



LUNDS
UNIVERSITET

Sociologiska institutionen

Avdelning för pedagogik

Box 114, 221 00 Lund

Lärande i en föränderlig arbetsmiljö

En fenomenologisk studie över hur lärande påverkas i olika
arbetsituationer

Emma Ax

PEDK11: Kandidatuppsats, 15 hp

Seminariedatum: 13-06-04

Handledare: Lotta Johansson

Abstract

Arbetets art: Kandidatuppsats i arbetslivspedagogik

Sidantal: 44

Titel: Lärande i en föränderlig miljö- En fenomenologisk undersökning över hur lärande påverkas i olika arbetssituationer

Författare: Emma Ax

Handledare: Lotta Johansson

Datum: 13-05-30

Sammanfattning: I denna uppsats belyses fem olika personers situation på deras arbeten samt deras uppfattning om den påverkan som ledarskap har på deras motivation till att lära. Syftet med uppsatsen är att ta reda på hur dessa personer ser på sitt lärande och hur deras motivation påverkas av olika typer av ledare. Metoden som används är semistrukturerade intervjuer som behandlas utifrån ett fenomenologiskt perspektiv. Alla intervjuer analyseras utifrån olika teman med ambitionen att hitta underteman som analyseras med syftet att identifiera kärnan i varje intervjupersons berättelse. Det främsta resultat som framkom var att ledaren har stor påverkan på både motivation och viljan att lära. Flera intervjupersoner berättar om hur en ledare antingen har hindrat dem eller möjliggjort för deras utveckling på arbetet. Utifrån dessa individers individuella behov behövs antingen hög eller låg formalisering för att möjliggöra deras lärande och utveckling. Mina främsta slutsatser från min datainsamling är att ledaren måste se till varje individ och inte se sina anställda som en homogen grupp. Detta för att öka den anställdes motivation och vilja att lära. För att möjliggöra detta måste ledaren se de olika situationer som uppstår ur de anställdas perspektiv samt ha god kommunikativ förmåga för att kunna ge stöd och feedback. Detta ansåg samtliga intervjupersoner var av stor vikt. Den framtida forskning som saknas över detta område är just hur dessa processer hänger samman samt att utifrån ett individperspektiv fokusera på varje anställdes behov och förutsättningar.

Nyckelord: Ledarskap, motivation, lärande, organisationsförändring, påverkansprocesser, fenomenologi.

Förord

Efter många timmars arbetande med denna uppsats har jag nu äntligen nått målet. I början av denna process hade jag svårt att tänka mig att jag skulle kunna genomföra detta omfattande arbete, men med det stöd som jag har fått från mina nära och från min handledare har jag fått självförtroende att klara det.

Jag vill först och främst tacka de fem personer som tog tid ur sin vardag och som ville ställa upp på mina intervjuer. Utan er hade det inte varit genomförbart. Jag har lärt mig otroligt mycket av samtliga intervjuer och det har berikat mig långt mer än enbart till denna uppsats.

Jag vill även ge ett riktigt stort tack till Lotta Johansson som har varit min handledare genom hela denna kandidatkurs. Du har alltid kommit med väl genomtänkta råd och har lyckats förstå mig och mina idéer och lett mig på rätt spår. Din handledning har verkligen varit ovärderlig.

Samtidigt vill jag passa på att tacka min gamla mentor Alexandra som har betytt mer än hon tror under hela min studietid. I en period när jag kände att jag aldrig skulle kunna klara av att genomföra min utbildning på personal- och arbetslivsprogrammet har du hjälpt mig att tro på mig själv och att hitta glädjen i att studera.

Slutligen vill jag ge ett stort tack till de som står mig närmast. Min kära mamma Tina som alltid har varit ett stort stöd. Och till min älskade Filippa som har fått stå ut med att jag har suttit och kämpat med denna uppsats, men alltid har varit lika stöttande och förstående.

Emma Ax

Lund, maj 2013

Innehållsförteckning

1. Inledning	6
1.1 Syfte och forskningsfrågor	7
1.2 Avgränsningar	8
1.3 Disposition	8
2. Tidigare forskning	9
2.1 Ledarskapets betydelse vid en organisationsförändring	9
2.2 Lärande i en föränderlig värld	10
2.3 Lära som vuxen	11
2.4 Reflektion	12
3. Teoretisk bas	14
3.1 Lärande	14
3.1.1 Lärprocessen	15
3.1.2 Arbetsplatslärande	16
3.1.3 Lärande i förändring	17
3.2 Motivation	18
3.2.1 Maslows behovshierarki	20
3.3 Ledarskap	21
3.3.1 Ledarskap i en förändring	22
4. Metod	23
4.1 Fenomenologi	23
4.2 Metodval	24
4.3 Urval	25
4.5 Genomförande	27
4.5.1 Etiska aspekter	28
4.5.2 Reliabilitet och validitet	29
4.6 Analysens genomförande	29
5. Resultat	31
5.1 Maria	31
5.2 Karl	32
5.3 Anna	33
5.4 Camilla	34
5.5 Lisa	34
5.6 Sammanfattning	35
6. Analys	37
6.1 Lärande i förändring	38
6.1.1 Behov och förutsättningar för att hantera en förändring	38
6.1.2 Drivande faktorer för lärande	40
6.2 Vikten av kommunikation vid lärande	41
6.2.1 Kommunikation och stöd	41
6.3 Målstyrning och ramar	42
6.3.1 Negativ målstyrning	42
6.3.2 Mål i team	43
6.3.3 Begränsning eller möjligheter med fasta ramar	44
7. Diskussion med slutsatser	45
7.1 Metoddiskussion	45
7.2 Resultatdiskussion	47
8. Förslag på fortsatt forskning	50

9. Referenser	51
Bilaga 1. Deltagandeintyg	53
Bilaga 2. Intervjuguide.....	54

1. Inledning

En organisatorisk förändring påverkar alla som är en del av den. De anställda likaväl som ledningen på ett företag omfattas av de krav och påverkansprocesser som en förändring innebär.¹ Att företag är i ständig förändring har blivit ett faktum och att dessa förändringar kommer med allt snabbare fart idag är något som påverkar oss alla. Det är ofta utomstående faktorer som företag inte själva kan rå över som kräver och skapar dessa förändringsprocesser. Det är den ökade moderniseringen och de ständigt ökande kraven och utvecklingen av teknologi som ställer dessa krav. Om företag inte klarar av att anpassa sig till dessa förändringar blir det svårt att hålla sig kvar på marknaden.²

Blomquist och Röding³ betonar att det inte enbart är marknads krav som skapar förändring utan även företags inre krav och förändringar som påverkar. Nya strukturer inom ledningen, förändrad strategi eller den vanligaste förekommande orsaken idag: Nedskärningar av kostnader vilket i de flesta fall innebär personalnedskärningar.

Ur en global synvinkel är det flera krafter som påverkar individer, organisationer och länder sett ur ett utbildningsperspektiv. Lauder et al.⁴ förklarar att konkurrensen om arbete aldrig har varit högre eftersom antalet personer med en examen har ökat och att det därför inte längre är samma privilegium att ha en högre utbildning som det har varit tidigare. Även i utvecklingsländer ökar detta. Som en effekt menar Lauder et al. att det har blivit en slags meritinflation i världen där kravet på kompetens och expertkunskap ökar och att ha en utbildning inte längre betyder lika mycket. Det mänskliga kapitalet som Lauder et al. talar om, alltså en individs förmågor och kompetens, är en investering för det företag som anställer. Det är viktigare än någonsin att hålla sig uppdaterad om både information, teknologi och kunskap om sitt yrke. Ur detta globala perspektiv innebär det att självständigheten ökar och att gränserna världen över håller på att suddas ut. Arbetsmarknadens förändringar påverkas av den snabbt utvecklande ekonomin i världen vilket gör att vi kommer varandra närmare. Vi påverkas i ett större perspektiv, inte bara inom varje nation utan globalt.

1 Christine Blomquist och Pia Röding, *Ledarskap- Personen reflektionen samtalet*, Lund: Studentlitteratur AB, 2010.

2 Ibid.

3 Ibid.

4 Hugh Lauder et al., "Introduction: The Prospects for Education: Individualization, Globalization and Social Change", *Education, globalization and social change* (Red. Hugh Lauder), Oxford: OUP Oxford, 2006

Denna uppsats belyser hur situationen kan se ut för de anställda som lever under dessa ständiga förändringar och måste hantera dem dagligen. Ledarskapets betydelse i dessa situationer blir då ett stort fokus.

Eftersom lärande och att vara kompetent är en förutsättning för att vara uppdaterad på sitt arbete och för att kunna hålla sig attraktiv på arbetsmarknaden, har jag försökt bilda mig en uppfattning om hur situationen ser ut för de som arbetar och har förändringen som en del av sin vardag.

Efter att jag själv har arbetat på ett företag som nyligen har genomgått ett större varsel började jag fundera över hur denna situation kan påverka de anställda och hur denna situation kan hanteras på bästa sätt. Jag funderade över ledarskapet och hur olika typer av ledarskap kan hindra för de anställdas lärande samt hur de anställdas motivation till att lära påverkas i arbetssituationer där det sker större eller mindre förändringar.

1.1 Syfte och forskningsfrågor

I dagens ständigt föränderliga arbetsmarknad är det viktigt att som anställd vara både anpassningsbar och flexibel för att klara av de höga kompetenskrav som finns. Fler och fler arbetsplatser skär ner på personal och resurser vilket inte enbart påverkar de som har blivit varslade utan även de som har kvar sitt arbete. I dessa allt osäkrare tider kan det vara svårt att som anställd hålla sig motiverad till sitt arbete, sitt lärande och sin utveckling.

Syftet med min uppsats är dels att undersöka hur ett antal personer som arbetar idag, eller som har arbetat, ser på sitt lärande och sin motivation till att lära. Jag vill också ta reda på hur dessa personers vardag ser ut och hur deras uppfattning om deras arbete är samt hur detta kan påverkas vid olika situationer. En av dessa situationer är vid en förändring av något slag på deras arbetsplats. Oavsett vilken anställningsform man har eller vilken erfarenhet man har, påverkas man av förändringar av olika slag varpå jag vill undersöka hur ett antal personer känner inför denna påverkan och hur de påverkas i sin vardag på arbetet. Mina forskningsfrågor är som följer:

- Hur påverkas lärandet av en förändring på arbetsplatsen?
- Vilken roll har ledarskapet i att möjliggöra för lärande på arbetsplatsen?
- Hur upplever de anställda sin verklighet i olika föränderliga situationer?

Ett fokus i denna uppsats är även ledarskapsfrågan och vikten av ett ledarskap vid en förändring samt hur viktigt ledarskap är för de personer som deltog i denna studie.

Jag vill utifrån ett fenomenologiskt perspektiv belysa de anställdas situation samt chefens roll på arbetsplatsen.

1.2 Avgränsningar

I förhållande till den tidigare forskning som finns över de område som jag har valt att undersöka har jag valt att fokusera på individens upplevelse och uppfattningar om den personliga arbetssituationen. Jag har därför valt att avgränsa min undersökning till ett fåtal personer istället för att kvantitativt genom till exempel enkäter, mäta egenskaper eller faktorer. Påverkan av förändringar av olika slag är ett fokus genomgående i denna studie, men jag är inte intresserad av förändringens art. Det är den påverkan som förändringen har samt den påverkan som ledarskapet har i dessa föränderliga situationer som är av intresse för mig.

1.3 Disposition

I följande kapitel belyser jag den tidigare forskning som jag har valt att fokusera på. Jag har utgått från de tre områden som jag sedan tittar närmare på i det teoretiska kapitlet. Den tidigare forskningen berör områdena ledarskapets betydelse vid en organisatorisk förändring, lärande i en föränderlig värld samt att lära som vuxen. I den teoretiska basen har jag belyst områdena lärande, motivation och ledarskap där förändringen och dess påverkan är en röd tråd. I metoddelen redovisar jag den kvalitativa metod jag har använt mig av samt det fenomenologiska perspektiv som jag har utgått från i min uppsats. I den följande resultatdelen har jag sammanfattat mina viktigaste fynd från de intervjuer som jag har genomfört samt i min analysdel knyta dessa fynd till de teorier som jag har tagit upp i mitt teoriavsnitt. Denna analys samt mitt val av metod diskuteras sedan i ett kapitel där jag även redovisar mina slutsatser. Slutligen ger jag min syn på de forskningsområden som jag anser kan utvecklas.

2. Tidigare forskning

I detta kapitel kommer jag att redogöra för tidigare forskning inom områdena ledarskap, motivation och lärande. Jag kommer att ha min utgångspunkt i ledarskapet och med hjälp av artikeln ”Managing Organizational Change: Leadership, Tesco, and Leahy's Resignation” av Nwagbara⁵ vill jag belysa de utmaningar som en organisation står inför vid organisatoriska förändringar så som varsel och uppsägningar.

Jag har även tagit del av en artikel av Lars Karlsson⁶ som handlar om den pedagogiska förändring som ständigt är pågående i samhället och i organisationer samt de konsekvenser som vårt ständigt växande samhälle har på organisationer och människorna i dem.

