar, Sakskäl och Relationer*. Vi tror att man som ledare bör använda en blandning av dessa för att motivera sin personal. Personalen behöver ta eget ansvar för att få ett intresse i organisationen och kunna göra ett bra jobb. Detta får de enligt IP genom att arbeta i projektgrupper och att kontinuerligt ha möten där man går igenom vad som händer i företaget och vilka de olika projekten de olika grupperna håller på med är. När man arbetar i projekt form kan man också som IP säger ”*utse olika projektledare till olika projekt, den som har den bästa kompetensen blir projektledare*”. Här har man som ledare en chans att delegera ansvaret så att medarbetarna får det ansvaret som är komparabelt till den kompetens de har, de får alltså varken för mycket eller för lite ansvar.

Att gemensamt sätta upp mål och diskutera hur man ska nå dem är ett annat sätt man ökar ansvarskänslan på enligt Andersson (2000). För att ta ansvar behöver man information om vad som händer så att man som medarbetare kan förstå vart man i organisationen strävar. Det är alltså väldigt viktigt att som vissa av IP gjorde, prata och

diskutera informationen som företaget skickar ut. Som vi nämnt ovan skulle IP dock föredra att ännu mer tid lades på att diskutera företagets mål. Vi tror också precis som Svensson (2001) att en genomtänkt och systematisk utveckling av målstyrningsfilosofin i företaget leder till betydelsefulla effektiviseringar och just därför är det värt att lägga den tiden det tar på att kommunicera dessa mål. Vi tror att de årliga TREFF-samtalen skulle kunna bli ett bra tillfälle att ta upp företagets övergripande mål och bryta ner dem till individuell nivå. Detta borde leda till att målen blir en personlig drivkraft för varje enskild medarbetare, precis som Svensson (2001) framhåller. Av den informationen vi fick av IP framgick dock inte om de verkligen tog vara på TREFF-samtalen som ett tillfälle att diskutera företagets mål. Utvecklingssamtalen är enligt Jönsson (2001) givande för både företaget, chefen och medarbetaren. Hos våra IP verkade det dock som att chefen och medarbetarna var de som gynnades mest av samtalen.

IP var överlag väldigt nöjda med företagets intranät där alla medarbetare själva kan gå in och läsa om vad som händer på företaget och i de olika bolagen. Åsikten om att det till stor del är medarbetarna själva som ska ta reda på information är ledande i företaget. Detta kan vi hålla med om, visst är det bra att det finns ett intranät så att anställda har chans att själv följa med i vad som händer inte bara där de själv arbetar utan på hela företaget men samtidigt kan detta ge ledaren en mer passiv attityd. Man struntar kanske i att delge information verbalt för det finns ju att ta del av på intranätet, därmed uteblir chanserna för de anställda att ställa frågor och att genom diskussion med andra ta till sig företagets mål på ett djupare plan.

6.3.3. Belöning

Belöning är enligt MacCoby (1989) en annan motiverande faktor såvida den sköts på rätt sätt. På de flesta bolagen i organisationen har de ett bonus system där de får bonus beroende på till vilken grad de uppnått bolagets mål. IP säger att *”det är bra med ett bonussystem och visst är det kul med lite extra pengar men bonussystemet har ingen drivande och motiverande effekt i det dagliga arbetet”*. Detta kan enligt oss bero på flera anledningar. En av dem är att det inte används på rätt sätt. Får inte medarbetarna ta del av att sätta upp målen så är det klart att det är svårt att känna att man uppnått någonting. En annan anledning kan vara att pengar, som är det som bonusen ger, inte är det som medarbetarna behöver. Det finns andra saker som kan ha en mer motiverande effekt än pengar, t.ex. biobiljetter, en weekendresa eller något liknande som också används som bonus på vissa av bolagen. *”En klapp på axeln efter en hård dags arbete”* är också uppmuntran och ses också som en slags belöning av IP. Feedback är enligt Rothny-Östberg & Rosendahl (2001) också en typ av belöning. Detta håller vi inte riktigt med om eftersom vi anser att belöning ska vara något extra och feedback ska ske kontinuerligt för att gynna utvecklingen i organisationen.

Sakskäl är enligt MacCoby (1989) en faktor medarbetare behöver för att känna sig motiverade att arbeta. Han tar upp information om vad som händer i företaget och vilka mål som finns uppställda som en av anledningarna till att känna sig motiverad, och precis som vi skrivit tidigare anser vi också att det spelar en stor roll. En annan sak som IP framhöll som viktig för att känna sig motiverad till att arbeta är att se resultat i sitt arbete. Detta är dock enligt oss knutet till att ha information om målen. Ser man att det man arbetar med rör sig mot de mål som finns uppställda ökar antagligen motivationen att fortsätta.

Den sista motiverande faktorn är relationer. Som vi nämner i andra sammanhang är arbetsformen viktig för en bra relation. Genom att arbeta i projektgrupper och team får man ofta en bättre relation på arbetsplatsen genom att man gemensamt tar ansvar för uppgifter och gemenskapen blir därmed automatiskt bättre. En annan sak som IP framhöll som bra för relationen är TREFF- samtalen, och här är det relationen mellan ledare och medarbetare som främjas.

