

Personlig utveckling i relation till chefen samt mjuka och hårda värden

- En kvalitativ studie om
medarbetares upplevelser
på en privat bank

Li Dinnetz & Jacob Nilsson

Handledare
Fredrik Sandberg



Abstract

| | |
|--------------------------|---|
| Arbetets art: | Kandidatuppsats |
| Sidantal: | 65 sidor (49 sidor exklusive innehållsförteckning/litteraturförteckning/bilagor) |
| Titel: | Personlig utveckling i relation till chefen samt mjuka och hårda värden |
| Författare: | Li Dinnetz och Jacob Nilsson |
| Handledare: | Fredrik Sandberg |
| Examinationsdatum: | 12 januari 2023 |
| Sammanfattning/Abstract: | En kvalitativ studie som består av sex intervjuer med medarbetare från en privat bank. Syftet med studien var att beskriva och analysera hur medarbetare upplever att deras chef påverkar deras personliga utveckling genom mjuka värden, hårda värden och olika sorters ledarskap. Ett snöbollsurval och 30-60 minuter långa intervjuer användes som grund för resultatet. Empirin analyserades sedan utifrån valda teorier, följt av en diskussion av upptäckta resultat. Slutsatsen var bland annat att chefers användning av mjuka värden, utifrån perspektivet av intervjupersonerna, bidrar till personlig utveckling. Dessutom konstaterades det att ett antal olika ledarskapsmetoder används i verksamheten på banken samt att en kombination av hårda och mjuka värden tillsammans verkar att vara mest gynnsamt för en personlig utveckling hos medarbetare. Som förslag för fortsatt forskning hade man kunnat intervjua chefer om deras upplevelser av hur mjuka värden eventuellt bidrar till att utveckla medarbetare. Man hade också kunnat undersöka hur relationen mellan en medarbetare och en chef eventuellt påverkar medarbetarens personliga utveckling. |
| Nyckelord/Key words: | Mjuka värden, hårda värden, chef, ledarskap, läromiljö, personlig utveckling (Soft values, hard values, manager, leadership, learning environment, personal development/lifelong learning) |

Innehåll

| | |
|---|----|
| Förord | i |
| Inledning..... | 2 |
| <i>Syfte och frågeställning</i> | 2 |
| <i>Avgränsning</i> | 3 |
| Bakgrund | 4 |
| Metod | 5 |
| <i>Utgångspunkter</i> | 5 |
| Metodansats | 5 |
| Forskningsparadigm | 6 |
| <i>Genomförande</i> | 6 |
| Urval | 6 |
| Intervjuer | 7 |
| <i>Bearbetning av data</i> | 8 |
| <i>God forskningssed</i> | 11 |
| Kvalitet och god forskningssed | 11 |
| <i>Metoddiskussion</i> | 12 |
| Teori | 14 |
| <i>Sökmetoder och källkritik</i> | 14 |
| <i>Bearbetning av teoriramen</i> | 15 |
| <i>Mjuka värden (soft skills)</i> | 15 |
| <i>Hårda värden</i> | 17 |
| <i>Värderingar kontra skickligheter</i> | 18 |
| <i>Lärande</i> | 19 |
| Personlig utveckling/livslångt lärande | 19 |
| <i>Ledarskap</i> | 20 |
| Lärororienterat ledarskap | 20 |
| Transaktionellt och transformativt ledarskap | 23 |
| Resultat/Analys | 25 |
| <i>Personlig utveckling</i> | 25 |
| Intervjupersonernas upplevelser av personlig utveckling | 25 |

| | |
|---|----|
| <i>Hårda värden</i> | 26 |
| Tävlingar i vardagen och hur de upplevs | 26 |
| Obligatoriska delar av arbetet..... | 27 |
| Olika sorters hårda värden..... | 29 |
| <i>Läromiljö</i> | 30 |
| Läromiljöns påverkan på personlig utveckling | 30 |
| Att ta initiativ i läromiljön | 33 |
| <i>Egenskaper hos en chef/teamleader</i> | 34 |
| Hur närmaste chef påverkar personlig utveckling..... | 34 |
| Närmaste chefens påverkan på läromiljön | 37 |
| <i>Mjuka värden</i> | 42 |
| | |
| Diskussion | 46 |
| <i>Inför framtida forskning</i> | 49 |
| | |
| Slutsats | 50 |
| | |
| Litteraturförteckning | 51 |
| <i>Artiklar</i> | 51 |
| <i>Böcker</i> | 53 |
| <i>Rapporter</i> | 54 |
| | |
| Bilagor | 55 |
| <i>Samtyckesblankett & informationsblad</i> | 55 |
| <i>Intervjuguiderna</i> | 57 |
| Intervju informanten | 57 |
| Intervju medarbetarna..... | 58 |

Förord

Att skriva denna uppsats har varit en process under ett par månader och har på olika sätt påverkat de omkring oss. Vi vill tacka för allt stöd från både handledare, programstudenter och våra nära och kära som har varit ett bollplank under hela tiden.

Ett extra tack till alla intervjupersoner som ställt upp för oss och deltagit i detta arbete. Ni har gjort det möjligt för oss att genomföra detta på bästa möjliga sätt. Att få en insikt i era upplevelser och tankar kring ämnet har gjort att arbetet fått liv.

Inledning

Personlig utveckling hos en medarbetare är viktigt. Inte endast för medarbetaren, utan också för dess organisation. Detta eftersom ökad kunskap och fler skickligheter hos arbetsstyrkan på ett företag kan förbättra den organisatoriska prestationen (Ibidunni, 2020; Cernătescu, 2020). Ett ökat engagemang för arbetet kan uppstå, ifall arbetaren upplever det som lärorikt och gynnsamt (Noe et al., 2014). Möjligheten till personlig utveckling skulle kunna argumenteras som en del av ett bra arbetsförhållande eftersom det kan bidra till större välmående hos medarbetaren (Watson et al., 2018). Med allt det konstaterat kan man påstå att personlig utveckling är nämnvärt för organisatorisk hållbarhet (Elg et al., 2015).

Exakt hur en medarbetare kan utvecklas på sin arbetsplats har studerats i detalj av ett flertal tidigare forskare. Det har konstaterats att olika sociala faktorer kan påverka hur man lär sig, och man menar att exempelvis relationen med ens närmaste chef, eller en ”manager”, kan vara ett viktigt stöd i ens personliga utveckling (Noe et al., 2014; Cohen, 2014). Fast sätten som stödet kan visa sig på kan variera. Därför är det av intresse att undersöka kopplingen mellan en stöttande eller inte stöttande chef och en medarbetarens personliga utveckling.

Om man applicerar existerande strategier och teorier inom ledarskap och individuell utveckling på specifika situationer så kanske man kan avgöra till vilken utsträckning de olika strategierna bidrar till personlig utveckling. Därför kommer denna studie att använda sig av en teoriram av tidigare upptäckta teorier inom ledarskap och personlig utveckling. Dessutom är vi nyfikna på om ledarens mellanmännsliga kunskaper och förmågor, också kallat för ”mjuka värden”, kan avgöra hur en chef påverkar medarbetarens utveckling. För frågan är hur en chef kan påverka den personliga utvecklingen hos sina medarbetare genom exempelvis respekt, tillit och empati.

Syfte och frågeställning

Syftet med uppsatsen är att beskriva och analysera hur medarbetare upplever att chefens bruk av mjuka värden samt olika former av ledarskap påverkar deras personliga utveckling.

Därför är vår forskningsfråga:

Upplever medarbetare att mjuka värden hos chefer bidrar till deras personliga utveckling, och i så fall hur?

Under bearbetningen av den insamlade empirin blev det tydligt att analysen svarade på andra frågor utöver huvudfrågan. **Därför kommer vi även att uppmärksamma dessa underfrågor:**

1. Hur interagerar hårda värden med personlig utveckling på arbetsplatsen?
2. På vilka sätt avgör chefens ledarskap, samt hårda och mjuka värderingar på arbetsplatsen, medarbetarens läromiljö?

Avgränsning

Utifrån avsatt tid och möjligheter har vi valt att hålla oss till en organisation och att bara undersöka ett perspektiv, det vill säga perspektivet av medarbetare i denna organisation. Därför utgår uppsatsen ifrån och redovisar ett resultat som är enbart baserat på organisationens kontext.

Bakgrund

I detta avsnitt ger vi en bakgrund till företaget vi har gjort vår studie i och en kort presentation av de deltagande intervjupersonerna som ni kommer att bekanta er mer med under läsandets gång.