Slutligen har jag tagit del av Helen Ahls⁷ bok ”Motivation och vuxnas lärande- En kunskapsöversikt och problematisering” där hon har samlat både klassiska motivationsteorier och studier gjorda på områdena motivation och lärande.

Jag har använt mig av denna forskning eftersom jag anser att vardera vetenskapliga artikel och litteratur belyser respektive område och ger en sammanfattande bild av dessa. Jag uppfattar mitt val av tidigare forskning som representativ för de områden som jag baserar min studie på och efter min litteratursökning är min bedömning att forskningen är omfattande och relevant på områdena motivation, lärande och ledarskap. Jag har här valt att exemplifiera varje område med en artikel och med den litteratur jag har valt. I det följande teoriavsnittet har jag valt att bygga vidare på denna forskning och använda mig av grundläggande teorier inom motivation, lärande och ledarskap.

2.1 Ledarskapets betydelse vid en organisationsförändring

Den studie⁸ av Nwagbara vid Greenwich School of Management i Storbritannien som jag har tagit del av handlar om varuhuskedjan Tescos VD sir Terry Leahys avgång i mars 2011.

5 Uzoechi Nwagbara, Managing organizational change: Leadership, Tesco and Leahy's resignation. *E-Journal of Organizational Learning and Leadership*, volume 9, nr. 1, 2011.

6 Lars Karlssons, En pedagogisk situation i förändring- Arbetet och den nya ohälsan. *Pedagogisk forskning i Sverige*, nr. 3, 2005.

7 Helene Ahl, *Motivation och vuxnas lärande. En kunskapsöversikt och problematisering*, Stockholm: Myndigheten för skolutveckling, 2004.

8 Nwagbara, 2011.

Det som undersöktes var konsekvenserna som avgången hade och hur förändringarna påverkade företaget. En annan central aspekt av denna studie är hur man skulle kunna applicera det ledarskap som Leahy hade infört i företaget på den nya strukturen. Hans ledarskap beskrivs som ett transformativt ledarskap vilket innebär den process där skapandet av motivation och engagerade anställda står i centrum i en tydligt formulerad vision med en strävan efter gemensamma mål. Tescos stora framgångar som Storbritanniens största dagligvarukedja tillskrevs just Leahys ledarskap och han ansåg själv att hans framgång endast kan mätas i hur pass mycket hans ledarskap har skapat förändring och möjligheter för företaget och hans anställda.⁹

Företaget i fråga ville förebygga en negativ påverkan hos de anställda samt undvika att motivationen och produktiviteten skulle sjunka i och med ledarskiftet. Eftersom man såg de anställda som kärnan av organisationen såg man det som ytterst viktigt att få med sig dem in i den nya organisationen. För att kunna göra det och för att minska negativ påverkan hos de anställda valde man att som första åtgärd informera de anställda om den rådande situationen och garantera att deras välmående var viktigast för Tesco. Man gick också ut och säkrade alla anställdas anställning för att inte riskera att produktiviteten och motivationen skulle minska. För att uppnå detta ansåg Tesco att det var viktigt att de anställda kände sig delaktiga i förändringen.¹⁰

Nwagbara nämner slutligen vikten av att vara en lärande organisation då förändring inte bara är oundvikligt men också det som bringar en organisation framåt. Utan förmågan att anpassa sig till marknaden och de förändringar som ständigt sker kan en organisation inte lära och utvecklas. För den nya VD'n att fortsätta driva Tesco framåt i samma framgångsanda menar Nwagbara att det viktigaste är att han fortsätter att leda i samma transformella ledarstil som Leahy. Detta för att undvika motstånd från de anställda och för att göra övergången så smidig som möjligt.¹¹

2.2 Lärande i en föränderlig värld

Lars Karlsson¹² tar upp problematiken med att skapa förutsättningar för lärande under en förändring av något slag. Han menar att då vi i hög grad påverkas av den snabbt ökande förändring som sker i både samhället och på arbetsmarknaden är det viktigt att vara medveten om att villkoren

9 Nwagbara, 2011.

10 Ibid.

11 Ibid.

12 Karlsson, 2005.

för lärande förändras och hur vi påverkas av det. Svårigheten att anpassa sig menar Karlsson ligger i att människans förutsättning för lärande inte har förändrats medan kraven och förväntningarna har förändrats snabbt på samma tid. Som en reaktion på detta ökar antalet sjukskrivningar och antalet utbrända. Karlsson ställer därför frågan om vi över huvud taget kan hänga med i detta snabba tempo.

För att kunna ha en chans att hänga med och att öka sina möjligheter är det nödvändigt att utveckla lärstrategier. Det är av stor vikt att dessa lärstrategier inte enbart är inriktat på att skapa ett lärande utan också inriktar sig på att motverka det negativa lärandet. Det är också av stor vikt att varje individ har rätt intentioner, attityder och värderingar för att kunna anpassa sig till nya situationer.¹³

Slutligen poängterar Karlsson att eftersom arbetsbelastningen ofta är så pass hög att det inte alltid finns tid att avsätta för ett planerat lärande är det av ännu större vikt att lärandet sker inom ramarna för de dagliga arbetsrutinerna.¹⁴

2.3 Lära som vuxen

Helen Ahl¹⁵ har undersökt skillnaderna mellan hur barn och vuxna lär och menar att olikheterna i lärandet egentligen inte är stora utan att det är skillnaderna i den livssituation och de motiv som barn och vuxna har för att lära. För ett barn är en stor del av motivationen skolplikten. För vuxna ser det annorlunda ut. Det måste finnas ett syfte, ett mål för att känna det engagemang som krävs för att genomföra en utbildning eller en kurs av något slag.

Ahl redogör för en rapport som gjordes efter att 29 europeiska länder diskuterade vuxenutbildning och motivation. Man utgick från Cropleys (1985) forskning om att vuxna är naturligt motiverade till att lära. Vad man ville ta reda på var vilka faktorer som hindrar lärandet och varför människor lär olika. Man kom fram till att man kan vara motiverad i olika aspekter. Att vara motiverad i allmänhet betyder inte nödvändigtvis att man är motiverad inför en specifik uppgift. För att öka motivationen till att lära inom vuxenutbildningar är det därför viktigt att möta de krav och mål som den deltagande har.

13 Karlsson, 2005.

14 Ibid.

15 Ahl, 2004.

Utbildningarna måste därför bli mer målgruppsanpassade och utformade efter deltagarnas specifika behov.¹⁶

2.4 Reflektion

Tescos VD's avgång och hur företaget skötte övergången från den gamla VD'n till den nya är ett lysande exempel på hur en stor organisatorisk förändring kan skötas. Vikten av ledarskap, information och delaktighet belyses och medarbetarna stod i fokus för att inte tappa motivation och förtroende för ledningen. I min undersökning vill jag belysa hur situationen ser ut för anställda som upplever ett bristande ledarskap och som inte känner denna typ av delaktighet.

I Karlssons artikel saknar jag andra faktorer än förändringen i sig som kan påverka lärandet. Ledningens roll i att förhindra bristande motivation och hinder för lärande diskuteras inte. Även i Ahls diskussion om motivation och hur vuxna lär till skillnad från barn, samt motivation och mål med lärandet, upplever jag brister i frågan hur ett ledarskap kan främja motivation till lärande.

I min forskning är jag ute efter att belysa den livsvärld som mina intervjupersoner upplever. Min intention utifrån det fenomenologiska perspektivet är att ta reda på hur dessa personer upplever olika fenomen och situationer. För mig är det därför inte viktigt att hitta samband mellan olika händelser utan att utgå från individen. Det gör att jag måste ta mig an denna forskning med detta i åtanke.

I dessa vetenskapliga artiklar och i den litteratur som jag har tagit del av fann jag att mina frågeställningar tas upp och berörs på ett för mig relevant vis. Dock finner jag att dessa områden inte belyses tillsammans.

Jag har undersökt hur ett ledarskap påverkar anställdas motivation till lärande under en organisatorisk förändring. Det som jag finner problematiskt i den tidigare forskningen är att det finns mycket forskning på de enskilda områdena ledarskap och motivation samt lärande. Även påverkansprocesser vid en organisationsförändring av något slag. Det jag saknar är förståelse för hur alla dessa faktorer hänger samman.

¹⁶ Ahl, 2004.

Jag vill belysa den verklighet som anställda lever i då deras arbetssituation är i någon form av förändring. Hur kan ledningen påverka denna situation? Hur ser anställdas motivation ut för att lära och att utvecklas under olika ledare i olika förändringssituationer? Detta är frågor som är viktiga utifrån fenomenologin och för att jag ska kunna väga forskningen mot mina intervjupersoners upplevelser och situation i min analys.

3. Teoretisk bas

Den teoretiska bas som jag har valt att använda mig av har jag delat in i tre områden: Lärande, motivation samt ledarskap. Jag har valt att belysa de processer som sker vid ett lärande samt de faktorer som påverkar ett arbetsplatslärande. Även de förändringsfaktorer som spelar stor roll inom lärande belyses i detta avsnitt. Inom motivation har jag valt att ta del av motivationsfaktorer som behov, kognitioner och emotioner samt Maslows behovshierarki. Inom området ledarskap har jag tagit del av ledarskapsteorier som beskriver vad ett ledarskap är samt de olika påverkansprocesser som ett ledarskap har. Slutligen redogör jag för de påverkansprocesser som sker vid en organisatorisk förändring och hur en ledare behöver agera för att hantera en sådan förändring.

Mitt litteratururval har vägts mot min uppsats syfte och mina frågeställningar. Jag har använt mig av både primär- och sekundärlitteratur samt av vetenskapliga artiklar och antologier.

3.1 Lärande

Otto Granberg¹⁷ beskriver lärande som den process där individens sätt att tänka och ta in ny information sker i samspel med individens omgivning och tidigare erfarenheter. Vidare menar han att den beskrivning av lärande som användes förr, vilken var att inläring i stort sätt handlade om förändring av ett beteende, inte längre stämmer överens med vad vi vet om lärande och inläring idag. Granberg definierar lärande utifrån de processer som uppstår. Han menar också att vi som tänkande individer skapar vår egen sanning och på så sätt också skapar ny kunskap baserat på de erfarenheter vi har sedan tidigare.

Westberg¹⁸ menar att man kan se på lärande som både en process och en produkt. Lärande är något som vi samlar på och något som vi kvantitativt vill ha mycket av. Samtidigt som den kvalitativa delen av lärande, vilket är processen, innebär att vi har tankemönster där vi försöker förstå vår omvärld och omsätta kunskap och erfarenheter som vi redan har till ny kunskap.

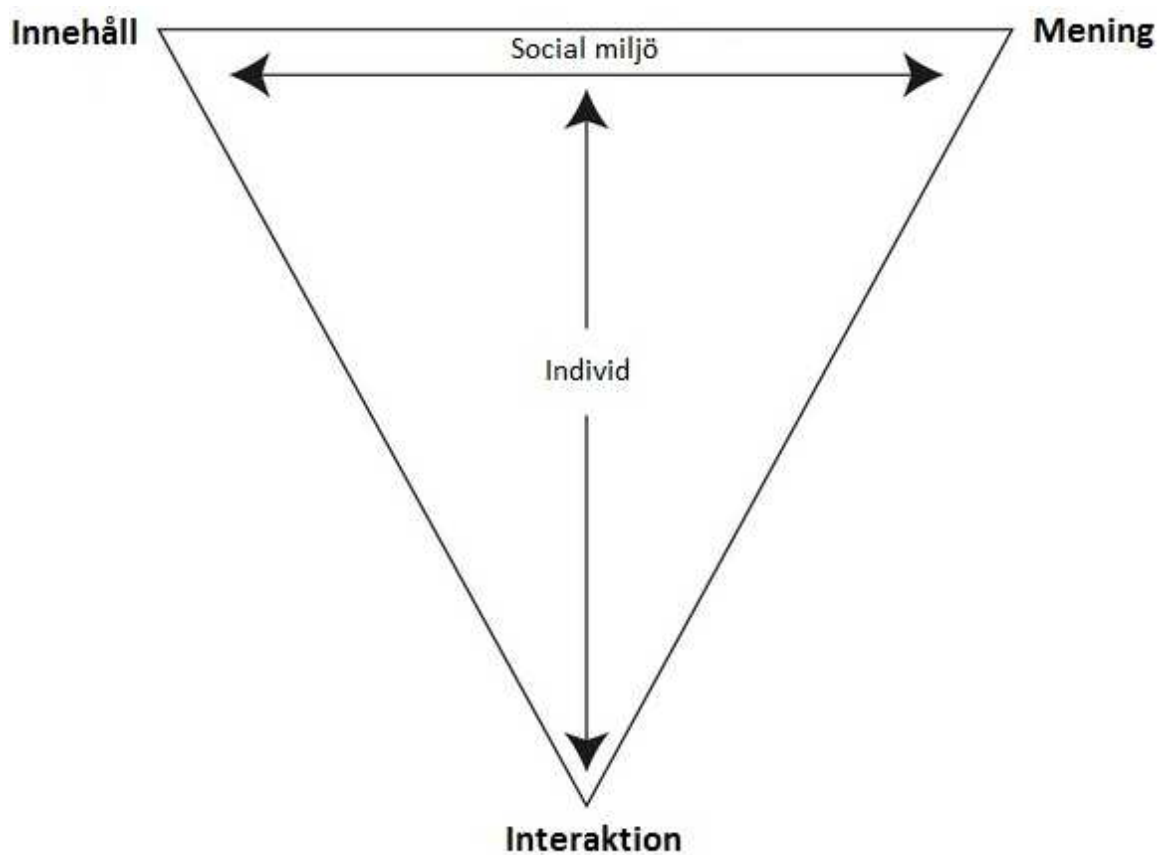
17 Otto Granberg, *Lära eller läras- om kompetens och utbildningsplanering i arbetslivet*, Lund: Studentlitteratur AB, 2009.