6.4. Kompetens och lärande

I det styrsätt som Their (1997) säger präglar dagens ledarskap, d.v.s. samstyrning, är det ett socialt ledarskap i en öppen organisation som ligger i fokus. Medarbetares behov av självstyrning är i detta styrsätt ett mycket karaktäriserande drag och det är alltså enligt Their i detta sociala ledarskap som man fokuserar på lärande och kompetensutveckling. I dagsläget är begreppet kompetens mycket omtalat och definitionerna av både kompetens och kompetensutveckling varierar. Man kan dock säga att det kretsar runt individen, hennes lärande, kunskap, agerande och handlingsberedskap. Nuförtiden ligger fokus mycket på hur lärandet går till i organisationer, så även på företaget där vi utförde våra intervjuer. Stor hänsyn tas även till vad individen behöver utveckla och lyssnar mycket på vad medarbetarna själv anser sig sakna. Detta tycker vi verkar mycket bra. Vi förstod dock genom intervjuerna att våra IP gick tillväga på olika sätt. En av våra IP sa ”*jag säger att de får gå vilka kurser de vill och sen är det upp till dem att leta upp kurser som håller sig inom ramarna för deras område*”. Just detta sätt, att ge de anställda helt fria tyglar, ser vi inte som något positivt. Det verkar då nästan som att ledaren inte själv engagerar sig i vad varje individ behöver. Ledaren bryr sig bara om att det ska kompetensutvecklas. Hur och inom vad verkar inte spela någon roll. För oss borde detta ha en omotiverande effekt, eftersom man som anställd inte känner vad ens lärande ska kunna ge för sig själv och organisationen.

Vad kompetens är var för alla våra IP ganska klart, även om man uttryckte det i olika termer. Det finns på företaget en specifik definition av detta begrepp och det hela kretsar runt den kunskap man har och vad man kan, men även hur man använder denna kunskap. Kompetens för företaget är dock inte endast kunskap och handlande utan även en persons attityd, värderingar och uppförande i förhållande till företagets mål och affärsmässiga strategier. Detta kan kopplas till en av MacCobys motivationsfaktorer, nämligen ansvar, eftersom man enligt honom blir motiverad genom möjligheten att uttrycka sig själv genom sitt arbete.

6.4.1. Målmedvetenhet

Precis som Moxnes (1997) säger så sker en del av lärandet genom handling. Denna form av lärande ska också vara den mest givande för vuxna individer. Meningen med är att man genom handlande ska uppnå djupare förståelse. Detta skulle man kunna säga har en del med målmedvetenheten på vårt företag att göra. I vissa av bolagen på företaget arbetar man ju som vi sagt med ett utarbetat bonussystem, det de kallar Balance Score Card. Just förståelse och målmedvetenhet blir enligt vår mening en stor del av detta system, eftersom man som anställd själv får vara med och utarbeta de mål avdelningarna ska uppnå under en viss tidsperiod. Eftersom detta system inte användes på alla bolag är det logiskt att endast en del av våra IP hade uppfattningen att deras

personal var medvetna om företagets mål. Man kan dock fråga sig om det inte finns andra sätt att göra sin personal medveten om dessa mål. Som anställd borde det ju vara en självklarhet att vara medveten om företagets mål. Man sa att det nog var svårt för vissa i personalen att ta till sig de mål som inte är direkt kopplade till det dagliga arbetet. Detta är ju självklart upp till företaget om man anser det viktigt att personalen är medvetna om företagets mål, för om man vill göra sin personal målmedveten tror vi det finns många sätt att ta i bruk. Ett sätt kan vara att låta medarbetarna vara med och sätta upp målen. Detta ökar medvetenheten och känslan av att man är delaktig och kan påverka företaget. Precis som en av våra IP sa är det inte alltid så lätt att ta åt sig och känna sig delaktig i företaget om man inte får informationen, vare sig det gäller information om företagets specifika mål eller allmän information om företaget. Våra IP säger själva att det med andra ord är viktigt att så långt som möjligt delge information och att sen gå igenom den med sina arbetare för att försäkra sig om att den uppfattats på rätt sätt och att inga missförstånd har skett. Det kan tyckas långsökt att koppla detta till lärande genom handling, men det hela har ju att göra med att utföra något själv för att få djupare förståelse. Detta verkar de bolagen som låter sin personal vara med och bestämma om avdelningens mål förstått. Genom handlande och ett reflektivt moment i grupp lär man sig en hel del.

6.4.2. Medarbetarsamtal

På företaget där vi utförde våra intervjuer kom uppfattningen att kompetensutveckling skulle vara ett modeord upp då och då. Detta är dock inte vår mening om det begreppet utan vi anser precis som Rothny-Östberg & Rosendahl (2001) att kompetensutveckling är ett nödvändigt moment inom många organisationer av ett antal olika anledningar. Mycket av detta har också med MacCobys (1989) och Maslows (1970) syn på motivation att göra och hur man kan skapa detta hos sin personal. För att lära sig något krävs nämligen både inre och yttre motivation. Den inre motivationen har som vi nämnt i teoriavsnittet att göra med deltagande i en utbildning eller utförande av en viss uppgift för att man själv anser det meningsfullt och intressant. Den yttre motivationen är i motsats när man går en utbildning eller utför en viss uppgift för att chefen sagt att man ska göra det, eller möjligtvis för att få en bättre lön. Kompetensutveckling är av stor vikt för både personalens välmående och vidare automatiskt för organisationens effektivitet och produktivitet.