Studien har genomförts i samarbete med en nordisk, privat bank med verksamhet i flera skandinaviska länder. Företaget erbjuder tjänster inom bland annat lån och sparande för både privatpersoner och andra företag. Kontaktpersonen kommer härfter att beskrivas som antingen ”kontaktpersonen” eller ”informanten”. Samtliga deltagare arbetar i Sverige. Hundratals arbetade på företaget i Norden, enligt affärsredovisningen 2021. Huvudkontoret är lokaliserat i södra Sverige.

Informanten förklarade att den närmaste chefen för intervjupersonerna i de alla flesta fallen är deras teamleader. Samtliga deltagare arbetar i olika teams med varierande antal medarbetare. Härfter kommer deltagare att hänges med påhittade namn och kön. Alltså stämmer det hängivna könet hos det påhittade namnet inte nödvändigtvis överens med intervjupersonens kön. Könsfördelningen är då jämn, men inte representativ av det faktiska könet hos intervjupersonerna. Könet på varje namn blev valt på ett slumpartat sätt, i mån av pseudonymisering.

Elsa arbetar som konsult och har gjort det i cirka 6 månader.

Hugo har också arbetat i cirka 5 månader som kundservicemedarbetare på en kundserviceavdelning.

Lily har varit på företaget sedan början av 2018 och arbetar med administration kring in- och utbetalningar.

Oscar har arbetat på banken i åtminstone tre år som handläggare, men fick för cirka tre månader sedan en ny position som teamkoordinator.

Saga har arbetat i cirka 5 månader som kundservicemedarbetare på en kundserviceavdelning.

William har arbetat i cirka 8 månader på företaget, först som kundservicemedarbetare men nu även som kredithandläggare på en kundserviceavdelning.

Metod

I detta avsnitt redovisar vi vilka metodiska val vi har gjort när det kommer till uppsatsens utgångspunkter, hur vi har genomfört studien och bearbetat det empiriska materialet. Vi avslutar avsnittet med att reflektera kring kvaliteten på vårt arbete utifrån olika områden.

Utgångspunkter

Under denna rubrik tar vi upp de utgångspunkter som uppsatsen har. En genomgång av vad intervjuundersökning, kvalitativ innehållsanalys och socialkonstruktionism kommer att betyda för studien.

Metodansats

Inledningsvis valde vi fallstudie som forskningsstrategi men under arbetets gång tog arbetet en annan riktning. Däribland fick vi inte något underlag till den dokumentstudie som var tänkt att ingå från början. Därför redogör vi i denna underrubrik om metodansatserna intervjustudie och kvalitativ innehållsanalys.

Intervjuundersökning

Vid val av intervjustudie som forskningsmetod menar Kvale och Brinkmann (2009) att forskaren har som mål att samla in data som forskningsmaterial. Forskningsintervju är ett professionellt samtal mellan intervjuaren och informanten som handlar om ett tema, vilket de båda har ett ömsesidigt intresse i. Vidare menar Kvale och Brinkmann (2009) att den kvalitativa forskningsintervjun söker förståelse utifrån informantens perspektiv och lärdom av dennes erfarenheter. Johnson (2007) menar att en kvalitativ intervju är en väl lämpad metod för att få inblick i människors tankar, erfarenheter och känslor. Utifrån arbetsprocessen och vad vi hade möjlighet till så bestämde vi oss att fortsätta på spåret med intervjuundersökning som en metodansats. Som ordet säger så är det en studie som är gjord med hjälp av intervjuer. Detta blev ett bra val som vi kunde utgå ifrån men som också gav oss mer möjligheter då det inte nödvändigtvis är lika reglerat som andra forskningsstrategier.

Kvalitativ innehållsanalys

Qualitative content analysis, eller kvalitativ innehållsanalys, är en metod av analys som baseras främst på en genomförlig kategorisering av insamlat material. Eftersom kategoriseringen är grunden till analysmetoden så är det viktigt att kategorierna är klart definierade och tydligt åtskilda (Kuckartz, 2019). Vi anser en innehållsanalys till att vara lämplig för en intervjuundersökning då kodningen kan anpassas utifrån den givna kontexten. Anpassningsbarheten ger möjlighet att bilda teman som är nära kopplade till det ämnet som intervjupersoner faktiskt talar om, det fallet som studeras. Kvalitativ innehållsanalys möjliggör dessutom kodning i flera steg. Det ger en viss frihet till metoden där vi som undersökare kan på ett naturligt sätt bearbeta vår kodning tills den är exakt och tydlig nog för att kunna beskrivas som en tillförlitlig analys av ämnesområdet. Samtidigt är metoden beroende av just en ”ordentlig” kodning, vilket innebär att om en fras eller ett tema kan ha flera skilda tolkningar i samma kontext så kan det begränsa träffsäkerheten av en kvalitativ innehållsanalys (Kuckartz, 2019). Därför är det viktigt att ansvariga för studien också kan uppnå en konsensus över vad en kod innebär. Exakt hur

man kategoriserar sin data kan variera. För just denna uppsats kommer resultaten av intervjuer och dokumentstudien att kategoriseras in i olika teman, vilket innebär att olika delar av materialet kommer att markeras som tillhörande olika ämnen inom undersökningen. Dessa teman identifierades och namngavs av oss.

Forskningsparadigm

Utöver metodansatserna så är det vanligt att man applicerar ett visst perspektiv som fungerar som ännu en utgångspunkt att ta i beaktning under arbetets gång. I denna underrubrik redovisas socialkonstruktionism som den forskningsparadigm som vi utgår ifrån.

Ett forskningsparadigm kan förklaras som ett perspektiv eller en tro som ska guida en. Det ska hjälpa en att formulera sin forskningsfråga men också på vilket sätt man söker information för att svara på den (Creswell, 2013). Jovanović (2021) beskriver socialkonstruktionism som "[s]ocial constructionism argues that the human world is not as simple and obvious as it seems and that people, you and I, take part actively in producing and reproducing - constructing - it (Hjelm 2014: 2)" (s. 519-520). Utöver det så menar Creswell (2013) att man kollar på deltagarnas perspektiv på ett fenomen och att man forskar på något komplext (interaktioner) och att man som forskare ger plats för att utforska längs vägen. Kukla (2000) beskriver på ett liknande sätt, att socialkonstruktionism är att uppfinna världen snarare än upptäcka den.

Creswell (2013) summerar tydligt i en tabell följande utgångspunkter när man tar ett socialkonstruktionistiskt perspektiv. Det ontologiska antagandet att "[...] multiple realities are constructed through our lived experiences and interactions with others". Medan de epistemologiska antagandena är "reality is co-constructed between the researcher and the researched and shaped by individual experiences". Till sist beskrivs det metodologiska antagandet på följande sätt "more of a literary style of writing used. Use of an inductive method of emergent ideas (through consensus) obtained through methods such as interviewing, observing and analysis of texts" (Creswell, 2013, s. 36).

Vi kom fram till att socialkonstruktionism passar vår studie bäst då vi utgår ifrån att verkligheten är byggd på bland annat sociala interaktioner samt att kunskap uppstår tillsammans mellan individer. Vi antar att där finns en relation mellan medarbetaren och chefen som påverkar personlig utveckling och att de individuella upplevelserna spelar en roll. Det kommer att synas i resultatet eftersom analysen ständigt grundas i vad intervjupersonerna själva berättar om. Teorin appliceras först efter en redovisning av intervjupersons perspektiv.

Genomförande

I denna rubrik går vi igenom hur det praktiskt har gått till när det kommer kring urvalet av intervjupersoner, hur empirin har samlats in genom intervjuer.

Urval

En mer genomgående presentation av hur urvalet har gått till redovisas i denna underrubrik där snöbollsurvalet är det centrala begreppet. Vilka fördelar och nackdelar som finns kring urvalet och hur det praktiskt har gjorts förklaras nedan.

För att kunna genomföra en studie behöver man bestämma sig för vem som ska ingå i den, alltså måste urvalet av deltagare definieras. Ett urval kan vara sannolikt eller icke-sannolikt och på grund av vår studies storlek och den tiden vi har på oss att sammanställa det i en uppsats kommer vi att välja ett urval som är icke-sannolikt. Det innebär att man inte kan generalisera fynden till hela populationen och man kan inte heller få fram några felmarginaler i urvalet. Bland annat för att ett icke-sannolikhetsurval utgår ifrån vad som är tillgängligt eller ett urval som forskare själv väljer. (Naderifar et al., 2017).