18 Hanna Westberg, "Könssegregation och lärande i arbetslivet", *Arbetsliv och pedagogik* (Red. Dan Tedenljung), Lund: Studentlitteratur AB, 2008.

3.1.1 Lärprocessen

Illeris¹⁹ har utvecklat en modell över lärprocessen och menar att den främsta faktorn inom lärande är att det sker i någon form av sammanhang, så som i en social kontext eller inom en organisation. Vidare betonar Illeris att det som skiljer människor åt från organisationer och grupper är att lärande på individnivå måste innehålla flera faktorer så som motivation, emotioner, medvetande och förståelse samtidigt som det lärande som sker på organisationsnivå snarare kan beskrivas som ett kollektivt lärande eftersom alla inblandade individer uppnår samma lärande.

Den modell som Illeris har utvecklat heter ”Lärandets tre dimensioner”. Utifrån denna modell beskriver han de processer som uppstår vid ett lärande.²⁰



Figur 1. Figuren är baserad på Illeris²¹ ”*The three dimensions of learning*”.

19 Knud Illeris, *The fundamentals of workplace learning*, New York: Routledge, 2011.

20 Ibid.

21 Ibid, s. 14.

Illeris utgår från individen i en social miljö och beskriver dessa två faktorer som den första processen; interaktionen och samspelet mellan individ och miljö.

Vidare följer processen mellan människans motivation och drivkraft och själva innehållet av det som ska läras. Denna triangel illustrerar att dessa två processer sker parallellt med varandra. Tillsammans bildas tre lärdimensioner vilka är innehåll, mening och interaktion.²²

3.1.2 Arbetsplatslärande

Skillnaden mellan arbetsplatslärande och individuellt lärande är den sociala handling och mening som skapas inom denna kontext, menar Magnus Granberg.²³

Vidare betonar han att det viktiga för att en arbetsplats ska kunna ha en fungerande lärmiljö är att skilja på kontextfaktorer och lärfaktorer. Kontextfaktorer är det som sker kring arbetet och lärfaktorer är de inre processerna för lärande hos varje anställd. Inom dessa två kategorier finns det flera faktorer som påverkar lärande. En av dessa är arbetets komplexitet vilket innebär att arbetet måste vara en utmaning och kräva en viss kompetens så att de anställda får en chans att uppfylla sin lärandepotential. Granberg menar att en begränsning i form av redan bestämda ramar och givet material hindrar lärandet. Detta för att en stor del av lärandet på arbetsplatsen ligger i att själv lösa en uppgift och att hitta mål och mening med den.²⁴

När ett arbete har en hög grad av formalisering innebär det tydliga mål och lite utrymme för diskussion. Granberg betonar att för att kunna utvecklas med sin arbetsuppgift krävs en låg grad av formalisering. För att skapa ett utvecklingsinriktat lärande där det centrala ligger i möjligheten att kunna experimentera och att komma fram till en lösning på egen hand krävs en så låg grad av denna styrning som möjligt.²⁵

22 Illeris, 2011.

23 Magnus Granberg, *Lärande i arbetsliv och organisationer: en teori- och litteraturöversikt*, Uppsala: Pedagogiska institutionen, 2010.

24 Ibid.

25 Ibid.

Granberg betonar även vikten av att få feedback på det arbete man utför. Möjligheten att de mål man har satt upp samt de resultat som man har gjort utvärderas konstruktivt.

Även möjligheten att lära av en kollega och på så vis bli guidad i en uppgift ger det sociala stöd som är viktigt i en lärandemiljö. Slutligen menar Granberg att anställdas intresse, självförtroende och attityd inför sitt eget lärande har en betydande roll inom lärande på arbetsplatsen.²⁶

3.1.3 Lärande i förändring

Eftersom organisationer ständigt förändras, så som vid till exempel varsel och uppsägningar, är det av stor vikt att kunna anpassa sig till denna förändring menar Döös.²⁷ Det är en fråga om att kunna anpassa sig till den nya verkligheten på arbetsplatsen och är ett villkor för att kunna utvecklas och att lära. Vidare förklarar Döös att dessa förändringar kan vara av både stor och liten utsträckning och att det är nödvändigt att anpassa sig även om man inte alltid är aktivt medveten om att man gör det. De förändringar som är av större art och som påverkar den aktuella arbetssituationen möts inte alltid med välvilja. Detta eftersom förändringar inte alltid är enkla att hantera och det kan i och med det uppstå motstånd.²⁸

Westberg²⁹ förklarar att för att kunna klara av en förändring krävs flexibilitet och anpassningsförmåga hos medarbetarna som är inblandade. Hon menar att för att en verksamhet ska kunna överleva krävs det att de anställda får utbildning för att vara kompetenta och att de har en förmåga att anpassa sig till nya arbetsuppgifter och arbetsformer. Likväl som Granberg förklarade i avsnittet ovan menar Westberg att det är begränsningen i bestämda ramar och fasta traditioner som hindrar detta i organisationer och hos de anställda. Westberg betonar att detta sätter gränser istället för att möjliggöra nytänk och en förmåga att handla i nya situationer.

Det centrala i att hantera en förändring är själva förståelsen. Om anställda inte har tillräcklig information och kunskap om vad det är som sker inom organisationen och vad som förväntas av dem får de svårt att genomföra sitt arbete.

26 Granberg, 2010.

27 Döös, 2008

28 Ibid.

29 Westberg, 2008.

Det blir då näst intill omöjligt att förändras och att utvecklas i takt med organisationen. För att skapa förståelse krävs det att de anställda känner en delaktighet i den förändring som sker samt att villkoren kommuniceras öppet.³⁰

Westberg förklarar hur olika former av lärande kan påverka anställda vid en organisationsförändring. Erfarenhetsbaserat lärande är när man utgår från kunskap som den anställda redan har och på så vis är det enklare att basera lärandet på det. Vidare menar hon att lärande baserat på erfarenhet lättare skapar motivation eftersom det är enklare att lära när man kan relatera till någonting. Lärande som den anställda själv kan påverka, så kallat utvecklingsinriktat lärande, är beroende av att den anställda är motiverad och kan driva sitt eget lärande framåt.³¹

3.2 Motivation

Vad är motivation? Hur skapas motivation? Hur är motivation kopplat till våra emotioner och våra handlingar? Det är frågor som Reeve³² belyser och han menar att för att kunna definiera motivation måste man se till det beteende och den målstyrning som beteendet drivs av.

Ett annat ord för detta är motiv. Reeve gör jämförelsen mellan en idrottsman och de resultat som ska uppnås och poängterar att det är denna styrning som gör att beteendet får en mening.³³ Reeve förklarar att motiv är de inre behov man har som driver ett visst beteende. Denna process kommer från varje individs inre och från individens miljö. Detta förklarar Reeve med nedanstående modell där motivation delas in i dessa inre motiv och externa händelser. Vidare ur de inre motiven kommer tre faktorer; Behov, kognitioner och emotioner.³⁴

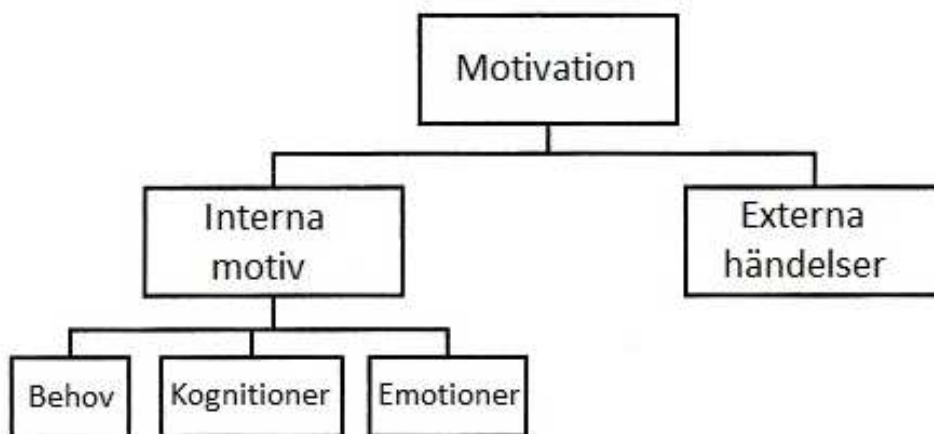
30 Westberg, 2008.

31 Ibid.

32 Johnmarshall Reeve, *Understanding motivation and emotion, 5. edition.*, Hoboken: John Wiley & Sons Ltd, 2008.

33 Ibid.

34 Ibid.



Figur 2. Figuren ”*Hierarchy of the four sources of motivation*” är hämtad från Reeve³⁵

Reeve förklarar de interna motiven med att behov är det som vi behöver i livet för att kunna växa och må bra. Vatten och näring är lika viktigt som kompetens och kunskap vilka utgör våra psykologiska behov. Kompetens menar Reeves är utgångspunkten för att man ska kunna utvecklas och växa som människa. Behov genererar även en vilja, en önskan och en strävan att motivera till de beteenden som är önskvärda i livet. Vidare förklarar Reeve att kognition handlar om en individs tänkande och förväntningar. När man står inför en uppgift har man ofta ett mål och ett resultat i tankarna där man har en uppfattning om vad man kan prestera och även tankar om vad som kan hända på vägen. Emotioner är det som gör att vi reagerar på vad som händer i våra liv och hjälper oss att hantera situationer på korrekt sätt.³⁶

De externa behov som Reeve talar om är de externa händelser i den sociala miljö man verkar i. Det som händer i denna miljö kan man likna med pengar som en belönande konsekvens jämfört med dålig lukt som en bestraffande konsekvens. Reeve menar att innehållet, vilket i detta fallet är pengar eller dålig lukt, driver en och skapar det önskvärda beteende så som antingen att driva sig själv till att uppnå belöningen i form av pengar eller att undvika det icke önskvärda vilket är den dåliga lukten.³⁷

³⁵ Reeve, 2008, s. 6.

³⁶ Ibid.

³⁷ Ibid.

3.2.1 Maslows behovshierarki

Grunden till många av dagens behovs- och motivationsteorier lade Abraham Maslow.³⁸ Han utvecklade en behovshierarki 1954 som har varit inflytelserik för många teoretiker efter honom. Jag har valt att använda mig av den trots att den kan anses vara föråldrad eftersom jag anser att den är relevant även idag.



Figur 3. Pyramid skapad efter Maslows³⁹ behovshierarki.

Bolman och Terrence⁴⁰ har i sin bok redogjort för de fem stegen i Maslows behovshierarki. Den första grundläggande byggstenen är de fysiologiska behov som varje individ har. Tillsammans med behovet av säkerhet är dessa två nivåer primära. Det är inte förrän dessa behov har blivit uppnådda som man kan tillgodose de behov som ligger högre upp i hierarkin.

38 Lee G. Bolman och Terrence E. Deal, *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, Lund: Studentlitteratur AB, 2012.

39 Bolman och Terrence, 2012, s 158.

40 Ibid.

Bolman och Terrence betonar att Maslow ansåg att tillhörighet och kärlek, uppskattning och självkänsla samt självförverkligande inte nödvändigtvis uppfylls i ordningen efter hierarkin. Beroende på om de behov som är lägre i hierarkin har blivit tillgodosedda under barndomen blir dessa mindre viktiga under senare del av livet.⁴¹

I tillägg redogör Abrahamsson och Andersen⁴² för den kritik som Maslows teori har fått genom åren. De menar att denna behovsteori inte har fått mycket vetenskapligt stöd och att Maslow heller inte hade arbetslivet i åtanke när han utvecklade den. Den främsta kritik som behovshierarkin har fått är att man inte har kunnat påvisa att behov har någon hierarkisk ordning på det vis som Maslow har utvecklat. Abrahamsson och Andersen menar att studier snarare visar på två större block av behov och även att det finns behov av högre och lägre ordning. Detta förklaras med att behov av lägre ordning är behov som motiverar fram till att behoven blir uppnådda, medan behov av högre ordning motiverar även efter att behovet har uppnåtts och att det gör att man blir ytterligare motiverad.