Grunden till en komplett och väl genomförd kompetensutveckling börjar med ett väl utfört utvecklingssamtal för att undersöka behoven hos var och en, både individer och organisation. Precis som Enquist (1990) säger så underlättar det mycket för alla om man använder samma mall för alla när man genomför utvecklingssamtal, så att alla får svara på samma frågor och diskutera samma områden och på så sätt behandlas likvärdigt. Ett exempel på en sådan mall om vad som skulle tas upp på TREFF-samtal fick vi se när vi utförde en av intervjuerna. Det framgick av intervjuerna att vissa av cheferna/ledarna gjorde sina egna "light-versioner" av dessa. Det finns enligt oss en fara med att göra sina egna versioner av en sådan mall. Även om man som ledare är övertygad om att man vet vad som behövs tas upp på dessa TREFF-samtal så är det inte säkert att det är det som är det medarbetarna behöver prata om. Det kanske också framgår att områden som inte ledaren ansåg vara intressanta blev väldigt intressanta när de tittas på efteråt. Det är enligt vår mening mycket viktigt att man är överens om dessa behov och att dessa skall uppfyllas.

För att ingenting skall missförstås underlättar det enligt Enquist (1990) om man skriver något slags kontrakt där det framgår vem som ska göra vad och inom vilken tidsfrist detta skall göras. Av logiska skäl är det även viktigt att följa upp och undersöka om det man kommit fram till uppnåtts. Detta verkar vara någonting man jobbar hårt med på det företag vi undersökt. Utvecklingssamtal utförs på detta företag minst en gång om året, men i en annan benämning, nämligen TREFF-samtal, där treff står för trivsel och effektivitet. Dessa följs därefter upp kontinuerligt under årets gång. Dessutom görs det i vissa fall just skriftliga kontrakt för att underlätta klarheten i överenskommelsen och undvika missförstånd.

6.4.3. Kompetensutvecklingsanalys

”Hjulet”- organisationens utvecklade kompetensutvecklingsplan- används i de flesta av företagets bolag. Denna kompetensanalys skapar enligt Schou (1991) arbetsmotivation för att man ställer individens kunskapsbakgrund mot dennes speciella behov och situation. Stegen i ”hjulet” är jämförbara med stegen i Lundmarks (1998) modell över hur man gör en kompetensanalys. Det vi skulle vilja kritisera med Lundmarks modell är att hon gör en skillnad mellan organisatoriska och pedagogiska åtgärder. Vi anser i likhet med våra IP att en ”jobbrotaion” eller en annan organisatorisk förändring kan leda till kompetensutveckling i lika stor grad eller till och med större grad som en utbildning, det gäller här att se till behovet och var gapet sitter. Det vi menar är att en kurs eller utbildning inte alltid är svaret för att nå till den önskade kompetensen. När vi först blev introducerade till ”Hjulet” kändes det lite för opersonligt att det finns en modell för att ta ut vilken kompetens en medarbetare besitter och bör ha för att utföra en tjänst på bästa sätt. Efter lite mera kontakt med modellen anser vi dock att det är ett bra sätt för att både ta ut var kompetensutveckling bör sättas in och för att medarbetarna själv ska kunna gå in och se gapen mellan var de befinner sig och vart de vill nå. På detta sätt ökar deras ansvar över sin egen kompetensutveckling och de kan se målen de strävar mot vilket är väldigt viktigt. Argyris (1999) menar att lärande uppstår när en organisations mål och vad de uppnått matchas eller när gapen efter en missmatchning rättas till och det måste ju bli lätt att se när man har en utvecklad modell som denna. IP framhöll just vikten av att kunna se gapen och åtgärda dem som en av de positiva sakerna med ”hjulet”. Dessutom ser vi det som att företaget tar kompetensutveckling på stort allvar eftersom det är ett stort jobb att utveckla ett sådant system. Sen finns det säkerligen vissa detaljer inom detta system som behöver vidareutvecklas och ändras redan nu och även kontinuerligt under tidens gång, för att kunna hålla detta ”hjulet” igång och kunna dra nytta av det. Det är säkert också viktigt att inte låta ett datasystem ta överhanden utan att fortfarande behålla den personliga kontakten mellan medarbetare och ledare som uppstår när kompetensplanen sätts upp under utvecklingssamtalen.

Utvecklingssamtal leder till personalens trivsel, motivation, arbetstillfredsställelse, ambition och kompetens, men endast om det utförs på ett kompetent sätt. Genom ”Hjulet” verkar de flesta kriterier för en lyckad kompetensutveckling uppnås, men det är synd att detta inte implementerats i alla bolag. I de andra bolagen verkar det nämligen som att ansvaret för kompetensutveckling till största del ligger hos varje individ. Och i ett och annat bolag finns det inte ens någon uttalad kompetensutvecklingsplan. Kanske i chefens huvud, men detta är ingenting någon medarbetare får ta del av eller får någon chans att påverka. Kanske är det så att man inte behöver en välutvecklad kompetensutvecklingsplan för de anställda i alla organisationer, men för oss är detta

märkligt eftersom kompetensutveckling enligt vår mening är mycket viktigt för både organisationens effektivitet och personalens välmående och känsla av samhörighet. Vidare är det viktigt som IP framhöll att det är bra för personalen att kunna se vart de ligger och vart de ska nå. Det är motiverande att se sin egen utveckling och kunna följa stegen på vägen.