Inom icke-sannolikhetsurvalen som finns så har vi använt oss av snöbollsurvalet. Urvalet innebär att det existerande studieobjektet (i vårt fall en kontaktperson på företaget) värvar nya objekt tills man har uppnått och tillfredsställt uppsatt urvalsmål. En anledning till att vi har valt detta urval är att det är kostnadseffektivt, tidseffektivt och är inte där för att generalisera utan för att förstå ett fenomen inom en organisation (Naderifar et al., 2017). Där finns nackdelar samt svagheter kopplade till snöbollsurvalet som bland annat handlar om att urvalet är påverkat av fördomar från forskaren och sedan den kontaktpersonen som förmedlar vidare kontakten. Relaterat till det så kan man inte garantera att de nya kontakterna fortsätter att vara relevanta för studien (Cohen et al., 2018).

Anledningen till att det blev ett snöbollsurval och varför det passade vårt syfte är dess möjlighet till smidighet och flexibilitet när det kom till hur man får fram sitt urval. Studien var relativt liten till sin skala eftersom endast sex personer blev intervjuade om deras egna upplevelser, vilket gjorde att det var passande för vår studie med ett urval som både är tidseffektivt och ändå inte går att generalisera. Vi har praktiskt gått tillväga genom att söka via LinkedIn då vi inte hade satt några preferens kring företaget vi ville göra vår studie i. Vi fick kontakt med en person som arbetar på en bank. Denna person blev vår kontaktperson och informant. Kontaktpersonen har sedan stämt av med HR-avdelningen på företaget och hittade våra faktiskt intervjupersoner. Någonting intervjupersonerna har gemensamt är att de alla är medarbetare och arbetar inom kundservice på olika sätt. Det är oklart ifall vissa intervjupersoner arbetar inom exakt samma team eller inte.

Intervjuer

Nedan presenterar vi hur materialet är insamlat. Fokus ligger på kvalitativa intervjuer som har genomförts under hösten 2022.

Inom kvalitativ forskning är det viktigt att förstå konceptet reflektion för att bli medveten om värderingar och erfarenheter som man tar med sig in i studien och deras eventuella påverkan (Creswell, 2013). När man pratar om intervjuer så är det värt att nämna att en relation mellan intervjuaren och intervjupersonen kommer att existera och att det på olika sätt är viktigt att intervjuaren bygger upp en tillit och trygghet för att intervjupersonen ska kunna svara så ärligt som möjligt (Kvale, 1989).

Innan intervjuerna är det viktigt att man har skapat en intervjuguide, ifall man vill möjliggöra en liknande struktur för varje intervju. Vår intervjuguide är semi-strukturerad och kräver att vi som utför studien är bra lyssnare och har ett adaptivt tillvägagångssätt för att kunna fånga upp nya teman som nämns under tiden (Yin, 2014; Punch, 2014).

Det är viktigt att fundera på frågorna man vill ställa så att de blir bra men också att de inte innehåller någon partiskhet (Yin, 2014). Vidare så behöver man ha insikt i att intervjuer inte är ett neutralt tillvägagångssätt och att språket kommer att spela en roll i det hela (Punch, 2014). Semi-strukturerade intervjuer innebär också att man ligger i ”mitten på skalan” och har både frågor som går på djupet och är öppet ställda samt frågor för att kontrollera med hjälp av till exempel en skala eller bekräftande frågor som intervjupersonen kan svara ”ja” eller ”nej” på (Punch, 2014). Detta gör att intervjuguiden som hör till också är semi-strukturerad och ska vara en översikt över temana som ska täckas samt en lista av möjliga frågor att ställa (Kvale, 1989). Utöver det så kommer vi att spela in intervjuerna för att sedan transkribera dem.

När man gör intervjuer kan man prata om tematisering och vad det innebär. Ett sätt att tematisera är att man skaffar sig förståelse och kunskap innan för att kunna ställa de viktiga frågorna. Kopplat till att intervjuguidens semi-struktur så kan man säga att syftet är att både vara explorativ och prövande. Med andra ord, man ska vara öppen samtidigt som man ändå håller en viss strukturerad form (Kvale, 1997). Tematiseringen av materialet kommer i vårt fall att ske efter att en transkription har skrivits. Att göra en transkription är ett sätt att konvertera intervjuerna till ett mer hanterbart material för att sedan kunna analysera den insamlade empirin lättare (Kvale, 1989). Cohen et al. (2018) menar att transkriberingen är ett viktigt steg och att man kan förlora, förvränga och minska komplexiteten av datan i detta moment. Därför ska man vara tydlig med hur transkriberingen ska göras, särskilt om flera personer ska vara involverade (Kvale, 1989).

Vi valde att använda oss av intervjuer då vi vill undersöka hur medarbetare upplever ett fenomen, nämligen chefens användning av mjuka värden och andra eventuella ledarskapsstrategier och hur det kan påverka medarbetarens personliga utveckling. För att kunna få ett större djup och mindre antagande så är en semi-strukturerad intervju passande. Vi bestämde oss för att göra intervjuerna digitalt eftersom det är mer tidseffektivt samt öppnar upp för fler tillfällen för att genomföra intervjuer på då man inte är bunden av tillgängligheten av en lokal. Intervjupersonerna i fråga var också väldigt öppna för att genomföra just digitala intervjuer. Vår intervjuguide för medarbetarna växte fram efter att vi hade genomfört vår informantintervju, där vi fick lite mer insikt i hur företaget ser ut och vad de gör. Konkret så påverkade det våra teman i intervjuguiden, eftersom ”personlig utveckling” och ”relationen till chefen” lades till. Det blev också tydligt för oss under informantintervjun att deras närmaste chef kallas för teamleader, alltså en person i en formell roll som vägleder och övervakar arbetet som genomförs av en mindre grupp personer, ett så kallat team, inom samma avdelning på företaget. Synonym till ett team skulle i detta fall vara arbetslag. Båda fraser kommer att användas i den här uppsatsen.

Bearbetning av data

I denna rubrik presenterar vi utförligt hur vi har behandlat den insamlade empirin och hur teman har framkommit och utvecklats under processens gång.

Reflektion och reflexiv tolkning kan på olika nivåer hjälpa en forskare till att reflektera över interaktionen med det empiriska materialet, en genomgång av vad man faktiskt har gjort. Att tolka och sedan tolka kritisk får en att reflektera och tänka över bakomliggande innebörder men också vilka kritiska faktorer som påverkar, exempelvis

reproduktion av olika faktorer eller ideologier. Annars så finns det risk att man som forskare endast hittar och bekräftar några få faktorer i sitt material trots att det finns andra saker som påverkar. Självkritisk reflektion är ett sätt för forskaren att fundera över vad man själv producerar och vilken påverkan man har på arbetet. (Alvesson & Skoldberg, 2008)

En bearbetning av den insamlade empirin ska göras i två omgångar enligt nedan:

1. En induktiv kodning av intervjuerna, utifrån fraser som används av deltagarna
2. En deduktiv kodning av vad som nämns utifrån den etablerade teoriramen.

Genom att göra kodningen i två steg och inte enbart utifrån ett holistiskt perspektiv möjliggör man att materialet blir bearbetat från grunden och upp. Att göra kodningen på detta viset innebär att vi inte bara kodar utifrån teorierna utan också utifrån vad empirin faktiskt visar. Det kan leda till att man upptäcker ytterligare faktorer som skulle kunna vara värdefullt för studien, men också att man får en mer nyanserad analys för att man går in med olika vinklar i de olika stegen. Dessutom är det passande i just denna studie att granska vad deltagarna själva säger utan att genast applicera externa termer eftersom vi utgår från socialkonstruktionism, att intervjupersonerna bildar sin egna verklighet. Grundförutsättningen är att man som forskare är så objektiv som möjligt under hela analysprocessen och särskilt när det gäller den första analys omgången, den induktiva kodningen (Yin, 2014). Ett exempel på hur två rundor av kodning kan vara användbart är att det framkom att arbetsplatsen är tävlingsinriktad. Detta är ett ämne som inte täcktes utav våra valda teorier men som tas upp i flera delar av resultatet.