3.3 Ledarskap

Yukl⁴³ skiljer på ledarskap och chefskap och belyser vad det är som skiljer dessa begrepp åt samt vilka likheter de har. Med ledarskap menar Yukl att dessa processer förändrar och motiverar, inte bara individer utan även grupper och organisationer. Han nämner även ledarskap i form av förmågan att kunna formulera en vision av sitt ledarskap. Det som kallas chefskap, betonar Yukl, rör sig om att kontrollera administrativa uppgifter så som budget och arbetsledning i en byråkratisk roll. Man kan vara chef utan att leda och vara ledare utan att utöva chefskap. Ett ledarskap är att engagera och att kunna styra både ledarskapet och chefskapet på samma gång. Dock poängterar Yukl att det inte är så enkelt att definiera vad ledarskap är. Han har därför delat upp begreppet ledarskap i de två kategorier som han menar att diskussionerna kring begreppet ofta handlar om idag. Dessa är ledarskap sett antingen som en påverkansprocess eller som en specialiserad roll.

Den specialiserade rollen uppnås av att en person i en grupp eller ett arbetslag på något vis utses till ledaren.

41 Ibid.

42 Bengt Abrahamsson och Jan Aarum Andersen, *Organisation- att beskriva och förstå organisationer*, 4. uppl., Malmö: Liber AB, 2005.

43 Gary A. Yukl, *Leadership in organizations*, 8. edition., Harlow: Pearson Education, 2012.

Det kan vara egenskaperna hos den personen, eller situationen i sig som gör att det blir just den personen som får den rollen. Yukl menar att i detta perspektiv är egenskaperna hos ledaren och det beteende som ledaren har mot sina medarbetare som står i fokus. Om man ser till perspektivet att ledarskap är en påverkansprocess så menar forskare att vem som helst inom en grupp kan vara ledare och att detta handlar mer om samspelet inom gruppen än att få eller ta en roll. Här är det processen som är den intressanta samt hur medlemmarna inom gruppen reagerar och påverkas.⁴⁴

Yukl nämner att påverkansprocessen inte enbart ska ses som positiva processer. Med detta menar han att en ledare kan påverka sina medarbetare så att de blir motiverade och utför ett bra arbete som gynnar organisationen men att inte alla ledare har den påverkan. En ledares handlingar som enbart gynnar ledaren själv och inte medarbetarna är fortfarande en påverkansprocess men av ett negativt slag.⁴⁵

3.3.1 Ledarskap i en förändring

Blomquist och Röding⁴⁶ menar att den förändring som sker kontinuerligt i organisationer ofta möts av motstånd. De betonar att det blir svårt för ledningen i en organisation att genomföra en förändring om inte alla anställda är införstådda med vad som händer. Eftersom ledningen har identifierat att en förändring behövs, diskuterat den och haft tid på sig att förbereda sig är det inte alltid fallet för de anställda. Medarbetarna är de sista som får reda på att det kommer att ske en förändring och den tid de har på sig att förbereda sig är därför också kortast. Därför menar Blomquist och Röding att det är av största vikt att skapa en förändringsinsikt hos de anställda.

I detta steg för att skapa insikt hos de anställda krävs det kommunikation och att få alla inblandade att förstå vilket syfte förändringen har. Här menar Blomquist och Röding att det är ledarens roll att se till så att de anställda ser företagets vision och vill bli en del av den. Detta innebär att de anställda behöver en känsla av sammanhang. Detta sammanhang innebär att ha en förståelse för situationen, kunna hantera situationen samt hitta en mening i den.⁴⁷

44 Yukl, 2012.

45 Ibid.

46 Blomquist och Pia Röding, 2010.

47 Ibid.

4. Metod

I följande kapitel kommer jag att presentera mitt val av metod samt gå igenom hur genomförandet av empiriinsamlingen har gått till. Här kommer jag att förklara hur jag har gått till väga för att utifrån mitt syfte lämpligast genomföra mitt urval och hur jag har gått till väga för att förbereda min bearbetning av den data som jag fått fram. Jag kommer att göra detta under rubrikerna fenomenologi, metodval, urval, genomförande och analys.

Min uppsats bygger på en kvalitativ studie baserad på fem stycken semistrukturerade intervjuer. Fejes och Thornberg⁴⁸ förklarar att en kvalitativ studie innebär att man som forskare vill skapa en förståelse över det som analyseras. Det som analyseras vid kvalitativ metod är ord som är berättade vid till exempel intervjuer eller observationer. Skillnaden mellan kvalitativ och kvantitativ analys är att man vid den kvantitativa analysen vill mäta variabler och förklara samband med hjälp av sifferdata som man får från en stor grupp människor, medan man i den kvalitativa analysen vill beskriva verkligheten. Om man vill ha reda på en persons syn på saker och ting och hur den personen upplever sin verklighet ska man använda sig av kvalitativ metod.⁴⁹

Jag har valt att inte utgå från en teori och låta denna styra min riktning i undersökningen utan har istället valt ett induktivt förhållningssätt. Det innebär att det är den vetenskap som jag får fram som ska driva forskningen och inte hypoteser och tidigare teorier. Vid deduktion är det till skillnad från vid induktion en hypotes om till exempel ett samband som man baserar sin forskning på vilket inte är lämpligt i min forskning.⁵⁰

4.1 Fenomenologi

Eftersom jag vill få en insikt i hur olika personer upplever sin motivation till att lära och hur de uppfattar sin situation på sitt arbete valde jag kvalitativ metod. Jag har också valt att utgå från det fenomenologiska perspektivet vilket innebär att jag inriktar mig på förståelsen av den subjektiva betydelsen av motivation och vilja till att lära.

48 Andreas Fejes och Robert Thornberg, *Handbok i kvalitativ analys*, Stockholm: Liber, 2009.

49 Fejes och Thornberg, 2009.

50 Ibid.

Som fenomenologisk forskare är man ute efter essensen i en människas upplevelse och världsbild.⁵¹ Fejes och Thornberg⁵² förklarar den förståelse som sker av att tolka någons världsbild:

Genom ett meningsskapande samspel mellan objekten och mänskliga medvetanden uppstår en fenomenologisk verklighetsbild, det vill säga en bild av verkligheten som vi upplever den.⁵³

Denna förståelseinriktning innebär att meningen och betydelsen av motivation är i fokus till skillnad från motivationen i sig. Eftersom varje människa uppfattar sin omvärld på olika sätt går det inte att generalisera dessa upplevelser. Inom fenomenologisk metod vill man därför ta reda på hur varje människa upplever sin verklighet.

Men vad är det som gör att en människa betraktar sin omvärld på ett specifikt sätt? Hur kommer det sig att vi alla har olika referensramar och ser på objekt med olika ögon? Schütz⁵⁴ förklarar att våra erfarenheter styr våra tolkningar och att det är dessa förhandskunskaer som fungerar som ett referensschema. Även om man aldrig har sett en tax förut kan man med hjälp av sin erfarenhet av vad en typisk hund är och vilka kvaliteter en hund kan tillskrivas räkna ut att det är en hund som man ser framför sig. Schütz beskriver detta på följande vis:

/.../vars analyser av det vardagliga livets typikalitet vi här försökt tillämpa: det som upplevs i den aktuella perceptionen av ett objekt överförs på ett apperceptivt sätt till andra liknande objekt som enbart uppfattas som tillhörande samma typ.⁵⁵

Hyldgaard⁵⁶ betonar att vi som individer lever i en social värld som är öppen för våra tolkningar och handlingar. Det är inte förrän man sätter sin egen situation i relation till en annan individ eller till ett annat objekt som man skapar en mening.

4.2 Metodval

Jag valde att använda mig av kvalitativ metod eftersom jag är intresserad av att beskriva hur mina

51 Steinar Kvale och Svend Brinkmann, *Den kvalitativa forskningsintervjun.*, Lund: Studentlitteratur AB, 2009.

52 Fejes och Thornberg, 2009.

53 Ibid, s. 107.

54 Alfred Schütz, *Den sociala världens fenomenologi*, Göteborg: Bokförlaget Daidalos, 2002.

55 Ibid, s. 33.

56 Kirsten Hyldgaard, *Vetenskapsteori- en grundbok till de pedagogiska ämnena*, Stockholm: Liber, 2008.

intervjupersoner upplever sin arbetssituation och hur de uppfattar sitt eget lärande.

Jag är inte ute efter att generalisera eller att få fram statistik över ett visst område utan jag vill belysa olika personers upplevelser och bild över mina forskningsområden.⁵⁷

Eftersom jag har ett induktivt förhållningssätt passar den semistrukturerade intervjun inom den kvalitativa metoden bäst då jag är ute efter att få svar på frågor och ta reda på företeelser som för mig inte är kända sedan tidigare. Semistrukturerade intervjuer bygger på att intervjuaren har ett antal teman som ska täckas under intervjun.⁵⁸

Kvale⁵⁹ förklarar att syftet med semistrukturerade intervjuer är att finna kärnan i det som intervjupersonen beskriver för att sedan tolka meningen i de upplevelser som beskrivs.

Vid denna form av intervju kan man använda sig av en intervjuguide men är inte nödvändigtvis bunden till den. Man kan välja att ställa frågor i en annan ordning eller övriga frågor som dyker upp under intervjun. Dock är det alltid viktigt som intervjuare att ha ett tydligt fokus och mål med intervjun samt vara insatt i intervjupersonens situation. Frågor man ställer är ofta öppna och ska uppmuntra till ett så öppet och beskrivande svar som möjligt.⁶⁰

Denna metod har fungerat väl utifrån mitt syfte och problemformulering. Eftersom jag inte har haft en utgångspunkt eller hypotes att basera mina intervjufrågor på har denna metod möjliggjort en frihet att skapa mig en objektiv uppfattning om mina intervjupersoners situation.

4.3 Urval

Urvalet har skett med utgångspunkt i att jag har velat intervjua människor som arbetar, eller har arbetat, i en föränderlig miljö. Eftersom dagens arbetsmarknad är under ständig förändring påverkas alla av dessa förändringar i olika utsträckning. Man kan därför se alla arbetsmiljöer och anställningsformer som att vara i risk för förändring vilket i sin tur kräver att man är anpassningsbar.⁶¹ Det är med detta i åtanke som jag valde och kom i kontakt med mina intervjupersoner.

57 Fejes och Thornberg, 2009.

58 Ibid.

59 Kvale och Brinkmann, 2009.

60 Ibid.

61 Marianne Döös, "Genom arbetsuppgiftens glasögon", *Arbetsliv och pedagogik*. (Red. Dan Tedenljung), Lund: Studentlitteratur AB, 2008.

Efter min senaste rapportskrivning kom jag i kontakt med min första intervjuperson. Hon arbetade på ett stort industriföretag i Sverige som då genomförde nedskärningar i ett av deras bolag. Denna person har arbetat på företaget i över tio år och var vid det tillfället osäker på om hon skulle få behålla sitt arbete inom de närmaste månaderna. Därefter hade jag även som mål att välja personer med så olika arbetssituation som möjligt. Även ålder och kön har jag velat variera i så stor utsträckning som jag har kunnat. Detta eftersom jag har velat skapa en så bred uppfattning om mina forskningsområden som möjligt. Som Fejes och Thornberg⁶² betonar är det inte en statistisk generalisering som är i fokus vid kvalitativ metod utan tolkningen av ett mindre antal personers uppfattningar och situation som är det viktiga.

Jag har valt att intervjua följande fem personer som alla har fått fiktiva namn eftersom jag har utlovat anonymitet:

Intervjuperson 1 - Maria 40 år. Chef för 20-30 personer på ett stort teknikföretag som nyligen genomfört ett större varsel.

Intervjuperson 2 - Karl 55 år. Egenföretagare med flerårig erfarenhet som konsult vid ett stort industriföretag.

Intervjuperson 3 - Anna 25 år. Studerande med erfarenhet inom restaurangbranschen.

Intervjuperson 4 - Camilla 45 år. Lång erfarenhet inom vården och arbetar som ambulanssjuksköterska.

Intervjuperson 5 - Lisa 48 år. Civilingenjör och anställd på ett större industriföretag. Har tagit ett friår från arbetet.

Denna variation av både erfarenhet och nuvarande anställningsformer ger mig en bred uppfattning över mitt forskningsområde. Jag har intervjuat Lisa som arbetar i en miljö där varsel är vardag och är pågående. Jag valde även att intervjua Maria som är chef och som har varit med om både varslar och uppsägningar personligen. Hon är den som tar beslut och som får ta konsekvenserna av ett varsel. Jag ville också ha med en person som driver eget företag och Karl har erfarenhet av både anställning som konsult och svårigheterna med att ha eget företag. Camilla har lång erfarenhet inom vården och hennes sätt att arbeta på skiljer sig från de övriga intervjupersonerna. Även Anna som är student har en annan uppfattning av arbetslivet då hon har arbetat med service inom restaurangbranschen. Samtliga personer bidrar till den bredd som jag vill uppnå för att belysa olika situationen på arbetsmarknaden när det kommer till motivation till lärande samt ledarskap.

62 Fejes och Thornberg, 2009.

4.5 Genomförande

Samtliga personer som valde att ställa upp på intervjuer har jag fått kontakt med via personer sedan tidigare fältarbeten eller arbeten. Jag har valt att inte intervjua nuvarande kollegor utan har sökt efter personer som jag vet skulle kunna vara villiga och öppna för att intervjuas samt har olika bakgrund. Samtliga intervjuer har skett efter arbetstid på deras och min fritid. Det var viktigt för mig att intervjuerna skulle ske på intervjupersonernas premisser och de fick komma med förslag på när de hade möjlighet att träffas. Tre av intervjuerna skedde i intervjupersonernas hem och de övriga intervjuerna skedde på ett café.