6.5. Slutsats

Den slutsats vi kan dra av vår studie är att informationsflöde, väl kommunicerade företagsmål, kompetensutvecklingsplanering, medarbetarsamtal, sättet man arbetar på i organisationen och belöningar av olika slag tillhör de faktorer som ledarna vi intervjuat använder för att motivera sina medarbetare. Vi är, som vi nämnt tidigare i vårt metodavsnitt, inte ute efter att göra några generaliseringar då underlaget för studien inte är tillräckligt omfattande utan vi nöjer oss med åsikterna hos ledarna som ingick i vår studie. Alla de faktorer som vi nämner ovan hör ihop på olika sätt och de går in i varandra. Om man har ett bra informationsflöde i organisationen leder detta enligt oss ofta till att företagets mål blir väl kommunicerade. Informationen berör ofta olika omstruktureringar, omorganiseringar, vad som händer i olika delar på företaget och de är länkade till vilka mål företaget har. Det behöver inte vara precisa mål som ska vara uppnådda vid en viss tidpunkt, eller att uppnå en viss siffra utan det kan istället vara långsiktiga mål som uppmärksammas och som medarbetarna får större förståelse för. Enligt oss är dessa mål minst lika viktiga för att medarbetarna ska veta vad som pågår runt om på företaget och på så vis öka känslan av delaktighet. Vidare så har kompetensplaneringen också med både informationsflödet och företagets mål att göra. Vet man företagets mål så är man också till viss del medveten om vilken kompetens som krävs för att nå de målen och det hjälper en att kunna ta större ansvar för sin egen kompetensutvecklingsplanering och att bli mer delaktig i medarbetarsamtalen. För att medarbetarna ska känna motivation tror vi att de bör känna att det de säger och det de tycker på medarbetarsamtalen spelar en stor roll i företaget, att de är en ”kugge i hjulet”. För att underlätta känslan av samhörighet på arbetsplatsen tror vi att projektgrupper och team av olika slag eller arbetsrotation är bra sätt. Dessa sätt att arbeta bidrar till att man är insatt och tar större del av flera uppgifter och därför blir man medveten om vad som bestäms och vad som pågår i olika delar på avdelningen. Slutligen kommer vi till det sista vi nämnde, belöning. Innan vi började undersökningen tänkte vi på belöning som enbart en morot för att få medarbetarna motiverade till att utföra ett bra arbete. Betydelsen av belöning har i våra ögon ändrats efter studies utförande och fått en mycket mer betydande roll. Jobbar man exempelvis med bonussystem som Balance Score Card som de flesta gjorde på företaget vi undersökte ger detta medarbetarna stor inblick i både företagets lång- och kortsiktiga mål och det ger möjlighet för de anställda att hålla sig uppdaterade på vart de ligger kompetensmässigt i förhållande till kraven som ställs på dem. Att de själv kan ta del av och följa denna information tror vi bidrar till att de känner sig mer förberedda för medarbetarsamtalen, och att de dessutom känner sig mer delaktiga. Det är inte ledaren som sitter och berättar att så här ligger det till och detta ska göras åt problemet utan medarbetarsamtalet kan bli mer till en dialog mellan ledaren och medarbetaren och därmed bli mer gynnsam för båda parter.

Alla de olika påverkningsfaktorerna som vi tagit upp hänger alltså samman och det ena leder ofta till det andra om man använder dem på ett effektivt och välplanerat sätt.

6.6. Framtid

Vi anser med tanke på dagens organisationer och sättet man arbetar på i många organisationer idag att ledarnas roll kommer att fortsätta förändras mer och mer mot en ännu mer coachande ledarstil. Medarbetarna kommer att behöva ta mer och mer ansvar för sitt arbete och i det ingår deras kompetens och lärande. För organisationer kommer medarbetarnas kompetens bli ett allt kraftigare konkurrensmedel och detta gör att det kommer satsas mer och mer på medarbetarnas kompetens och välmående. Att vara motiverad att gå till sitt arbete och att lära sig nya områden och nya saker är väldigt viktigt för att trivas. En av de viktigaste delarna i ett bra ledarskap är att kunna hjälpa sina medarbetare att vara motiverade. Triangeln som vi i denna uppsats jobbat med, nämligen ledarskap, lärande och motivation, tror vi kommer att vara något som det läggs mer och mer vikt vid. Självt skulle vi, som vi nämnt ovan i texten, vilja utveckla denna studie genom att inte bara titta från ett ledarskapsperspektiv utan också kunna ställa ledarnas syn på vad de anser vara motiverande för sina medarbetare mot vad medarbetarna själva anser motiverande.