Inledningsvis tog vi alla transkriptioner, läste igenom konversationerna och noterade nyckelord eller huvudämnen i intervjuerna. Med andra ord, vad deltagarna faktiskt sa. Exempelvis var ett av våra induktiva teman, alltså ett nyckelord som man kan identifiera utifrån texten utan tidigare fakta, ”teamleader/närmaste chef”. Nu tog vi friheten att se dessa som samma tema, eftersom fraserna användes synonymt med varandra. Även ”rutiner”, i med att stora delar av konversationerna handlade om hur det vardagliga arbetet såg ut för deltagarna, hur ofta som de träffades med chefen, i vilken kontext, vad som brukar komma upp i samtalen och så vidare. Men vi märkte snabbt ett problem när vi ville separera den induktiva analysen (om vad som faktiskt blev sagt) från den deduktiva analysen (om vad intervjuerna innebar). Varje gång som ett påstående presenterades var vi tvungna att begränsa analysen för att inte komma in på våra teoretiska grunder. Då blev den induktiva analysen istället väldigt kortfattad och oftast repetitiv av vad den deduktiva analysen senare ändå visade. Vår intervjuguide var dessutom mer strukturerad än först tänkt och antagligen bidrog till att det blev svårare att göra en utvecklad, induktiv analys. Till exempel var många av svaren från intervjupersonerna överlappande, vilket innebar att det fanns färre kontraster att jämföra på ett induktivt sätt. Det intresseväckande från intervjuerna kom främst fram genom den deduktiva analysen. Men nedanstående var i alla fall våra induktiva teman, som bildades utifrån första ögonkast på transkriptionen:

Ursprungliga teman

Förklaring

| | |
|---------------------------------|---|
| Fokus på prestation/mål/uppgift | Tillfällen när intervjupersonen pratar om arbetsuppgifter, att uppnå vissa saker eller krav på viss prestanda i vardagen. |
|---------------------------------|---|

| | |
|--------------------------|--|
| Teamleader/närmaste chef | Alla tillfällen då ”närmaste chef” eller ”teamleader” nämns av intervjupersonen. |
| Utveckling | Alla tillfällen i texten då konversationsämnet antingen direkt nämner den personliga utvecklingen hos medarbetaren eller när konversationen nämner saker som <i>skulle</i> kunna kopplas till personlig utveckling, men inte nödvändigtvis har en koppling till personlig utveckling (exempelvis strukturen av interna utbildningar). |
| Rutiner | Tillfällen när rutiner, antingen formella eller informella, beskrivs av intervjupersonen |
| Kommunikation | Tillfällen då en form av kommunikation (och konsekvenserna av viss kommunikation) på arbetsplatsen, antingen mellan medarbetare och medarbetare eller mellan medarbetare och chef, nämns av intervjupersonen. |

Istället för att använda dessa ovanstående teman så kommer resultatet att presenteras och analyseras genom nedanstående, mer bearbetade teman. Dessa teman skapades efter att ha applicerat våra teorier på empirin. Nämnvärt är hur kortfattade beskrivningarna av våra teman är. För när vi skrev om ämnena så var de nära kopplade till varandra. Ett citat från en intervjuperson visar ständigt på flera teman. Nedan går vi igenom dessa teman och vad de innefattar:

| Slutgiltiga, bearbetade teman | Förklaring av teman |
|--------------------------------------|---|
| Personlig utveckling | Tillfällen i texten då konversationsämnet antingen direkt nämner den personliga utvecklingen hos medarbetaren eller när konversationen syftar på att den personliga utvecklingen påverkas av det rådande ämnet. |
| Läromiljö | Hur arbetsmiljön begränsar eller möjliggör lärdom hos medarbetaren. Hur arbetsmiljön bildas och vilka arbetsrutiner som finns. |
| Egenskaper hos en chef/teamleader | Kvaliteter, förmågor, personlighetsdrag hos eller handlingar från närmaste chefen som beskrivs av intervjupersonen. Vilka sorters beslut som har tagits, <i>hur</i> beslut har tagits. |
| Hårda värden | När intervjupersoner nämner saker så som statistik, arbetsuppgifter, vardagliga mål, krav i vardagliga arbetet med mera. |

| | |
|--------------|---|
| | Saker som går att mäta. Konkreta, formella rutiner. |
| Mjuka värden | Värderingar på arbetsplatsen eller mellanmänskliga skickligheter hos chefen. Informella rutiner. Saker som inte går eller åtminstone är svåra att mäta. |

Effekten av att bilda våra teman utifrån teoriramen syntes genast under den andra kodningen av våra transkriptioner. Exempelvis fick temat om "teamleader/närmaste chef" strängare kriterier än under första kodningen, vilket ledde till att färre citat inkluderas i den kategorin i samtliga intervjuer. Specifikt under fjärde intervjun blev temat "teamleader/närmaste chef" noterat 25 gånger under första kodningen medan "egenskaper hos en chef/teamleader" endast noterades 15 gånger under andra kodningen. Samma går att se i andra intervjun, där "personlig utveckling" noterades 15 gånger under första kodningen men endast 9 gånger under andra kodningen. Mönstret stämmer över samtliga intervjuer. Då går det att påstå att den slutgiltiga samlingen av teman är mer träffsäker och relevant för det studerade området än de nyckelord som togs upp i första, induktiva kodningen.

God forskningssed

Här kommer vi att diskutera de olika valen som har presenterats i metodavsnittet men också på vilket sätt studien håller när det kommer till faktorer som kvalitet, etik och generaliserbarhet. Det avslutas med en diskussion kring vad vi hade kunnat göra bättre.

Kvalitet och god forskningssed

Denna underrubrik går mer djupgående in på kvalitét men också vad god forskningssed har inneburit för uppsatsen.

En oro som finns över att använda sig av metodansatsen intervjustudie är att det inte går att generalisera. Därför behöver ens fokus vara på att bidra med en analytisk generalisering (Yin, 2014). Det finns olika sätt att öka kvaliteten på arbetet, bland annat att man är tydlig med sin forskningsprocess och motiverar sina beslut under arbetets gång. Man bör också visa vilka metoder som man har använt sig av och att de är korrekt använda och hanterade. När det kommer till undersökningar som är byggda på empiriskt material så ska man kunna visa att man har arbetat med det systematiskt och kritiskt analyserat det (Vetenskapsrådet, 2017). Ett sätt att göra det på är att noggrant skriva ner hur man har gått tillväga för att vissa på pålitlighet (Yin, 2014). Det inkluderar att kunna identifiera och diskutera källornas brister (Vetenskapsrådet, 2017). Yin (2014) lägger till att man ska kunna ta upp rivaliserande förklaringar och använda sig av teorier för att ge en vetenskaplig grund till sin analys.

Man borde fundera och diskutera kring fenomenet studien handlar om, vad som är sann kunskap och hur dessa två kan validera arbetet (Kvale, 1989). Vidare kan man ta upp att en kvalitativ studie kan ha en naturalistisk generalisering eller en analytisk generalisering, vilket antingen innebär att man tar utgångspunkt i ens personliga erfarenhet, eller att man kan analysera likheter och skillnader och på vilket sätt detta kan vägleda och hända i liknande situationer. Dessutom kan forskaren och läsaren bedöma om det finns

tillräckligt med information och belägg för att en generalisering ska vara trovärdig och övertygande (Kvale, 1989).

I samband med en studie ska man kunna visa på sin forskningsetik, också kallad god forskningssed beroende på sammanhang. God forskningssed kan innebära att man redovisar alla sina steg öppet och transparent (Vetenskapsrådet, 2017). Det handlar om att hela tiden behöva ta ställning till olika saker under hela undersökningens gång som har med olika etiska överväganden att göra. Creswell (2013) menar att man måste bland annat ha universitetets godkännande, inte lura deltagarna och inte ge egna åsikter om det insamlade materialet utöver vad som är relevant för den vetenskapliga analysen. Det finns också olika sätt att arbeta med god forskningssed, till exempel att skapa tillit till aktörerna/deltagarna/företaget, informera deltagarna om studiens syfte samt ge möjligheten åt deltagarna att ta del av den färdiga studien (Creswell, 2013). Kvale (1989) menar också att dessa saker är viktiga i forskningens alla stadier. Han ger ytterligare exempel som informerat samtycke, konfidentialitet genom att man inte kan identifiera deltagarna och även att forskarna har ett etiskt acceptabelt beteende i alla faser (Kvale, 1989).

Metoddiskussion

Nedanstående är en kritisk genomgång av brister i metod avsnittet och hur detta på olika sätt kan ha påverkat arbetet, empirin och resultatet i vår studie. Våra val har inte endast möjliggjort saker utan också uteslutit faktorer som hade kunnat ge ett annat resultat.