Intervjuerna spelades in digitalt via diktafon och allt inspelat har transkriberats inför analys och bearbetning. Samtliga intervjuer genomfördes under knappt två veckor och de varade mellan 25 och 45 minuter.

Min intervjuguide⁶³ bygger på tre teman och fokusområden och jag utgick från samma intervjuguide vid samtliga intervjuer.

Exempel på frågor som ställdes utifrån dessa teman var:

Motivation

- Vad betyder ordet motivation för dig?
- Kan du berätta om en situation då du kände motivation?
- Kan du minnas en situation då du upplevde minskad motivation?

Lärande

- Hur upplever du ditt eget lärande på din arbetsplats?
- Vad är det som har den mest betydande rollen i ditt lärande och utveckling?
- Kan du minnas en situation där du upplevde minskad motivation eller möjlighet till lärande?

63 Se bilaga.

Ledarskap

- Vad innebär ledarskap för dig?
- Kan du berätta om en situation då du har upplevt ett bra ledarskap?
- Kan du berätta om en situation då du har upplevt ett sämre ledarskap?

Förändring

- Vilken erfarenhet har du av varsel och uppsägningar?
- Kan du beskriva hur du upplevde denna situation?
- Kan du beskriva hur denna situation påverkade dig?

Exempel på följdfrågor som ställdes var ”Kan du beskriva hur du uppfattade det?”, ”På vilket sätt påverkade det dig?” och ”Kan du beskriva den känslan närmare?”

Jag som intervjuare lade stor vikt vid hur jag ställde frågorna, mitt kroppsspråk och att lyssna på mina intervjupersoner. Jag försökte också ta till mig svaren så att jag kunde ställa följdfrågor och få intervjupersonen att känna sig bekväm⁶⁴.

Fördelen med mitt val att spela in intervjuerna var bland annat att jag inte behövde anteckna ingående utan kunde ägna mitt fokus åt intervjun. Svårigheter med denna intervjuform är att man som intervjuare måste visa en stor känslighet och kunna märka nyanser i intervjupersonens berättelse samt att det krävs en hög grad av förkunskap om ämnet för att kunna genomföra denna typ av intervju på ett framgångsrikt sätt.⁶⁵

4.5.1 Etiska aspekter

I enlighet med Kvale och Brinkmanns⁶⁶ etiska riktlinjer informerade jag mina intervjupersoner via mail om uppsatsens syfte och problemformuleringar innan vi möttes för själva intervjun.

⁶⁴ Kvale och Brinkman, 2009.

⁶⁵ Ibid.

⁶⁶ Ibid.

Jag ville att de skulle vara informerade och därför kunna ge sitt samtycke till intervjun. Jag informerade också i samma mail om de etiska aspekter som jag skulle ta hänsyn till, vilka var att de kommer att vara anonyma i uppsatsen, att all data kommer att behandlas konfidentiellt, att de kommer att bli inspelade och att jag kommer att ha ett skriftligt intyg med vid intervjutillfället rörande tillåtelse att använda materialet i min uppsats.⁶⁷

Slutligen informerade jag om att de när som helst före eller under intervjun hade rätt att ångra sig angående sitt deltagande. Allt uppsamlingsmaterial så som ljudfiler, transkriberingar och anteckningar kommer att raderas när uppsatsen är avslutad.

4.5.2 Reliabilitet och validitet

Validiteten i min forskning bedömer jag som god på grund av att det jag mäter är relevant utifrån mitt syfte. Jag har fokuserat på frågor som hör till sammanhanget och jag beskriver under arbetets gång hur jag har fått fram mina resultat och hur de har behandlats. Eftersom jag inte kan mäta validiteten och reliabiliteten av min forskning i siffror, som vid kvantitativ metod, är det viktigt att påvisa ett systematiskt arbete och kontinuerligt beskriva arbetsprocessen och hur all data har analyserats.⁶⁸

Reliabiliteten av min forskning är svårbedömd eftersom jag inte kan ställa mina intervjuer mot varandra och de kan inte heller reproduceras eftersom samtliga intervjuer skiljer sig från varandra. Reliabiliteten vid kvalitativ metod kan istället mätas genom de instrument som används och hur väl forskaren är förberedd. Hur systematiskt forskningen har gått till väga och om man som forskare kan påvisa detta är också en del av bedömningen av hur hög reliabilitet ens forskning har.⁶⁹

4.6 Analyens genomförande

Kvale⁷⁰ menar att syftet med att analysera data är att tolka och beskriva de teman som har framkommit i intervjun. Jag har valt att transkribera mitt insamlade material genom att ordagrant, inklusive pauser och hummanden, skriva ner vad som sades under intervjuerna.

67 Se bilaga.

68 Kvale och Brinkmann, 2009.

69 Ibid.

70 Ibid.

Därefter har jag sammanfattat varje intervju till en kortare del där jag har valt ut kärnan, det vill säga det som jag sedan kommer att bygga min analys på. Jag har i detta skede vägt in vad jag anser relevant.

Nästa steg i mitt förberedande var att jag delade in materialet i olika kategorier som jag sedan har numrerat. Jag har därefter delat upp olika ord och beskrivningar inom varje kategori för att sortera ut dessa. Detta gjorde jag för att sedan kunna hitta olika dimensioner inom mina teman motivation, lärande och ledarskap.⁷¹

Utöver att hitta dimensioner har jag sökt efter mönster och försökt tolka undertoner, och abstrakta representationer av det som intervjupersonerna har berättat.

Eftersom min forskningsprocess är induktiv är mitt mål med min analys att dra slutsatser efter mina observationer utan några tidigare förutsättningar och försöka skapa en ny teori utefter dessa.

71 Fejes och Thornberg, 2009.

5. Resultat

I detta resultatavsnitt kommer jag att redovisa de data som jag har fått från mina fem intervjuer. Jag kommer att med dessa resultat belysa de syften som jag har med min uppsats och kommer att använda mig av det som jag anser är väsentligt ur det uppsamlade materialet.

Syftet med denna uppsats är att belysa den föränderliga miljö och verklighet som ett antal personer har på sitt arbete. Hur deras lärande påverkas av denna situation samt den påverkan som ledarskap har på deras lärande är en del av min undersökning. En annan viktig fråga är hur motivationen till att lära påverkas hos dessa personer i olika situationer så som under en förändring på arbetet.

Eftersom jag har utlovat anonymitet använder jag mig av fiktiva namn på samtliga intervjupersoner. Dessa namn är Maria, Karl, Anna, Camilla och Lisa.

Efter detta avsnitt följer min resultatanalys samt en avslutande diskussion.

5.1 Maria

Maria är i fyrtioårsåldern och har en tjänst som chef på ett större teknikföretag i Sverige. Det råder inga tvivel om att Maria brinner för ledarskapsfrågor. Hon har en bestämd åsikt över vad som gör en ledare till en bra ledare och skiljer på begreppen chef och ledare. Hon berättar om sin syn på att ledarskap är något som kan läras och inte är en medfödd egenskap:

Det mindre bra ledarskapet är för det första det vanligaste därför att det är så lätt att tro att ledarskap är något medfött. Och det är det för vissa givetvis, men inte för de allra flesta. Då är det viktigt att förhålla sig som jag gör till all typ av kunskap - Det går att lära.

Maria nämner också en annan dimension av ledarskap som hon anser handlar om visioner och att en ledare måste våga visa vägen och att säga det som behöver sägas.

Det som motiverar Maria på arbetet är när hon känner sig behövd och att hon ser en mening med det hon gör. Det blir en drivande kraft för henne. Hon betonar vikten av glädje på arbetet och menar att utan glädje spelar det ingen roll hur många förmåner man har.

Maria har också varit med om flera varsel både genom att själv ha blivit varslad och att genomföra varsel. Hennes uppfattning är att omställningen efter att ha blivit varslad och uppsagd tar tid. Hon nämner sorg, ilska och en känsla av att bli förrådd i den första reaktionen och även svårigheten med den grupp som har fått behålla sina arbeten. Maria berättar:

Sen har vi dem som blir uppsagda men som har uppsägningstid och går kanske inte förrän någon månad senare eller ännu längre och då är det svårt därför att du inte kan börja prata om det positiva innan de har lämnat. Så alla de som är kvar som måste leva i en miljö där det är människor som ska lämna får inte lov att vara glada, vilket är ett jätteproblem.

Det är en omöjlig situation fortsätter Maria. Eftersom de som ska stanna har sitt gemensamma mål kvar på arbetet påverkas de också av ett varsel. Maria menar att det därför är viktigt att som ledare titta på varje individ och vilka behov av stöd som de har.

5.2 Karl

Karl är 55 år och egenföretagare. Han har arbetat som konsult på ett stort industriföretag i flera år och har även en bakgrund inom flygvapnet. Innan Karl startade eget såg han på motivation som något som man bara har. Det var först när han fick erfara svårigheterna med att ha en egen firma som han upplevde att det krävdes mycket för att hålla sig själv motiverad. Drivande faktorer för Karl är feedback och att få veta när han gör någonting bra. Som konsult har det varit viktigt för Karl att hela tiden lära och att ha rätt kompetens. Han berättar:

Jag lär mig gärna inom det jag håller på med. Så det är viktigt att ha något att hålla på med så att man kan lära sig mer om det. Att ha möjlighet att prova på lite olika saker.

Om det till exempel är teknologi så måste man ha tillgång till att lära sig vissa saker och att information och kunskap är tillgänglig att få tag på.

Karl beskriver sig själv som nyfiken och vill lära i det arbete han har. För honom är det viktigaste en ledare kan göra att möjliggöra för sina anställda att uppnå sina mål och resultat samt att han tillsammans med ledaren kan komma fram till vad dessa är. Det är också viktigt för Karl att inte ha för tigha ramar inom både hans arbete och lärande. Det ger färre valmöjligheter och hindrar hans motivation anser han. Karl berättar om sin erfarenhet med examensarbetare:

Jag tror att det är väldigt svårt att förstå de här mekanismerna. Jag vet ju till exempel själv så har jag haft många ex-jobbare som har gjort examensarbete hos mig. Och när de har gjort det här arbetet så har de jobbat hur mycket som helst och lagt jättemycket tid och är motiverade så att säga. Och sen har många av dem blivit anställda och då har det bara runnit ut i sanden. Då undrar man, är det för att de har haft kul eller har det varit pressen? Eller både och? Jag vet inte.

5.3 Anna

Anna är 25 år och studerande. Hon har erfarenhet inom restaurangbranschen som servitris och köksbiträde innan hon påbörjade sina universitetsstudier. Det viktigaste för Anna är känslan av engagemang från sina kollegor och att alla i det team hon arbetar i arbetar mot samma mål. Trivs inte Anna på en arbetsplats väljer hon att sluta, och det har hon också gjort när hon har upplevt att hon har blivit ifrågasatt eller betvivlad i sin tjänst. Anna berättar om hur hennes chef agerade under högsäsongen på en av restaurangerna hon arbetade på:

Hon ville ju frånta mig mina arbetsuppgifter som jag positivt ville utföra och då kom hon och införde något negativt att ”nu ska du göra det här”. Så jag fick säga emot att jag inte kunde prioritera det eftersom det var en massa tallrikar som skulle ut. Hon ville ju bara testa mig, det förstår jag också.

Den främsta anledningen till att Anna inte har trivts menar hon i grunden beror på hennes chefer. En ledare som inte kan alla led i produktionskedjan och som styr utan att ha kunskap om vad som behöver göras påverkar henne negativt och gör att hon förlorar både motivation och vilja att utvecklas och lära på arbetet. Anna tycker att en ledare ska ge positiv feedback och beröm när det går bra och kunna motivera hela arbetslaget. Hon uttrycker:

Att ha en chef som säger ”såhär och såhär är det” då blir det mer en diktatur, medan om det sker i samråd med de anställda så blir det mer ett team tycker jag.

Anna menar att om inte chefen kan motivera och leda i samråd med alla i arbetslaget skapas psykisk stress och även fysiska åkommor vilket Anna har erfarit både själv och bland sina kollegor.

5.4 Camilla

Camilla är 45 år och har en lång erfarenhet inom sjukvården. Camilla är passionerad när det kommer till sina patienter och möjligheten att ge så bra vård som möjligt. Hennes lärande är pågående varje dag och hon berättar om sin syn på kunskap och lärande:

Ständigt har jag någonting att lära. Jag måste ta till mig de lärotillfällen som finns men sen har jag ju också ett krav på mig att jag måste gå x antal utbildningar om året för att klara av mitt jobb. Sen har jag alltid kollegor som har mer erfarenhet än vad jag själv har och då lär jag mig alltid.