7. Källförteckning

- Ahltorp, Birgitta (2003) *Ledarskap ur ett ledningstilsperspektiv; teambyggare, innovatörer, närverkare och dirigenter*, Wallin & Dahlholm, Lund
- Andersson, Curt (2000) *Kunskapsyn och lärande - i samhälle och arbetsliv*, Studentlitteratur, Lund
- Alvesson, M, & Sköldbberg, K, (1994) *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur, Lund
- Argyris, Chris (1999) *On organizational learning, 2nd edition*. Blackwell Publishers Inc, Oxford
- Arnold, John, Cooper, Cary L, Robertson, Ivan T (1998) *Work Psychology - Understanding Human Behavior in the Workplace*, Pearson Education Limited, England
- Arvonen, Jouko (1989) *Att leda via idéer*, Studentlitteratur, Lund
- Berglund, Folke (1988) *Chefen- från rektyreing till pensionering*, Studentlitteratur, Lund
- Bolman, Lee G, Deal, Terrence E (1995) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap- atisteri, valmöjlighet och ledning*, Studentlitteratur, Lund
- Bruzelius, Lars H, Skärvad, Per- Hugo (1983) *Integrerad organisationslära- management i teori och praktik*, Studentlitteratur, Lund
- Bryman, Alan (2002) *Samhällsvetenskapliga metoder*, Liber Ekonomi, Malmö
- Bystedt, Stefan (2001) *Innovation and learning – a theoretical enquiry into the relationship between innovation and learning*, Pedagogisk rapport, Pedagogiska institutionen, Lunds universitet
- Denscombe, Martyn (2001) *The good Research Guide for small-scale social research projects* Open University Press, Philadelphia
- Engquist, Anders (1990) *Utvecklingsamtal som förändringsinstrument- teoretisk och empirisk analys*, Almqvist & Wiksell International, Stockholm
- Ellström, Pär-Erik (1992) *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet: problem, begrepp och teoretiska perspektiv*, Publica, Stockholm
- Ellström, Pär- Erik (1996) *Arbete och Lärande- förutsättningar och hinder för lärande i dagligt arbete*, Arbetslivsinstitutet, Solna
- Forslin, Jan, Thulestedt, Britt-Marie (1993) *Lärande organisation - att utveckla kompetens tillsammans*, Svenskt tryck AB, Stockholm
- Granberg, Otto (1996) *Lärande i organisationer*, Grafik Systems, Stockholm
- Granberg, Otto (2003) *Personaladministration och organisationsutveckling*, Natur och Kultur, Stockholm

- Granström, Kjell (2000) *Dynamik i arbetsgrupper – om gruppprocesser på arbetet*, Studentlitteratur, Lund
- Herzberg, Frederick, Mausner, Bernard, Snyderman, Bloch, Barbara (1959) *The motivation to work, second edition*, Wiley cop, New York
- Jönsson, Greger (2001) *Utvecklingsamtal och andra samtal som ledningsinstrument* Norstedts Juridik AB, Stockholm
- Kjaer Jensen, Mogens (1995) *Kvalitativa Metoder för samhälls- och beteendevetare* Studentlitteratur, Lund
- Kock, Henrik (2002) *lärande i teamorganiserad produktion- en studie av tre industriföretag*, Linköpingsuniversitet, Linköping
- Kvale, Steiner (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur, Lund
- Leyman, Heinz, Gustavsson, Bo-Göran (1990) *Lärande i arbetslivet*, Studentlitteratur, Lund
- Lundmark, Annika (1998) *Utbildning i arbetslivet- utgångspunkter och principer för planerande och genomförande av personalutbildning*, Studentlitteratur, Lund
- MacCoby, Michael (1989) *Arbeta - Varför Det?* Centraltryckeriet AB, Borås
- Maltén, Arne (1992) *Grupputveckling*, Studentlitteratur, Lund
- Maslow, Abraham H (1970) *Motivation and Personality*, Harper and Row, Publisher Inc, New York
- May, Tim (1997) *Samhällsvetenskaplig forskning*, Studentlitteratur; Lund
- Mikkelsen, Aslaug (1998) *Medarbetarsamtal och lärande i organisationer*, Studentlitteratur, Lund
- Moxnes, Paul (1997) *Att lära och utvecklas i arbetsmiljön* Centraltryckeriet AB, Borås
- Olstedt, Ewa (2001) *Att tänka kritiskt- En studie om lärande, PBL och IT i ingenjörsutbildningen*, Akademitryck AB, Edsbruk
- Patel, Runa, Tebelius, Ulla (1987) *Grundbok i forskningmetodik- kvalitativt och kvantitativt*, Studentlitteratur, Lund
- Rothny- Östberg, Marika, Rosendahl, Suzanne (2001) *Samtal som utvecklar, en handbok för chefer och medarbetare. Om viljan att förstå och göra sig förstådd*. Liber, Malmö
- Sandberg, Jörgen (1994) *Human competence at work*, Grafikerna I Kungälv AB, Kungälv
- Sandberg, Jörgen, Targama, Axel (1998) *Ledning och förståelse - ett kompetensperspektiv på organisationer*, Studentlitteratur; Lund
- Schou, Pierre (1991) *Arbetsmotivation- en studie av ingenjörer*, IMIT, Stockholm
- Skogsberg, Eva-Marie, Sköldborg, Torgny (1991) *Nya former för kompetensutveckling* Kristianstads Boktryckeri AB, Kristianstad
- Svensson, Arne (2001) *Målstyrning i praktiken*, Liber Ekonomi; Malmö
- Their, Siv (1997) *Det pedagogiska ledarskapet*, Tammer-Paino Oy, Finland

Ohlson, Svän, Targama, Axel (1986) *Offensiv PA för affärsmässig förnyelse*, Studentlitteratur, Lund

Wallén, Göran (1996) *Vetenskapsteori och Forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund

Yukl, Gary (2002) *Leadership in Organizations*, Prentice Hall, New Jersey

Bilaga 1: Intervjuguide

Inlednings frågor

- Beskriv din position i företaget och vad dina uppgifter som chef innebär.
- Var i organisationen sitter du?
- Hur länge har du suttit i denna position?
- Hur många har du personalansvar för?
- Vad är din definition av ledarskap?