Vi vill kolla närmare på vårt genomförande kopplat till urvalsprocessen. I underrubriken ”urval” så tog vi upp några nackdelar utifrån artiklar och litteratur men här tänkte vi att vi går in på andra saker som är relaterat till vår studie. Exempelvis att det inte är tydligt ifall intervjupersoner delar samma chef eller inte. Det kan hända att vissa intervjupersoner faktiskt är i samma team, och att de i så fall har liknande upplevelser om sin närmaste chef för att deras upplevelser gäller samma chef. Dessutom blev det ett urval där det råkade vara en jämn fördelning av intervjupersonernas kön. Utöver detta så var det en slumpmässig fördelning av vilken intervjuare som intervjuade vilken person, vilket ledde till att båda intervjuare råkade intervju endast intervjupersoner av det motsatta könet. En anledning till att det blev så var för att vi prioriterade att intervjuaren skulle få mellanrum mellan sina intervjuer, snarare än att man tvunget skulle intervju personer av båda könen. Dessutom har vi valt att inte föra någon diskussion om könets påverkan på en medarbetares personliga utveckling, värderingar eller relation till chefen, vilket reflekteras av att inga intervjufrågor eller teorier involverar intervjupersonens kön.

En annan del i genomförandet som vi vill ta upp är intervjuguiden, eftersom ett antal eventuellt relevanta frågor inte ställs till intervjupersonerna. Främst detaljfrågor om deltagarna själva eller vissa frågor om deras relationen till chefen. Exempelvis ställs inte frågor om deltagarnas ålder. Eller hur länge de har arbetat med sin nuvarande närmaste chef. Eller huruvida de tycker om sin närmaste chef eller inte. Eller ifall de någonsin har varit osams med sin chef och i så fall varför. Många av dessa frågor kom inte med i den slutgiltiga intervjuguiden efter att jämförts mot teorin. Med andra ord, även om det är viktigt för relationen med chefen ifall man tycker om chefen eller inte så såg vi inte hur det var möjligt att återkoppla den åsikten till vår teoriram eller till diskussionen om personlig utveckling. För att återkoppla till vår definition av mjuka värden, där vi skiljer

mellan en människas disposition och deras mellanmännsliga skickligheter, så finner vi att vårt fokus på just chefens handlingar möjliggör en någon mer konkret analys och diskussion. Men en konsekvens av att vissa sådana frågor inte ställdes är att vi inte har en detaljerad bild av relationen mellan varje intervjuperson och deras närmaste chef(er). Det finns en risk att relevant information undkom men de frågor som ställdes möjliggjorde fortfarande en analys om just kopplingen mellan medarbetarens personliga utveckling och hur deras chef agerar i verksamheten.

Några frågor i intervjuguiden var bristfälliga och för ytliga. Exempelvis ”vem är ansvarig för din personliga utveckling?”, då frågan främst var till för att bekräfta vilken person som intervjupersonen diskuterar sin personliga utveckling med. Men det besvarades naturligt av andra frågor. Frågan blev därför överflödig. Dessutom kunde vi ha ställt mer följdfrågor i ett försök att mer direkt bekräfta eller neka delar av vår teori. Man hade kunnat fråga intervjupersoner ifall de blir finansiellt ersatta för att delta i utbildningar, eller ifall de upplever att de har tillräckligt med tid för att delta i utbildningar, eftersom dessa faktorer är relevanta för en del av teorin. Resultaten svarar endast delvis på dessa frågor.

Bearbetningen av datan började med att vi lade mycket tid på att få arbetet att ”funka” utifrån induktiv och deduktiv analys som vi från början hade bestämt oss för. Vi skulle ha insett tidigare att dessa två begreppen är svåra att hålla separat och istället fokusera på en flytande blandning av dessa två, abduktion, som vi till sist kom fram till. Vi skulle också vilja lyfta upp hur vi genom processens gång har gått från att väldigt öppet informera om det undersökta företaget till att ha pseudonymiserat allt som går att pseudonymisera. Anledningen till detta är att vi tänkte att information ger en kontext att tänka kring men insåg att det inte nödvändigtvis bidrar till någon värdefull information som skulle få arbetet att vara bättre eller sämre. Risken av att avslöja och utsätta intervjupersonerna var större än vad man eventuellt hade kunnat använda den givna informationen till.

Teori

Följande avsnitt börjar med en kortfattad del om hur vi har gått tillväga när källor har sökts upp som följs av en kritisk reflektion kring de källor som sedan valts och hur de står sig. Därefter presenteras vi de teorier som har använts, det teoretiska ramverket.

Sökmetoder och källkritik

Den överväldigande majoriteten av teorierna söktes upp på ett utav två sätt. Första metoden var att utgå från vad vi tyckte var befintlig kurslitteratur för våra förbestämda nyckelord; mjuka värden, personlig utveckling, ledarskap, chefskap. Exempelvis var Granbergs bok "Lära eller läras" en av de första texterna som vi använde för att hitta vidare referenser. Många källor i just den boken var publicerade under sekelskiftet, mellan år 1990 och 2000. I mån av att använda källor med färre "år på nacken" valde vi då istället att söka efter senare texter från samma författare som Granberg har valt att hänvisa till. Lyckligtvis hade vissa av dessa författare (exempelvis Per-Erik Ellström) publicerat andra artiklar närmare vår tid som undersökte liknande ämnen. Den andra metoden var att söka efter artiklar på LUBsearch, en sökmotor för vetenskapliga artiklar, böcker, studentlitteratur med mera, utifrån vissa nyckelord. Återigen ville vi utgå från källor så nära i tid till vår studie som möjligt, för att kunna bilda en teoriram som är relevant för en nutida undersökning. Därför begränsades urvalet till artiklar från år 2000 eller framåt. Kvaliteten på resultaten höjdes något genom att främst utgå ifrån "peer-reviewed" källor. Ibland använde vi också källor som dessa peer-reviewed artiklar, böcker eller rapporter själva har hänvisat till, även om dessa källor i sin tur inte alltid var peer-reviewed.

Därefter behövde sökresultaten minskas till en mindre mängd som var nära kopplat till vårt exakta ämne. Då valde vi att använda flera sökord samtidigt, bland annat. "Situated learning" var den första söktermen som ledde till att vi sökte efter specifika, erfarna författare inom ämnet i stället för att söka och rensa igenom hundratals av resultat om situerat lärande på LUBsearch. Resultaten var gynnsamma då vi återkom till Per-Erik Ellström även här och undvek att behöva välja mellan en större mängd artiklar än önskvärt. Deras referenser var i sin tur ständigt relevanta för vår fortsatta utveckling av ett teoriramverk. Särskilt utmanande var att hitta relevanta texter till "personlig utveckling". Ledarskap, kulturer och organisatoriska strukturer för att gynna utvecklingen av ens personal har redan blivit genomförligt utforskat, men nyckelordet som användes, i nästan alla fall som vi hittade, var "kompetensutveckling". Det är vårt intryck att personlig utveckling och kompetensutveckling har en distinkt skillnad. Vi menar att arbeta utifrån medarbetarens individuella perspektiv för att bygga en förståelse av hur den finner att deras chef bidrar till deras utveckling, både som personal och som individ. Den termen som vi till slut bestämde oss för att använda var då "livslångt lärande" istället för "kompetensutveckling", då livslångt lärande tenderar till att inkludera mer än endast en professionell kompetens. Därför kan man också kritisera vårt val av källor, med tanke på att vi har få källor som direkt använder frasen "personlig utveckling" som deras främsta ämne eller som en självständig teori. Snarare tas ämnet upp i samband med andra ämnen, så som "metoder som en manager kan bruka för att utveckla sina medarbetare" eller "hur en viss läromiljö kan påverka inlärning".

Bearbetning av teoriramen

Största delen av teoriramen bildades i samband med intervjuguiden: frågorna grundade sig i vår tänkta teori. Men ett antal teorier växte fram utifrån självaste intervjuerna. ”Mjuka värden”, ”lärarorienterat ledarskap” och ”personlig utveckling” förberedes inför intervjuerna och var grunden för intervjuguiden. Först hade vi intrycket av att ”hårda värden” inte hade ett särskilt värde för vår studie utan istället hade varit distraherande, både för läsaren och forskarna, eftersom studien istället ville förstå bruket av mjuka värden, relationen mellan medarbetaren och chefen, medarbetarens personliga utveckling och kopplingen mellan dessa tre saker. Men ett antal intervjuer ledde till konversationer där konceptet av ”hårda värden” är direkt applicerbart. Detsamma stämmer för ”transformativt” kontra ”transaktionellt” ledarskap. Då ansåg vi att det fanns en mening med att inkludera ytterligare teorier, för ett bredare perspektiv. På så vis är delar av vår teori induktivt bildad.