För att kunna ta del av ny kunskap menar Camilla att det viktigaste är att hon är öppen och inte tror att hon kan allt redan. För att kunna använda den kompetens hon har och för att kunna genomföra sitt arbete krävs det att ledningen är tydlig med ramar och mål samt att ledningen står för de beslut som de tar. Camilla betonar att det inte är hon och hennes team som drabbas värst utan att det är patienten och dess vård som står på spel om inte ledningen på sjukhuset förstår de behov som hon har för att kunna göra ett bra jobb. Camilla förklarar:

Den positiva effekten för patienten gör att det är väldigt starkt motiverande att göra så som vi gör. Att jag ser att det inte bara är för mig den personliga vinsten går, utan att det faktiskt är i det långa loppet för patienten.

Därför är auktoritet och demokrati det viktigaste i ett ledarskap enligt Camilla. Det som motiverar henne är när hon får möjlighet att utvecklas och när hon ser att hennes jobb resulterar i en förbättring hos hennes patienter. Det resulterar i sin tur i "cred" för henne och hennes kollegor eftersom patienterna blir friskare.

5.5 Lisa

Lisa är 48 år och har tagit ett friår från sitt arbete på ett stort industriföretag. I Lisas tjänst arbetade hon i projekt och hade en grupp konsulter under sig. Lisa vill ha möjlighet att påverka och förändra i en organisation. Hon vill också kunna se ett tydligt mål med hennes arbete för att känna motivation i sitt arbete. En stor anledning till Lisas beslut att ta ett friår är på grund av att hon inte har känt samma motivation på arbetet som hon har gjort tidigare.

Lisa menar att den enda anledningen till detta är hennes chef. Hon berättar om hur hennes chef har satt upp hinder för hennes lärande och hur chefen samtidigt har ifrågasatt hennes arbete och kompetens. Ett problem enligt Lisa är att det är specialisterna inom en organisation som sedan gör karriär och blir chefer, utan att nödvändigtvis ha ledarskapsförmågor:

Jag anser att du kan vara chef och ledare utan att vara specialist på ett område. Om du fokuserar på att leda människorna och inte att peta i detaljer.

Lisa menar att en bra chef ska hjälpa sina anställda att uppnå deras mål och se till så att möjligheterna för detta finns. Hon berättar om en positiv upplevelse med en chef som gjorde precis det:

När jag pratade med honom så förstod han vad jag menade och hjälpte mig att uppnå det. Vi hjälpte även varandra, alltså att jag också hjälpte honom. Vi gav varandra feedback och stöd hela tiden. Ett sämre ledarskap är ju precis tvärt om. Du har en ledare som inte förstår vad du pratar om och som tar beslut utifrån sin okunskap som gör att det sätts hinder för dig.

Eftersom hon inte fick denna möjlighet i sin nuvarande tjänst tappade hon all lust att lära vilket ledde till att hon inte kände sig delaktig på arbetet längre. Motivation är en drivkraft berättar Lisa. Det är vad som driver en framåt och gör så att man vill utvecklas.

5.6 Sammanfattning

Samtliga fem personers upplevelser på arbetet har påverkats av ledarskap i stor utsträckning. Alla fem intervjuade nämnde att stöd och feedback från deras chef spelade stor roll i deras vardag på arbetet och samtliga upplevde även att motivation på något vis var kopplat till feedback. Lisa menade att en ledare ska kunna möjliggöra för sina medarbetare att uppnå mål och att möjliggöra lärande på arbetet. Camilla ser en ledare som den som genom tydliga beslut skapar möjligheter för utveckling. För Karl är det viktigt att ledaren inte ger honom för strama ramar vilket hindrar hans lärande. Han ser också tydlig information som en nödvändighet för att kunna arbeta under eget ansvar.

Alla intervjupersonerna nämner olika faktorer som påverkar deras motivation. För Anna påverkar hennes kollegor henne mycket. Eftersom hon har arbetat inom servicesektorn anser hon att teamet är viktigast och att alla är drivande mot samma mål tillsammans.

Maria känner att glädjen i hennes arbete gör det värt att arbeta samt vetskapen om att hon behövs där hon där. Lisa och Maria berättade båda om hur de ser på motivation och viljan att lära som en drivkraft i deras arbete. Lisa upplevde dock hinder från sin chef vilket gjorde det omöjligt för henne. Detta resulterade i att hon inte kände sig delaktig. För Camilla är lärandet en nödvändighet i hennes yrke, något som är en del av hennes vardag. Det som främst driver henne framåt är patientens vård och upplevelse.

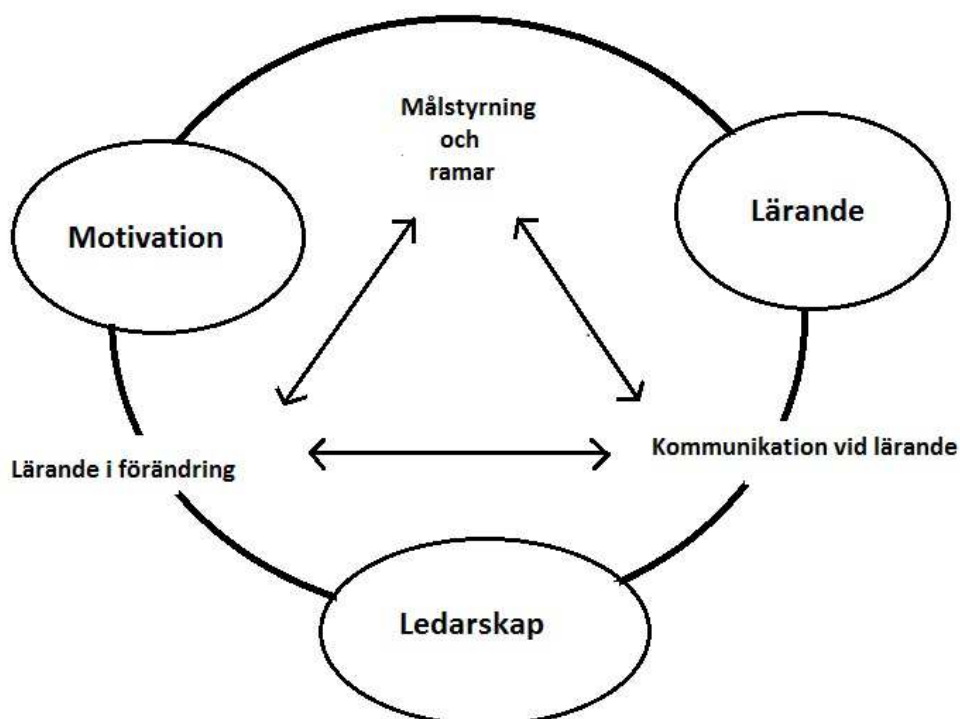
Anna anser att det är nödvändigt för hennes chef att ha en förståelse för arbetsgången och den belastning som hon har i sitt yrke. Annars känner hon sig både ifrågasatt och vantrivs. Att ledarskap har en stark påverkan i alla intervjupersoners arbete framgår tydligt ur alla intervjuer och samtliga personer har påverkats både negativt och positivt av olika former av ledarskap.

6. Analys

Min uppgift som forskare är att tolka de upplevelser som jag har tagit del av och finna kärnan i dem. Eftersom jag anser att den tidigare forskning som finns på områdena motivation, lärande och ledarskap saknar övergripande forskning, som sammanlänkar dessa områden, har jag analyserat min data med syftet att göra detta samt belysa nya teman.

Jag har utgått från lärandet i olika situationer vilka är de situationer som har någon form av påverkan på mina intervjupersoners lärande. Frågorna som ställdes till personerna som deltog i studien baserades på områdena motivation, lärande och ledarskap där jag har funnit att olika situationer har haft betydelse för deras lärande. Dessa situationer har jag valt att ha som underteman baserat på de situationer som intervjupersonerna har återberättat samt de uppfattningar och upplevelser de har om sitt egna lärande. Eftersom jag inte har syftet att bekräfta tidigare forskning vill jag med denna analys belysa nya dimensioner som jag har hittat utifrån mina insamlade data.

Jag har skapat följande tabell över situationer som jag har valt att kalla för underteman och kommer att analysera mina resultat utifrån dessa.



Figur 4. Tabell över övergripande teman och undertema från den insamlade datan.

6.1 Lärande i förändring

Den första situation som jag utgår från i min analys är hur lärande påverkas under en förändring. Denna förändring kan vara allt från att man byter arbete eller riktning i karriären till att det inom den organisation som man arbetar i genomförs en mindre eller större organisatorisk förändring. Oavsett vilken förändring det gäller är den påverkan som dessa förändringar har betydande för lärande på arbetsplatsen. Den påverkan som en förändring innebär kan skapa hinder för de anställdas lärande. Som Westberg⁷² betonar krävs det en flexibilitet och en anpassningsförmåga hos de anställda som drabbas av någon form av förändring. Även Döös⁷³ betonar vikten av att kunna vara anpassningsbar för att kunna fortsätta att lära på sin arbetsplats.

6.1.1 Behov och förutsättningar för att hantera en förändring

Maria berättar att det ofta kan upplevas som en omöjlig situation när en arbetsplats varslar. Detta är en extrem situation som påverkar många anställning vilket enligt Maria gör det svårt att gå igenom utan problem och att olika individer reagerar olika på denna typ av förändring. Hon betonar också att denna process tar tid och att en varslad eller uppsagd medarbetare ofta går igenom olika faser innan de kommer att acceptera beslutet fullt ut. Här är det därför viktigt att se till varje individs behov eftersom alla är olika. Maria fortsätter att berätta hur de som blir kvar på arbetet inte kan vara positiva och fokusera på sin egen utveckling och lärande förrän de som har blivit uppsagda har lämnat. Här menar Westberg⁷⁴ att det är viktigt att förmedla information om varför den rådande förändringen sker. Hon menar också att om de anställda som är kvar på arbetet inte förstår meningen med de beslut som tas kan det göra att de känner sig mindre delaktiga vilket minskar deras drivkraft att lära. Även i detta skede menar Maria att man måste ha varje individs enskilda behov i åtanke eftersom alla har olika behov under en förändring på arbetsplatsen.

Samtliga intervjupersoner har varit med om förändringar av olika slag och den föränderliga arbetsmarknad som vi är en del av skapar en osäkerhet som kräver att man är förberedd och anpassningsbar för dessa enligt Döös.⁷⁵

72 Westberg, 2008.

73 Döös, 2008.

74 Westberg, 2008.

75 Döös, 2008.

Hon menar också att det inte bara är krav på att kunna hantera förändringar som är en nödvändighet utan även att kunna hantera de ständiga kompetenskrav som dessa förändringar också innebär. För att klara av dessa förändringar spelar även individers behov in.

För att utgå från Maslows⁷⁶ behovshierarki som bygger på våra fysiologiska behov är den grundläggande byggstenen våra behov så som vatten, mat och vårt allmänna välbefinnande. Nästa steg i hierarkin är säkerhet. Denna säkerhet är för mina intervjupersoner deras arbetssituation och de risker såsom förändringar i arbetsförhållanden som man vill undvika. Tillhörighet är nästa behov vilket flera av intervjupersonerna nämner som viktigt för dem för att kunna känna uppskattning och självkänsla på arbetet. Det är när alla dessa steg är uppnådda som man enligt Maslows behovshierarki kan uppnå sin inneboende potential i ett självförverkligande. Detta bekräftas av det som samtliga intervjupersoner beskriver, vilket är att känna en säkerhet på arbetet som följs av viljan att veta att man även är behövd på sitt arbete. Genom detta självförverkligande beskriver flera av intervjupersonerna att de får möjlighet att förverkliga den drivkraft och motivation de har för att kunna utvecklas och lära på arbetet.

Även Reeve⁷⁷ talar om motiv och de inre behov som varje individ har. För Anna är hennes arbetsmiljö viktig för henne för att driva hennes beteende. Detta beteende är hennes arbetslust och engagemang. För Anna är det både motivation och engagemang på arbetsplatsen, där både hon och hennes arbetskolligor verkar, som har den avgörande faktorn för hennes motiv och drivkraft. För Camilla är det också hennes miljö som har en avgörande roll för att hon ska kunna se resultat i sitt arbete. Detta för att hennes motiv är patienten och dess tillfrisknande. Camillas inre behov är till stor del beroende av de behov hennes patienter har och det är det som driver hennes beteende och motivation på arbetet. Illeris⁷⁸ förtydligar denna process där individens miljö i samspel med innehållet av vad som ska läras skapar en mening och en drivkraft. Både Karl och Camilla betonar att det är i samspelet med deras yrke och arbetsuppgift som skapar en mening och blir en drivkraft för dem.

76 Bolman och Terrence, 2012.

77 Reeve, 2008.

78 Illeris, 2011.

6.1.2 Drivande faktorer för lärande

När det kommer till vad det är som är en drivande faktor inom både motivation och lärande menar både Maria och Lisa att det är att vilja utvecklas och att kunna se ett värde med det arbete som man utför. Westberg⁷⁹ understryker att det är denna process där våra tankemönster skapar både en mening och där vi vill omsätta nya kunskaper. För detta krävs en drivande faktor för lärande som gör det möjligt. Karl som beskriver sig själv som en nyfiken person som hela tiden vill lära, drivs av vad Westberg menar är en vilja att kvantitativt samla på oss kunskap. Han vill lära sig hela tiden. För Karl som menar att han på senare tid som egenföretagare och i den ständiga förändring som är en vardag för honom har han haft svårare att motivera sig själv där det inte är motivationen som driver honom, utan lärandeprocessen som skapar ny kunskap som är hans drivande faktor. Detta resulterar sedan i att han blir motiverad. För Lisa och Maria är denna process tvärt om. Det är deras motivation som driver deras vilja att lära och utvecklas och utan motivation känner de inte att de har drivkraften att lära.

