

PEDK21: Kandidatuppsats, 15 hp
Seminariedatum: 2021-01-14

Att motivera medarbetare till lärande och utveckling

En fenomenologisk undersökning om hur ledarskapet bidrar till motivation bland IKEA-medarbetare



LUNDS
UNIVERSITET

Miranda Råvik
Handledare: Maria Löfgren Martinsson

Abstract

- Arbetets art:** Kandidatuppsats inom arbetslivspedagogik vid Sociologiska institutionen vid Lunds Universitet.
- Sidantal:** 41 sidor.
- Titel:** Att motivera medarbetare till lärande och utveckling - en fenomenologisk undersökning om hur ledarskapet bidrar till motivation bland IKEA-medarbetare.
- Författare:** Miranda Råvik
- Handledare:** Maria Löfgren Martinsson
- Datum:** 2021-01-14
- Sammanfattning:** Ledarskapets inverkan på medarbetarna och deras motivation till lärande och utveckling är avgörande både för individens och organisationens framgång. Motiverade medarbetare presterar ofta bättre, vilket i förlängningen gynnar företagets lönsamhet. Organisationens viktigaste resurs är medarbetarna och det är chefernas ansvar att se till att de presterar. Syftet med uppsatsen utifrån dessa ståndpunkter är att beskriva och analysera ledarskap på IKEA med avseende på att identifiera vad som ligger till grund för motivation till lärande och utveckling.
- Fenomenologi har i uppsatsen använts både som forskningsstrategi och analysmetod. Datainsamlingen har skett genom fyra kvalitativa intervjuer med chefer på IKEA. I den fenomenologiska empiriska analysen som presenteras i metodkapitlet har två huvudsakliga essenser kunnat urskiljas: "Värderingar som grund i ledarskapet" och "Motivation till lärande och utveckling - en fråga om anpassning av ledarskapet". Dessa redovisas i resultatdelen genom omskrivningar av empirin, följt av förklaringar av dessa.
- I teorikapitlet presenteras teorier och definitioner av ledarskap, lärande och utveckling samt motivation. Därefter följer en teoretisk analys och diskussion där värderingarna visar sig vara grundläggande i ledarskapet och bidragande till medarbetarnas motivation till lärande och utveckling. Anpassning av ledarskapet efter den enskilde medarbetaren visar sig också ha en inverkan på motivationen. I detta kapitel förs även en diskussion kring att ledarna behöver skapa förutsättningar för lärande och utveckling samt att det primära lärandet är integrerat i arbetet. Sedan presenteras avslutande reflektioner inklusive förslag till fördjupning och framtida forskning om ämnet.
- Nyckelord:** Motivation, ledarskap, lärande, utveckling.

Innehållsförteckning

1. Inledning	5
1.1 Bakgrund	6
1.2 Syfte samt frågeställningar	7
1.3 Avgränsning	7
2. Metod	7
2.1 Utgångspunkter	8
2.1.1 Det interpretativa paradigmet	8
2.1.2 Kvalitativ metod	9
2.1.3 Fenomenologi som strategi	9
2.2 Genomförande	10
2.2.1 Semistrukturerade intervjuer	11
2.2.2 Utformning av intervjuguide	12
2.2.3 Urval	12
2.2.4 Genomförande av intervjuer	13
2.2.5 Transkribering av intervjuer	13
2.2.6 Bearbetning och analys av data	14
2.3 Kvalitet, etik och metodreflektion	16
2.3.1 Validitet och tillförlitlighet	16
2.3.2 Etiska överväganden	17
2.3.3 Metodreflektion	18
3. Analys av resultat	19
3.1 Värderingar som grund i ledarskapet	20
3.2 Motivation till lärande och utveckling - en fråga om anpassning av ledarskapet	21
3.2.1 Att motivera den enskilde medarbetaren	22
3.2.2 Värderingarna bidragande till motivation hos medarbetarna	23
4. Teori	25
4.1 Sökning, urval och källkritik	25
4.2 Ledarskap	26
4.2.1 Att leda genom värderingarna	26
4.2.2 Deltagande ledarskap, delegering och empowerment	27
4.2.3 Relationsorienterat ledarskap	28
4.2.4 Situationsanpassat ledarskap	30

4.2.5 Ledarskap och motivation	30
4.3 Lärande och utveckling	32
4.3.1 Förutsättningar för lärande och utveckling	32
4.3.2 Arenor för lärande och utveckling	33
4.3.3 Motivation till lärande och utveckling	34
5. Teoretisk analys och diskussion	34
5.1 Värderingar som grund i ledarskapet	34
5.2 Anpassning av ledarskapet för att motivera till lärande och utveckling	36
5.3 Förutsättningar och arenor för lärande och utveckling	42
6. Avslutande reflektioner	45
7. Referenser	47
8. Bilagor	50
8.1 Intervjuguide (Chefer för funktionen)	50
8.2 Intervjuguide (HR-chef) - informantintervju	51

Förord

Först och främst vill jag rikta ett stort tack till IKEA Helsingborg för sitt varma mottagande och för att ha gett mig en inblick i organisationen och hur ledarskapet ser ut på företaget. Det har bidragit till att jag fått ta del av mycket värdefull information som har legat till grund för de resultat som undersökningen genererat.

Vidare, vill jag inte bara rikta ett stort tack till min kontaktperson utan även till övriga intervjupersoner som i och med sitt deltagande gjort arbetet möjligt.

Slutligen vill jag tacka min handledare Maria Löfgren Martinsson som med stort engagemang har stöttat och väglett mig under hela processen.

Tack!

Miranda Råvik, januari 2021

1. Inledning

Ledarskapets inverkan på medarbetarna och deras motivation kan vara avgörande både för trivsel och vilja att lära och utvecklas, men i sin tur också för organisationens framgång. Medarbetare som motiveras till lärande och utveckling i sitt arbete vill ofta stanna i organisationen länge och presterar ofta bättre, vilket gynnar verksamhetens lönsamhet. Människorna i organisationen är den absolut viktigaste resursen då det är dem som behöver prestera för att verksamheten ska gå runt. Därför är det av stor vikt att se till att medarbetarna utvecklar ett driv att vilja lära och utvecklas. Chefer och ledare bär det största ansvaret i att ta tillvara de mänskliga resurserna på bästa sätt och få dem att prestera på topp för organisationens räkning (Wolvén, 2000). Utifrån åsikten om hur avgörande en bra ledare och ett gott ledarskap faktiskt är både på ett individuellt, organisatoriskt och samhällsligt plan har ett intresse fötts för ledarskapets påverkan på medarbetarnas motivation till lärande och utveckling.

IKEA är bland annat känt för att vara en attraktiv arbetsgivare och en arbetsplats där medarbetare vill stanna och utvecklas. Det är flera aspekter som ligger till grund för åsikten om att IKEA är en organisation människor vill arbeta i, men något som är känt för allmänheten är att det finns en intressant och till synes framgångsrik ledningsfilosofi. Utifrån dessa antaganden väcktes en nyfikenhet att ta reda på vad som kännetecknar ledarskapet och hur det bidrar till medarbetarnas motivation till lärande och utveckling. Eftersom IKEA är en globalt utbredd och framgångsrik organisation vill jag undersöka djupare hur ledarskapet är en bidragande faktor till detta. De befintliga strukturerna och policyerna för ledarskap på IKEA är tydliga och väl utarbetade. Trots det finns en förhoppning om att arbetet ska bidra till reflektion och insikter, och målsättningen är att kunna inspirera och uppmuntra till fortsatt utveckling av ledarskapet för att kunna fånga upp och motivera så många medarbetare som möjligt.

Vi vet utifrån befintlig litteratur och tidigare forskning om ämnet att ledarskap påverkar motivationen hos medarbetarna på olika sätt. I en artikel skriven av Sitthiwarongchai et al. (2020) presenteras exempelvis en studie som gjorts inom läkemedelsindustrin i Thailand där medarbetarna motiveras av ett transaktionellt ledarskap snarare än transformativt. Det innebär att medarbetarna vill att ledarna endast ska observera och ge dem frihet att arbeta så som de själva föredrar. De motiveras också att arbeta hårdare och utvecklas av att få kontinuerliga belöningar, och har en positiv attityd gentemot straff vid undermåliga prestationer. I en annan artikel skriven av Afsar och Umrani (2019) framkommer det utifrån en pakistansk studie att ett transformativt ledarskap ger medarbetarna autonomi till att lära och skapar en främjande miljö för individuellt lärande. När arbetsuppgifter är svåra och komplexa, är effekten av motivation att lära stärkt eftersom medarbetare upplever arbetet som utmanande och inspirerande. Utmanande arbetsuppgifter ökar medarbetarnas motivation att lära och inspirerar dem till att bli mer engagerade och involverade. I detta fall behövs en transformativ ledare som höjer deras motivation till lärande och gör arbetet mer intressant och tillfredsställande.

Ovan forskning är endast ett axplock av all forskning som finns kring ledarskap och motivation till lärande och utveckling, men den utgör ett tydligt exempel på att det finns stora skillnader i de ledarskapsstilar och ledarbeteenden som motiverar medarbetare. Dessa skillnader kan

exempelvis bero på kontextuella faktorer såsom skillnader mellan olika branscher, länder, organisationskulturer och människotyper. Mitt bidrag till forskningen är att mer djupgående presentera olika ledarskapsstilar och beteenden som skulle kunna anammas, kombineras och anpassas av ledare för att motivera medarbetare till lärande och utveckling. Det är däremot viktigt att poängtera att de teoretiska referensramar och analyser som arbetet innefattar är bundna till en specifik kontext och kan därmed inte generaliseras till andra kontexter.

1.1 Bakgrund ¹

Grundläggande för IKEA Helsingborg och deras business är att sälja heminredning till de många människorna inom deras marknadsområde. Detta görs både genom kassan i varuhuset och genom onlinehandel, vilket gör att möbelförsäljning på den lokala marknaden säkras i alla kanaler. Varuhuset består av flera funktioner som innefattas av Sälj, Customer Experience, Logistik, Food, People & Culture och Business Navigation Operations. Dessa funktioner har olika ansvarsområden och fokus, men varuhusets möbelförsäljning sker genom varje funktion på olika sätt. Grundläggande för arbetet på IKEA är även deras personalidé, som handlar om att ge enkla, ärliga människor möjlighet att utvecklas både som individer och i sina yrkesroller.

Ledarskap på IKEA bygger mycket på att odla det inom organisationen, och det finns en riktlinje att ungefär 90% av rekrytering för chef- och ledarskap sker internt. Mycket av det ledarskap som eftersöks kommer alltså från medarbetare i organisationen. Förutom att de gärna rekryterar chefer internt är det även viktigt att säkra att personen står för deras värderingar, särskilt vid chefsrekryteringar. Det finns ett stort antal värderingar inom IKEA som eftersträvas när det kommer till ledarskap. En av värderingarna som är väldigt viktig för att kunna bedriva verksamheten är att göra saker tillsammans. Det kan handla om att medarbetare och chefer kraftsamlar några gånger i veckan för att säkra ett fint varuhus inför öppning och att hjälpa och stötta varandra i situationer där det behövs. Det är ett sätt som genomsyrar hela organisationen, att alla hjälps åt. En annan värdering är att saker och ting inte görs så komplicerat och att det är med enkelhet som ledarskap bedrivs. Det finns också en entreprenörsanda i att hela tiden förnya och förbättra, och att det aldrig är "good enough". Mycket i ledarskapet handlar också om att ge och ta ansvar, återigen att göra saker tillsammans och att alla gör det de är bäst på. Chefer delegerar ansvar och litar på att personen som ansvaret delegeras till gör det på ett bra sätt. Det är även viktigt att det finns en klar och tydlig mening i allt som görs, vilket kräver ett actionsorienterat ledarskap. En annan viktig aspekt inom IKEA är att ledare är bra på att inspirera och förtydliga för alla medarbetare. Något som eftersträvas är ledare som kan samarbeta med olika typer av människor, i olika sammanhang och med olika stakeholders. Mycket av ledarskapet handlar också om att bygga starka och tillitsfulla relationer med både chefer, men särskilt medarbetarna. Det är viktigt att medarbetarna känner att de har en chef som de kan lita på och anförtro sig till, både på ett professionellt och i viss mån personligt plan.

Det uttrycks att det på IKEA Helsingborg inte finns så tydliga hierarkier då det är en relativt platt organisation. Cheferna sitter inte bara på kontoret utan är ute på golvet och arbetar precis som övriga medarbetare. Detta gör att ett starkare band skapas mellan chefer och medarbetare, och majoriteten av medarbetarna har därmed ganska lätt att anförtro sig till sin chef. Ledarskapet sker

¹ Från informantintervju med HR-chef

alltså mycket på golvet, vilket bidrar till relationsbyggande samt en transparens och öppenhet. En annan fördel med ledarskapet är att de som är chefer ofta kommer från en medarbetarnivå och kan därför relatera till sina medarbetare. Det finns alltså en stark verklighetsförankring i ledarskapet på IKEA. Något som även uttrycks om ledarskapet är att chefer involverar medarbetare genom att delegera olika ansvarsområden. Detta gör att de känner att de gör skillnad i sitt arbete och att chefen tror på deras förmåga att driva saker. Här handlar det återigen om att chefer delar med sig av ansvaret, och att medarbetare och chefer leder varuhuset tillsammans.

En utmaning som lyfts med ledarskapet är att den styrka som IKEA har gällande internrekryteringar av chefer också kan bli en svaghet. De "få" externrekryteringar som görs genererar ett nytänkande i organisationen, vilket behövs. Ibland är det uppfriskande att få in någon utomstående som inte är uppväxt som många andra chefer på IKEA, då det bidrar till ett tankesätt utanför ramarna och nya influenser i beslutsfattande.

1.2 Syfte samt frågeställningar

Syftet med uppsatsen är att med utgångspunkt i chefers upplevelser beskriva och analysera ledarskap på IKEA med avseende på att identifiera vad som ligger till grund för motivation till lärande och utveckling hos medarbetarna. De delar som identifieras har en utgångspunkt i empiriskt material, relevant teori om ämnet samt egna reflektioner.

För att syftet med uppsatsen ska kunna besvaras har tre frågeställningar utformats. Den sista frågeställningen har uppstått i efterhand som ett resultat av genomförd studie och har på förhand därmed inte kopplats till de undersökta fenomenen. De formulerade frågeställningarna lyder enligt följande:

1. Vad är det som kännetecknar ledarskapet på IKEA?
2. På vilket sätt bidrar ledarskapet till medarbetarnas motivation för lärande och utveckling?
3. Vilken betydelse har de organisatoriska förutsättningarna och arenorna för lärande och utveckling för medarbetarnas motivation?

1.3 Avgränsning

Eftersom IKEA är en globalt utbredd organisation är omfattningen av uppsatsen avgränsad till att endast beröra en specifik avdelning på varuhuset i Helsingborg. Undersökningen fokuserar på ledarskap kopplat till motivation för lärande och utveckling eftersom det ger positiva effekter både på ett individuellt och organisatoriskt plan. Undersökningen öppnar upp för olika infallsvinklar om ämnet, men jag vill reservera mig för att det även kan studeras utifrån andra perspektiv, vilka undersökningen inte berör. Jag reserverar mig även för åsikter och tankar från andra delar av organisationen om uppsatsens olika beröringspunkter, vilka inte har uttryckts. Företagets fullständiga titel är IKEA Helsingborg, men kommer framöver att benämnas IKEA.

2. Metod

I följande kapitel tydliggörs de metodologiska utgångspunkter som ligger till grund för arbetet genom en presentation av det interpretativa paradigmet, den kvalitativa ansatsen samt

fenomenologin både som strategi och som analysmetod vid bearbetning av empirin. Metodkapitlet kommer även innefatta en beskrivning av intervjun som datainsamlingsmetod, genomförande och tillvägagångssätt för arbetet samt etiska och kvalitetsmässiga överväganden. I en avslutande metodreflektion förs ett resonemang kring valda ståndpunkter samt arbetets styrkor och svagheter.

2.1 Utgångspunkter

De utgångspunkter som tagits vid utformandet av undersökningen är väl övervägda för att passa både uppgiften och dess syfte. Valda utgångspunkter kommer att presenteras nedan på ett grundligt sätt för att skapa förståelse för de val som ligger till grund för undersökningen.

2.1.1 Det interpretativa paradigmet

Det interpretativa paradigmet handlar om förståelse, där målet till skillnad från positivismen är att försöka förstå ett fenomen och inte endast kunna förklara det. Forskaren vill förstå den subjektiva världen som människan upplever den, och för att behålla integriteten för det fenomen som undersöks försöker hen skapa förståelse inifrån människan. När det kommer till hur förhållandet mellan teori och empiri ser ut, så börjar forskaren hos individen med att försöka förstå hens tolkning av omvärlden. Teori växer fram och måste komma från särskilda situationer, vilket innebär att den borde grundas i den empiri som forskaren samlat in. Insamlad data innefattas sålunda av betydelser och syften från undersökningsspersoner, vilket innebär att den teori som genereras utifrån empirin måste vara meningsfull för dessa individer (Cohen et al. 2011).

Ontologi är ett begrepp som inbegriper idéer om hur människor ser på världen och på kunskap, det vill säga hur verkligheten är konstruerad. Inom ontologin finns två huvudgrupper, varav en är idealism, som säger att världen existerar endast på grund av människans medvetande, det vill säga att vi tänker och funderar kring världen. Idealismen kan hänföras till ett förhållningssätt inom det interpretativa paradigmet, fenomenologin, där det läggs vikt vid just människors upplevelser av fenomen. Synen vi har på världen och på kunskap påverkar de idéer vi har om hur kunskap nås. Detta kallas ontologi och epistemologi och innefattas av idéer om hur vi kan konstruera kunskap om världen eller olika sätt att nå kunskap om världen genom att undersöka verklighetens natur och sakernas tillstånd. En epistemologi som utgår från en idealistisk ontologi hävdar att kunskapen finns att söka i subjektet, det vill säga människan. Empirism är en gren inom epistemologin som säger att kunskap är baserat på observationer av världen, vilket innebär att vi behöver erfarenhet av verkligheten för att nå kunskap och bilda teorier. Då kunskapen sitter i människors medvetande behöver forskaren gå ut och samtala med dem om hur de upplever saker, det vill säga göra kvalitativa undersökningar. Denna gren inom epistemologin är förenlig med fenomenologin, det förhållningssätt som använts för uppsatsen, eftersom forskaren initialt försöker förstå individens tolkning av världen runtomkring (Cohen et al. 2011).

Beroende på vilken ontologisk och epistemologisk ståndpunkt som antas av forskaren väljs alltså olika tillvägagångssätt för att genomföra en vetenskaplig studie och olika tekniker för att samla in och analysera data (Fejes & Thornberg, 2015). Ståndpunkten inom det interpretativa paradigmet som säger att forskaren vill försöka förstå världen utifrån människans upplevelser av

den stämmer väl överens med uppsatsens syfte; att med hjälp av chefers egna upplevelser försöka besvara forskningsfrågorna. Eftersom fenomenologin går ut på att undersöka människors upplevelser av fenomen lämpade det sig att genomföra en fenomenologisk undersökning i form av kvalitativa intervjuer, vilket presenteras mer djupgående i följande avsnitt.