Mjuka värden (soft skills)

Vissa attityder, åsikter, värderingar eller mellanmännsliga skickligheter har beskrivits av tidigare författare som *soft skills*, ofta utan att det finns strikta kriterier för vad som är eller inte är en *soft skill* (Matteson et al., 2016). I denna studie översätts det till ”mjuka värden”, som också är en brett definierad term med liknande användningsområden. Exempelvis används ”mjuka värden” för att beskriva egenskaper som tar plats i en serviceinriktad interaktion mellan en kund och personal. En ”god service” innebär då bland annat egenskaper som trovärdighet och empati hos personalen gentemot kunden (Parasuraman et al., 1985). Man kan då med en viss säkerhet påstå att en persons skicklighet i mjuka värden syns i interaktioner mellan människor, men gränsen mellan vad som är ett personlighetsdrag och en upptränad skicklighet är oklar. Etablerat är i alla fall att *soft skills* och ”mjuka värden” är jämförbara termer. I studien kommer därför kriterier som vanligtvis är kopplade till *soft skills* att användas, även om begreppet ”mjuka värden” är det som står i texten. Därför borde det tydliggöras vad en *soft skill*, ett mjukt värde, kan vara. Matteson et al. (2016) väljer då att presentera många olika definitioner av en skicklighet (*skill*) för att avgöra vad de har gemensamt. Då visar det sig att ett antal perspektiv på termen ”skicklighet” centrerar sig kring ”[...] the concept of execution” (Matteson et al., 2016, s. 73). Alltså är självaste utförandet det viktiga, det som visar vad en viss skicklighet faktiskt är. För denna studie kommer vi också att fokusera på de gärningar som utförs av antingen en chef, manager eller teamleader, eftersom det är handlingen och resultatet av handlingen som är mest intressant för involverade medarbetare. Därför är ”mellanmännsliga skickligheter” i centrum när vi talar om mjuka värden.

En anledning till att vi fokuserar på *att* en viss handling sker istället för *varför* den sker är att skillnaden mellan ett personlighetsdrag, ens värderingar och ens faktiska skickligheter är svårt att avgöra. För alla dessa egenskaper kan baseras på ens tidigare erfarenhet, kan avgöra ens beslut och kan utvecklas över tid (Matteson et al., 2016). Ifall man har en viss attityd till ett objekt eller en person, hur bildas den attityden? Brukar man en analytisk förmåga grundad i sina tidigare erfarenheter, som påverkas av ens personlighetsdrag? Är det i så fall en analytisk kompetens eller endast en viss disposition? En distinktion mellan ens ”disposition som människa” och ens faktiska skickligheter vore att den disposition som man har – ens värderingar eller personlighetsdrag – i sin tur avgör

hur man brukar sina skickligheter (Matteson et al., 2016). Men det är också möjligt att påstå att ens skickligheter i sin tur påverkar ens disposition. Exempelvis att man blir mer självsäker ifall man kan prestera väl inom ett område, som i sin tur påverkar ens framtida beslut. Så även om man kan skilja mellan koncepten är de tillräckligt nära kopplade för att alla kunna beskrivas som en del av varandra, olika delar av samma mjuka värde. Vad som inkluderas i mjuka värden är av intresse för denna studie eftersom den relation som finns mellan en chef och deras medarbetare troligtvis påverkas av samtliga attribut, nämligen personlighetsdrag, värderingar och faktiska mellanmänskliga skickligheter hos ledaren. I mån om att inte missa viktiga delar av vad som bildar relationen väljer vi att inkludera dessa tre saker i vår diskussion om mjuka värden. Därav behovet av att särskilja en persons disposition och deras faktiska handlingar.

Med det skrivet kan man nu ge exempel på vad mjuka värden skulle kunna innebära. Grugulis och Vincent (2009) föreslår att det inkluderar skicklighet inom kommunikation, lagarbete, problemlösning och ”an ability to improve personal learning and performance, motivation, judgement, leadership and initiative [...]” (s. 598). En kort sammanfattning av ytterligare studier vore att mjuka värden handlar om mellanmänskliga interaktioner samt ens egna förståelse av och arbete med dessa (Mitchell et al., 2013; Kim et al., 2011). Det är jämförbart med konceptet av mellanmänskliga skickligheter som togs upp ovan. I praktiken kan det synas på flera sätt, bland annat genom interaktionen mellan en medarbetare och kunden (Kim et al., 2011). För denna studie kommer samma förklaring av mjuka värden att appliceras på interaktionen mellan en medarbetare och deras närmaste chef.

Samlingskategorin av ”mellanmänskliga skickligheter” kan ytterligare kategoriseras in i olika sorters kunskaper. Det kan underlätta när man vill skilja mellan personlighetsdrag och praktiska skickligheter (disposition kontra handlingar som tidigare nämnt). Matteson et al. (2016) hänvisar till ett verk skrivet av Cameron et al. (2006), där man har undersökt litteratur om termen ”interpersonal skills”, alltså mellanmänskliga skickligheter, och satt ihop de fraser som syftar på samma sort av mellanmänskliga skicklighet. Resultatet är två kategorier av mellanmänskliga skickligheter. Förmågorna identifierade av Cameron et al. (2006) beskrivs som ”manifestations of personal traits, which individuals can increase their capacity to perform” (Matteson et al., 2016, s. 80). Med andra ord, man återigen separerar en människas disposition från deras egentliga förmågor genom att kalla deras förmågor för manifestationer av deras personlighetsdrag. Alltså att ens förmågor är ett resultat av ens personlighet, men ens personlighet är inte en förmåga. Första kategorin, ”kommunikation”, inkluderar bland annat ens kapacitet till muntlig eller skriven kommunikation. Det inkluderar också ens förmåga för att aktivt lyssna. Andra kategorin, ”relationsbyggande”, handlar exempelvis om ens skicklighet i att samarbeta och koordinera med andra, att bygga tillit, att förhandla, att påverka sin omgivning eller att vara betjänande (Matteson et al., 2016).

Flera andra förmågor presenteras också, men dessa finner vi inte till att vara lika relevanta för just denna studie. Dessa inkluderar ens förmåga för självpresentation, att avsluta konflikter, känslighet för interkulturella relationer, ickeverbalt kommunikation och bestämd kommunikation (Matteson et al., 2016). Förmågorna går att appliceras på relationen mellan medarbetaren och deras närmaste chef, men det är mer utmanande att se kopplingen mellan bland annat ”chefens känslighet för interkulturella relationer” och

medarbetarens personliga utveckling. Särskilt svårt vore det att ställa frågor som på ett träffsäkert sätt bekräftar hur dessa förmågor påverkar utvecklingen hos medarbetaren. Hur avgör man hur medarbetarens tillit till chefen påverkar deras personliga utveckling? Därför har vi inte som utgångspunkt att fokusera på dessa sistnämnda förmågor, men nämner deras existens för ifall de blir relevanta.

Mätbarheten av mjuka värden är också ifrågasättbart. Dels för att vissa mjuka värden är analytiska (exempelvis "känslighet för interkulturella relationer") och då inte är lika enkla att identifiera genom handlingar. Tidigare studier har försökt mäta det genom påståenden från deltagare om deras egna förmågor, vilket mycket väl kan vara felaktiga (Matteson et al., 2016). I vår studie hade vi kunnat fråga deltagare om hur de anser att deras närmaste chef presterar i vissa särfall, för att på så vis försöka spekulera om chefens sämre eller bättre mellanmännsliga skickligheter. Men alla deltagare delar inte samma chef, vilket omöjliggör en tillförlitlig mätning eftersom för få perspektiv vittnar om samma prestation. Därför väljer vi att inte försöka mäta mjuka värden hos nämnda chefer, utan jämför det som berättas på andra sätt.