För att förklara hur dessa lärandeprocesser skiljer sig åt och hur man kan känna att lärande i sig är motiverande och samtidigt ett resultat av att man är motiverad, drar jag en parallel till Illeris⁸⁰ modell om de tre dimensionerna till lärande. I den process som han beskriver består lärandet av två processer som sker parallellt med varandra. Dessa är individen i samspel med en social miljö samt processen där innehållet av vad som ska läras får en mening. Jag ser därför dessa processer som oberoende av varandra. Den föränderliga miljö som en individ verkar i och där samspelet mellan innehållet av vad som ska läras och meningen som man ser med lärandet går hand i hand. För Karl börjar hans lärandeprocess med innehållet av vad som ska läras i samspelet med hans lärmiljö som sedan skapar hans mening och motivation. Både Lisa och Maria ser till skillnad från Karl en mening och känner motivation inför lärandet som sedan följer processen med vad som ska läras i samspel med deras lärmiljö.

79 Westberg, 2008.

80 Illeris, 2011.

6.2 Vikten av kommunikation vid lärande

Vikten av att en ledare ger stöd under en förändring tas upp av Westberg⁸¹ som en avgörande uppgift. För att en ledare ska kunna minska den påverkan som en förändring har på lärandet hos de anställda, menar han att det är viktigt att skapa en förståelse för varför det sker en förändring. För att göra detta krävs det att ledningen kommunicerar meningen med förändringen och de mål de har med den.

Även vikten av att en ledare kommunicerar feedback anser samtliga intervjupersoner vara viktigt. Granberg⁸² menar att det är möjligheten i att konstruktivt få sitt arbete utvärderat som möjliggör utveckling, samt vikten av det sociala stöd som en ledare ska ge sina anställda. Anna anser att feedback är motiverande för henne. För Lisa är feedback och stöd grunden för hennes trivsel och engagemang och för Maria är feedback den uppskattning hon får från både sin chef och kollegor som gör att hon känner sig behövd på sin arbetsplats.

6.2.1 Kommunikation och stöd

Yukl⁸³ poängterar vikten av att en ledare måste kunna engagera sina medarbetare samt ha dem i fokus. För att kunna göra detta menar Camilla att ledaren måste vara både demokratisk och auktoritär samtidigt. Hon anser att det krävs tydliga beslut för att skapa sammanhållning och att ledningen måste ha de anställdas behov i fokus. De måste även ta dessa behov i beräkning inför att beslut ska tas. Detta är något som även Lisa poängterar i sin intervju, då hon anser att en ledare måste ha kunskap om arbetet innan beslut tas men hon anser samtidigt att ledaren inte ska gå in och styra i alla detaljer. Även Anna menar att beslut måste tas utifrån en kunskap om arbetes gång för att det inte ska uppstå hinder i arbetet. Utan en öppen kommunikation mellan de anställda och ledning är det omöjligt att synliggöra vilka dessa behov är. För Maria är det också viktigt att en ledare ska kunna förmedla en vision och sedan stå för den. Detta i enlighet med Yukls⁸⁴ beskrivning av att en ledare ska kunna formulera en vision av sitt ledarskap för att kunna förändra och motivera grupper och organisationer.

81 Westberg, 2008

82 Granberg, 2010.

83 Yukl, 2012.

84 Ibid.

Maria understryker också att det är lika viktigt för en ledare i en öppen kommunikation att se till varje individs behov när det kommer till att motivera och kunna ge stöd. För Lisa som har upplevt motsatsen till denna form av ledarskap är detta en av de främsta faktorerna om hon ska känna delaktighet på arbetet och stöd från sin chef. För Lisa är det samspelet mellan hennes chef och henne själv, samt dialogen kring hennes behov och önskemål med både lärande och trivsel, som är viktigast. För Camilla är det nödvändigt att ledningen står för de beslut som de tar och kan förmedla dem. Även att de står fast vid besluten är viktigt för Camilla. Eftersom det krävs en tydlighet i hennes yrke krävs ett verkställande beslut som kommuniceras direkt, för att undvika missförstånd och hinder för hennes patienter.

6.3 Målstyrning och ramar

Reeve⁸⁵ menar att för att kunna definiera motivation måste man se till det beteende och den målstyrning som beteendet drivs av. Detta kallar han också för motiv. För Lisa är det viktigt att hennes chef kan hjälpa henne att hitta nya vägar för att styra hennes beteende mot hennes önskade mål, och tillsammans med hennes chef hitta en mening med hennes lärande och arbete. För Karl är det viktigt att hans chef ger honom egna möjligheter för att uppnå hans mål.

Reeve⁸⁶ menar också att det är våra emotioner som gör att vi reagerar på det som sker och som styr våra mål inför en uppgift. Denna inre målstyrning hjälper oss att hantera situationer på rätt sätt menar han. För att kunna göra detta krävs information och en tillgänglighet från ledaren enligt Karl. Camilla anser också att ledaren är ansvarig för att veta vilka mål som måste uppfyllas och genom ett demokratiskt ledarskap göra det möjligt. Maria anser att det är viktigt för henne att se en mening med sitt arbete samt att det leder mot de mål hon har. Även under en förändring på arbetsplatsen är det enligt Westberg⁸⁷ viktigt att vara flexibel för att klara av att anpassa sina mål och kunna se en ny mening med det arbete man utför.

6.3.1 Negativ målstyrning

Både Lisa och Anna berättar om de erfarenheter de har av negativ målstyrning.

85 Reeve, 2008.

86 Ibid.

87 Westberg, 2008.

Som Yukl⁸⁸ nämner är det inte alltid som en ledare har sina medarbetare i första rummet eller har förmågan att motivera sina anställda till att uppnå deras mål. Lisa har erfarit att hennes chef har prioriterat annat än hennes behov och satt upp hinder i hennes lärande. På liknande vis har Anna upplevt att hennes chef har varit ute efter att testa henne när hon har haft målet att utföra sitt arbete. Detta har gjort att båda har känt sig ifrågasatta och hindrade att nå sina mål på arbetet.

Enligt Granberg⁸⁹ är det arbetets komplexitet som gör att de anställda får en utmaning som sedan kräver kompetens och ansträngning från de anställdas sida. Samtliga intervjupersoner nämner ledarens roll i detta.

För Anna är det viktigt att få utrymme att utföra sina arbetsuppgifter utan att bli ifrågasatt samt att ledaren har insikt i arbetsgången för att hon ska kunna känna denna utmaning. Anna nämner även att ledaren på hennes arbetsplats måste möjliggöra för att det ska kunna ske. Om detta inte sker upplever Anna att det inte finns en möjlighet för henne att uppnå den lärpotential som Granberg⁹⁰ talar om. På samma vis beskriver Lisa hur hennes chef har skapat hinder för hennes lärpotential och i hennes situation spelade inte arbetets komplexitet roll eftersom hennes chef satte upp hinder redan innan det var aktuellt med att hon skulle kunna lära i sin arbetsuppgift.

6.3.2 Mål i team

Anna betonar vikten för henne att arbeta som ett team och att tillsammans arbeta mot ett gemensamt mål. Om man ser till Granbergs⁹¹ teori om att man utvecklas genom arbetsuppgiften som ska ha en så låg grad av formalisering som möjligt, är det i likhet med den form av styrning som Anna trivs bäst med. Även Westberg⁹² menar att lärandet hindras och nytänk försvåras vid allt för strama ramar.

Om Anna och hennes arbetslag tillsammans får lösa en uppgift, får de arbeta mot ett gemensamt mål och får samtidigt lösa uppgiften på egen hand. Eftersom Anna har haft ledare med lite insikt i hennes arbete har det hindrat hennes arbete och utveckling ytterligare vilket styrker både Granbergs och Westbergs teorier.

88 Yukl, 2012.

89 Granberg, 2010.

90 Ibid.

91 Ibid.

92 Westberg, 2008.

6.3.3 Begränsning eller möjligheter med fasta ramar

Som Granberg⁹³ betonar kan en begränsning av redan bestämda ramar och mål vara ett hinder för lärande. Detta styrker Karl som själv inte vill ha för strama ramar för att nå sina mål. Han tycker att det är viktigt att själv få komma fram till vilka dessa mål är och i samförstånd med sin chef komma fram till i vilken riktning han ska gå för att uppnå dem. Camilla vill tvärt emot Granbergs teori ha bestämda ramar och mål eftersom hennes arbete kräver det. När det är en fråga om hennes patienters hälsa anser hon att det inte går att lämna något åt slumpen.

För både Maria och Lisa är det viktigt att en ledare ger stöd och feedback och att man tillsammans med chefen bestämmer sina ramar och mål. Detta samförstånd liknar jag vid Reeves⁹⁴ beskrivning av att kognition handlar om en individs tänkande och förväntningar. Det är i denna process som det finns en vilja, ett behov och en strävan hos samtliga intervjupersoner som tillsammans skapar den kompetens som de har. Utan samförstånd och stöd från ledaren upplever intervjupersonerna att det blir en utmaning att kunna uppnå sina resultat och mål.

93 Granberg, 2010.

94 Reeve, 2008.

7. Diskussion med slutsatser

I detta avsnitt har jag som syfte att diskutera både min metod och mina resultat. I metoddiskussionen resonerar jag kring mitt tillvägagångssätt och de utmaningar som jag har haft genom uppsatsens gång.

I resultatdiskussionen tänker jag resonera kring mina mest betydelsefulla resultat samt belysa de slutsatser som jag kan dra utifrån dessa.

7.1 Metoddiskussion

Syftet med denna uppsats har varit att undersöka hur arbetsituationen ser ut för fem personer med varierande erfarenhet och anställning. Jag ville ta reda på hur dessa personer ser på sin egen motivation på arbetet samt hur de upplever sitt lärande. Vilken roll ledarskapet har på dessa faktorer stod i fokus genom hela undersökningen. Jag har utgått från varje enskild individs upplevelser och perspektiv samt har försökt hitta en essens inom de teman som jag har utgått ifrån.

För mig var valet att använda mig av intervjuer självklart då jag ville ta reda på vad varje enskild person har för uppfattningar och bild över deras arbetsituation, samt vad det är som påverkar dem på arbetet. Detta i enlighet med vad Kvale och Brinkman⁹⁵ säger om att intervjuer är det främsta redskapet då man vill ta del av en persons perspektiv och livsberättelser.

Eftersom urvalet skedde genom tidigare kontakter och med hjälp av bekanta har jag fått vara vaksam på att inte vara partisk eller att redan ha en uppfattning om dessa personer före intervjuerna. Jag tror dock att jag genom min valda metod och perspektiv kunde undvika detta, eftersom det viktigaste för mig inte nödvändigtvis var varifrån dessa personer kom ifrån. Även vikten att vara uppmärksam på deras berättelser och sedan kunna tolka dem övervägde i min mening hur urvalet skedde.

95 Kvale och Brinkman, 2009.

Dock hade mitt urval av intervjupersoner kunnat ha varit mer varierande vad gäller kön och ålder, vilket jag tror hade kunnat ge mig en ännu större bredd av upplevelser. Eftersom jag inte har varit ute efter att jämföra mina intervjupersoner med varandra tror jag att det enda problem med mitt urval är att det för läsaren möjligen kan bli upprepande att läsa.

De intervjuer som jag genomförde var alla positiva och samtliga deltagare var engagerade i att svara på de frågor som ställdes. Jag ställde frågor ur samma teman till varje person och till min förvåning tolkades alla frågor väldigt olika. Den utmaning jag hade inför varje intervju var att nollställa mig från den senaste intervjun och att inte ha några förutfattade meningar eller förväntningar på det jag skulle få ta del av.

Eftersom alla mina intervjupersoner har olika referensramar betydde varje fråga olika för alla. Jag var positivt överraskad att jag trots samma typ av frågor genererade så pass olika svar. När jag frågade om motivation svarade Maria utifrån ett ledarskapsperspektiv eftersom det är hennes verklighet som chef medan Karl på grund av hans bakgrund som bland annat konsult tolkade motivationsfrågorna utifrån ett lärandeperspektiv. Min slutsats av detta är att utifrån de referensramar och erfarenheter som varje person har gör att svaren blir olika även om jag inte hade försökt uppnå det.

Jag anser i efterhand att jag därför inte hade behövt dela upp mina intervjufrågor i de tre teman som jag gjorde, eftersom intervjuerna blev berättelser som var övergripande dessa teman ändå. Eftersom det är essensen i varje enskild persons upplevelser som jag var ute efter gjorde detta att jag fick fem olika berättelser att ta del av.