2.1.2 Kvalitativ metod

Enligt Denscombe (2016) handlar kvalitativ forskning till skillnad från kvantitativ forskning om mjuka värden, vilket ofta uttrycks i form av ord och språk. Forskarens syfte är att försöka förstå olika fenomen och göra djupa beskrivningar av dem. Här är det viktigt att nämna den förförståelse som forskaren har för fenomenet. Vilken roll förförståelsen har i fenomenologiska studier kommer att beröras vidare i nästkommande avsnitt. Vidare tar Denscombe (2016) upp flera faktorer som kännetecknar kvalitativ forskning och hur den skiljer sig från kvantitativ forskning. Kvalitativ forskning associeras ofta med antaganden om den sociala världens beskaffenhet som kallas *interpretivism*, vilket i stora drag handlar om tolkning och förståelse. Betoningen tenderar att vara på forskarens roll i konstruktionen av data, och forskaren är den viktigaste "mätutrustningen" i studier till skillnad från kvantitativ forskning där standardiserade sådana används i större utsträckning. I kvalitativ forskning har forskarens värderingar, identitet, övertygelser och bakgrund stor betydelse för beskaffenheten i den insamlade datan och för analysen av den.

Kvalitativ forskning omfattar i regel oftast få personer och händelser, vilket återspeglar både djupet i studier och den koncentrerade beskrivningen som endast är möjlig vid begränsat antal eller mängd. För att kunna analysera materialet vill forskaren ha god kännedom om det och befinna sig nära data. I kvalitativa studier betraktas företeelser ofta i sin kontext, och här poängteras vikten av samband mellan en mängd olika faktorer som kan vara aktiva när som helst i omgivningen. Det som sker i vår sociala verklighet går alltså inte att förstå utan dess kontext. Gällande forskningsdesign finns det en föreställning om att exakta forskningsfrågor inte kan eller borde formuleras före datainsamlingen. Det är inte heller möjligt att frånskilja analysprocessen till efter genomförd datainsamling. Formulering av forskningsfrågor, datainsamling och analys ses istället som en process som växer fram och upprepas (Denscombe, 2016). Valet att använda sig av kvalitativ metod för denna undersökning grundar sig i flera aspekter. En kvalitativ forskningsmetod ger mig som forskare möjlighet att förstå och tolka saker utifrån dess kontext, och kan som en integrerad del i processen se till att forskningsfrågorna blir besvarade. Till skillnad från kvantitativ data är kvalitativ data i form av ord eller text ofta mer beskrivande, innehållsrik och nyanserad. Och eftersom undersökningen syftar till att ta del av människors upplevelser av fenomen är kvalitativ metod i form av intervjuer det mest ändamålsenliga.

2.1.3 Fenomenologi som strategi

Fenomenologi är den metodologiska strategi som arbetet grundar sig i, och för att förstå fenomenologins innebörd och hur den appliceras i denna kontext behöver dess ursprung redogöras. Den person som förknippas starkast med fenomenologin är den tysk-tjeckiska filosofen och matematikern Edmund Husserl (1859-1938). Det var delvis ur hans hänförelse av den allt mer stärkta rollen av subjektiv kunskap i relation till den objektiva kunskapen som fenomenologin uppstod. Han talade för en ren vetenskap, och hade därav ett stort intresse av att

nå fenomenets väsen. Grundläggande i Husserls fenomenologi är den skillnad som görs mellan *existensen* och *essensen* av fenomenet. Att se fenomenets natur, dess *essens*, är här det väsentliga, och försvinner den gör även *existensen* det. Fenomenologin kan enligt Husserl förstås genom att föreställa sig en *sak*, som är omgiven av ett *sken*. Det innebär att saker oftast inte är vad de förefaller sig vara, och den fenomenologiska forskaren måste därför försöka avlägsna skenet för att komma åt *saken*, den så kallade *essensen*. Dominerande för fenomenologin är alltså enligt Husserl att försöka nå fenomenets *essens*, vilket görs genom att fånga upplevelsen av det snarare än att förklara det (Bjurwill, 1995).

I Fejes och Thornberg (2015) beskrivs ytterligare två viktiga aspekter för fenomenologin som strategi, vilket är dess *förståelseinriktning* och *induktiva förhållningssätt*. Det förstnämnda innebär att forskaren är intresserad av den betydelse objekt har för individen och inte av själva objektet. Förståelse av denna subjektiva mening eller betydelse nås genom att tolka individens upplevelser. Det innebär alltså att forskaren, med hjälp av kontextuella tolkningar, undersöker meningen i det människor upplever. Fenomenologins induktiva förhållningssätt kännetecknas av att det empiriska materialet är utgångspunkten i studier och inte teorier. Forskningen genererar teorier snarare än testar dem, och inom den klassiska fenomenologin är det viktigt att teorier och hypoteser sätts åt sidan i forskningsprocessen för att analysen av materialet ska bli tillförlitlig. Forskaren fördjupar sig alltså först i empirin för att få fram *essensen* i det undersökta fenomenet och sätter den teoretiska delen åt sidan så länge. När de mest väsentliga beståndsdelarna av fenomenet har hittats kan forskaren gå tillbaka till teorin och försöka rama in empirin med hjälp av den. För att genom ett induktivt förhållningssätt nå fram till fenomenets *essens* menar Cohen et al. (2011) att forskaren behöver använda sig av en process som kallas *epoche*, vilket handlar om att betrakta fenomenet utan tidigare kunskaper, erfarenheter och förutfattade meningar. Genom att sätta dessa aspekter åt sidan vid undersökning av fenomenet är det lättare att urskilja vad som redan existerade och därmed se fenomenet med ett nytt perspektiv.

Husserl har även lanserat *Livsvärldsteorin*, som innebär att det inte går att beskriva det "objektiva" utan endast människors upplevelser av verkligheten. Livsvärlden är världen så som vi människor uppfattar den, och fenomenologin som kvalitativ forskningsstrategi syftar till att beskriva livsvärlden. Giorgi anser att forskaren ska försöka göra sig fri från teoretiska förutfattade åsikter för att kunna gå till fenomenen själva och undvika tolkningar av upplevelserna. Den kritik som riktas mot fenomenologin är att det för människor är omöjligt att helt bortse från sin förförståelse. Följden av denna kritik är att det kanske inte är uppnåbart att vara helt fri från tolkning, och frågan blir då hur mycket det går att tolka för att fortfarande få kalla det fenomenologi (Cohen et al. 2011). I enlighet med denna kritik tror jag inte heller att det som forskare är möjligt att helt bortse från sin förförståelse vid undersökningen av fenomen. Däremot är det viktigt att vara både medveten och transparent kring att tidigare erfarenheter om fenomenet kan färga undersökningen och dess utfall. En mer detaljerad beskrivning för hur fenomenologin har använts och kan appliceras på detta arbete följer i nästkommande avsnitt.

2.2 Genomförande

Nedan följer en presentation av arbetets genomförande innefattande urval av intervjupersoner samt förberedelse och tillvägagångssätt för datainsamling. Därefter görs en beskrivning av analysen av empirin där Giorgis fenomenologiska analysmodell har använts.

2.2.1 Semistrukturerade intervjuer

Syftet med genomförda intervjuer var att ta reda på hur chefer upplever ett specifikt fenomen i organisationen, och utifrån tidigare beskrivna metodologiska utgångspunkter fann det sig lämpligt att genomföra semistrukturerade intervjuer. Semistrukturerade intervjuer går enligt Cohen et al. (2011) ut på att forskaren ställer öppna frågor utifrån olika teman som bestäms på förhand. Även Denscombe (2016) menar att forskaren vid användning av semistrukturerade intervjuer har relativt stor kontroll över processen eftersom det inför intervjun utformas en så kallad intervjuguide över ämnen som ska beröras och frågor som ska besvaras. Han menar vidare att intervjuaren har en anpassningsbar roll, och intervjupersonen ges möjlighet och utrymme att fördjupa sina tankar och idéer. Det finns således utrymme att ge utförliga och reflekterande svar, och det är intervjupersonens uppfattningar som är det väsentliga. Inför genomförda intervjuer med chefer på IKEA utformades två olika intervjuguider: en till chefer på den undersökta funktionen och en till HR-chefen. Intervjuerna var semistrukturerade eftersom det utformades öppna intervjufrågor på förhand, vilket gav utrymme för djupa och reflekterande svar.

I en starkt strukturerad intervju är utgångspunkten att intervjuguiden gör det största arbetet, vilket gör det enkelt för intervjuaren. Vid semistrukturerade intervjuer är intervjuaren däremot mer aktiv då det är viktigt att på ett effektivt sätt få ut så mycket relevant information som möjligt från intervjupersonerna. Intervjun delas ofta in i tre delar: början, mitten och slut. Inledningsvis vill intervjuaren upprätta en samarbetsrelation för att intervjupersonen ska känna sig trygg och bekväm. Här delges viss information om undersökningens syfte och bakgrund samt vem forskaren är (Alvesson, 2011). Då jag redan innan intervjuerna presenterade syftet med studien för intervjupersonerna berättade jag endast kort om det vid intervjutillfällena. Och med tanke på att intervjupersonerna redan hade kännedom om vem jag är i och med att undersökningen gjordes på min arbetsplats var detta inte något jag gick in på.

I den inledande delen ställs neutrala frågor då det skapar en grund för den mer djupgående mittdelen, som fokuserar på att få svar på de teman och frågor som intervjuaren förberett. Ofta inleds med ett lagom brett tema för att därefter kunna ställa frågor som följer upp, går på djupet och preciserar individens upplevelser. Forskaren kan exempelvis även använda sig av pauser för att få intervjupersonen att berätta mer och fördjupa sina svar (Alvesson, 2011). Mina intervjuer hade en liknande uppdelning som beskrevs ovan med några inledande öppna frågor och sedan ett flertal mer utforskande frågor samt följdfrågor till dessa, vilket gav intervjupersonerna möjlighet att utveckla sina svar ytterligare. Avslutningsvis är det vanligt att intervjuaren frågar om intervjupersonen vill tillägga något till det som sagts under intervjun, vilket kan handla om komplettering eller korrigerande (ibid). Detta var för mina intervjuer en sista fråga som ställdes till samtliga innan avslutade intervjuer, vilket resulterade i att jag fick ta del av information som annars inte hade framkommit.

2.2.2 Utformning av intervjuguide

Att utforma en intervjuguide handlar om att försöka översätta forskningsfrågan till intervjufrågor. Målet är alltså att komma fram till vilka frågor som ska ställas för att få svar på forskningsfrågan (Cohen et al. 2011). Eftersom jag i studien utgår från tre frågeställningar varav den första handlar om att beskriva ledarskapet, den andra om hur ledarskapet bidrar till motivation för lärande och utveckling och den tredje om vilken betydelse de organisatoriska förutsättningarna och arenorna för lärande och utveckling har för medarbetarnas motivation, delades intervjuguiden till cheferna på den undersökta funktionen upp i dessa ämnen (se bilaga 1). Den inledande delen berör frågor om ledarskapet på IKEA samt intervjupersonernas eget ledarskap. Följande del innefattar frågor om hur arbetet med lärande och utveckling ser ut samt om ledarskap kopplat till motivation för lärande och utveckling. Intervjun med HR-chefen syftade till att ge relevant bakgrundsinformation om organisationen samt det ledarskap som bedrivs, och därav ställdes enbart frågor kopplat till detta (se bilaga 2). För att nå det önskvärda djupet i intervjuerna menar Denscombe (2016) att forskaren kan använda sig av så kallade ”probes”, vilket är följdfrågor som kompletterar, klargör och fördjupar intervjupersonens erfarenheter. Båda intervjuguiderna innefattade följdfrågor just för att intervjupersonerna skulle få möjlighet att ge reflekterande och djupa svar.

2.2.3 Urval

Urvalsprocessen började med att jag kontaktade HR-chefen på IKEA, och efter att ha fått klartecken från henne om att få genomföra projektet där, kontaktade jag via mail tre chefer på en av funktionerna inom företaget och frågade om de kunde tänka sig att medverka. Utifrån valet av forskningsfråga kändes det både relevant och lagom omfattande att genomföra kvalitativa intervjuer med de utvalda cheferna om hur de upplever fenomenen ledarskap och hur ledarskap är kopplat till motivation för lärande och utveckling hos medarbetarna. Allteftersom jag fick återkoppling från de kontaktade cheferna bokade vi tillsammans in tider för intervjuer. Med hänsyn till att jag arbetar som anställd på IKEA kan urvalet av informanter ses som ett bekvämlighetsurval (Denscombe, 2016), vilket bygger på vad som är passande för forskaren och vilka objekt som finns närmast till hands att välja. Bekvämlighetsurval används ofta för småskaliga projekt där det finns en begränsad budget för både tid och kostnad, vilket är fallet i detta sammanhang.

Vid val av intervjupersoner och vilken betoning som ska läggas på deras uttalanden menar Alvesson (2011) att det finns två huvudprinciper. *Representativitet* är den första principen, som handlar om att skapa variation och bredd i urvalet med syftet att ge en relativt heltäckande och icke skev beskrivning. Denna princip har i studien tagits i beaktning då jag valt att intervjua samtliga chefer för funktionen, och intervjupersonernas utsagor blev på så vis relativt heltäckande. Den andra principen Alvesson (2011) tar upp är *kvalitetsurval*, både i val av intervjupersoner samt den tonvikt som läggs på deras uttalanden. Föreställningen är att vissa intervjupersoner är särskilt lämpade som informanter då de besitter vissa egenskaper. De kan exempelvis ha erfarenhet eller god översikt kring ämnet, vilket ökar betydelsen av deras svar. I intervjustudier är det ofta vettigt att låta olika röster komma till tals och få vara med och påverka utfallet. Utifrån principen om kvalitetsurval anser jag att det urval som gjorts är kvalitativt då

intervjupersonerna valts utifrån att de i sina chef- och ledarroller besitter relevant kunskap om de undersökta fenomenen.

2.2.4 Genomförande av intervjuer

Med tanke på den rådande situationen i samhället med Corona valde jag att genomföra samtliga intervjuer via det digitala verktyget Teams och inte på plats på IKEA. Det finns såklart nackdelar med detta, däribland att inte kunna läsa av ansiktsuttryck och kroppsspråk hos intervjupersonen på samma sätt som vid intervjuer "face to face". Situationen blir kanske inte heller lika naturlig och bekväm, och ljudkvaliteten kan påverka huruvida personerna uppfattar vad som sägs eller inte, vilket kan leda till misstolkningar av frågorna. Det finns alltså flera aspekter som påverkas av att intervjuerna genomförs digitalt, men eftersom det är viktigt att anpassa sig till rådande omständigheter var det ett givet val. Det faktum att jag känner intervjupersonerna sedan tidigare tror jag kan ha haft en positiv inverkan gällande de ovan nämnda aspekterna eftersom jag redan har en förståelse för deras sätt att prata, deras kroppsspråk och hur de är som personer. Detta skulle även kunna påverka att jag som intervjuperson och de som intervjupersoner känner sig mer bekväma i intervjusituationen och därmed uttrycker sig mer öppet och utförligt. Under samtliga intervjuer förutom en var kamerorna påslagna, vilket gjorde situationen någorlunda lik en intervju "face to face".

Samtliga intervjuer inleddes med att jag beskrev syftet med studien. Därefter poängterade jag att alla intervjuvar kommer behandlas konfidentiellt och att det är okej att avbryta intervjun om de av någon anledning skulle vilja det. Jag frågade även hur de som företag och enskild intervjuperson ville benämnas i uppsatsen samt om tillåtelse att spela in samtalet. Efter påbörjad inspelning började jag ställa frågor utifrån intervjuguiden som intervjupersonerna fick besvara i kronologisk ordning. Utifrån svaren på respektive fråga fick jag ibland anpassa formuleringen av nästkommande fråga. Detta då många frågor var snarlika varandra och intervjupersonerna ibland gav svar på flera frågor åt gången. Det såg jag däremot som något positivt då det tyder på att deras svar var utförliga och nyanserade. Efter att intervjupersonerna fått besvara samtliga frågor frågade jag om de hade något att tillägga till intervjun. Slutligen frågade jag om tillåtelse att få återkomma till dem om kompletterande information skulle behövas.

2.2.5 Transkribering av intervjuer

Alvesson (2011) poängterar att om tid finns är det optimalt att noggrant skriva ut av alla inspelade intervjuer då det underlättar tolkningen av materialet. Vidare anser Cohen et al. (2011) att det vid transkribering av intervjuer är viktigt att försöka fånga tematiken i det som sagts. Utifrån det fenomenologiska perspektiv som antagits för studien behöver däremot inte vartenda paus, kommatecken etcetera skrivas ut. Han menar att analysen av data påbörjas redan under transkriberingen, och det är därför viktigt att uppmärksamma och notera vad som sagts i denna process. Efter varje genomförd intervju valde jag att transkribera dem med tanke på att informationen då fortfarande låg färskt i minnet. Under denna process noterade jag de mest väsentliga delarna i respektive intervju som senare i dataanalysen kunde bilda mönster och teman. Därefter påbörjades en mer grundlig analys av materialet utifrån nedan beskriven analysprocess.

2.2.6 Bearbetning och analys av data

Målet med en fenomenologisk analysmetod är att fånga det undersöka fenomenets essens - de mest väsentliga beståndsdelarna av ett fenomen. Det kan vara flera saker eller teman som utgör essensen. Forskaren vill inte få fram en sann bild av fenomenet, utan människors upplevelser av det. Den mest framstående och mest frekvent använda analysmetoden i fenomenologiska studier är Giorgis, vilken bygger på fem steg och har legat till grund för detta arbete (Fejes & Thornberg, 2015).

I ett *första steg* görs en översiktlig genomgång av intervjutranskriberingar för att bekanta sig med materialet och urskilja det huvudsakliga innehållet i respektive intervju (Fejes & Thornberg, 2015). Processen började med att läsa igenom materialet för att få en uppfattning om den utforskade upplevelsen av det undersökta fenomenet och inte om något annat närliggande fenomen. De delar som inte fokuserade den utforskade upplevelsen sorterades här bort från materialet.

Det andra steget inbegrips av att detaljerat läsa varje transkribering med syftet att bryta ner den till mindre delar. Målet är här att hitta variationer i meningsinnehållet och på så sätt identifiera *meningsbärande enheter* som kan vara av relevans för fenomenet. Enheterna kan visa sig som enstaka meningar, delar av meningar eller fraser (Fejes & Thornberg, 2015). Varje intervju fick vars en kulör, och vid genomläsning av transkriberingar markerades de stycken eller enheter som jag ansåg var bärande för intervjupersonens upplevelse av fenomenet med tillhörande färg. De enheter och passager som i detta steg urskiljdes kommer inte presenteras detaljerat, men i figur 1:1 redovisas ett exempel på en meningsbärande enhet.

Fråga: Berätta gärna lite om ledarskapet på IKEA
Meningsbärande enhet
IP: Ja, men det finns ledarskapsförmågor som vi utgår ifrån. (...) och det är ju ganska nära förankrat kopplat till våra värderingar i hur vi vill att vi ska vara på företaget egentligen. Och det är ju värderingar som genomsyrar alla, oavsett medarbetare eller chef. Ledarskapsförmågorna går också hand i hand med värderingarna, skulle jag säga.