Hårda värden

Likt mjuka värden är ramen för vad "hårda värden" innebär väldigt bred. Termen verkar nästan som en informell motsats till mjuka värden, i med att termen är mindre omdiskuterad inom vetenskaplig litteratur. Beroende på kontexten kan definitionen variera. Ifall mjuka värden skulle beskrivas som främst immateriella kvaliteter hos en person, som visar sig främst genom mellanmännsliga interaktioner, så hade hårda värden snarare varit materiella koncept som oftast kan kvantifieras. Påståendet grundar sig i tre källor som diskuterar olika fall av "hårda värden". Första artikeln är en äldre källa originellt menad för att diskutera olika sorters servicekvalitet som en betald tjänst kan bestå av. Två termer tas upp i texten. Första är att kunden upplever en "funktionell kvalitet" i sin interaktion med personalen som utför tjänsten, alltså att kunden får ett annat intryck av hur bra tjänsten är baserat på deras nöjdhet med personalens utseende, beteende med mera (Grönroos, 1984). Att processen, hur väl personal utför sin funktion, påverkar intrycket. Detta är nära överensstämmande med vad som har skrivits om mjuka värden, åtminstone delen om mellanmännsliga skickligheter. Andra termen från artikeln är jämförbart med konceptet av hårda värden: "teknisk kvalitet". Det faktiska resultatet av en tjänst, dess tekniska kvalitet, avgör också intrycket som kunden får om tjänstens kvalitet i helhet. Det inte är endast beteendet under processen som är relevant, utan också prestationen (Grönroos, 1984). Anlände man till sin tänkta destination i en rimlig tidsram? Var hotellrummet bekvämt att sova i? Fick man ett lån godkänt av banken? Artikeln lyfter det som en självklarhet att resultatet är lika nämnvärt som processen.

Andra artikeln, av Yan Min (2019), handlar främst om applikationen av *hard law* och *soft law* på ett koncept som kallas *corporate social responsibility (CRS)*. Sistnämnda termen går vi inte in på i den här texten, utan istället applicerar vi *hard law* eller "hård lag" på tanken om hårda värden. "Hård lag" syftar på lagligt bindande regelverk som är applicerbart på eller finns inom organisationer. Exempelvis styrdokument som sätter krav på att vissa uppgifter utförs och inom en viss tidsram (Min, 2019). Instrument som används för att bygga "precise and uniform rules with a clear and predictable enforcement mechanism" (Min, 2019, s. 50). Den intressanta aspekten för oss är hur hårda lagar är tvingande till personer som regelverket appliceras på. Främsta

användningsområdet är inte nödvändigtvis att förstärka rutiner utan istället vore det till för att bilda rutiner. Men för vårt ämne (hårda värden) är båda applikationer nämnvärda; bildandet och förstärkandet av vissa förväntningar i arbetet genom fysiska rutiner eller krav.

Det är tredje artikeln, av Arild Wæraas (2018), som direkt använder fraserna *hard values* och *soft values*, eller hårda och mjuka värden. Wæraas (2018) anser hårda värden till att vara "values and characteristics that indicate calculation, work, energy, and production, such as efficiency, performance, rationality, results, excellence and accountability [...]" (Wæraas, 2018, s.54). Karaktäristikerna, exempelvis rationalitet, ansvarsfullhet och effektivitet stämmer överens med de tekniska kvalitéer som Grönroos (1984) har skrivit om. Man kan dessutom argumentera att ett sätt att nå en bra prestation eller att få folk att ta ansvar för sin prestation är genom att bilda regelverk kring arbetsuppgifterna, vilket innebär att den *hard law*, som Yan Min (2019) har skrivit om, skulle kunna beskrivas som ett slags hårt värde.

Värderingar kontra skickligheter

Vad som menas med hårda värden är nu lite tydligare, även om synvinklarna på konceptet har vissa skillnader. För denna studie kan flera kvalitéer identifieras som distinkt "hårda värden": Att resultatet värderas högt, att det finns rutinbildande krav i vardagliga arbetet samt specifika egenskaper som är kopplade till dessa, nämligen ansvarsfullhet, effektivitet och rationalitet. Men Wæraas (2018) visar att det finns ytterligare en aspekt av mjuka och hårda värden som vi ännu inte har berört, nämligen det om "värderingar". Sistnämnda författaren benämner prestation och produktivitet som två sorters hårda "värden", snarare än hårda skickligheter. "Hårda skickligheter" är för den delen inte en fras som verkar att användas inom diskussionen av "mjuka" och "hårda" värden. Men hittills har vi presenterat just skickligheter eller förmågor när vi har skrivit om mjuka värden, exempelvis "mellanmänskliga skickligheter". Därför är det viktigt att tydliggöra att det finns "värden", mjuka som hårda, i form av faktiska värderingar, ideal istället för förmågor. Här bidrar Wæraas (2018) återigen med ett förslag till vad mjuka värderingar kan innebära. "[...] 'soft' values and characteristics are associated with people, family, care, emotions, and community, such as compassion, trust, integrity, respect and inclusion" (Wæraas, 2018, s. 54). Detta är då ett annat perspektiv på "mjuka värden" än tidigare diskuterat, att det är en samling av värderingar snarare än skickligheter. En del överlappar mellan mjuka värden och hårda värden. Bland annat "integrity", eller integritet, som skulle kunna jämföras mot det hårda värdet av ansvarsfullhet eller "accountability". För man bibehåller troligtvis sin integritet genom ansvarsfullhet. Och i flera kontexter kan "respekt" vara en del av en god prestation, exempelvis att en receptionist är respektfull mot en kund, även om "respekt mot andra människor" först vore ett mjukt värde snarare än ett hårt värde. Varför det är en mjuk värdering istället för en hård värdering skulle kunna vara för att det innebär en mellanmänsklig interaktion; man visar respekt mot någon annan.

Fast en arbetsuppgift kanske endast blir särskilt effektivt genomförd ifall man utnyttjar mellanmänskliga skickligheter för att snabbare eller bättre kunna samarbeta med sin omgivning. En "soft skill" skulle då kunna leda till en bättre prestation, att man enklare uppnår arbetsplatsens hårda värden. I våra ögon visar allt detta på att mjuka och hårda

värden - både i diskussionen om ”värderingar” och ”skickligheter” - skulle kunna överlappa i det vardagliga arbetet. Därför är det inte problematiskt för vår studie att det inte finns en motpart till ”soft skills” som kallas ”hard skills”, eller att ”mjuka värden” kan innebära både värderingar på företaget eller skickligheter hos individen. Däremot är det viktigt att man tydliggör i analysen vad som blir analyserat: en värdering på företaget eller en skicklighet hos individen? Eventuellt att koncepten överlappar, men då kan det uppmärksammas.

Lärande

Personlig utveckling/livslångt lärande

Denna studie är särskilt intresserad av den utveckling som en individ kan uppleva på sitt arbete. Men vad den utvecklingen faktiskt innebär beror på vad man inkluderar i termen ”personlig utveckling”. Här väljer vi att använda oss av litteratur som diskuterar begreppet ”livslångt lärande” i mån av att ge en konkret bild av olika sorters personlig utveckling.

Livslångt lärande kan beskrivas som forandet av en individs personlighetsdrag, förmågor, värderingar, kunskap och intressen (Sobocka-Szczapa, 2020). Man kan alltså uppnå livslångt lärande på flera sätt, förslagsvis genom att bidra till individens personliga utveckling eller organisatoriska utveckling. En vanlig metod för det är formella arbetsutbildningar. Vissa kriterier för att motivera deltagande i formella arbetsutbildningar identifieras av Sobocka-Szczapa (2020). Första är att få finansiellt stöd för att kunna delta i en utbildning, andra är att utbildningen ska kunna ses som användbar för ens fortsatta karriär, antingen genom att den utvecklar ens kompetenser eller ger möjlighet till befordran och tredje är att deltagaren får tillräckligt med tid för att kunna delta i utbildningen. Fast även om alla dessa kriterier skulle fullföljas är det inte säkert att erbjudanden, formell utbildning bidrar till mer än medarbetarens organisatoriska utveckling. Åtminstone i studien genomförd av Sobocka-Szczapa (2020) syftade resultaten på att arbetsgivare prioriterar just utbildningar som kvalificerar en till att genomföra specifika arbetsuppgifter, snarare än utbildningar som utvecklar generellt applicerbara förmågor, så som hur man argumenterar på ett övertygande sätt.

Lejeune et al. (2016) syftar också på att organisationer behöver utbilda specifika kompetenser för att bibehålla sin konkurrenskraft, men samtidigt menar dessa att individer blir alltmer personligt ansvariga för att styra sina karriärer. Studien undersökte, bland annat, huruvida en självstyrd medarbetare upplever en förbättrad inläring och arbetsprestation och resultaten visar på att det åtminstone delvis stämmer (Lejeune et al., 2016). Samma artikel etablerar tre kriterier för att underlätta personlig utveckling hos medarbetare; (1) möjlighet till reflektion, (2) regelbundna instruktioner och feedback samt (3) en motiverande ledare för den utvecklande aktiviteten i fråga (Lejeune et al., 2016). Alltså finns det inte endast faktorer som påverkar deltagandet i utveckling, som Sobocka-Szczapa (2020) identifierade, utan även faktorer som påverkar effektiviteten av utvecklingen. Men just hur mycket inflytande som individens egen inställning till en utvecklingsmöjlighet har eller hur mycket inflytande som organisationens erbjudanden har på den resulterande utvecklingen är svårt att avgöra. Tidigare nämnda verk visar åtminstone på att båda parter är viktiga beståndsdelar i resultatet (utvecklingen). Ett senare verk av Lejeune et al. (2021) konstaterar också att medarbetare oftast är förväntade

att utnyttja de möjligheter till utveckling som erbjuds av organisationen, att den sortens självstyrning och ansvar blir alltmer vanligt.