Information/Kommunikation

- Vad har du för relation till dina medarbetare?
- Har du något sätt för att låta andra bli delaktiga i de beslut du fattar? Kan du ge ett exempel på beslut som du delegerat?
- Delger du din personal information om vad som händer och beslutas högre upp i företaget?
- Anser du att din personal är medvetna om de mål som företaget strävar efter?
- Hur delar du med dig av kritik och beröm till din personal? Individuellt eller i grupp?
- Hur kan man som chef visa att personalen behövs, uppskattas?

Kompetens/lärande

- Hur definierar du begreppet kompetens?
- Vem är det som är ansvarig för kompetensutvecklingen här? Utnyttjas och används möjligheten till kompetensutveckling?
- Vad tror du är det som är spännande för din personal i arbetet? Vad gör att du och din personal går till jobbet varje morgon? Är det olika för olika grupper eller typer av människor, vad gör du åt saken?
- Får din personal själv ge förslag och vara med och bestämma om hur/var ”kompetens” ska sättas in?
- Tar du hänsyn till individuella behov vad gäller kompetensutveckling?

Belöning

- Vad är dina tankar runt belöning?
- Kollektiv eller individuell? (individuellt lönesättning)

Bilaga 2: Bearbetning av empiri

Bakgrundsfrågor

Här har vi sammanställt den information vi anser väsentlig om våra IP, som vi fick genom att ställa några inledande bakgrundsfrågor.

IP 1 är personalchef sedan 1 ½ år tillbaka och har personalansvar för fem personer.

IP 2 är träningschef, trainee manager, sedan lite mer än ett halvår och har personalansvar för 36 personer.

IP 3 är personalchef sedan ett år och har personalansvar för sju personer.

IP 4 är coach technical assistent sedan tre år och har personalansvar för 25 personer.

IP 5 är utbildningschef sedan tre år och har direkt personalansvar för en person.

IP 6 är ledare för global marketing sedan ca fyra år och har personalansvar för 8 personer.

Ledarskap

När vi ställde våra bakgrundsfrågor bad vi bl.a. intervjupersonerna definiera begreppet ledarskap för att få en inblick i vad de ansåg vara ledarskap. Enligt våra intervjupersoner definieras ledarskap som

”förmågan att få människor med sig, att gå mot samma mål och att utvecklas. Inte bara mot samma mål utan också som individer” (IP 1),

”att göra de anställda nöjda...och att bry sig om dem” (IP 4),

”att vara ledare är samma sak som att vara bollplank, man ska finnas till hands när någon behöver diskutera saker, när de behöver råd” (IP 6),

”att få gruppen att ta beslut utifrån de givna regler som finns”, ”något väldigt speciellt därför att det är ofta det som inte syns” (IP 3),

”att fördela arbetet” (IP 2).

Genom att ställa denna fråga kom vi även in på att det finns en väldigt tydlig skillnad mellan hur IP såg på "chef" och "ledare" och innebörden i dessa orden. I vissa fall kom våra IP självmant in på denna fråga, och i vissa fall ställde vi den som följdfråga. Våra IP hade väldigt lika uppfattning om denna skillnad och såg sig själv mer som ledare än som chefer. Att vara chef kändes som något som man helst inte ville bli titulerad som medan ledare var det som var bra.

”Chef är den som bestämmer och ledarskap är mer coach...man behöver båda delar” (IP 1)

”Chef är resultatnriktat och ledare är mer för personalen” (IP 2)

”Chef för mig är mer att nu gör vi så här...ledarskap handlar mycket mer om att få andra att tänka och ta beslut...vara förebild” (IP 3)

”En chef bestämmer, en ledare styr” (IP 4)

”Chef är en roll, det utses du till. En god chef är också en bra ledare. Chefskapet är mer hårdvaluta, ledarskapet är de mjuka delarna” (IP 5)

”Ordet chef ser jag som förlegat....det är ingen innebörd i ordet” (IP 6)

Information/Kommunikation

Inom detta område ställde vi frågor rörande kommunikationsflödet i gruppen och i organisationen. Vi frågade också om arbetsklimatet i gruppen och relationen mellan ledaren och medarbetarna.

- Vad har du för relation till dina medarbetare?

Alla våra IP tycker att de har en bra, öppen och positiv relation till sina medarbetare

”De känner mig och jag känner dom, vi har det väldigt öppet. Är det någon som har problem hemma så kommer det ofta fram och kan vi hjälpa till på något sätt så gör vi det” (IP 2)

” Vi har en öppen relation, man ska kunna berätta om det är något. Viktigt är att inte själv som ledare komma med alla idéer utan alla hjälps åt.” (IP 6)

- Har du något sätt för att låta andra bli delaktiga i de beslut du fattar?

Våra IP anser sig vara delegerande och verkar tycka att det är viktigt att låta sina medarbetare vara delaktiga i olika beslut och processer.

”Jag är väldigt delegerande, jag har delegerat långt.” (IP 1)

”Vi får olika projekt.....eller ett problem som ska lösas och då delegerar jag den uppgiften till någon, att ta hand om detta.....varannan vecka har vi möte på fredag eftermiddag och då går vi igenom alla dessa projekten..... som vi har på gång, och diskuterar kring det. Det skapar också delaktighet.....att den som är ansvarig för det får rapportera eller berätta för oss andra” (IP 3)

”Jag frågar nästan alltid innan jag fattar ett beslut. Så det handlar om ett samspel” (IP 4)

” Det är ju en bit i att vidareutveckla en anställd” (IP 5)

”.....det är en del i läroprocessen att själv fatta sina egna beslut. Det måste alla göra annars tänker de inte och då lär de sig ingenting. Man utvecklas genom att ta egna beslut. (IP 6)

- Delger du din personal information om vad som händer och beslutas högre upp i företaget?