Figur 1:1

I ett *tredje steg* bryts de meningsbärande enheterna ner i ännu mindre delar genom att forskaren märker ut betydande meningar som blir föremål för vidare analys. Det handlar här om att tolka både den *explicita* och den *implicita* meningen i intervjupersonernas uttalanden, vilket är direkta språkliga uttryck eller indirekta språkliga uttryck i form av metaforer och liknelser. Efter tolkningen av dessa förändras de meningsbärande enheterna från vardagliga beskrivningar till kortare och mer precisa utsagor. Då materialet inte beskriver forskarens egna ord, borde meningarna även skrivas om i tredjeperson (Fejes & Thornberg, 2015). Samtliga meningsbärande enheter och stycken som identifierades i föregående steg skrevs om i tredjeperson och komprimerades ytterligare. I figur 1:2 visas ett exempel på hur detta kan se ut.

Fråga: Berätta gärna lite om ledarskapet på IKEA	
Meningsbärande enhet	Omskrivning
<p>IP: Ja, men det finns ledarskapsförmågor som vi utgår ifrån. (...) och det är ju ganska nära förankrat kopplat till våra värderingar i hur vi vill att vi ska vara på företaget egentligen. Och det är ju värderingar som genomsyrar alla, oavsett medarbetare eller chef. Ledarskapsförmågorna går också hand i hand med värderingarna, skulle jag säga.</p>	<p><i>IPX säger att de utgår från ledarskapsförmågor som är kopplade till värderingarna i hur både chefer och medarbetare ska vara.</i></p>

Figur 1:2

I *det fjärde steget* sammanfogas de transformerade meningsbärande enheterna återigen till en homogen beskrivning av den undersökta upplevelsen. Meningar med liknande innehåll sätts samman och de som skiljer sig från mängden sällas bort. Ju bättre forskaren lyckas koncentrera texten, desto mer underlättas nästa stegs analysarbete (Fejes & Thornberg, 2015). Det viktigaste i det fjärde steget var att enheter med liknande innehåll fogades samman, medan de som endast förekom i en intervju sorterades bort från materialet.

I det sista och *femte steget* studeras beskrivningarna som urskiljts i föregående steg noga, med syftet att identifiera centrala teman som framträder i vardera beskrivning. Att identifiera dessa teman är en process som pågår gradvis från steg tre till fem i analysen. Efter att ha identifierat teman utförs en så kallad *eidetisk reduktion*; en process där essensen av det utforskade fenomenet framträder. Detta görs genom att urskilja de teman som varierar och de som inte varierar - de invarianta temana. De teman som varierar är oväsentliga och utgör snarare fenomenets *existens* än *essens*. Essensen utgörs således av de teman som inte skiljer sig och är här relevanta att behålla (Fejes & Thornberg, 2015). I figur 1:3 visas ett exempel på när en omskrivning har mynnat ut i en essens för det upplevda fenomenet.

Fråga: Berätta gärna lite om ledarskapet på IKEA		
Meningsbärande enhet	Omskrivning	Essens
<p>IP: Ja, men det finns ledarskapsförmågor som vi utgår ifrån. (...) och det är ju ganska nära förankrat kopplat till våra värderingar i hur vi vill att vi ska vara på företaget egentligen. Och det är ju värderingar som genomsyrar alla, oavsett medarbetare eller chef. Ledarskapsförmågorna går också hand i hand med värderingarna, skulle jag säga.</p>	<p><i>IPX säger att de utgår från ledarskapsförmågor som är kopplade till värderingarna i hur både chefer och medarbetare ska vara.</i></p>	<p>Värderingar grundläggande i ledarskapet</p>

Figur 1:3

Samtliga enheter har bearbetats på samma sätt för att essensen så småningom skulle framträda. De essenser som framkommit och som varit gemensamma i intervjuerna kommer behandlas i resultatkapitlet under två övergripande teman, och ovan presenterade omskrivningar utgör underlag för varje tema.

2.3 Kvalitet, etik och metodreflektion

I följande avsnitt kommer kvalitetsaspekter i form av trovärdighet och tillförlitlighet diskuteras. Även de etiska principerna för humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning kommer att presenteras följt av en metodreflektion.

2.3.1 Validitet och tillförlitlighet

Enligt Fejes och Thornberg (2015) handlar kvalitet i kvalitativa studier om hur noggrann, systematisk och väl genomförd studien är. Både innovativt tänkande samt kritisk analys hos forskaren är viktiga aspekter. Studiens resultat och slutsatser ska formuleras tydligt och välskrivet och förankras väl i den presenterade teorin. *Validitet* är ett av begreppen som används för att bedöma kvaliteten, vilket handlar om huruvida forskningen och de metoder som använts verkligen undersöker det som avses att undersökas. Det innefattar exempelvis frågor om huruvida forskningsfrågan är i linje med vad som är lämpligt för kvalitativ forskning, om de valda datainsamlings- och analysmetoderna passar forskningsfrågan och om hur väl resultatet besvarar forskningsfrågan. Om det finns stora brister i datainsamlingen, vilket kan förekomma om forskaren inte beskrivit tydligt hur data samlats in och hanterats, eller om det inte framgått tydligt hur analysen genomförts, kommer det påverka validiteten - det vill säga hur väl forskaren lyckats undersöka det som var tänkt.

Denscombe (2016) tar upp att vissa kvalitativa forskare föreslagit att de traditionella sätten att bedöma forskningskvaliteten på borde överges. Det talas här om *trovärdighet* (validitet) och *pålitlighet* (tillförlitlighet). Trovärdighet handlar om i vilken utsträckning forskaren kan visa på träffsäkra och exakta data. Det finns för kvalitativ forskning däremot inget sätt att bevisa detta på, men det finns olika sätt för forskaren att övertyga läsaren om att data sannolikt är exakta. På så sätt erbjuder de en försäkran om att kvalitativa data har inhämtats och kontrollerats på ett vedertaget sätt. Forskare kan använda svar på några frågor för att kontrollera trovärdigheten, vilka är *respondentvalidering*, *grundade data* och *triangulering*. Respondentvalidering handlar om att forskaren kan återvända till respondenterna med data och fynd för att kontrollera dess validitet. Detta möjliggör en kontroll av träffsäkerheten, och forskarens förståelse kan antingen bekräftas eller förbättras av undersökningspersonerna. Användandet av grundade data innebär att fynden i hög grad har baserats på empirisk data. Detta ger ett stöd för de slutsatser som dras utifrån data och bidrar till trovärdigheten. Slutligen kan triangulering användas som ett sätt att säkerställa trovärdigheten, där forskaren använder flera datakällor för att försäkra sig om att data är på rätt spår.

Pålitlighet å andra sidan grundar sig i att forskaren ofta är nära sammankopplad med datainsamlingstekniken, exempelvis då hen som intervjuare nästintill blir en integrerad del. Frågan om pålitlighet innefattar således tankar om huruvida resultatet skulle bli detsamma om

studien genomfördes av olika forskare. Det finns inget absolut sätt att ta reda på detta, men det finns sätt att behandla detta. Huvudsakligen handlar det om att visa att forskningen reflekterar tillvägagångssätt och beslut så att andra forskare kan se och bedöma i vilken mån de utgör framstående tillvägagångssätt och övervägda beslut. Detta ses som ett substitut till att upprepa forskningen. Det är endast när sådan information ges som det är möjligt att dra slutsatser om huruvida en annan forskare skulle ha gjort liknande upptäckter. För att kontrollera pålitligheten krävs alltså en tydlig beskrivning för de metoder, analyser och beslut som har lett fram till presenterade slutsatser (Denscombe, 2016). Nämnda kvalitetskriterier har jag försökt tillgodose genom att förankra studiens genomförande väl i metodologiska utgångspunkter. En noga beskrivning har gjorts av valda forskningsfrågor samt det perspektiv som utifrån dessa har antagits. Jag har även redogjort för val av datainsamlings- och analysmetoder och argumenterat för deras relevans i förhållande till studiens syfte och frågeställningar. Det faktum att presenterade slutsatser grundats väl i empirisk data bidrar till studiens kvalitet. Ett av sätten som används för att öka trovärdigheten, triangulering, har på grund av tidsaspekten för projektet inte kunnat tillgodoses.

2.3.2 Etiska överväganden

Hur de etiska frågorna och principerna behandlas vid en studie har stor betydelse för kvaliteten och vetenskapligheten. Inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning finns fyra övergripande regler för etik. Det grundläggande individskyddskravet åskådliggörs i dessa fyra huvudkrav som är *informationskravet*, *samtyckeskravet*, *konfidentialitetskravet* och *nyttjandekravet*. Det förstnämnda, informationskravet, innebär att forskaren ska informera personer som berörs av forskningen om uppgiftens syfte. Kravet innefattar även att forskaren upplyser undersökningspersonerna om att deltagandet är frivilligt och att de har rätt att under processen avbryta sin medverkan (Vetenskapsrådet, 2002). Informationskravet har tillgodosetts genom att jag dels informerade intervjupersonerna via mail om studien och dess syfte samt frågade om deras villighet att medverka, och dels genom att jag innan varje intervju poängterade att om de av någon anledning vill avbryta så är det okej. Kopplat till detta finns även samtyckeskravet, som handlar om att de medverkande har rätt att själva bestämma över sitt deltagande, vilket innebär att forskaren måste erhålla deras samtycke. Samtyckeskravet inkluderar även att de medverkande ska ha rätt att själva bestämma på vilka villkor de ska delta. Medverkan ska kunna avbrytas utan att det medför några negativa konsekvenser för dem. Slutligen innefattas kravet av att om undersökningspersonerna beslutar att delta alternativt avbryta sin medverkan får de inte utsättas för påverkan eller påtryckning, och det borde inte heller föreligga beroendeförhållanden mellan parterna (ibid). Detta krav har varit grundläggande för undersökningens genomförande då samtycke krävs för att överhuvudtaget kunna genomföra intervjuer. Då intervjupersonerna inte är minderåriga har givande av samtycke varit problematiskt.

Konfidentialitetskravet är det tredje och innebär att alla undersökningspersoner ska behandlas med konfidentialitet och att personuppgifter ska förvaras oåtkomligt för obehöriga personer. Konfidentialitet är nära sammankopplat med frågor gällande sekretess och offentlighet. Kravet handlar i stora drag om att de personer som i forskningen har hand om etiskt känsliga uppgifter om undersökningspersonerna borde ha tystnadsplikt gällande dessa. I synnerhet uppgifter som kan ses som etiskt känsliga ska användas och lagras på ett sådant sätt att utomstående inte kan

identifiera enskilda individer (Vetenskapsrådet, 2002). Uppgifterna som framkom under intervjuerna har utifrån detta behandlats konfidentiellt och förvarats oåtkomligt för allmänheten, vilket var något intervjupersonerna informerades om innan påbörjade intervjuer. Det fjärde och sista kravet är nyttjandekravet, vilket betecknas av att insamlade uppgifter om enskilda individer och deras personuppgifter endast får användas för forskningens ändamål (ibid). Efter fullgjort arbete kommer samtlig insamlad information därför inte längre vara tillgänglig att brukas eller begagna sig av. Den information som framkommit under processen i form av ljudinspelningar och mailkontakt kommer efter avslutat arbete tas bort från samtliga enheter.

2.3.3 Metodreflektion

När det kommer till metodval har en argumentation, i form av vetenskapliga utgångspunkter, förts för att klargöra dess relevans i förhållande till syftet. Utgångspunkterna har sitt ursprung i forskningsfrågan, som därefter påverkat val av förhållningssätt och metod för datainsamling, det vill säga att genomföra en fenomenologisk undersökning med kvalitativa intervjuer. Vid datainsamling har en induktiv ansats antagits då jag efter insamlad empiri har hittat relevanta teorier för att därefter kunna besvara studiens syfte och frågeställningar. Inom fenomenologin behöver ett induktivt förhållningssätt antas för att kunna nå essensen i fenomenet, och jag som forskare behöver då använda mig av processen som kallas *epoche*. Som tidigare nämnt handlar det för mig som forskare om att titta på fenomenet och här bortse från tidigare kunskaper, erfarenheter och förutfattade meningar om fenomenet (Cohen et al. 2011). Som forskare har jag en viss förförståelse för fenomenet i och med att intervjuerna är genomförda på min arbetsplats, och inom fenomenologin är det ju väldigt viktigt att bortse från den när jag tittar på fenomenen, vilket jag försökt göra i bästa möjliga mån. Huruvida det är möjligt att använda sig av *epoche* fullt ut går dock att diskutera. Att fullt ut också sätta sina förkunskaper och tidigare erfarenheter om ledarskap, lärande och motivation åt sidan är i princip omöjligt med tanke på att jag genomgått tre års studier med stort fokus på dessa ämnen. Det har däremot varit viktigt att i analysprocessen betrakta fenomenen med ett objektiva synsätt med syftet att skapa en trovärdig studie.

Som ovan nämnt är det inte möjligt att koppla bort förförståelsen helt, men målet är ändå att i största möjliga mån försöka tillgodose studiens validitet och tillförlitlighet. Förförståelsens inverkan gör det ytterst troligt att variationer i resultatet skulle upptäckas om samma fenomen skulle studeras av en annan forskare vid ett annat tillfälle. Trots det kan resultatet ses som generaliserbart med tanke på att upplevelserna av de undersökta fenomenen har komprimerats till att endast analysera de essenser och teman som varit gemensamma och snarlika. Det är därmed inte omöjligt att likartade upptäckter kan göras vid en studie i en liknande kontext.

Tillämpningen av fenomenologin som strategi och analysmetod har anpassats både till studiens sammanhang och omfång. Vid intervjuer i fenomenologiska studier är tanken att forskaren ska utgå från en ostrukturerad intervjuguide där få och öppna frågor ställs med syftet att låta intervjupersonen uttrycka sig så fritt som möjligt. Detta ställer dock höga krav på båda parter, vilket resulterade i att en intervjuguide utformades som gick någorlunda i linje med fenomenologin, men som också ledde till att syftet besvarades. En reflektion som gjorts i efterhand är att jag kunde bett intervjupersonerna utveckla vissa svar för att få ett större djup, men vid majoriteten av frågorna gavs långa utförliga svar.

Den initiala idén var att intervjua fyra chefer, men då en utav dem slutade sin tjänst på IKEA vid tidpunkten då intervjuerna skulle genomföras var detta inte möjligt. Det är svårt uttala sig i efterhand om hur det kan ha påverkat resultatet, men intervjupersonen hade åtminstone bidragit med ytterligare ett perspektiv på fenomenet. Utöver det anser jag att urvalet av informanter är relevant i förhållande till uppgiftens syfte, och samtliga intervjupersoner bidrog till ett djupt och fylligt insamlat material. Intervjun med HR-chefen gav mycket värdefull information och kunskap kring organisationen och ledarskapet på IKEA som har legat till grund för bakgrundsavsnittet, vilket var dess huvudsyfte.

Som intervjuare försökte jag inta en så neutral ställning som möjligt under pågående intervjuer. Alvesson (2011) påstår att det i intervjuer är omöjligt att nå den yttersta sanningen då människor ofta både romantiserar sig själva och de fenomen som undersöks snarare än att beskriva hur det faktiskt är. Han menar däremot att det inte behöver innebära att intervjupersonen inte talar sanning, utan att människor generellt sett vill framstå positivt gentemot omgivningen. Nämnda aspekter är viktiga för forskaren att vara medveten om vid kvalitativa intervjustudier. Som intervjuare hade jag även som mål att vara så opartisk som möjligt, och med tanke på att jag både känner intervjupersonerna sedan tidigare och själv är föremål för deras ledarskap kändes det särskilt viktigt att inte ta några ställningstaganden eller antyda en viss åsikt kring ämnet.

Som Alvesson är inne på tror jag det är viktigt att vara ödmjuk inför att resultatet inte alltid stämmer överens med hur verkligheten ser ut. Intervjusvaren kan exempelvis skildra intervjupersonernas erfarenheter vid det aktuella tillfället och kan därmed skilja sig åt vid en annan tidpunkt eller i en annan kontext. Intervjusvaren hade kanske varit annorlunda om andra typer av frågor ställts eller om de formulerats annorlunda. Det faktum att jag endast intervjuat chefer och inte medarbetare resulterar i att endast deras perspektiv lyfts. Sannolikt hade resultaten skiljt sig åt på flera sätt om medarbetarna också fått uttrycka sina upplevelser av fenomenen.

3. Analys av resultat

Nedan följer en tematiserad redovisning av den fenomenologiska analysen som gjorts av det insamlade datamaterialet. Exempel på hur jag gått tillväga under analysprocessen återges i avsnitt 2.2.6. Omskrivningarna av de meningsbärande enheterna från intervjutranskriberingarna har kokats ner till två centrala teman, essenser, som beskriver upplevelsorna av fenomenen "Ledarskapet på IKEA" och "Ledarskapets påverkan på motivation till lärande och utveckling hos medarbetarna". De huvudsakliga essenserna som urskiljts från materialet är "Värderingar som grund i ledarskapet" och "Motivation till lärande och utveckling - en fråga om anpassning av ledarskapet", vilka utgör grunden för resterande del av arbetet. Nedan presenterade omskrivningar utgör inte citat från intervjupersonerna utan beskriver deras upplevelser av fenomenen.

3.1 Värderingar som grund i ledarskapet

Ett gemensamt tema som framkommit under analysprocessen är den betydelse företagets värderingar har för hur samtliga förväntas vara och inte minst för det ledarskap som bedrivs. Som följd av att frågan ställdes om intervjupersonerna skulle kunna berätta om ledarskapet på IKEA var värderingarnas betydelse för ledarskapet något som framkom tydligt.

IP1: IP1 menar att man leder mycket genom värderingarna och att de ska genomsyra hela organisationen.

IP2: IP2 poängterar att värderingarna följer med i allt man gör och i hur man leder.

IP3: I ledarskapet utgår de enligt IP3 från ledarskapsförmågor som är kopplade till värderingarna i hur både chefer och medarbetare ska vara.

De värderingar som tas upp i ovan omskrivningar uttrycks inte explicit av informanterna, men under informantintervjun med HR-chefen förtydligades dessa, och många aspekter som vidare kommer tas upp om ledarskapet på IKEA kan knytas an till värderingarna. Två av intervjupersonerna har en syn om att det är en relativt platt organisation med inte så tydliga hierarkier, vilket är något som också blir tydligt i det ledarskap som eftersträvas.

IP1: IP1 uttrycker att de verkligen vill arbeta som en relativt platt organisation, exempelvis med hur de klär sig i en gemensam uniform. De ser inte det som en hierarkitrappa utan som att de har olika ansvarsområden.

IP3: Organisationen är enligt IP3 relativt platt och inte så hierarkisk och det finns ett synsätt om att alla har sin uppgift som är lika viktig oavsett chef eller medarbetare.

Något som framkommer under intervjuerna som en grundläggande del i ledarskapet är den värdering som handlar om att *ge och ta ansvar*. Här kan det handla både om att som chef och ledare delegera ansvar till sina medarbetare, men också om att som medarbetare själv ta ansvar för saker.

IP1: Mycket handlar enligt IP1 om att ge och ta ansvar, och att delegera ansvar och inte bara uppgifter för att medarbetarna ska känna mandat att ta beslut själva. Hen vill hellre att de ber om ursäkt i efterhand än om tillåtelse. IP1 uttrycker även en önskan om att kunna ge dem förutsättningar till att kunna ta det här ansvaret, vilket är en balansgång som kan bli svår att hitta.