Eftersom jag inte har haft en hypotes eller har byggt mina frågeställningar med syftet att försöka bekräfta en teori, blev jag överraskad över hur mycket jag fick ändra uppfattning om hur mina resultat skulle komma att se ut och sedan analyseras. Ett misstag jag gjorde efter min datainsamling var att jag innan min bearbetning redan hade en viss uppfattning om hur jag ville redovisa mina resultat, vilket visade sig inte var möjligt. Anledning var att jag inte kunde förutsätta vad mina intervjupersoner skulle berätta och hur de skulle tolka mina frågor, vilket ledde till att jag fick påminna mig själv om att det är empirin som ska styra och låta berättelserna tala för sig själv.

Jag byggde min intervjuguide baserad på mina frågeställningar och mitt syfte, vilket skapade de tre teman som mina frågeställningar utgick från; Motivation, lärande och ledarskap.

Det visade sig att dessa tre separata ämnen inte gick att hålla separat från varandra, vilket var positivt då jag i min reflektion av den tidigare forskningen uttryckte att den brast i att binda samman dessa tre fält.

Jag ville därför sammanlänka dessa tre ämnen och hitta underteman som utifrån mina fem intervjuer blev kärnan i de fem olika berättelser som jag tog del av. Det föll sig sedan naturligt att utgå från ett antal situationer där lärandet påverkas.

7.2 Resultatdiskussion

De situationer som presenterades i analysen är lärande under en förändring, kommunikationens roll vid lärande samt målstyrning och ramar. I mina fynd framkom vikten av att en ledare möjliggör för både lärande och för att de anställda ska kunna uppnå sina mål. Detta var samtliga intervjupersoner överens om. Inom detta möjliggörande var det olika saker som sågs som viktiga. Jag tror att dessa skillnader beror på de olika arbetssituationer och erfarenheter som intervjupersonerna har, vilket också är i enlighet med Reeves⁹⁶ modell om motivation och dess behov och emotioner. Detta är beroende på varje enskild person vilket gör att behoven är olika och därför krävs det att ledaren möjliggör för mål på olika vis.

Jag anser att målstyrning är något som måste ske i samråd med varje anställd. Utifrån de upplevelser som mina intervjupersoner låtit mig ta del av tror jag att feedback är en viktig faktor inom målstyrning eftersom det är viktigt att ledaren både får den inblick som behövs i vilka mål den anställda har, och för att den anställda tillsammans med ledaren kan komma fram till vilka resultat som behövs och hur de ska nås. Utan en öppen kommunikation är det i min mening omöjligt för en ledare att veta vilka mål den anställda har samt för den anställda att veta vilka krav och förväntningar som finns från ledaren.

I Lisas situation tror inte jag att det spelar någon roll hur mycket motivation hon hade eller om hon hade tydliga motiv som kunde driva ett beteende, om inte hennes ledare möjliggjorde för det. Därför anser jag att Reeves⁹⁷ teori om att motivation delas in i interna motiv och i externa händelser brister. Jag tror inte att de externa händelserna alltid är avskiljda från de interna motiven.

96 Reeve, 2008.

97 Ibid.

I Lisas fall är den externa händelsen hennes chefs agerande vilket har förhindrat hennes motivation men även förändrat de kognitioner, behov och emotioner som hennes motivation innebar från början. Jag menar därför att dessa indelningar borde vara beroende av varandra och inte separata från varandra.

Drivkraft var något som flera av intervjupersonerna såg som kärnan i sin motivation.

Det som var en drivande kraft och gjorde så att de ville utvecklas på sitt arbete. Jag anser att detta är ett positivt sätt att se på motivation och är ett beskrivande begrepp som utgår från individen själv och den inre kapacitet som man har. Anna var den enda som beskrev att hennes drivkraft var beroende av det team som hon arbetade med. Min slutsats från detta är att Anna inte enbart ser på motivation som något som hon har utan som hon har tillsammans med sina arbetskollaboratorer. Detta går i samma linje som Reeves⁹⁸ modell om att motivation består av både inre motiv och externa händelser så som sociala sammanhang. Camillas drivkraft var även den inte enbart individuell utan beroende av hennes patienter och av ett resultat. Detta resultat var patienternas vård. Om Camilla hade definierat sin motivation enbart utifrån hennes egen upplevelse och situation tror jag inte att hon hade kunnat genomföra ett bra arbete inom vården. Om man är i hennes roll är det människors liv som står på spel och då måste man vara anpassningsbar och flexibel även om man är i en situation på arbetet som skapar obalans.

Granbergs⁹⁹ teori om hög formalisering och fasta ramar visade sig inte stämma på alla intervjupersoner. Jag tror att det är beroende på vilket yrke man är i som avgör om det krävs hög eller låg formalisering. Här spelar varje individs behov in men om man har ett yrke som Camilla inom vården så krävs det tydliga riktlinjer och i min mening inget utrymme för låg formalisering, då detta hade skapat förvirring i viktiga rutiner. Min slutsats av detta är att det är essentiellt att i en dialog med de anställda få veta vilka behov som finns och vilket stöd som krävs för att kunna möjliggöra för de anställda att uppnå sina mål. Om ledaren inte kommunicerar detta känner flera av mina intervjupersoner att de inte är delaktiga och att de blir hindrade att utvecklas på arbetet. Jag ser detta som direkt kopplat till motivation.

Ett stort fokus i samtliga intervjupersoners berättelser var hur ledarskap påverkar dem, eftersom ledarskapet har påverkan på både motivation och lärande på något sätt. Det rådde delade uppfattningar om vad det är som motiverar men en av kärnan inom ledarskapet var möjligheten att i samråd med sin chef kunna bestämma mål och meningar.

98 Reeve, 2008.

99 Granberg, 2010.

Även när det önskades fasta ramar på arbetet var en viktig faktor att ledaren var insatt i arbetsituationen när beslut skulle tas. Jag anser att det därför är viktigt att ledaren både är lyhörd på de önskemål som finns och att ledaren är insatt i arbetet för att kunna ta beslut baserade på riktiga behov. Detta kan i min mening endast ske om man kommunicerar dessa behov.

Sammanfattningsvis har mina resultat gett mig en förståelse för individuella skillnader och hur stor del ledarskap har inom både motivation och lärande. Jag har även kommit fram till hur stor inverkan olika situationer faktiskt har på lärandet. Jag tror inte att man kan lära bara för att man måste. Det krävs motivation, stöd och rätt förutsättningar för att det ska kunna ske. Även om det är viktigt att man tar ansvar för sitt eget lärande och att drivkraft ligger inom varje individ, finns hinder som kan försvåra detta avsevärt.

Dessa hinder visade sig i de fem berättelser som jag har tagit del av i stor utsträckning vara ledarskap. Lika mycket som en ledare kan försvåra och sätta upp hinder för en anställd, kan samma ledare möjliggöra om varje individs behov och inre motiv tas i beräkning. Om detta sker i samråd med ledare och anställd kan det möjliggöra för att den anställde utvecklas och känner motivation på arbetet. Jag tror inte att någon kan kontrollera att det sker förändringar och varsel på arbetsplatser. Det är hur man hanterar dessa förändringar som spelar roll. Här är ledarens roll den viktigaste i min mening. Även om flera teoretiker menar att ansvaret ligger på individen att vara anpassningsbar. Men utan att en ledare kommunicerar vad anpassningen ska innebära eller varför man ska vara flexibel, förlorar man meningen med att gå till arbetet och jag tror att oro och osäkerheten kan ta över. Om man istället får en tydlig ram kring vad det är som ska ske inom en förändring kan man gå igenom de faser som man behöver gå igenom för att acceptera förändringen och för att kunna lära och utvecklas på arbetet igen.

8. Förslag på fortsatt forskning

Jag anser att det viktigaste område som det behövs vidare forskning på är ledarskapets påverkan på motivation och lärande. Hur dessa processer hänger samman utifrån olika individers behov och personligheter. Även hur olika behoven kan se ut i olika branscher anser jag är en viktig fråga att titta närmare på.

Baserat på mina fem intervjuer har det framkommit att varje område motivation, lärande och ledarskap inte kan belysas separat. Därför ser jag också ett behov av att titta på dessa som en helhet som är beroende av varje område. Jag anser också att det bör vara ett större individfokus inom denna forskning. Mitt förslag är därför att fokusera på hur lärandet kan hindras av olika typer av ledarskap och situationer. Vilka ledarskapsfaktorer påverkar olika individer när det kommer till motivation och möjlighet till lärande?

9. Referenser

Abrahamsson, Bengt & Andersen, Jan Aarum, *Organisation - att beskriva och förstå organisationer*, 4. uppl., Malmö: Liber AB, 2005

Ahl, Helene, *Motivation och vuxnas lärande. En kunskapsöversikt och problematisering*, Stockholm: Myndigheten för skolutveckling, 2004

Blomquist, Christine & Röding, Pia, *Ledarskap - Personen Reflektionen Samtalet*, Lund: Studentlitteratur AB, 2010

Bolman, G Lee & Deal, E Terrence, *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, Lund: Studentlitteratur AB, 2012

Döös, Marianne, "Genom arbetsuppgiftens glasögon", *Arbetsliv och pedagogik* (Red. Dan Tedenljung), Lund: Studentlitteratur AB, 2008

Fejes, Anders & Thornberg, Robert, *Handbok i kvalitativ analys*, Stockholm: Liber, 2009

Granberg, Magnus, *Lärande i arbetsliv och organisationer: en teori- och litteraturöversikt*, Uppsala: Pedagogiska institutionen, 2010

Granberg, Otto, *Lära eller läras- om kompetens och utbildningsplanering i arbetslivet*, Lund: Studentlitteratur AB, 2009

Hyltdgaard, Kirsten, *Vetenskapsteori- en grundbok till de pedagogiska ämnena*. Stockholm: Liber. 2009

Illeris, Knud, *The fundamentals of workplace learning*, New York: Routledge, 2011

Karlsson, Lars, "En pedagogisk situation i förändring- Arbetet och den nya ohälsan", *Pedagogisk forskning i Sverige*, nr. 3, 2005

Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend, *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur, 2009

Lauder, Hugh, Brown, Phillip, Dillabough, Jo-Anne & Halsey, A. H, "Introduction: The Prospects for Education: Individualization, Globalization and Social Change", *Education, globalization and social change* (Red. Hugh Lauder), Oxford: OUP Oxford, 2006

Nwagbara, Uzoechi, "Managing organizational change: Leadership, Tesco and Leahy's resignation", *e-Journal of Organizational Learning and Leadership*, volume 9, nr. 1, 2011

Reeve, Johnmarshall, *Understanding motivation and emotion, 5. edition.*, Hoboken: John Wiley & Sons Ltd, 2008

Schütz, Alfred, *Den sociala världens fenomenologi*, Göteborg: Bokförlaget Daidalos, 2002

Westberg, Hanna, "Könssegregation och lärande i arbetslivet", *Arbetsliv och pedagogik* (Red. Dan Tedenljung), Lund: Studentlitteratur AB, 2008

Yukl, A Gary, *Leadership in organizations, 8. edition.*, Harlow: Pearson Education, 2012

Bilaga 1. Deltagandeintyg

Intyg gällande deltagande i studie om hur motivation till lärande och utveckling påverkas vid en förändring på arbetsplatsen.

Jag har blivit informerad om den aktuella studien och är medveten om att deltagandet är frivilligt. Jag kan när som helst välja att avbryta mitt deltagande utan att ange skäl för detta. Information har delgivits att det som framkommer vid intervjun kommer hanteras konfidentiellt.

Utifrån ovanstående information samtycker jag till att deltaga och ger härmed tillåtelse till att de upplysningar som framkommer kan användas som underlag för studien.

Datum: _____

Underskrift: _____

Namnförtydligande: _____

Telefon: _____

Bilaga 2. Intervjuguide

Syfte

Syftet med min uppsats är att undersöka hur motivationen påverkas hos personer som arbetar i dagens hårda arbetsklimat. Jag vill ta reda på vad motivation betyder för dessa personer samt hur deras motivation till att lära på arbetsplatsen påverkas av olika arbetssituationer.

Jag vill bilda mig en uppfattning om vardagen på arbetet för såväl anställda som chefer under varsel och hur de kan påverka sin egen situation och andras.

Frågeställningar

- Hur påverkas motivationen till att lära och att utvecklas på en arbetsplats i varseltider?
- Hur upplever de anställda sin verklighet i denna situation?
- På vilket sätt kan ledningen agera för att förhindra minskad motivation?

Intervjufrågor

Bakgrund om de deltagande.

Motivation

- Vad betyder ordet motivation för dig?
- Kan du berätta om en situation då du kände motivation?
- Kan du minnas en situation då du upplevde minskad motivation?

Förändring

- Vilken erfarenhet har du av varsel och uppsägningar?
- Kan du beskriva hur du upplevde denna situation?
- Kan du beskriva hur denna situation påverkade dig?

Lärande

- Hur upplever du ditt eget lärande på din arbetsplats?
- Vad är det som har den mest betydande rollen i ditt lärande och utveckling?
- Kan du minnas en situation där du upplevde minskad motivation eller möjlighet till lärande?

Ledarskap

- Vad innebär ledarskap för dig?
- Kan du berätta om en situation då du har upplevt ett bra ledarskap?
- Kan du berätta om en situation då du har upplevt ett sämre ledarskap?