På denna fråga var den generella uppfattningen att de olika cheferna/ledarna i så stor mån som möjligt delger information. Informationen förmedlas ofta genom e-mail, intranät och även genom avdelningsmöten, veckomöten och liknande.

”Företaget är väldigt öppet, det mesta är väldigt transparent” (IP 1)

”Det är ju kravet från företagets högsta ledning. Informationen måste gå nedåt oavsett det är förändrings beslut eller ren information om hur verksamheten går. Det måste ju kanaliseras ner. Och snabbt. Vi har här avdelningsmöte var 14e dag. Och det handlar om sådana saker.....det är mycket krav på att söka information också. Det är inte bara information nedåt utan man får också själv gå in och kolla och vara aktiv och intresserad” (IP 5)

”Vi har precis haft klagomål på att det är för mycket information, så att vi måste sortera den ganska bra. Med hjälp av mail och outlook och hela den ramsan så är det lätt att man bara sitter och vidarebefordrar information utan att sortera den och det har vi börjat göra nu” (IP 2)

Det finns dock fall där intresset finns men där informationsflödet anses vara för sparsam.

”Det går liksom inte hela vägen ner, det är inte alltid lätt att ta åt sig och känna sig delaktig i företaget om man inte får information. Frustration kan nog finnas över att det får för lite information” (IP 6)

- Anser du att din personal är medvetna om de mål som företaget strävar efter?

I väldigt stor utsträckning anser våra IP att medvetenheten finns om de närmast liggande målen och att det är viktigt att de anställda är medvetna om målen. Klara mål finns uppställda, men intresset från de anställdas sida måste också finnas.

”Det finns ju klara mål. Företaget i sig är ju väldigt måna om att allting ska vara tillgängligt i datorn. Och sen ska man ju då ha intresset av att gå in och titta och det tror jag inte individen har.” (IP 2)

”Vi jobbar med något som kallas Balance Score Card och vi har bonussystem. Varje år går vi igenom vilka mål vi ska ha inför nästa år och där är gruppen involverad. En gång i kvartalet minst så har vi genomgångar, var är vi nu? Så de är medvetna om det” (IP 3)

- Hur delar du med dig av kritik och beröm till din personal?

En mycket genomgående uppfattning bland våra IP var att positiv feedback ges i grupp, och negativ feedback ges enskilt. Många tyckte det var viktigt att dela med sig av spontan, daglig feedback till sina medarbetare, och insåg vikten av att ge feedback.

”Positiv kritik tar jag helt öppet, kommer det upp en sak som gruppen inte lyckats med så bra så kan jag ta det i grupp, men är det en person som enskilt har gjort en miss så är det mellan henne och mig.” (IP 1)

”Vi försöker lösa saker innan det har gått så långt så att det kan behövas kritik.” (IP 2)

”Det måste ske dagligen. Det handlar om att ha nära kontakt. Ta grejerna när de är

där.”(IP 5)

- *Hur kan man som chef visa att personalen behövs, uppskattas?*

På denna frågan skiljde sig svaren från IP ganska kraftigt. Vissa hade uppfattningen att materiella ting är det som gör att personalen känner sig uppskattad, medan andra tycker att en klapp en axeln och att bry sig om sin personal och ge dem ansvar är den verkliga uppskattningen.

”...pengar...men man belönar och visar uppskattning med något annat, t.ex. biobiljetter till familjen, en resa för familjen ett veckoslut.” (IP 1)

”...att ge dem ansvar, stötta nya idéer, stötta initiativ och låta dem utveckla sina områden. Motivation kommer nerifrån, då man får vara med och bestämma själv och ta ansvar. Demotivation kommer uppifrån när någon annan säger vad du ska göra.” (IP 6)

”...många småsaker, det jag har gjort t.ex. är att varje morgon när jag kommer hit gå en runda ner och besöka verksamheten, prata med folk. Någon som fyller år...man säger grattis. ... det behöver inte vara att man ger presenter och så.” (IP 2)

Kompetens/Lärande

- *Hur definierar du begreppet kompetens?*

Svaren på denna fråga var relativt lika. Man hade en företagsdefinition av begreppet kompetens, som bestod av två delar; *knowledge & skills* och *behavior & attitudes*. Hur cheferna/ledarna använde detta begrepp och hur de beskrev det skiljde sig dock åt.

”...inte bara teoretisk kunskap utan också förmåga att omsätta den teoretiska kunskapen till praktiken.” (IP 1)

”kompetens handlar mycket om hur du använder dina färdigheter.” (IP 3)

”knowledge and skills, alltså kunskap och handlande, du ska kunna utföra en viss sak du ska ha viss kunskap i huvudet för att kunna förmedla något. Sen har vi då behavior and attitude, att man ska vara på ett visst sätt. Du ska vara positiv och kunna ta folk.” (IP 2)

- *Vem är det som är ansvarig för kompetensutvecklingen här? Utnyttjas och används möjligheten till kompetensutveckling?*

Uppfattningen om dessa områden var ganska överensstämmande mellan våra IP. Varje individ är själv ansvarig för sin kompetensutveckling men chefen/ledaren har ett ansvar både för att ge möjlighet och utrymme och att se till att pengarna finns. Det ansågs också överlag att intresset för att kompetensutvecklas finns, möjligheterna ges men tidsbristen är ett problem.