IP2: Enligt IP2 handlar ledarskapet mycket om att våga delegera ansvar och att tidigt identifiera ledarskapspotential. Att våga ge ansvar till medarbetare som visar att de vill ta ansvar. Att delegera ansvar till andra medarbetare som är bättre och har mer energi till det är något som IP2 gärna gör.

Kanske den starkaste värderingen som IKEA har och som genomsyrar hela organisationen i det arbete som görs är synsättet att saker görs *tillsammans*, och hur det kan appliceras på ledarskapet uttrycker en av intervjupersonerna enligt följande:

IP2: Det handlar enligt IP2 mycket om det här öppna och att man gör saker tillsammans. Och om att få med sig sina medarbetare och sin funktion i det.

Andra värderingar som visar sig grundläggande för intervjupersonernas sätt att leda är att *inspirera och förtydliga* och att bygga *starka och tillitsfulla relationer* till varandra. När samtliga informanter beskriver sitt eget sätt att leda är byggandet av en stark relation till sina medarbetare en viktig aspekt som bland annat kräver närvaro, tillit, förtroende och transparens. Ytterligare ett fokus i ledarskapet är att inspirera och förtydliga för medarbetarna varför saker görs för att de tillsammans ska kunna nå uppsatta mål.

IP1: För IP1 handlar det om att bygga en relation, och hen är ödmjuk inför att det kan ta tid. Kännetecknet som ledare vill IP1 ska vara ett närvarande ledarskap. Att det finns en tillit till IP1 är väldigt viktigt och att kunna inspirera, motivera och ge medarbetarna visioner.

IP2: Kommunikation och transparens i form av en öppen dialog och ärlighet är något som IP2 uttrycker är grundläggande i sitt sätt att leda. IP2 strävar efter ett närvarande ledarskap där hen visar att hen finns där, och har en förhoppning om att vara lyhörd kring vad medarbetarna saknar och behöver.

IP3: För IP3 handlar det egna ledarskapet om att bygga starka relationer och förtroende hos människor runt omkring. Det handlar för IP3 också om att involvera, inspirera och förtydliga i att tillsammans åstadkomma saker och nå mål.

Samtliga intervjupersoner ser värderingarna som grundläggande i ledarskapet på IKEA, och att de leder genom dessa. De som tas upp under intervjuerna och som anses vara viktiga i ledarskapet är att som ledare och medarbetare ge och ta ansvar, att saker görs med en tillsammansanda, att ledare inspirerar och förtydligar i arbetet och vikten av att bygga relationer med sina medarbetare. Ytterligare en aspekt som två av intervjupersonerna tar upp gällande ledarskapet är att det finns en strävan om en platt organisation där alla medarbetare har olika ansvarsområden snarare än att de är uppdelade i hierarkiska positioner. På vilket sätt det ledarskap som ovan beskrivits påverkar medarbetarnas motivation till att vilja lära och utvecklas redovisas i nästkommande avsnitt.

3.2 Motivation till lärande och utveckling - en fråga om anpassning av ledarskapet

En övergripande bild har skapats utifrån samtliga intervjuer som visar på att motivation till lärande och utveckling är beroende av både kontextuella och personliga aspekter. Det visar sig att medarbetare lär och utvecklas samt motiveras både i medarbetarsamtal och i vardagen. Och ledarnas sätt att motivera skiljer sig åt från medarbetare till medarbetare. De värderingar som har nämnts ovan och som ledarskapet på IKEA genomsyras av i olika utsträckning har enligt informanterna också visat sig bidra till motivation bland medarbetarna. Med tanke på att det är människor vi har att göra med finns det däremot inget enhetligt svar på vad som motiverar medarbetare utan det skiljer sig åt och behöver situationsanpassas utav ledarna.

3.2.1 Att motivera den enskilde medarbetaren

Samtliga intervjupersoner menar att medarbetarnas motivation till lärande och utveckling är en fråga om anpassning av ledarskapet. Hur de motiveras är beroende av flera saker; exempelvis individens referensramar, livssituation, bakgrund och relation till sin chef. IP1 uttrycker i följande omskrivning att det tar olika lång tid att bygga upp en relation och att hen anpassar sitt ledarskap utifrån individens önskemål:

IP1: För IP1 handlar det om att situationsanpassa ledarskapet efter hur länge hen haft en relation med varje medarbetare (inte bara som chef) och menar att det tar olika lång tid att bygga en relation. Med nya medarbetare försöker hen lyssna och vara närvarande och ta tid för de som vill det.

Vidare beskriver IP1 och IP2 på vilket sätt de situationsanpassar ledarskapet för att motivera den enskilde medarbetaren, och lägger här stor tonvikt på individuella förutsättningar och attribut.

IP2: IP2 situationsanpassar ledarskapet utifrån medarbetarnas bakgrund, utbildning och livssituation, och anser det vara viktigt att sätta mål som är relevanta för den enskilde medarbetaren.

IP3: Det handlar för IP3 om att vara medveten om att det som sänds ut tas emot olika beroende på personens referensramar, och menar att det exempelvis är lättare att motivera någon som vill åt samma håll än någon som har andra planer och som är på väg att sluta.

I att motivera till lärande och utveckling kan ledarna även stöta på motstånd av medarbetare som av olika anledningar inte vill detta. Även här handlar det om att situationsanpassa sitt ledarskap för att hitta en balans i vad medarbetaren vill och vad organisationen strävar efter. På frågan om informanterna möter motstånd från medarbetarna svarade samtliga ja, och IP3 svarade att det är något som sker hela tiden.

IP3: Enligt IP3 möter man motstånd i många situationer i ledarskapet.

IP1 och IP2 utvecklar sina svar ytterligare och uppger att alla medarbetare inte vill utvecklas då de exempelvis studerar vid sidan om arbetet och har störst fokus där eller helt enkelt bara inte vill utvecklas. Och det kan enligt intervjupersonerna vara en utmaning; att både ta hänsyn till medarbetarna och få dem att känna sig viktiga, men också till företagets mål.

IP1: Alla medarbetare vill inte utvecklas, vilket IP1 tycker kan bli svårt att hantera som chef då hen har ett driv att utvecklas och ha mål. Här har IP1 en viktig roll i att hitta en balans i att inte pusha för mycket men ändå få dem att känna sig viktiga och att de bidrar.

IP2: Vissa medarbetare är enligt IP2 inte så intresserade av att utvecklas då de har fokus någon annanstans, exempelvis på sina studier och vill endast arbeta för att tjäna pengar. Detta upplever IP2 som en utmaning då IKEA fortfarande tillsammans vill nå olika rekord och mål.

I svaret på frågorna hur de arbetar med lärande och utveckling och hur respektive ledare motiverar sina medarbetare till detta presenterades huvudsakligen två forum. Det ena sammanhanget är i medarbetarsamtal, så kallade *jobchats*, där individanpassade mål sätts upp

och följs upp. Den andra kontexten är i det vardagliga arbetet "på golvet". IP1 menar att det från IKEAs sida främst är jobchats-materialet som utgör grunden, men upplever att det främst är i vardagen som de motiverar medarbetarna.

IP1: Ett sätt att motivera medarbetare är enligt IP1 i jobchats, samtal, där chef och medarbetare tillsammans sätter mål kopplade till avdelningen och personliga mål som sedan följs upp.

IP1 menar vidare att det skiljer sig mellan medarbetare då vissa motiveras mer av jobchats och andra mer av det som händer i vardagen på golvet. Från IKEAs sida är jobchats-materialet ramverket då det är där målen sätts och en utvecklingsplan kan formas utifrån. IP1 upplever dock att det är i vardagen som de leder, inspirerar och motiverar då det är där en relation byggs upp och man kan utveckla varandra.

Arbetet med lärande och utveckling sker för IP2 i en kombination av både jobchats och det dagliga arbetet när medarbetare lär sig av varandra. Det sätt som IP2 motiverar sina medarbetare på är främst genom att utgå från jobchats-materialet. Omskrivningen nedan presenterar intervjupersonens uttalanden rörande detta.

IP2: Lärande och utveckling sker enligt IP2 i jobchats, utvecklingsamtal, där olika mål sätts upp och följs upp kontinuerligt i jobchats samt i informella samtal. Medarbetare lär även i vardagen av driftledare och genom att arbeta i olika formationer sker även ett kollektivt lärande. IP2 motiverar utifrån jobchats, och ha en sammanställning över sina medarbetare med deras mål för att kunna vara relevant i feedback och beröm.

3.2.2 Värderingarna bidragande till motivation hos medarbetarna

Särskilt två av de värderingar som tidigare tagits upp och som präglar ledarskapet på IKEA uttrycks under intervjuerna vara bidragande för motivation till lärande och utveckling. Dessa två är *inspirera och förtydliga* och *ge och ta ansvar*. Gällande den förstnämnda anser samtliga intervjupersoner att motivation är ett resultat av att förklara varför saker görs och involvera medarbetare i det samt av att vara transparent och inspirerande i sitt arbete.

IP1: Att vara transparent och inspirerande i det arbete IP1 gör motiverar medarbetarna då det får dem att inse att de också kan jobba med samma sak och att de bidrar till IP1:s arbete. Att IP1 försöker förklara att de minsta sakerna de gör bidrar till den stora bilden är också ett sätt att motivera medarbetarna.

IP2: Att involvera och få medarbetare att förstå varför saker görs tror IP2 kan få medarbetarna mer motiverade att hänga med på den gemensamma resan.

I ovan omskrivningar belyser IP1 och IP2 vikten av att involvera medarbetarna i processer, förklara anledningen till varför saker görs och få dem att känna sig viktiga för att motivera medarbetare. IP3 menar att riktlinjerna för ledarskap är samma oavsett om det utövas gentemot medarbetare eller andra chefer. När det kommer till att motivera andra chefer för att åstadkomma saker och nå gemensamma mål är det för IP3 viktigt att erbjuda stöttning, coaching etcetera.

IP3: Arbetet för IP3 innefattas mycket av att arbeta genom andra och få dem att göra saker, och det är därför viktigt att cheferna på funktionen coachas, supportas, känner sig hörda, ges feedback och

motiveras.

Som ovan nämnt är *ge och ta ansvar* något som varit centralt för samtliga intervjuer både gällande vad ledarskap på IKEA kännetecknas av och vad som motiverar medarbetare. IP1 har lagt märke till att delegering av ansvar bidrar till medarbetarnas motivation att utvecklas, men uttrycker samtidigt att det är en punkt som kan förbättras ytterligare.

IP1: Att delegera ansvar är något som IP1 märker ger medarbetare energi till att utvecklas, men anser fortfarande att det är något som kan göras ännu mer. Däremot är IP1 rädd att överbelasta sina medarbetare, och menar att de behöver ges de rätta förutsättningarna till att kunna ta ansvar.

IP1 menar enligt ovan omskrivning att ansvarsdelegering bidrar till motivation, och att medarbetarna behöver ges de rätta förutsättningarna för att kunna ta ansvar. För att vända på saken menar IP2 vidare att genom att låta medarbetare sätta egna mål och visa att det finns en tro på dem motiverar det i sin tur till att vilja ta på sig ett ansvar.

IP2: Att låta sina medarbetare sätta egna mål och bara visa att man tror på personen är något som IP2 utifrån egna erfarenheter tror är ett bra sätt att motivera medarbetare till att vilja ta sig an ett ansvar.

Intervjupersonerna nämner i ovan omskrivningar att medarbetare motiveras av att ta ansvar, vilket även IP3 gör genom att "frigöra potential" hos kollegor som i sin tur gör detsamma med sina medarbetare. Enligt IP3 delegeras ibland mer ansvar än vad medarbetarens roll egentligen innefattar för att på så sätt tränas mot det. IP3 talar även om att som chef ha förväntningar och krav på medarbetare i rimlig mängd är något som gör att individen vill prestera, vilket i sin tur ökar motivationen.

IP3: IP3 arbetar mycket med att "unleash the potential", att tro på andra och ge dem utrymme att testa, vilket i sin tur bidrar till att dessa personer gör samma sak med sina medarbetare. IP3 uttrycker även att exempelvis en gruppchef får ta ett lite större ansvar än vad rollen egentligen innebär för att tränas mot att bli avdelningschef.

IP3: IP3 tror att kravställning är något som människor mår bra av i rimlig mängd, och att leverera mot mål och sedan klara av det ökar ofta motivationen.

För att sammanfatta hur ledarskapet bidrar till motivation för lärande och utveckling bland medarbetarna på IKEA handlar det mycket om att anpassa ledarskapet efter varje medarbetare. Somliga motiveras mest i medarbetarsamtal medan andra motiveras "ute på golvet" när de arbetar. Vissa är av olika anledningar omotiverade i grunden, vilket gör att ledarskapet behöver situationsanpassas även här. Varje medarbetare är unik och har olika behov vilket gör att cheferna behöver anpassa ledarskapet och relationen till sina medarbetare utifrån det. Motivation till lärande och utveckling visar sig också vara ett resultat av de värderingar som cheferna leder utifrån. Att medarbetarna får ansvar delegerat till sig eller själva väljer att ta ansvar upplevs bidra till deras motivation. Likaså att cheferna förtydligar varför saker görs samt involverar och inspirerar dem i arbetet visar sig vara motiverande.

4. Teori

I kommande kapitel presenteras inledningsvis ett avsnitt om tidigare forskning på området. Därefter följer en redogörelse för sökning, urval samt källkritik av de källor som använts i undersökningen. Slutligen presenteras i tematisk ordning flera litterära definitioner och synsätt på begreppen ledarskap, motivation samt lärande och utveckling.

4.1 Sökning, urval och källkritik

Vid val av tryckta källor har tidigare kurslitteratur använts i viss utsträckning, vilket kompletterats med andra böcker som berör ledarskap, motivation samt lärande och utveckling. De tryckta källorna har hittats genom sökning i olika sökmotorer för bibliotek. Utöver detta har digital forskning i form av vetenskapliga artiklar använts, vilka främst är hämtade från de granskade och etablerade källorna LUBsearch och Google Scholar. Samtliga artiklar är peer reviewed, det vill säga har blivit granskade och godkända av andra forskare innan publicering. De sökord som använts är *leadership values*, *delegating leadership*, *empowerment effects*, *path-goal theory*, *self-fulfilling prophecy organisations*, *learning and development in the workplace*, *employee development*, *workplace learning in organisations*, *conditions of learning leadership* samt *Herzberg two-factor-theory in organisations*. Information från flera olika författare med en spridning i årtal har använts för att öka trovärdigheten i materialet. Målet har däremot varit att i stor mån använda teorier som är publicerade relativt nyligen för att de ska kunna anses relevanta och applicerbara på vår samtid. Försök har även gjorts till att primärt använda mig av förstahandskällor då det finns en risk att andrahandskällor är snedvridna. Det är däremot svårt att helt utesluta dessa, och det kan i somliga fall till och med vara lämpligt att använda andrahandskällor eftersom de kan bidra med nya perspektiv och infallsvinklar på ämnet.

Thurén (2014) tar upp fyra olika krav som säkerställer källors trovärdighet: *äkthet*, *tidssamband*, *oberoende* och *tendensfrihet*. Äkthet implicerar att källan innehåller vad den påstår sig innehålla, det vill säga inte är förfalskad. Jag förutsätter att äkthetskravet är tillgodosett eftersom de tryckta källor som använts för arbetet i huvudsak går att finna vid Universitetsbiblioteket och hos andra tillförlitliga förlag, samt då all digital forskning som presenterats har tillhandahållits via sökmotorer för Lunds Universitet och Google. Det andra kravet är tidssamband (ibid), vilket handlar om tidsspännet mellan en händelse och att det berättas om den. Risker att källan inte är tillförlitlig är större om det visar sig vara väldigt stort tidsskillnad mellan. För att uppfylla detta krav har jag som tidigare nämnt försökt använda källor som är relativt relevanta och går att applicera på nutiden. I vissa fall har äldre källor använts då de presenterat teorier som än idag är aktuella.

Thurén (2014) tar upp oberoende som det tredje kravet, vilket betyder att källan är fristående och oberoende från andra källor. I stora drag handlar det om att källan inte ska vara ett återgivande av andra källor och vederbörande ska inte ha blivit påverkad av andra. Vid sökning av källor för detta arbete har det varit svårt att undgå källor som inte refererar till andra forskare, författare eller annan litteratur. Detta är något jag är väl medveten om, och noga övervägning har därför gjorts vid valet av andrahandskällor. Det fjärde och sista kravet är kravet på tendensfrihet (ibid). Här handlar det om att källan inte ska ge någon anledning att tro att verkligheten snedvrids på

grund av egna tolkningar och åsikter om de ämnen som presenteras. De källor som använts för arbetet både hänvisar till och är en del av långsiktig forskning inom berörda ämnen, vilket gör att kravet på tendensfrihet kan tillgodoses. Däremot är det viktigt att vara medveten om att den information som källorna presenterar inte kan vara helt objektiv eftersom den till viss del färgas av författarnas egna åsikter och uppfattningar.

4.2 Ledarskap

Ledarskap är ett begrepp som kan definieras på väldigt många sätt, men de flesta definitionerna innefattar fyra gemensamma delar: process, påverkan/inflytande, gruppkontext och måluppfyllelse. Utifrån dessa komponenter definierar Northouse (2018, s. 43) ledarskap som “... *a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal.*” Ledarskap är som ovan nämnt ett mångtydigt begrepp med en rad olika betydelser då forskare oftast definierar ledarskap utifrån sitt eget perspektiv och de aspekter som är av intresse (Yukl, 2012). Stogdill (1974) i Maltén (2000, s. 7) uttrycker att: “*There are almost as many definitions of leadership as there are persons who have attempted to define the concept.*” Enligt Yukl (2012) bygger de flesta definitionerna på uppfattningen om att ledarskap är en process där en eller flera individer influerar andra med syftet att leda, strukturera och förenkla relationer och processer i en organisation. Han utgår i sin bok från en bred definition av ledarskap där hänsyn tas till en mängd faktorer som påverkar graden av framgång som medlemmar kan uppnå genom att tillsammans arbeta mot uppsatta mål. Definitionen lyder enligt följande:

“Ledarskap är den process som innebär att påverka andra till att förstå och vara överens om vilka uppgifter som bör utformas och hur utförandet bör ske. Ledarskap är också den process som syftar till att underlätta individuellt och gemensamt arbete mot delade mål.” (2012, s. 11).

4.2.1 Att leda genom värderingarna

Varje organisation har en så kallad personlighet som sätter tonen och klimatet för samspelet mellan dess individer. En allmän definition av begreppet “organisationskultur” är ofta “så gör vi här” (Maltén, 2000), och en mer utarbetad sådan beskriver Bang (1999, s. 24) som “... *den uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattning som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden*”. Organisationskulturen uppfyller enligt honom flera funktioner; den bidrar med en identitetskänsla och är därmed en fundamental del i skapandet av ett starkt engagemang mot gemensamma mål, den tydliggör samt ger meningsfullhet och stabilitet. Sammantaget kan kulturen ses som en uppsättning övergripande mål och visioner som ger riktning och motiverar till ett visst handlande.

Wolvén (2000) talar också om ledarskapet i kulturella organisationer, där exempelvis värderingar och normer är av särskild betydelse och där ledaren borde agera förebild för medarbetarna. Ledaren borde även vara skicklig på att motivera medarbetarna, samt upprätta och förmedla företagets värderingar nedåt i organisationen. För att uppfylla dessa krav som ledare är det viktigt att ha en god kommunikativ förmåga och kunna sätta tydliga visioner samt uppvisa medel för hur dessa uppnås. Ledare i kulturella organisationer borde ägna både tid och kraft åt att motivera, inspirera och utveckla medarbetare med mycket kundkontakt. En central roll är också

att förmedla företagets visioner och affärsidé, då det visar sig stärka individer och öka måluppfyllelse. Förutsättningen för ovan nämnda teori är en icke hierarkisk, platt organisation, som är öppen för omgivningen och där ansvar och beslutsfattande är decentraliserat.

Även enligt Farell (2019) har ledare möjlighet att använda språkets genomslagskraft inte bara för att förmedla organisationens visioner utan även för att skapa engagemang och stöd för visionerna. Hur ledare använder språket, det vill säga kommunicerar, för att skapa en vision, främja organisationens värderingar och påverka organisationskulturen är avgörande för både ledarens och organisationens framgång. Kommunikationen är viktig för att ledare ska kunna artikulera företagets värderingar kring vilka beteenden som är önskvärda och hur arbete ska utföras. Den är även ett verktyg för att förmedla hur medarbetarna tillsammans ska överkomma organisatoriska problem och hinder.

4.2.2 Deltagande ledarskap, delegering och empowerment

En grundläggande förutsättning för att kunna mobilisera mänskliga resurser i organisationer är att människor ges möjlighet att använda sina kompetenser. Detta kräver att ledare delegerar både ansvar och befogenheter till medarbetarna. Genom att delegeras ansvar blir de ofta mer motiverade och engagerade, samtidigt som vägarna för beslut blir kortare, vilket bland annat ökar organisationens effektivitet. En av nackdelarna med delegering är att ledningens möjlighet till kontroll inför beslut minskar, men sammantaget är fördelarna större. Framförallt när det görs stegvis och utgår från organisationens individuella förutsättningar (Wolvén, 2000).

Även Yukl (2012) tar upp delegering, vilket innebär att medarbetare ges nya arbetsuppgifter samt större befogenheter för att kunna utföra dessa. Han talar inledningsvis om delegering som en version av deltagande ledarskap. I stora drag handlar det om tillämpningen av olika beslutsförfaranden som ger individer möjlighet att påverka ledarens beslut. Termer som förknippas med deltagande ledarskap är gemensamt beslutsfattande, decentralisering, demokratiskt ledarskap och självbestämmande. Ett av de vanligaste beslutsförfaranden som används av ledare för att involvera andra i beslutsfattandet är *delegering*. Oftast sker det utifrån vissa uppsatta riktlinjer, och ibland krävs godkännande från chefen innan beslut tas. Delegering är det av fyra beslutsförfaranden som innebär störst inflytande från andra i processen.

Enligt Yukl (2012) innebär ökad delegering att medarbetaren får ta fler beslut på egen hand och att chefens tillstånd behövs i mindre utsträckning än tidigare. Potentiella fördelar som följer av delegering som utförts på ett adekvat sätt är förbättrad kvalitet i beslut. Detta om medarbetaren besitter mer relevanta erfarenheter och kunskaper kopplat till uppgiftens genomförande än vad chefen gör. Beslutskvaliteten förbättras även som en följd av delegering om medarbetarens arbete kräver ett snabbt agerande på olika förändringar, och då chefen själv inte har samma möjlighet att vara involverad och fatta snabba beslut. Viktigt att påpeka är att delegering inte leder till förbättrad besluts kvalitet i situationer där medarbetaren exempelvis inte har rätt färdigheter för ett lyckat beslutsfattande. Andra fördelar med delegering är att det kan bidra till att medarbetare upplever sitt arbete som mer stimulerande, meningsfullt och utmanande. Ökad tillfredsställelse som ett resultat av delegering uppstår dock endast hos medarbetare som både vill ta mer ansvar och har rätt färdigheter för det. Delegering kan även vara ett sätt att underlätta ledarutveckling på så sätt att organisationen kontinuerligt behöver utveckla potentiella ledare för

att vid behov kunna tillsätta lediga chefstjänster. Genom att delegera utvecklar medarbetare de färdigheter som krävs för att så småningom kunna ta sig an viktiga ansvarsområden på en högre nivå.

Ellis (2015) sammanfattar begreppet delegering med slutsatsen att det utgör en nyckelfunktion för chefer och ledare. Delegering skapar både fördelar för individen, gruppen, organisationen och ledaren. Några fördelar som identifierats är ökad effektivitet, arbetstillfredsställelse, personlig och yrkesmässig utveckling och motivation. I artikeln tas det även upp att vissa chefer inte delegerar i tillräckligt stor utsträckning, och belyser vikten av att sätta anledningarna till detta åt sidan för att istället se till individens och organisationens bästa.

Kopplat till ovan nämner Yukl (2012) även begreppet empowerment, även kallat "psykologiskt självbestämmande", vilket beskriver hur individens tro på sin egen förmåga och motivation påverkas av bland annat ledarbeteende och utformningen av arbetet. Spreitzer (1995) fann utifrån en studie stöd för att empowerment innefattas av fyra huvudsakliga delar: självbestämmanderätt, tro på sin egen förmåga, meningsfullhet och inflytande. Yukl (2012) poängterar att deltagande ledarskap och delegering som varit fokus i detta avsnitt inte utgör de enda aspekterna som bidrar till upplevt självbestämmande, utan är endast bidragande faktorer. Exempel på positiva följder av empowerment är ökad arbetstillfredsställelse, ökat engagemang för organisationen och arbetsuppgifterna samt ett större lärande. Syahrul (2020) har genomfört en studie med syftet att undersöka *Human resources management* inom regeringen i Indonesien, vilket han menar kräver ett kompetent ledarskap. Studiens resultat visar att psykologiskt självbestämmande, det vill säga empowerment, ökar medarbetarnas (inre) motivation i sitt arbete då det skapar en känsla av meningsfullhet, självbestämmande och kompetens. Denna inre motivation tar sig även i uttryck genom att de känner ett större ansvar för sitt arbete, större arbetstillfredsställelse och mer entusiasm kring att vilja bidra till organisationen.

4.2.3 Relationsorienterat ledarskap

Utifrån studier genomförda vid Ohio State University om vilka ledarbeteenden som anses lämpliga kunde beteenden beskrivas i två dimensioner. Den ena benämns som *strukturering*, vilket är en ledare som försöker definiera och ordna olika roller. Ledare med denna inriktning är bra på att planera, förmedla information, prova nya idéer etcetera. Den andra dimensionen kallas *konsideration*, vilket handlar om att ledaren tar hänsyn till medarbetarnas tankar och känslor samt försöker främja förtroende och kommunikation mellan parterna. En viktig slutsats som forskarna drog efter att ha identifierat dessa två dimensioner är att inriktningarna inte kan ses som motsatser utan de kompletterar varandra för att skapa ett fungerande ledarskap (Wolvén, 2000). Robert Blake och Jane Mouton (1964), två amerikanska socialpsykologer, vidareutvecklar resultaten från forskningen ovan. Syftet med deras undersökningar är att illustrera hur mål- och uppgiftsinriktningen kan sammanföras med personalomsorg. De kommer då fram till att ledare behöver ha en kombination av två olika inriktningar, där den första är *resultat- och uppgiftsinriktning*, som i Ohio-undersökningen går under benämningen *strukturering*. Här har ledaren ett fokus på kontroll och styrning och på att medarbetare besitter stor uppgiftskompetens. Den andra inriktningen är *personinriktning*, som kan jämföras med *konsideration*. En personinriktad ledare motiverar och inspirerar medarbetare, låter dem ha inflytande och ta ansvar

samt frambringar laganda. Ett personinriktat ledarskap går mycket ut på att förankra företagets visioner hos medarbetarna genom att skapa en kultur med "vi-känsla".

Vidare talar Maltén (2000) om att ledare behöver inse vikten av de mänskliga relationernas betydelse i organisationer, och att medarbetarna är den främsta resursen. En relationsinriktad ledare fokuserar på att få medarbetarna att känna sig behövda och låta dem ta ansvar, vilket i sin tur leder till frigörande av resurser som annars inte skulle finnas. Ledaren behöver samspela med medarbetarna genom att ge dem stöd och uppskattning. Det leder till en känsla av delaktighet i gruppen och i sin tur utveckling och måluppfyllelse för organisationen. Det gäller också för ledaren att tillvarata medarbetarnas potentialer att utvecklas genom att utbilda i vardagen i form av att hitta egna lösningar arbetet. Enligt Malten (2000) beskriver följande citat från en intervju med Volvo-direktören Håkan Frisinger år 1987 den relationsinriktade ledardimensionen på ett bra sätt:

"Det viktigaste är att kunna motivera människor, att skapa laganda. Man måste ha roligt och även kunna skratta åt sina egna misstag. Man måste också kunna njuta av att se andra människor lyckas: delegera, se till helheten, aldrig leta syndabockar, ge beröm offentligt!" (2000, s. 180).

En artikel skriven av Johnson (2020) handlar just om att förbättra relationer mellan chefer och medarbetare för att öka medarbetarnas engagemang. Eftersom chefer är med och påverkar engagemanget i stor utsträckning är det viktigt att inte underskatta den påverkan relationsbyggande kan ha för en organisation. Genom att skapa positiva relationer mellan medarbetare och chefer kan verksamheten få sina medarbetare att känna sig uppskattade, engagerade och känna meningsfullhet i sitt arbete. För att åstadkomma detta behöver medarbetarna ha nära tillgång till sin chef och kunna uttrycka sin åsikt till vederbörande. En av grundpelarna i att skapa nära relationer är att uppmuntra till en öppen och ärlig kommunikation både när det kommer till förmedling av kultur, värderingar samt positiv och negativ feedback. Fundamentalt är också att ledare får medarbetarna att känna sig viktiga. I större organisationer är det lätt att anställda känner sig som en kugge i maskineriet, och det är därför viktigt att få dem att känna sig som en bidragande faktor till det som åstadkoms på ett större plan. Att se till att varje individ får en känsla av riktning mot ett mål kommer få dem att känna sig motiverade, vara i linje med organisationens mål och helt enkelt bli mer engagerade. I det långa loppet gör detta att samtliga medarbetare vill uppnå gemensamma mål.

4.2.4 Situationsanpassat ledarskap

Paul Hersey och Ken Blanchard (1977) har bildat en teori utifrån tanken om att ledarskapet borde anpassas efter situationella omständigheter, vilket tyder på att det inte finns en ledarstil som kan appliceras i alla sammanhang. Medarbetarnas mognad är den faktor som de anser vara viktigast att anpassa sig efter, vilket definieras enligt citatet: *the capacity to set high but attainable goals (achievement motivation), willingness and ability to take responsibility, and education and/or experience of an individual or a group.*" (1977, s. 175). Ledaren anpassar alltså sin avvägning mellan uppgifts- och relationsinriktning efter medarbetarnas mognad. När mognaden är låg borde ledaren exempelvis vara väldigt uppgiftsinriktad och lågt relationsinriktad för att individen ska komma in i arbetet, lära sig nya saker och känna sig lyckad.

I kontrast till detta, när full mognad uppnås, kan ledaren gradvis avveckla både uppgifts- och relationsinriktning och istället delegera uppgifter med en förväntan att medarbetaren genomför dessa. Sedan finns det ytterligare två nivåer där mognadsgraden är något lägre och där ledarskapet anpassas efter det.

Yukl (2012) beskriver "Path-goal theory", målvägsteorin, vilken utvecklades med syftet att beskriva hur ledarbeteenden inverkar på medarbetarens arbetsprestation och tillfredsställelse. Teorin har under åren utvecklats ytterligare, senast av bland annat House och Mitchell (1974), som menar att det finns fyra beteendekategorier som målvägsteorin kan beskrivas utifrån: 1) *Stödjande ledarskap*, vilket handlar om att se efter medarbetarnas behov och bry sig om deras välbefinnande samt att skapa ett gott klimat på arbetsplatsen. 2) *Vägledande ledarskap*, som inbegriper förmedling av de förväntningar som finns på medarbetarna, att vägleda och uppmana att regler följs samt att koordinera arbetet. 3) *Deltagande ledarskap*, vilket handlar om att involvera medarbetare i beslut och ta deras inputs i beaktning. 4) *Prestationsorienterat ledarskap*, som innefattar en strävan efter ökade prestationer genom formulering av utmanande mål samt en tro på att medarbetarna kan prestera högkvalitativt. Yukl (2012) menar att ledarbeteendets påverkan på arbetsprestation och tillfredsställelse enligt målvägsteorin beror på situationella faktorer, såsom uppgifternas beskaffenhet och medarbetarnas personliga egenskaper. Dessa faktorer påverkar både det beteende som ledaren behöver anamma för att lyckas såväl som möjligheten att öka medarbetarnas motivation. I tre empiriska studier som House (1971) presenterar i sin artikel framkommer det utifrån resultaten att förklaringen på hur ledarbeteende påverkar medarbetarnas tillfredsställelse, motivation och prestation stöds av målvägsteorin som beskrivits ovan.

4.2.5 Ledarskap och motivation

Söderfjäll (2012) tar upp hur ledarskapet påverkar bland annat medarbetarnas motivation på olika sätt. För att medarbetarna ska vilja anamma ett beteende eller prestera i sitt arbete är en viktig förutsättning att personen känner tillit till sin egen förmåga att klara av det. Det behöver inte vara att medarbetarna tror sig kunna utföra uppgiften vid just den tidpunkten, men att det finns en tro om att kunna lära sig. Upplevelsen av faktisk kompetens och potentiell kompetens är alltså avgörande för att individen ska vilja anta ett beteende. Dessa behov kan medarbetarna till stor del tillfredsställa på egen hand, men chefen är här ytterligare en viktig källa för att stärka tron på sig själv och sin förmåga. Exempel på hur ledare kan tillfredsställa medarbetarnas kompetensbehov är att tydliggöra och förmedla höga förväntningar. *Pygmalioneffekten* är ett fenomen inom ledarskapsforskningen som uttrycks i en slags självuppfyllande profetia, där en ledares förväntningar och uppfattning på medarbetarnas skicklighet och kompetens ofta bekräftas efterhand. Detta eftersom den förväntan ledaren har på medarbetaren påverkar beteendet som uppvisas gentemot hen. Detta leder i sin tur till att medarbetaren ofta anammar det beteende som ledaren förväntade sig från början. Eden (1990) förstärker i sin artikel argumentet om att chefer i organisationer borde använda alla medel till sitt förfogande för att främja höga, realistiska förväntningar på medarbetarna. Essensen av självuppfyllande profetia i ledarskapsammanhang kan beskrivas med orden: "*Managers get the subordinates they expect*". Viktigt att poängtera är dock att förväntningar inte ersätter hårt arbete, men det bidrar till en motivation till att arbeta hårdare.

Ytterligare ett exempel på hur ledare kan tillgodose kompetensbehov är enligt Söderfjäll (2012) genom att medarbetarna sätter upp och följer upp mål. Medarbetare med en uppfattning om att det i sitt arbete finns utrymme för utveckling och dessutom har ambitioner till att utvecklas, har ett mål med sin progression eftersom det finns en vilja och tro på sin förmåga att prestera. Detta har i mängder av forskning visat sig ha ett positivt inflytande både på motivation och prestation. Motivationen och prestationen ökar främst av att formulera utmanande och mätbara mål som känns betydelsefulla för individen. Att ledare ger positiv återkoppling på medarbetarnas framsteg och utveckling leder i sin tur till att de vill fortsätta lägga ner tid och energi på att utvecklas. Positiv respons är även gynnsam för medarbetarnas autonoma motivation. Denna typ av motivation samt välbefinnande följer av att känna autonomi i sitt arbete, vilket inbegriper möjligheten att styra sitt handlande och få uttrycka sina idéer, åsikter och tankar. Ett förslag på vad ledare kan ta i beaktning här är betydelsen av valfrihet och delaktighet i beslutsfattande. Att som medarbetare få känna sig delaktig i planering, beslutsfattande och genomförande av olika arbetsuppgifter i den utsträckning situationen tillåter, påverkar hens attityder och känsla av autonomi, vilket i sin tur leder till motivation. Delegering är däremot inte lämpligt i alla situationer, utan kräver att medarbetarna både har rätt kunskap och kompetens för att kunna ta ansvar. Ledare gör inte heller alltid medarbetarna en tjänst när de lägger över allt ansvar på dem.

Även Raudeliūnienė och Meidutė-Kavaliauskienė (2014) tar i sin artikel upp olika faktorer i ledarskapet som påverkar motivationen hos medarbetarna. När det kommer till igenkänningsfaktorer innefattar de mest effektiva sätten att motivera medarbetarnas involvering i beslutsfattande, att få ta mer ansvar och att få uppskattning. Gällande självuppfyllande faktorer är det medarbetarnas möjlighet att arbeta med något intressant och meningsfullt, att ta ansvar för sitt eget arbete och ges möjlighet att hela tiden utvecklas som bidrar till motivation. Slutligen när det kommer till sociala faktorer motiveras medarbetarna bäst genom att få uppmärksamhet från ledaren, ha informella konversationer, att arbeta tillsammans samt av en lämplig ledarskapsstil.

4.3 Lärande och utveckling

Regen et al. (2020) skriver i sin artikel att de mänskliga resurserna, det vill säga medarbetarna, är en av de viktigaste resurserna som behöver tillvaratas på ett ordentligt sätt av organisationer. Medarbetarutveckling kan ses som ett program för lärande som utförs inom en viss tid med målet att utveckla de kunskaper, kompetenser, motivation och beteenden som på bästa möjliga sätt kan förbättra och utveckla både individuell och organisatorisk prestation. Utveckling hos medarbetarna kan vara ett resultat av både övning i det dagliga arbetet och genom formella utbildningsformer. Enligt en artikel skriven av Froehlich et al. (2017) har forskningsintresset under det senaste århundradet förändrats radikalt från att ha undersökt mer formella former för lärande, såsom olika former av formell utbildning, till att vilja titta på mer informella former. Informellt lärande innefattas av ostrukturerade och okontrollerade läraaktiviteter som sker i det dagliga arbetet, där den sociala aspekten är grundläggande då medarbetare lär sig mycket av att kommunicera med varandra i arbetet.

4.3.1 Förutsättningar för lärande och utveckling

Enligt Hall (1990) har människor ett behov av att uppvisa sin kompetens, det vill säga agera på ett kompetent sätt för att kontinuerligt utvecklas. Enligt honom kräver kompetensen ingen yttre drivkraft då den är tillfredsställande i sig. Att visa upp sina färdigheter kräver däremot ofta hjälp från andra, och den viktigaste uppgiften för ledare i en organisation är därför att skapa förutsättningar så att kompetensen kan uttryckas. De faktorer som tillsammans bildar en teori för hur kompetenser uppkommer är *samverkan, engagemang och kreativitet*. Samverkan är den utlösande källan till kompetensprocessen vari kreativitet och engagemang skapas. Möjligheter till samverkan leder bland annat till ökat engagemang, ansvar och arbetstillfredsställelse. Det finns framförallt ett par faktorer som föder samverkan; ledningens värderingar och trovärdighet samt relationerna mellan medarbetare och med arbetet. Samverkan kräver maktindelning, det vill säga att ledningen uppmuntrar medarbetarna till att vara involverade i beslutsfattande och ha kontroll över arbetet. Denna samverkan gör att medarbetarna känner uppskattning, vilket i sin tur leder till att de bidrar med idéer och kunskaper som kan utveckla verksamheten.