”Vi har en kompetensutvecklingsprocess. Hjulet kallar vi det för. Man definierar företagets mål, avdelningens mål, krav på olika funktioner för att lösa uppgiften idag och kanske tre år framåt. Sen kopplar vi in personerna och ser hur de förhåller sig till varandra. Då blir det gap....sen kan man göra, efter den gap-analysen, så kan man göra

en utvecklingsplan.” (IP 5)

”Alla är själv ansvariga för sin egen kompetensutveckling. Man får själv bestämma och känna vad man behöver, man kan komma och diskutera relevansen sen med mig.....Intresset att lära och utvecklas finns helt klart.” (IP 6)

”...möjligheten används nog inte och det som gör att vi inte riktigt använder de möjligheterna är tid.” (IP 3)

- Vad är det som är spännande för din personal i arbetet? Vad gör att du och din personal går till jobbet varje morgon?

Svaren på dessa frågor var mycket positiva och lika, och det handlar i mångt och mycket om engagemang, samarbete, och stämningen bland personalen.

”Jag tror att vi kommer hit för att driva fram våra projekt, för att se resultat med det vi gör. Prata med våra kontakter. Det är ett glatt gäng som jobbar här, bra personalanda, vi jobbar bra ihop. Det är nog annorlunda med ett sånt här slags jobb än att stå och packa corn-flakes i ett paket varje dag, då är man nog inte så motiverad av själva jobbet. Motivationen är ju drivkraften att man går hit.” (IP 6)

”Det händer nya saker varje dag. Och hade de inte nya saker varje dag så skulle de inte vara här.” (IP 4)

”Vi får gehör ute i organisationen. Vi får jobba väldigt brett med många olika frågor. Vi jobbar utåt och jobbar med det vi kan och är bra på.” (IP 1)

- Får din personal själv ge förslag och vara med och bestämma om hur/var” kompetens” ska sättas in?

Svaren från våra IP visar att personalen genom regelbundna utvecklingssamtal och något som kallas TREFF-samtal har stort inflytande över sin egen kompetensutveckling.

”Det finns en kompetensutvecklingsplan för var och en som jag som chef gör tillsammans med den anställda när vi har utvecklingssamtalet. Då tittar vi på, vilka kompetenser behöver vi och vilka har du som anställd.” (IP 3)

”Ja, det gör vi ju tillsammans, vid så kallat treff-samtal. Det betyder trivsel- och effektivitetssamtal och är ett annat ord för medarbetarsamtal som företaget kommit på. Dessa samtal är individuella och här pratar man om varje individs behov av kompetens.” (IP 6)

”Ja, på ett tryggt företag så vet de anställda själv vad som är deras ramar. Det är ett utbyte, jag säger att ni får gå vilka kurser ni vill och sen är det deras uppgift att leta upp kurser som håller sig inom ramarna för det de sysslar med. Vi är individer allihopa och då får man jobba efter de förutsättningarna.” (IP 4)

”Det har ju blivit så att kravet på dig som anställd, det är att vara ansvarig för din egen kompetens tillsammans med chefen.” (IP 5)

Belöning

- Vad är dina tankar runt belöning? Kollektiv eller individuell?

Tankarna runt belöning var ganska skiftande hos de olika cheferna/ledarna. Många jobbar med olika slags bonus system som ser lite olika ut på de olika bolagen och då blir ju pengar belöningen. Andra anser att negativ och positiv feedback, pension, försäkringar, resor och utflykter är en belöning. Det finns de som anser att kurser och utbildning är belöning men också de som anser att det absolut ej ska ses som belöning.

”Vi har ett bonussystem som är uppdelat i tre delar ledning i nivå ett, chefer i nivå två, och alla anställda inom bolaget i nivå tre. Sen får man utdelning en gång om året. För prestation och så..... jag tycker att bonussystemet är en bra lösning, det är en drivkraft som är kopplat till det dagliga arbetet. Sen har vi ju biobiljetter och sånt som kan kännas mer värdefullt tror jag” (IP 1)

”Man ska ge det så ofta som det går. Beröm, en blomma, en taxiresa hem efter en väl genomförd arbetsdag, chokladask, ett biobesök, ja vad fasen som helst! Även en utbildning kan uppfattas som en belöning även om det är dumt att säga så. Jag ser det inte så. Lika så en ledighet kan vara en belöning. En belöning kan vara att göra det jag inte håller på med alltid annars” (IP 4)

”Belöning kan vara mycket, omedelbart tänker jag på pengar men vi har inga bonussystem här så, jag vad ska man säga. Belöning kan vara positiv feedback, bra kritik och uppmuntran. Jag ser inte saker som fester och julklappar som en bonus, det är personalvård” (IP 6)

”Lön framför allt, alla vill ha en bra lön. Vi jobbar på ett företag som har väldigt mycket förmåner för de anställda. Idrott och hälsovård och sådant. Belöning kan också vara den där klappen på axeln som man inte kan köpa mjölk för men den känns ganska bra när man går hem.” (IP 2)