Den andra faktorn som Hall (1990) menar påverkar kompetens och prestation är engagemang. Engagemanget ses som den största energikällan i arbetet, och att som medarbetare ha ett engagerande arbete bidrar till motivation och utveckling. Det bidrar även till en ansvarskänsla och ger handlingar en innebörd. Viktigt att poängtera är att medarbetarnas inflytande över arbetet utgör kärnan i engagemanget, samt att de tilldelas makt att utföra det arbete och ta de beslut som ledningen givit dem. För att skapa engagemang krävs även samhörighet, vilket avser känslan av identifikation med organisationen och dess mål. Samhörigheten innefattar en trygghet och ett förtroende till varandra, då en viktig del i kompetensprocessen är just att skapa en kultur där individer åstadkommer saker tillsammans. Ledningen behöver uppmuntra till en känsla av ömsesidigt beroende av varandra och agera föredöme för detta, samt förmedla att alla medarbetare är viktiga för organisationens överlevnad. Slutligen tas kreativitet upp som den faktor som gör att kompetensen börjar utvecklas. En del i att stimulera kreativitet handlar om att låta medarbetarna ha kontroll över sitt arbete och ha tilltro till deras förmåga samt uppmuntra till försök och misslyckanden. Ledningen behöver också skapa en kreativ atmosfär, vilket görs genom att upprätta en kommunikation med sina medarbetare som bygger på trygghet och transparens (ibid).

Regen et al. (2020) menar att medarbetarutveckling kräver två huvudsakliga förutsättningar, där den ena är att utveckling måste komma från att medarbetarna aktivt själva planerar och utför aktiviteter som främjar avancemang och utveckling. Den andra förutsättningen är att ledningen också skapar möjligheter för medarbetarna att utvecklas i sitt arbete. I en artikel skriven av Döös et al. (2015) presenteras empiriska illustrationer av hur chefer i sitt dagliga arbete skapar främjande förutsättningar för lärande och utveckling. Att som chef kunna styra på ett sätt som leder till lärande som en integrerad del i arbetet är en strategisk tillgång för organisationen. Chefer behöver vara uppmärksamma på de lärandeprocesser som pågår bland medarbetarna, för att på så sätt kunna socialt och organisatoriskt strukturera på ett medvetet och kompetent sätt i att stötta lärande och utveckling.

4.3.2 Arenor för lärande och utveckling

Arbetsplatslärande ses vara en kritisk process som utvecklar medarbetarnas professionella färdigheter och kunskaper, löser organisatoriska problem och anpassar sig till förändringar i organisationen (Park & Lee, 2018). Lärande i vardagen, det vill säga lärande som är i nära anslutning till det dagliga arbetet, är ett av de mest effektiva sätten att utveckla medarbetarnas kompetens. Lärandet som sker i det praktiska arbetet genom exempelvis nya arbetsuppgifter och genom andra medarbetare brukar kallas "on-the-job-training". Ofta underskattas denna typ av lärande i organisationer medan formell utbildning överskattas. I praktiken är det mer troligt att det dagliga lärandet ger mer bestående resultat än vad intensiva formella utbildningar gör (Wolvén, 2000). Även Filstad (2012) talar om lärande i vardagen som den viktigaste arenan för lärande och utveckling. Denna form av lärande visar sig ge positiva effekter av det skälet att medarbetarna lär sig genom att lösa konkreta arbetsuppgifter istället för att behöva avsätta tid för studier. Kunskaperna är därmed mer praktiska och kan appliceras direkt på arbetet. Arbetsplatslärande kännetecknas i hög grad av informellt lärande, vilket är det lärande som sker både medvetet och omedvetet utanför ramen för formell utbildning. Det är viktigt att kombinera både formellt och informellt lärande då lärandet måste integreras och förankras i arbetet samt genom social interaktion med andra medarbetare. Slutligen är det viktigt att poängtera att arbetsplatslärande är starkt bundet till den kontext som det sker i. I en mätning från de studier som genomförts av Park och Lee (2018) framkom det just att personliga och kontextuella faktorer som kan relateras till medarbetarna själva och deras arbete påverkar arbetsplatslärande.

Filstad (2012) går närmare in på arbetsplatsen som lärandemiljö genom att studera en rad olika forskningsprojekt. Projekten analyserar bland annat vilka former av social praxis som är viktiga för lärande. De kriterier som respondenterna ansåg viktigast för ett bra yrkesliv och kunskapsutveckling var framförallt att ha utmanande arbetsuppgifter, bra ledning samt känna ansvar och meningsfullhet i sitt arbete. Filstad (2012) understryker att det är ledningens ansvar att uppmärksamma och se till att lärande sker i organisationen. Lärandekulturen, som är en del av organisationskulturen, behöver styras till att bli en stark lärandekultur. För att skapa en sådan behöver värderingar och relationer utvecklas som leder till lärande och utveckling. I utformandet av läroprocesser behövs ett ledarskap där värden förtydligas, reflektion initieras som avgörande för lärande och lärandeförhållanden upprättas.

4.3.3 Motivation till lärande och utveckling

Herzberg (1966) skiljer i sin arbetsmotivationsteori, även kallad två-faktor-teori, mellan *hygien faktorer/yttre faktorer* och *motivationsfaktorer/inre faktorer*. Hygienfaktorer kan förhindra låg arbetstillfredsställelse och underlättar därmed indirekt motivationsprocessen, medan motivationsfaktorer direkt höjer motivationen. Hygienfaktorer kan exempelvis vara ledarskap, sociala relationer och tydliga organisationsmål. Motivationsfaktorer ökar motivation och tillfredsställelse genom att skapa inre belöningar såsom att känna sig uppskattad och lyckad samt att få ta ansvar och utvecklas i sitt arbete. För att motivera och göra medarbetare tillfredsställda behöver ett klimat upprättas där arbetsuppgifterna är centrala. Det innebär att arbetet borde anpassas efter individens prestationsförmåga, målmedvetenhet och intressen samt att det finns rum för ansvarstagande. Det är slutligen viktigt att lyfta frågan gällande hur ledare lämpligast

avväger yttre och inre belöningar för att motivera medarbetare. Detta är något som skiljer sig avsevärt beroende på individuella och kontextuella aspekter. Zaid och Arif (2017) syftar med sin empiriska artikel till att skapa förståelse för hur medarbetarnas möjlighet att göra sin röst hörd förbättrar arbetstillfredsställelse genom att applicera Herzbergs två-faktor-teori. Resultatet från genomförd studie visar på ett positivt förhållande mellan dessa aspekter, vilket indikerar på erkännandet att medarbetarnas uttryck av åsikter och idéer skapar en motiverande miljö som ökar deras nivå av arbetstillfredsställelse, vilket i sin tur bidrar till organisationens effektivitet och utveckling.

5. Teoretisk analys och diskussion

I följande avsnitt kommer resultatet av den empiriska analysen sättas i relation till presenterade teorier med syftet att besvara forskningsfrågorna “Vad är det som kännetecknar ledarskapet på IKEA?”, “På vilket sätt bidrar ledarskapet till medarbetarnas motivation för lärande och utveckling?” samt “Vilken betydelse har de organisatoriska förutsättningarna och arenorna för lärande och utveckling för medarbetarnas motivation?”. I denna del av processen kommer jag som forskare att ta bort *epochen* som inneburit att jag försökt betrakta de undersökta fenomenen utan tidigare erfarenheter och kunskaper om dem, och egna slutsatser kommer därmed presenteras.

5.1 Värderingar som grund i ledarskapet

Utifrån en analys av empirin kan en tydlig organisationskultur urskiljas då företagets värderingar utgör en viktig grund för samtliga organisationsmedlemmars arbete, men också ledarskapet. Detta kan kopplas till Bangs (1999) beskrivning av organisationskulturen som de gemensamma värderingar, normer och uppfattningar som uppstår i en organisation då medarbetare samspelar med varandra och kontexten. Maltén (2000) menar vidare att organisationskulturen är en uppsättning mål och visioner som skapar en identitetskänsla och bidrar med engagemang och motivation att nå gemensamma mål. Utifrån empirin kan alltså en tydlig organisationskultur urskiljas, som bygger på företagets värderingar. Dessa innefattas bland annat av en tillsammansanda, att ge och ta ansvar samt att inspirera och förtydliga mål, vilket i sin tur engagerar och motiverar medarbetarna till ett visst handlande.

Inom kulturella organisationer menar Wolvén (2000) att ledaren borde agera förebild för medarbetarna och att exempelvis värderingar är av särskild betydelse. En intervjuperson poängterar att cheferna i sitt ledarskap utgår från ledarskapsförmågor som är starkt kopplade till värderingarna i hur både chefer och medarbetare ska vara. För att som ledare kunna motivera medarbetare och förmedla organisationens värderingar är det viktigt med kommunikation och framförande av tydliga visioner samt hur dessa uppnås (ibid). En intervjuperson påpekar just vikten av att inspirera, ge medarbetare visioner och därigenom motivera dem. Två intervjupersoner anser att kommunikation och transparens i form av en öppen och ärlig dialog är grundläggande i ledarskapet, och en tredje tycker det är viktigt att kunna inspirera, ge medarbetarna visioner och på så sätt motivera dem till att uppnå mål tillsammans.

Vidare menar Wolvén (2000) att ledare borde ägna mycket tid åt att motivera, stimulera och utveckla medarbetare som har kundkontakt i sitt arbete. Genom att kommunicera organisationens affärsidé och visioner, stärker det individer och skapar ett målinriktat beteende. Samtliga medarbetare på den undersökta funktionen på IKEA har kundkontakt i sitt dagliga arbete, och intervjupersonerna har en tydlig strävan att motivera medarbetare och få dem att vilja utvecklas. Som ovan nämnt är en viktig del i ledarskapet enligt intervjupersonerna att förmedla organisationens mål och visioner, vilket är något som görs både i det vardagliga arbetet “på golvet” och i medarbetarsamtal. Teorin om att leda genom värderingarna förutsätter en platt, icke hierarkisk organisation där öppenhet och decentralisering av beslutsfattande och ansvar är grundläggande aspekter (ibid). Detta är något som två av intervjupersonerna bekräftar genom att tala om att det är en relativt platt organisation där alla har olika ansvarsområden snarare än hierarkiska positioner. Något som även uttrycks vara viktigt i ledarskapet är att ge och ta ansvar, och cheferna ser gärna att medarbetarna tar ansvar och är delaktiga i beslutsfattande.

Även enligt Farrell (2019) är kommunikation en viktig del i ledarskap för att förmedla visioner och värderingar samt skapa engagemang hos medarbetarna. Det är ett sätt för ledare att sprida företagets värderingar kring önskvärt beteende och handlande, samt förmedla hur organisatoriska problem och hinder ska hanteras. Detta är något som cheferna på IKEA lägger stor vikt vid. Att genom kommunikation och starka relationer med medarbetarna förmedla visioner, inspirera, förtydliga och motivera.

Trots att värderingar utifrån litteraturen endast ses som en del av organisationskulturen, verkar det vara en väldigt stor del av kulturen inom IKEA eftersom det inbegriper önskvärt beteende och agerande för medarbetare såväl som ledare. Det faktum att organisationen strävar efter att inte vara så hierarkisk kan jag tänka mig gör att medarbetarna kan identifiera sig mer med organisationen och dess värderingar, vilket kan vara fördelaktigt i chefernas försök att sprida dessa och motivera medarbetarna i sitt arbete.

5.2 Anpassning av ledarskapet för att motivera till lärande och utveckling

Wolvén (2000) menar att medarbetare behöver få möjlighet att använda sina kompetenser genom att bli delegerade både ansvar och befogenheter. Detta leder ofta till att medarbetare blir mer motiverade och engagerade samt att beslutsfattande blir mer effektivt. Samtliga chefer på IKEA har en positiv upplevelse av delegering, och särskilt en av dem uttrycker att det ger medarbetare energi och motivation att utvecklas, och är något som borde göras oftare med tanke på dess effekter. Även Yukl (2012) talar om delegering av arbetsuppgifter och befogenheter, och ser det som en del av ett deltagande ledarskap, vilket innefattar gemensamt beslutsfattande, decentralisering, självbestämmande och demokrati. Intervjupersonerna uttrycker att medarbetarna exempelvis får sätta upp egna mål i medarbetarsamtal som ett sätt att motiveras till att ta ansvar och utvecklas. Eftersom det är en relativt platt organisation är decentralisering och demokrati grundläggande för beslutsfattande. Delegering är det vanligaste sättet att involvera medarbetare i beslutsfattande, vilket innebär att de ges ett stort inflytande i processer i form av befogenheter och ansvar (ibid). En intervjuperson uttrycker att om hen tror på den enskilde medarbetaren motiveras individen till att vilja ta sig an ett ansvar. En annan intervjuperson talar också om att hen försöker “unleash the potential” genom att tro på andra och ge dem utrymme att

testa genom att exempelvis ta på sig ett större ansvar än vad rollen egentligen innebär. Samtliga intervjupersoner talar också om att involvera medarbetarna på olika sätt i arbetet och i beslutsfattande, vilket de menar kan öka motivationen till att utvecklas och nå gemensamma mål.

Enligt Yukl (2012) leder delegering till förbättrad kvalitet i beslut om medarbetaren besitter mer relevanta kunskaper och erfarenheter att utföra uppgiften eller ta ansvaret än vad chefen gör. Det är däremot viktigt att poängtera att det krävs att medarbetaren har rätt färdigheter för att fatta beslut. En intervjuperson uttrycker att det finns flera fördelar med delegering av ansvar, men säger också att det finns en rädsla att överbelasta medarbetarna, och att de behöver ges rätt förutsättningar att kunna ta ansvar. Samma intervjuperson säger att ökad delegering ger medarbetarna mandat att ta egna beslut och ser hellre att de ber om ursäkt än om tillåtelse vid beslutsfattande. En annan intervjuperson delegerar gärna ansvar till medarbetare som är bättre än hen själv inom det specifika området och har mer energi till det.

Ytterligare fördelar med delegering som Yukl (2012) nämner är att medarbetare ser sitt arbete som mer intressant, meningsfullt och utmanande. Ökad tillfredsställelse till följd av delegering uppstår däremot endast om medarbetarna vill ta ansvar och besitter de färdigheter som krävs. En av intervjupersonerna uttrycker att delegering är energigivande och motiverande för medarbetarna, men menar också att de då behöver ges rätt verktyg till det och förutsätter att de vill ta ansvar. Delegering kan även vara ett sätt att främja ledarutveckling genom att utveckla potentiella framtida ledare för att vid behov kunna rekrytera dem till chefstjänster. Genom att få ta ansvar utvecklas färdigheter som krävs för att senare kunna ta sig an en sådan roll (ibid). Två intervjupersoner tar upp just det här med att identifiera ledarskapspotential genom att delegera ansvar och att medarbetare ibland får ta ett större ansvar än vad rollen innebär för att kunna tränas mot en mer senior roll. Ellis (2015) sammanfattar begreppet delegering med att säga att det skapar fördelar för både individ, organisation och ledare. Bland annat leder det till ökad effektivitet, arbetstillfredsställelse, motivation och utveckling. Chefer delegerar däremot inte i tillräckligt stor utsträckning av olika anledningar, vilka borde sättas åt sidan för att se till individens och organisationens bästa. Intervjupersonerna ser delegering som något positivt för samtliga parter eftersom det både motiverar och utvecklar medarbetarna och gör att chefer kan lägga tid och energi på andra uppgifter. Som tidigare nämnt uttrycker en av intervjupersonerna att hen har en strävan om att delegera ansvar ännu mer tack vare dess positiva effekter.

Delegering är som analysen visar en utmärkande del i ledarskapet på IKEA och något som cheferna ser flera fördelar med. Däremot tror jag det är viktigt att endast delegera till dem som vill ta ansvar och att då ge dem bästa möjliga förutsättningar att lyckas. Framförallt tror jag tid samt tillräcklig kunskap och kompetens hos medarbetarna är grundläggande för att individen ska kunna ta ansvar. Om medarbetaren inte upplever att det finns tillräckligt med utrymme eller besitter de färdigheter som krävs tror jag att delegering kan ge motsatt effekt på motivation och arbetstillfredsställelse. Syftet med delegering är ju bland annat att medarbetarna ska utvecklas, vilket är ett resultat av delegering som görs på rätt sätt, men om det görs felaktigt kan det istället ge negativa konsekvenser. Precis som Ellis (2015) menar tror jag att chefer ändå borde delegera i större utsträckning än vad som ofta görs, både då det utvecklar medarbetarna men också för att minska belastningen på chefer. Om det görs utifrån rätt förutsättningar tror jag att det i det långa loppet kommer bidra till organisationens effektivitet och framgång.

Yukl (2012) nämner begreppet empowerment, även kallat psykologiskt självbestämmande, som ett sätt att beskriva hur medarbetarnas motivation och tro på sin egen förmåga bland annat påverkas av ledarbeteende och arbetets utformning. Spreitzer (1995) delar in empowerment i fyra huvuddelar: mening, självbestämmanderätt, tro på sin egen förmåga och inflytande. Utifrån intervju svaren kan det utläsas att cheferna får medarbetarna att känna självbestämmande bland annat genom att de i medarbetarsamtal får sätta upp egna mål, att cheferna uttrycker en tro på dem och delegerar ansvar samt att de får vara involverade i arbetsprocesser och beslutsfattande. Positiva följder av empowerment är enligt Yukl (2012) ökad arbetstillfredsställelse och engagemang samt ett större lärande för medarbetarna. Även Syahrul (2020) menar att självbestämmande ökar medarbetarnas motivation eftersom det ger en känsla av meningsfullhet och kompetens. Denna motivation gör att de vill ta ansvar, att de trivs med sitt arbete och vill bidra till organisationen. Detta ser intervju personerna själva som positiva följder av att empowra medarbetarna, då de engageras och motiveras till att vilja lära och utvecklas i sitt arbete. Däremot poängterar de att inte alla medarbetare vill utvecklas, och ledarskapet behöver därför anpassas till den enskilde individen.

Trots att cheferna ibland möter motstånd hos medarbetare som inte har ett driv till att lära sig nya saker och utvecklas i sitt arbete, tror jag att alla individer mår bra av att känna självbestämmande, oavsett vilken nivå det är på. Som ovan nämnt känner inte alla medarbetare sig empowrade av att exempelvis ta på sig ett ansvar, men då gäller det att lägga det på en nivå som är relevant för individen i fråga. Jag tänker att medarbetare som tidigare gjort motstånd i att vilja utvecklas kanske kan ändra uppfattning om det sker en anpassning av ledarskapet efter deras individuella behov.

Wolvén (2000) tar upp två kategorier av lämpliga ledarbeteenden som kommit ur studier genomförda vid Ohio State University: strukturering och konsideration. Dessa två kompletterar varandra i att skapa ett väl fungerande ledarskap. Blake och Mouton (1964) vidareutvecklar dessa begrepp och kommer då fram till att en ledare delvis behöver ha uppgiftsinriktning, vilket i Ohio-studien benämndes strukturering, där det finns ett fokus på styrning och kontroll och att medarbetare har rätt kompetens att utföra arbetet. Ledaren behöver även ha personinriktning, som kan jämföras med konsideration, och innebär att hen uppmuntrar och stimulerar medarbetare, skapar laganda och låter dem ha ansvar och inflytande. Denna inriktning går ut på att förmedla visioner till medarbetarna genom laganda och företagskultur. Det finns hos cheferna på IKEA ett fokus på att utveckla medarbetare så att de är kompetenta nog att utföra sina arbetsuppgifter och i sin tur uppnå organisatoriska mål. De försöker även uppmuntra och stimulera medarbetare genom att förmedla en tro på dem genom att låta dem ta ansvar och på så sätt ha inflytande i sitt arbete. En viktig del för ledarna är att genom kulturen och värderingarna förmedla företagets visioner och få med medarbetarna i dessa. Ett exempel på detta är den starka värderingen "tillsammans", som handlar om att arbeta tillsammans med syftet att nå gemensamma mål. Att skapa tillitsfulla relationer med medarbetarna är också en viktig del för att kunna förmedla visioner och mål.

Avvägningen av uppgifts- och personinriktning i IKEAs ledarskap anser jag vara väl anpassad till varje individ. Det finns ett tydligt medarbetarfokus, men också en strävan efter att uppfylla

organisatoriska mål. Något jag däremot tror är väldigt viktigt är att börja hos medarbetarna och fokusera på dem eftersom organisationens framgång är beroende av människorna i den. En för hög uppgiftsinriktning skulle förmodligen generera missnöjda och mindre välmående medarbetare, medan en hög relationsinriktning där chefen ser till att medarbetarna känner sig tillfredsställda och motiverade att prestera, automatiskt kommer mynna ut i måluppfyllelse för verksamheten. Jag tror därför det är oerhört viktigt att börja i rätt ände och ta tillvara på organisationens främsta resurs - människorna.

Maltén (2000) går djupare in på relationernas betydelse i organisationer. En relationsinriktad ledare vill få medarbetarna att känna sig viktiga och låta dem ta ansvar, vilket frigör resurser som annars inte skulle vara tillgängliga. Ledaren behöver ge trygghet, stöd och uppskattning för att medarbetarna ska känna delaktighet i gruppen och därmed kunna bidra med utveckling och måluppfyllelse för organisationen. För intervjupersonerna är det viktigt att få medarbetarna att känna sig betydelsefulla och att de bidrar till organisationen samt ge dem möjlighet att ta ansvar. Genom att bygga upp förtroende i relationer med medarbetare och få dem att känna sig viktiga skapas också engagemang att vilja utvecklas, vilket i sin tur leder till måluppfyllelse. Maltén (2000) menar vidare att ledaren behöver ta tillvara medarbetarnas utvecklingspotential och utbilda dem i det vardagliga arbetet genom att de får komma fram till egna lösningar. En intervjuperson uttrycker att lärande och utveckling möjliggörs både i medarbetarsamtal där mål sätts upp och följs upp efterhand samt i vardagen i samspel med kollegor. Enligt Maltén (2000) handlar det relationsinriktade ledarskapet om att motivera människor, att skapa laganda, att lära av sina misstag och att vilja se andra människor lyckas genom att delegera och ge beröm. För cheferna på IKEA upplevs detta vara väldigt viktigt då de försöker motivera medarbetare genom att arbeta tillsammans med visionen att nå gemensamma mål, genom att tro på sina medarbetare och delegera ansvar, och uppmuntra till försök och misslyckanden.

Johnson (2020) menar att goda relationer mellan chefer och medarbetare ökar medarbetarnas engagemang, får dem att känna sig uppskattade och känna meningsfullhet i sitt arbete. Därför är det viktigt att inte underskatta relationernas påverkan i en organisation. För att kunna bygga goda relationer behöver medarbetarna ha god tillgång till sin närmsta chef och kunna uttrycka sina åsikter i det forumet. För ledaren är det här viktigt att uppmuntra till en öppen och ärlig kommunikation och att få medarbetarna att känna sig viktiga. Särskilt i större organisationer är det viktigt att få medarbetarna att känna sig som mer än en kugge i maskineriet och att de bidrar till den stora bilden. Denna känsla av delaktighet kommer i sin tur leda till ökat engagemang och motivation att nå gemensamma mål. Samtliga chefer uttrycker under intervjuerna att bygga starka relationer och förtroende hos människor är grundläggande i ledarskapet. En av cheferna ser kommunikation och transparens i form av en öppen och ärlig dialog som väldigt viktigt. En annan chef vill få medarbetarna att känna sig bidragande och betydelsefulla för organisationen, vilket hen ser som ett sätt att motivera medarbetarna.

I ett stort företag som IKEA är det enligt min uppfattning av särskilt stor vikt att få varje medarbetare att känna sig som en betydelsefull länk bland så många andra. Frågan jag ställer mig är då hur "lätt" det är att som chef i en så pass stor organisation som IKEA lyckas skapa och upprätthålla nära relationer med alla sina medarbetare. Somliga människor har ett starkare behov än andra att ha en nära relation med sin chef, och jag tror det kan bli svårt att som chef vara

närvarande och tillgodose alla medarbetares behov.

Hersey och Blanchard (1977) har utvecklat en teori utifrån idén att ledarskapet borde anpassas efter situationella aspekter. Den viktigaste faktorn att anpassa avvägningen mellan uppgifts- och relationsinriktning efter är medarbetarnas mognad, vilket innefattas av motivation att uppnå utmanande mål, vilja och förmåga att ta ansvar, samt utbildning och erfarenheter. När en medarbetare uppnår full mognad kan ledaren successivt avveckla båda inriktningar och istället delegera uppgifter, och vice versa. Intervjupersonerna försöker anpassa ledarskapet utifrån medarbetarnas bakgrund, utbildning etcetera, och sätter mål som är relevanta för den enskilde individen. Vidare menar de att medarbetare är olika motiverade och att de behöver anpassa ledarskapet efter det, men samtidigt ta hänsyn till organisationens mål. En intervjuperson menar att det kan vara svårt att motivera medarbetare som inte vill utvecklas exempelvis på grund av sin livssituation eller avsaknad av driv. Här upplevs det särskilt viktigt att anpassa ledarskapet efter medarbetarens individuella förutsättningar.

Yukl (2012) beskriver "Path-goal theory" som en teori som förklarar hur ledarbeteenden påverkar medarbetarnas motivation, prestation och tillfredsställelse. Målvägsteorin delas av House och Mitchell (1974) in i fyra beteendekategorier: stödjande ledarskap, vägledande ledarskap, deltagande ledarskap och prestationsinriktat ledarskap. Enligt teorin beror ledarbeteendets inverkan på tillfredsställelse, prestation och motivation på situationella aspekter, såsom uppgifternas beskaffenhet och medarbetarnas personliga egenskaper. Alltså behöver ledaren göra en avvägning av dessa fyra ledarbeteenden utifrån karaktären på arbetsuppgifterna samt den enskilde medarbetarens egenskaper. Utifrån vad som sagts i intervjuerna behöver exempelvis graden av ett deltagande ledarskap, det vill säga att involvera och ta hänsyn till medarbetarnas inputs i beslutsfattande, anpassas både efter den enskilde medarbetarens förutsättningar samt vilken typ av uppgift det är. Handlar det exempelvis om involvering i beslut där medarbetaren i fråga har kunskaper som kan bidra är det enligt en av cheferna lämpligt att hen är med och fattar beslut. Ett annat ledarbeteende som de intervjuade anser sig behöva anpassa är det prestationsinriktade, vilket innefattar en strävan efter förbättrade prestationer och att visa tilltro till medarbetarnas uppnåelse av utmanande mål. Ett sådant ledarbeteende är enligt dem själva mest lämpligt att använda på medarbetare som vill utvecklas och som motiveras av att andra tror dem. Det är däremot inte lika lämpligt att tillämpa hos medarbetare som inte vill utvecklas i samma utsträckning.

De fyra beteendekategorier som målvägsteorin innefattar anser jag är en bra utgångspunkt för hur ledarbeteenden borde anpassas för att exempelvis motivera den enskilde medarbetaren. Utifrån en analys av det empiriska materialet blir det tydligt att cheferna på IKEA försöker anpassa ledarbeteendet efter både situation och individ, men jag tror fortfarande att det kan göras i ännu högre grad för att öka motivationen. Intervjupersonerna berättar exempelvis att det kan vara svårt att motivera medarbetare som inte vill utvecklas och som är lågt motiverade, men jag tänker att ett mer stödjande och vägledande ledarbeteende kan leda till att även de motiveras till att prestera och utvecklas. Att ta hänsyn till varje medarbetarens egenskaper och behov i ännu större utsträckning än vad som redan görs tror jag kan leda till ökad arbetstillfredsställelse, motivation och prestation.

Söderfjäll (2012) menar att för att medarbetarna ska vilja anamma ett beteende eller prestera på ett visst sätt är det viktigt att individen känner tillit till sin egen förmåga. Den upplevda eller potentiella kompetensen är avgörande för att medarbetaren ska vilja lägga energi på ett beteende. Både chefen och medarbetaren själv är källan till tillfredsställelsen av dessa behov. Ur den analyserade empirin går det att utläsa att cheferna ser det på liknande sätt. En av personerna tycker det är viktigt att tro på andra medarbetare och ge dem utrymme att testa, vilket i sin tur bidrar till motivation. En annan anser också det vara viktigt att visa tilltro till sina medarbetare genom att låta dem sätta upp egna mål och ta ansvar i sitt arbete. Ett sätt för ledare att tillfredsställa medarbetarnas kompetensbehov är att förmedla och tydliggöra höga förväntningar. Pygmalioneffekten innebär att ledarens uppfattning och förväntningar på medarbetarnas kompetens och förmåga efterhand tenderar att besannas, då denna uppfattning påverkar det beteende som uppvisas gentemot medarbetaren. I sin tur leder det till att individen börjar uppvisa det förväntade beteendet och agerar och presterar på ett kompetent sätt (ibid). Eden (1990) förstärker argumentet om att chefer i största möjliga mån borde främja höga, men realistiska förväntningar på medarbetarna. Även detta kan kopplas till den del i ledarskapet på IKEA som handlar om att som chef förtydliga vad organisationen vill uppnå. En av cheferna tror också att krav och förväntningar i rimlig mängd är något människor mår bra av och gör att de vill prestera mot mål, vilket ökar motivationen.

Precis som en av cheferna uttryckte tror jag att förväntningar och krav på medarbetarna genererar positiva effekter, men även här är det viktigt att anpassa ledarskapet efter individen. Min uppfattning är nämligen att inte alla människor motiveras till att bete sig eller agera på ett visst sätt när chefen ställer för höga krav och förväntningar, utan det är kanske i högre grad medarbetare med hög mognad som motiveras av det.

Att medarbetare får sätta upp mål och följa upp dessa är enligt Söderfjäll (2012) också ett sätt för ledare att tillgodose kompetensbehov. Att de ser utrymme för utveckling och förbättring i arbetet gör ofta att det finns ambitioner och mål kopplat till detta eftersom det finns en tro och vilja att prestera bättre. Framförallt formulering av utmanande och mätbara mål, som är relevanta för den enskilde medarbetaren har i mängder av forskning visat sig bidra till motivation och förbättrad prestation. Att som ledare också ge positiv återkoppling på medarbetarnas utveckling bidrar till att de vill arbeta för att utvecklas ytterligare. Just formulering av mål är något intervjupersonerna menar görs främst i medarbetarsamtal. Två intervjupersoner anser det vara viktigt att sätta mål som är relevanta för den enskilda medarbetaren, som är utvecklande och går i linje med organisationens mål. En av intervjupersonerna tror också det är viktigt att uttrycka en tro på medarbetaren att hen kan uppfylla dessa mål. Intervjupersonerna berättar också att mål följs upp och medarbetarna får feedback och beröm. Positiv feedback har en god påverkan på den autonoma motivationen, vilket är en följd av att känna autonomi i sitt arbete. Det innebär att medarbetaren har möjlighet att styra sitt handlande och få uttrycka åsikter, idéer etcetera. Förslag på vad chefer kan göra för att främja detta är att erbjuda valfrihet och delaktighet i beslutsfattande i den mån situationen tillåter. Däremot är delegering inte lämpligt i situationer då medarbetarna inte har rätt kunskap eller kompetens att ta ansvar, eller när de inte har rätt förutsättningar för det (ibid). Utifrån det empiriska materialet är det tydligt att cheferna på IKEA vill få medarbetarna att känna sig delaktiga i beslutsfattande. Detta görs dels genom delegering, men också utifrån tankesättet att åstadkomma saker tillsammans. En av cheferna uttrycker vikten

av att ge medarbetarna mandat att ta beslut själva, och samtliga chefer ser delegering som en motiverande faktor för medarbetarna. En av dem ser däremot svårigheter med att delegera ansvar om medarbetarna inte ges de rätta förutsättningarna.

Utifrån chefernas egna upplevelser samt presenterade teorier om delegering ses det främst som något positivt och som medför flera fördelar både för individ och organisation. Däremot uttrycks det att delegering kräver rätt förutsättningar för att det ska kunna generera positiva resultat. Som ovan nämnt är det enligt en av cheferna en balansgång som kan vara svår att hitta, och hen har en önskan att delegera ännu mer. Personligen tror jag det är viktigt att chefer faktiskt lägger ner den energi som krävs för att skapa de rätta förutsättningarna för delegering - att frigöra tid och utrymme för medarbetarna att kunna ta sig an ett ansvar. Delegering är ju ett utmärkt tillfälle för medarbetare att i sitt vardagliga arbete tillägna sig kunskaper och kompetenser samt motiveras till fortsatt utveckling.

Även Raudeliūnienė och Meidutė-Kavaliauskienė (2014) tar upp delaktighet i beslut, delegering av ansvar och att få uppskattning som motiverande faktorer för medarbetare. De talar också om motivation som följd av möjlighet till utveckling och ett intressant och meningsfullt arbete. Även sociala faktorer tas upp såsom uppmärksamhet från ledaren, att ha informella samtal, att arbeta tillsammans och en lämplig ledarskapsstil. Samtliga intervjupersoner uttrycker att de behöver situationsanpassa ledarskapet för att motivera den enskilde medarbetaren. Det kan handla om att anpassa efter medarbetarnas egenskaper, motivation, livssituation etcetera. Samtliga talar även om den tillsammansanda som genomsyrar arbetet, och belyser vikten av en nära kontakt och relation med sina medarbetare.

5.3 Förutsättningar och arenor för lärande och utveckling

Den viktigaste uppgiften för ledare i en organisation är enligt Hall (1990) att skapa en miljö där medarbetarna kan uttrycka sin kompetens. Samverkan är den första faktorn som förklarar hur kompetenser och prestationer uppstår. Ledningens värderingar och trovärdighet samt relationerna mellan medarbetare och med arbetet gynnar samverkan. Samverkan kräver att medarbetarna uppmuntras till att vara delaktiga i beslutsfattande och ha kontroll över arbetet. Detta leder till en känsla av uppskattning, vilket i sin tur gör att de bidrar med kunskaper och idéer som kan utveckla verksamheten. Utifrån det analyserade empiriska materialet är värderingarna som tidigare nämnts grundläggande i ledarskapet och något som sprids nedåt i organisationen genom att ledningen agerar i linje med dessa. En annan viktig del i ledarskapet är enligt intervjupersonerna att skapa nära och tillitsfulla relationer med medarbetarna och att det finns ett starkt förtroende för sin chef. Det faktum att medarbetarna också uppmuntras till att vara med och fatta beslut, ta ansvar och få sätta upp egna mål gör att medarbetarna tror på sig själva och motiveras till lärande och utveckling.

Hall (1990) tar upp engagemang som den andra faktorn som påverkar prestation och kompetens. Att ha ett engagerande arbete bidrar till stimulans och utveckling, ger handlingar en innebörd samt bidrar till en känsla av ansvar. Engagemanget föds ur det personliga inflytandet över arbetet och av att få ta beslut och genomföra uppgifter som chefer har givit dem. Samhörighet, det vill säga en känsla av tillhörighet och identifikation med organisationen och dess mål, är också något

som krävs för att skapa engagemang. Samhörigheten innefattar en känsla av tillit och trygghet till varandra, att det finns en kultur att saker åstadkoms tillsammans. Ledningen behöver uppmuntra ömsesidigt beroende och tillit till varandra samt förmedla till medarbetarna att varje individ är viktig för organisationen. Engagemanget hos medarbetarna på IKEA är inte något som av cheferna uttrycks explicit, men är något som föds av att få vara med och påverka på olika sätt. De får exempelvis påverka genom att ta ansvar, få mandat att ta beslut samt formulera egna mål. Känslan av samhörighet hos medarbetarna kan ses som ett resultat av att cheferna förmedlar organisationens värderingar och mål nedåt. Skapande av tillitsfulla relationer och att få medarbetarna att känna sig viktiga är för intervjupersonerna viktigt.

Kreativitet är den sista faktorn som Hall (1990) presenterar, och som kräver att medarbetarna får styra sitt eget arbete genom att ledaren litar på deras omdömen samt uppmuntrar till försök och misslyckanden. Ledningen behöver även använda sig av en trygg, öppen och ärlig kommunikation gentemot medarbetarna. En av intervjupersonerna ger gärna medarbetarna utrymme att ta egna beslut, uppmuntrar till försök och ser hellre att de misslyckas än ber om tillåtelse. Samma intervjuperson talar om vikten att bygga nära relationer med sina medarbetare och vill kännetecknas som en närvarande och lyssnande ledare. En annan intervjuperson ser också kommunikation och transparens i form av en öppen och ärlig dialog som grundläggande i sitt ledarskap.

Det här med att en av intervjupersonerna hellre ser att medarbetarna gör försök och misslyckas än ber om tillåtelse är något jag personligen tror är en viktig del i ledarskapet och ett beteende som ledare borde anamma ännu mer. Om medarbetarna inte känner rädsla för att misslyckas inför chefen tror jag det så småningom leder till att de vågar testa gå utanför ramarna ännu mer och på så sätt utvecklas.

Regen et al. (2020) menar att medarbetarutveckling både kräver att medarbetarna själva är aktiva i att främja utveckling och att ledningen skapar möjligheter för dem att utvecklas. Döös et al. (2015) anser vidare att chefer skapar dessa förutsättningar genom att styra på ett sätt så att lärande blir en del av det dagliga arbetet. Detta lärande och utveckling är i sin tur en strategisk tillgång för organisationen. En av intervjupersonerna menar att lärande och utveckling huvudsakligen sker i det dagliga arbetet i medarbetarsamtal och ute "på golvet". Hen menar att medarbetarna utvecklas och lär av varandra och av att ta eget ansvar för olika arbetsuppgifter. Cheferna ser även medarbetarsamtal som lärandeforum där mål formuleras både utifrån medarbetarnas och organisationens behov, och där de som vill utvecklas uppmuntras till det. Det finns däremot också medarbetare som inte vill ta ansvar eller utvecklas på samma sätt, vilket också respekteras.

Enligt Park och Lee (2018) är arbetsplatslärande en viktig process för medarbetarna att utveckla sina kunskaper och färdigheter samt lösa problem och anpassa sig till organisatoriska förändringar. Även Wolvén (2000) ser lärande i vardagen som ett effektivt sätt att utveckla kompetens, vilket också ger mer bestående resultat än kortvariga formella utbildningar. Efter analys av det empiriska materialet kan det utläsas att lärande på IKEA främst sker i vardagen, men delvis också genom formell utbildning. Filstad (2012) ser också lärande i vardagen som den viktigaste lärandearenan eftersom medarbetarna får lära sig genom att lösa faktiska

arbetsuppgifter, vilket gör att kunskaperna kan appliceras direkt på arbetet. Arbetsplatslärande kännetecknas av informellt lärande, vilket sker både medvetet och omedvetet som en integrerad del i arbetet. Det är däremot viktigt att kombinera både formellt och informellt lärande för att förankra lärandet i arbetet samt genom social interaktion med sina kollegor. Utifrån intervjupersonernas svar på frågan hur de arbetar med lärande och utveckling så var det störst fokus på lärande i vardagen genom medarbetarsamtal och lärande integrerat i arbetsuppgifterna. Detta kombineras också med formell utbildning, men det primära lärandet sker i vardagen genom att lära av kollegor och chefer. Park och Lee (2018) poängterar dock att arbetsplatslärande är knutet till den specifika kontexten för lärandet, och att personliga och kontextuella faktorer kopplat till medarbetarna och arbetet påverkar. En intervjuperson uttrycker att medarbetare är olika och att de därmed lär och motiveras i olika forum, men tror ändå att det främst är i vardagen som medarbetarna utvecklas.

Utifrån både litteratur om arbetsplatslärande och egen arbetslivserfarenhet är lärande som en integrerad del i arbetet väldigt framgångsrikt. Viktiga förutsättningar som medarbetarna behöver för att arbetsplatslärande ska kunna äga rum tror jag framförallt är tid och utrymme för själva lärandet, men också för att hinna processa och reflektera över det man lärt sig. Jag tror också det är viktigt att ta hänsyn till medarbetarnas olika sätt att lära. Somliga lär sig bättre i vardagen och andra genom formell utbildning. Gällande arbetsplatslärande skiljer det sig också åt då vissa lär sig genom att lyssna när andra förklarar medan andra lär sig bättre genom att själv utföra arbetsuppgifter. Att som ledare därför lyssna in och tillgodose varje medarbetares behov (i den mån det går) tror jag är ett sätt att optimera lärandet, vilket i förlängningen även gynnar organisationen.

Filstad (2012) presenterar de kriterier som respondenter från olika forskningsprojekt ansåg var viktigast för ett tillfredsställande och utvecklande arbete. Utmanande arbetsuppgifter, ansvar och meningsfullhet i sitt arbete samt bra ledning var de mest utmärkande. Utifrån kontexten IKEA finns det ett fokus på att medarbetarna ska känna ansvar och meningsfullhet i sitt arbete. Dels förmedlas detta till medarbetarna genom värderingarna och att de själva får styra sin utveckling i den riktning de vill. Ett annat sätt är att cheferna vill få dem att känna sig viktiga och att deras arbete bidrar till organisationen. Att utveckla en stark lärandekultur görs genom utveckling av värderingar och relationer som leder till lärande och utveckling. Att skapa en grund för lärande kräver ett ledarskap där värden förtydligas och där lärande, kommunikation och motivation är avgörande (ibid). Det visar sig finnas en stark lärandekultur på IKEA delvis eftersom ledarnas förmedling av värderingar används som verktyg för att främja lärande och utveckling bland medarbetarna. Att dessutom upprätthålla en god kommunikation och starka relationer med medarbetarna samt försöka motivera dem bidrar till en stark lärandekultur.

En tanke som slagit mig är att det i många företag ofta finns ett primärt fokus på medarbetarnas lärande och utveckling, men att det ibland glöms bort att motivationen måste komma först. Jag tror det är viktigt att istället börja med att ställa sig frågor såsom: På vilka sätt motiveras medarbetare? Hur behöver ledarskapet utövas för att motivera varje medarbetare? Etcetera. Lärande och utveckling tror jag är en naturlig följd av motiverade medarbetare, och det primära fokuset borde därför inledningsvis vara i den änden.

Herzberg (1966) skiljer i sin två-faktor-teori mellan yttre och inre faktorer. Inre faktorer skapar direkt högre motivation, medan yttre faktorer indirekt underlättar motivationsprocessen genom att förhindra låg arbetstillfredsställelse. Exempel på de yttre är ledarskap, tydliga organisationsmål och sociala relationer. Inre faktorer handlar om saker som ger inre belöningar, såsom att bli uppskattad, ha stimulerande arbetsuppgifter, få ta ansvar och utvecklas. Poängen med teorin är att motivera och tillfredsställa medarbetare genom att skapa ett klimat där arbetsuppgifterna är det primära fokuset. För att applicera denna teori på IKEA och chefernas upplevelser av motivation ser vi att de yttre faktorerna, hygienfaktorerna, tas i beaktning då det finns ett fokus på att utöva ett bra ledarskap, att tydliggöra organisatoriska mål och skapa visioner för medarbetarna samt upprätthålla goda relationer. Framförallt motiverar cheferna sina medarbetare genom att fokusera på arbetsuppgifterna och ge både utrymme och ansvar till att lära och utvecklas utifrån individuella preferenser. Herzberg tar även upp vikten av att som ledare ta hänsyn till individen och kontexten för att anpassa användningen av inre och yttre faktorer. Samtliga intervjupersoner belyser just vikten av att anpassa ledarskapet till varje medarbetare, och det finns en medvetenhet kring att medarbetare är olika motiverade och motiveras på olika sätt.

Slutligen gör Zaid och Arif (2017) en studie där resultatet av den visar belägg för två-faktor-teorin. Detta då det finns en koppling mellan medarbetarnas möjlighet att göra sin röst hörd och motivation, vilket i sin tur leder ökad arbetstillfredsställelse och organisatorisk utveckling. Sammanfattningsvis är detta också en koppling som kan göras till det empiriska materialet där detta samband verkar finnas även hos medarbetarna på IKEA. Medarbetarnas möjlighet att få vara delaktiga och påverka arbetet på olika sätt visar sig motivera dem till att utvecklas och känna sig tillfredsställda med sitt arbete, vilket i sin tur gynnar organisationen.

6. Avslutande reflektioner

Nedan följer en kort sammanfattning av vad undersökningen av fenomenen “Ledarskapet på IKEA” och “Ledarskapets påverkan på motivation till lärande och utveckling hos medarbetarna” resulterat i. Ledarskapet kännetecknas framförallt av värderingarna *tillsammans, ge och ta ansvar, inspirera och förtydliga* samt *starka och tillitsfulla relationer*. Vilka delar det är i ledarskapet som motiverar medarbetarna till lärande och utveckling visar sig gå mycket hand i hand med värderingarna, vilka cheferna både leder efter och vill förmedla vidare till medarbetarna. Olika ledarskapsstilar har kunnat urskiljas som gynnsamma för motivationen: ett deltagande ledarskap där delegering och empowerment är grundläggande, ett situationsanpassat ledarskap där hänsyn tas till individen och hans mognad och ett relationsorienterat ledarskap där nära relationer i form av tillit, förtroende och kommunikation är viktigt. Cheferna uttrycker att medarbetarna både lär, utvecklas och motiveras främst i medarbetarsamtal, men också ute i det dagliga arbetet. Även här visar det sig viktigt att situationsanpassa ledarskapet efter hur varje individ motiveras, och vara medveten om att det kan skilja sig åt mellan medarbetare.

Fördelarna med IKEAs ledarskap och hur det bidrar till motivation är flera då värderingarna inbegriper många viktiga aspekter som krävs för ett gott ledarskap. Ett tecken på att ledarskapet är framgångsrikt skulle kunna vara att IKEA av många ses som en attraktiv arbetsgivare. Jag utgår från att ledarskapet är en bidragande faktor till att medarbetare som börjar arbeta på IKEA

trivs och vill fortsätta utvecklas inom företaget. Sedan finns det i alla organisationer både utvecklingsmöjligheter och utmaningar på flera plan. Människorna i organisationen är den viktigaste resursen, och eftersom det är en väldigt komplex varelse kommer svårigheter alltid finnas. Cheferna lyfter under intervjuerna exempelvis svårigheter i att motivera varje enskild medarbetare. Utifrån de teorier som presenterats i arbetet tror jag på att i ännu större utsträckning försöka anpassa ledarskapet efter varje medarbetares förutsättningar och preferenser både när det kommer till motivation men också vilket sätt de lär och utvecklas bäst på. HR-chefen uttryckte exempelvis under informantintervjun att IKEAs styrka med att ha en väldigt hög andel internrekryteringar till chefspositioner även kan ses som en nackdel. Detta eftersom externa personer ofta kan komma in i företaget med nya glasögon och andra perspektiv än de befintliga. Jag tänker att detta är något som skulle kunna utveckla ledarskapet ytterligare och även påverka medarbetarnas motivation. På samma sätt skulle detta arbete eventuellt kunna bidra med perspektiv och insikter som endast personer utifrån kan tillföra.

Vilken betydelse arbetet kan komma att få för IKEAs praktik tror jag är relativt begränsad eftersom företagets stora framgångar redan kan ses som ett bevis på ett lyckat ledarskap. En förhoppning är trots det att arbetet ska få cheferna att fortsätta i samma riktning med att utveckla de aspekter i ledarskapet som visat sig ha positiva effekter för motivationen. Att fortsätta delegera ansvar, upprätthålla nära relationer med medarbetarna och situationsanpassa ledarskapet tror jag kommer resultera i ännu mer motiverade medarbetare. Målet med arbetet är att det ska leda till fortsatt reflektion och utveckling av ledarskapet och hur det påverkar motivationen. Uppsatsen har förhoppningsvis även bidragit med reflektioner kring att ledarskapet inte ensamt bidrar till motivationen för lärande och utveckling. Organisationen behöver även skapa de rätta förutsättningarna och arenorna för att lärande ska kunna äga rum. Det räcker alltså inte att anamma en särskild ledarskapsstil eller ett visst beteende för att motivera medarbetarna, utan det är minst lika viktigt att skapa en miljö som främjar lärande och utveckling. Här är det viktigt att ta hänsyn till varje medarbetares sätt att lära och anpassa organisatoriska förutsättningar utifrån det.

Uppsatsen har resulterat i ytterligare frågor om ämnet som hade varit intressanta för vidare forskning. För att skapa ett större djup i undersökningen och ett mer generaliserbart resultat skulle ett större deltagande vara att rekommendera. Det hade också varit intressant att lyfta medarbetarnas upplevelser av fenomenen för att kunna jämföra dem med chefernas upplevelser. Medarbetarnas åsikter, tankar, uppfattningar etcetera är minst lika intressant att ta del av då det bidrar med ytterligare infallsvinklar och perspektiv på fenomenen. Att i vidare forskning också jämföra likheter och skillnader mellan medarbetare och chefers upplevelser skulle bidra till många intressanta diskussioner och reflektioner kring ledarskap och dess påverkan på motivation till lärande och utveckling.

7. Referenser

- Alvesson, M. (2011). *Intervjuer: genomförande, tolkning och reflexivitet*. 1. uppl. Malmö: Liber.
- Afsar, B. & Umrani, W. A. (2019). *Transformational leadership and innovative work behavior : The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate*. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), pp. 402–428.
- Bang, H. (1999). *Organisationskultur*. Lund: Studentlitteratur.
- Bjurwill, C. (1995). *Fenomenologi*. Lund: Studentlitteratur.
- Blake, R. R. & Mouton, J. (1964). *The managerial Grid*. Houston, Texas: Gulf.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2011). *Research methods in education*. 7. ed. Milton Park, Abingdon, Oxon, [England]: Routledge.
- Denscombe, M. (2016). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 3:e uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Döös, M., Johansson, P. A. & Wilhelmson, L. (2015). *Beyond being present: Learning oriented leadership in the daily work of middle managers*. *Journal of Workplace Learning*, 27(6), pp. 408–425.
- Eden, D. (1990). *Industrialization as Self-Fulfilling Prophecy: The Role of Expectations in Development*. *International Journal of Psychology*, 25(5/6), p. 874.
- Ellis, P. (2015). *Leadership and management: delegating for success*. *Wounds UK*, 11(2), pp. 70–71.
- Farrell, M. (2019). *Leadership Reflections: Organizational Language*. *Journal of Library Administration*, 59(2), pp. 193–201.
- Fejes, A. & Thornberg, R. (red.) (2015). *Handbok i kvalitativ analys*. 2., utök. uppl. Stockholm: Liber.
- Filstad, C. (2012). *Organisationslärande: från kunskap till kompetens*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Froehlich, D. E., Beusaert, S. & Segers, M. (2017). *Development and Validation of a Scale Measuring Approaches to Work-Related Informal Learning*. *International Journal of Training and Development*, 21(2), pp. 130–144.

- Hall, J. (1990). *Kompetens i organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1977). *Management of Organizational Behavior*. New York: Englewood Cliffs.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. London: Harvester Wheatsheaf.
- House, R. J. (1971). *A Path Goal Theory of Leader Effectiveness*. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), pp. 321–339. doi: 10.2307/2391905.
- House, R. J. & Mitchell, T. R. (1974). *Path-goal theory of leadership*. *Contemporary Business*.
- Johnson, C. (2020). *Why improving employee and manager relationships is vital to boost engagement*. *Strategic HR Review*, 19(2), pp. 67–70. doi: 10.1108/SHR-01-2020-0003.
- Maltén, A. (2000). *Det pedagogiska ledarskapet*. Lund: Studentlitteratur.
- Northouse, P. G. (2018[2019]). *Leadership: theory and practice*. Eighth edition. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Park, S. & Lee, Y. J. (2018). *Workplace learning measures for human resource development: review and summary*. *Industrial and Commercial Training*, 50(7/8), pp. 420–431.
- Raudeliūnienė, J. & Meidutė-Kavaliauskienė, I. (2014). *Analysis of Factors Motivating Human Resources in Public Sector*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, pp. 719–726.
- Regen et al. (2020). *Employee development model and an assessment on the perspectives of work behavior, motivation, and performance*. *International Journal of Research In Business and Social Science*, 9(2), pp. 59–69.
- Sitthiwatongchai et al. (2020). *Impact of Organization's Leadership Style on Motivation of its Employees*. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(3), pp. 48–56.
- Spreitzer, G. M. (1995). *Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation*. *Academy of Management Journal*.
- Syahrul, K. (2020). *The Effect of Empowering Leadership on Intrinsic Motivation: The Role of Psychological Empowerment as a Mediation*. *Journal of Leadership in Organizations*, 2(2). doi: 10.22146/jlo.56135.
- Söderfjäll, S. (2012). *Behovsanpassat ledarskap: att skapa förutsättningar för motivation, prestation och välbefinnande*. Visby: Nomen.
- Thurén, T. (2014) *Källkritik*. 3:e uppl. Stockholm: Liber.

Trost, J. (2014). *Kvalitativa intervjuer*. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*.

<http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf?fbclid=IwAR1PukWD0pZyONIgDUucerGRvjSC393wS-IuAluNYGfcbnDxhMB5wtsLbsk> (hämtad 2020-11-01).

Wolvén, L. (2000). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer: om ledarskap, organisering, kultur och kompetens*. Lund: Studentlitteratur.

Yukl, G. A. (2012). *Ledarskap i organisationer*. Harlow: Prentice Hall.

Alfayad, Z. & Arif, L. S. M. (2017). *Employee Voice and Job Satisfaction: An Application of Herzberg Two-factor Theory*. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), pp. 150–156.

8. Bilagor

8.1 Intervjuguide (Chefer för funktionen)

Berätta kort om mig själv

Skriver min kandidatuppsats med inriktning pedagogik. Syftet är att analysera ledarskapet för att identifiera faktorer som bidrar till motivation för lärande och utveckling hos medarbetarna.

Berätta att alla svar kommer att behandlas konfidentiellt och fråga om jag får spela in samtalet. Även fråga hur jag i uppsatsen ska benämna företaget och intervjupersonerna. Slutligen poängtera att om de av någon anledning vill avbryta intervjun så är det ok.

Inledande

1. Berätta lite om dig själv, din roll, arbetsuppgifter.

Del 1 - Ledarskap

1. Berätta gärna lite om ledarskapet på IKEA
2. Finns det någon ledarskapspolicy?
 - Och hur ser den isf ut?
3. Hur anser du att det önskade ledarskapet ser ut på IKEA?
4. Hur skulle du beskriva ditt sätt att leda dina medarbetare?
5. Vad är enligt dig grundläggande i att utöva ett bra ledarskap?

Del 2 - Ledarskap kopplat till motivation

1. Hur ser ert arbete med lärande och utveckling ut?
2. På vilket sätt bidrar ditt ledarskap till att främja lärande och utveckling bland medarbetarna?
 - Vilka positiva effekter ser du av detta?
 - Vilka svårigheter ser du med detta?
3. Hur arbetar du för att motivera medarbetare?
 - Finns det någon uttalad plan för detta?
 - Har du mött något motstånd hos medarbetarna?
4. Vad upplever du är det bästa sättet att motivera medarbetare till lärande och utveckling?
5. Om, och i så fall på vilket sätt situationsanpassar du ledarskapet för att motivera den enskilda medarbetaren?
6. På vilket sätt skulle du kunna utveckla ditt ledarskap?
 - Hur kan denna utveckling leda till ökad motivation hos medarbetarna?
7. Vilket stöd upplever du att det finns från din chef i att utöva ett önskat ledarskap?

Frågor till avdelningschefen

1. Finns det några skillnader i de riktlinjer som används för ledarskap i din roll gentemot övriga chefer på funktionen?
 - Om det finns skillnader, vilka är dessa?
2. Hur arbetar du för att stötta ett önskat ledarskap bland övriga chefer på funktionen?

Avslutande

1. Finns det något du vill tillägga?

Är det ok att jag återkommer om jag behöver komplettering till intervjun?

Stort tack för din medverkan.

8.2 Intervjuguide (HR-chef) - informantintervju

Berätta kort om mig själv

Skriver min kandidatuppsats med inriktning pedagogik. Syftet är att beskriva och analysera ledarskapet för att identifiera faktorer som bidrar till motivation för lärande och utveckling hos medarbetarna.

Berätta att alla svar kommer att behandlas konfidentiellt och fråga om jag får spela in samtalet. Även fråga hur jag i uppsatsen ska benämna företaget och intervjupersonerna. Slutligen poängtera att om de av någon anledning vill avbryta intervjun så är det ok.

Inledande

1. Berätta lite om dig själv, din roll, arbetsuppgifter.

Bakgrund och ledarskap

1. Berätta gärna lite om IKEA som organisation.
2. Finns det någon ledarskapspolicy?
 - Och hur ser den isf ut?
3. Hur ser du på fördelarna med IKEA:s ledarskapspolicy?
4. Ser du några utmaningar med IKEA:s ledarskap i förhållande till policyn?
5. Vad är det som kännetecknar ledarskapet på IKEA?
6. Hur anser du att det önskade ledarskapet ser ut på IKEA?
7. Hur ser arbetet ut för att främja det önskade ledarskapet bland chefer?

Avslutande

1. Finns det något du vill tillägga?

Är det ok att jag återkommer om jag behöver komplettering till intervjun?

Stort tack för din medverkan.



LUNDS UNIVERSITET
Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik
Box 114 221 00 LUND
www.soc.lu.se