Ledarskap

Lärororienterat ledarskap

I studien är vi, bland annat, intresserade av att undersöka chefens bruk av olika former av ledarskap kan påverka en medarbetares personliga utveckling. Det finns ett antal möjliga teorier att applicera på en kontext där ledarskapet bidrar till eller förhindrar utvecklingen av följarskapet, och ett generaliserbart sådant är lärororienterat ledarskap. När Ellström et al. (2022) diskuterar termen förklaras det som "[...] managerial practices with a more or less conscious focus on the educative task of promoting employee learning at work" (s. 59-60). Att med mening skapa situationer i arbetet som möjliggör och åtminstone delvis fokuserar på utvecklingen av medarbetaren (Ellström et al., 2022).

Vad det innebär i vardagen kan variera. Ellström et al. (2022) utgår från en studie av Döös et al. (2015) när den förstnämnda kategoriserar in lärororienterat ledarskap i två delar; *performance-oriented leadership* och *development-oriented leadership*. I originella studien kom Döös et al. (2015) fram till att en manager eller chef kan ha ett indirekt inflytande på utvecklingen av deras medarbetare på åtminstone två olika sätt. Första sättet innebär att leda medarbetares utveckling i en viss riktning genom att sätta upp mål och till en viss mängd begränsa variationen mellan arbetsuppgifter i ett försök att specialisera medarbetares kompetenser. I praktiken hade det kunnat innebära att ställa krav på individuella måluppfyllelser från sina medarbetare, eller att be sina medarbetare att följa vissa sociala strukturer (Döös et al., 2015). Syftet hade då varit att förbättra en särskild prestanda, därav termen prestandaorienterat ledarskap (Ellström et al., 2022).

Andra alternativet för att utveckla ens medarbetare hade varit det så kallade utvecklingsorienterade ledarskapet. Termen är lätt att förväxla med lärororienterat ledarskap, men är menat att vara en subkategori av den sistnämnda. Därför är det nämnvärt att Döös et al. (2015) själva istället diskuterar lärororienterat ledarskap utifrån processen av att antingen korrigera (*aligning*) eller befria (*freeing*) sina medarbetare. Prestandaorienterat ledarskap innebär då att korrigera, som nämnt ovan. Utvecklingsorienterat ledarskap syftar snarare på att "befria" medarbetaren. Exempelvis kan det betyda att tillåta större autonomi i arbetsprocessen, så att medarbetaren får möjligheten att utveckla ett eget ansvar (Döös et al, 2015). Att skapa omständigheter "[...] for openness, variation and diversity in thought and action within the organization [...]" (Ellström et al., 2022, s. 60). En managers sociala inflytande kan möjliggöra större handlingsutrymme för medarbetaren, vilket i sin tur bildar sociala strukturer som kan tillåta nya sätt att arbeta på (Döös et al, 2015). Beroende på situationen skulle ledaren till och med kunna tillfälligt bortse från existerande formaliteter för att tillåta ett bättre resultat. Döös et al. (2015) ger exemplet av när man har en deadline att möta och den existerande arbetsprocessen är för långsam eller tidskrävande för att möta önskade kriterier. Då hade en chef kunnat möjliggöra utveckling hos medarbetare genom att undgå etablerade processer i mån av ett bättre resultat. Skillnaden mellan ett prestandaorienterat synsätt och ett utvecklingsorienterat synsätt blir då, bland annat, att den förstnämnda stärker existerande ramverk för att specialisera sina medarbetare medan den sistnämnda kanske till och med kringgår

existerande ramverk för att möjliggöra anpassningsbarhet. Skillnaden mellan ledarskapsstilarna blir tydligare när man använder fraserna ”korrigera” eller ”befria” i stället för att ”specialisera” eller ”utveckla”, med tanke på att de två sista orden hade kunnat användas som synonymer till varandra. Orden visar hur nära kopplade de två subkategorierna av lärarorienterat ledarskap är. Men begreppen ”prestandaorienterat” och ”utvecklingsorienterat” ledarskap är åtminstone ett sätt att konkret presentera ett korrigerande eller befriande inflytande (från chef/manager/teamleader) på medarbetare och gör på så vis det enklare att applicera teorin.

Synvinkeln av en begränsande eller befriande metod för lärdom finns också hos andra forskare. Fuller och Unwin (2011) för ett resonemang om att ledningens styrsätt kan reflekteras i den *learning environment*, läromiljön, som finns på arbetsplatsen. Läromiljön beskrivs i det här fallet som ”[...] everyday workplace activity and the technical and social relations of production [...]” (Fuller & Unwin, 2011, s. 50). Att den vardagliga arbetsprocessen och relationerna som uppstår i processen bildar den omgivning som medarbetarna lär sig i. Fuller och Unwin (2011) bekräftar vikten i de sociala relationer som tar plats i arbetet när de senare skriver att möjligheten till lärodome påverkas av ”[...] the character and structure of the social relations being produced and reproduced by the organizational context” (s. 51). Därefter presenterar författarna en tabell bestående av två breda kategorier av läromiljöer; en ”expansiv” läromiljö kontra en ”restriktiv” läromiljö. Värt att notera är hur en organisation troligtvis inte är endast expansiv eller restriktiv i sin arbetsprocess, utan brukar olika metoder lämpade för sin situation (Fuller & Unwin, 2011). Termen ”restriktiv” är närmast jämförbar med det prestandaorienterade ledarskapet som Engström et al. (2022) och Döös et al. (2015) diskuterar. Deras artiklar redogör, som nämnt ovan, för ett ledarskap som korrigerar medarbetare in i specifika uppgifter med tydliga ramar och målet av att bilda specialiserad kunskap. Även en restriktiv läromiljö handlar om att utveckla kompetenser hos medarbetaren som är skräddarsydda till organisationens syften. Fast en restriktiv läromiljö inkluderar dessutom andra organisatoriska egenskaper som förhindrar en gemensam utveckling mellan medarbetare och försvårar långsiktig individuell utveckling. Exempelvis att man håller olika arbetslag/teams åtskilda, att resultat prioriteras över utvecklingsmöjligheter och att medarbetaren får ta få eller inga egna beslut om arbetsprocessen (Fuller & Unwin, 2011). Det utvecklingsorienterade ledarskapet, det befriande ledarskapet, är då likt en ”expansiv” läromiljö. Medarbetare uppmanas till att delta i uppgifter med andra arbetslag/teams, arbeta med varierande arbetsuppgifter, ledningen försöker möjliggöra en långsiktig karriärutveckling för sina medarbetare och dessa medarbetare får även större möjligheter till att själva ta beslut i arbetet. (Fuller & Unwin, 2011).

Nämnvärd kritik till teorin om olika sorters läromiljöer är att en viss miljö, antingen expansiv eller restriktiv, inte nödvändigtvis utvecklas med mening. Andra faktorer än en planerad utveckling av sina medarbetare kan styra en organisationsstruktur. Som Fuller och Unwin (2011) själva beskriver det är ”the primary function of any workplace [...] not learning, but the production of goods and services” (s. 47). Argumentet emot en kategorisering av läromiljön är då att ansvariga personer för en viss struktur eller process bildar en viss miljö på grund av andra anledningar än att utbilda sina medarbetare. Att man inte kan spekulera över effektiviteten eller resultaten av en särskild läromiljö om den inte var planerad till att börja med och dessutom kan plötsligt förändras av andra omständigheter. Därför är det viktigt att fundera över hur en läromiljö bildas. När

Ellström et al. (2022) beskriver vad en ledare gör för att bilda en läromiljö inkluderas exempelvis att ge ett mentalt stöd till medarbetare innan/under/efter ett inlärningsstillfälle, att agera som en rollmodell och att uppmärksamma möjligheten till lärdom. Skillnaden syns då i hur mycket en chef kontra en annan lägger vikt i just lärandet under en process kontra resultaten av arbetet. Därför vore det i den nuvarande studien ändå möjligt att identifiera vissa karaktärsdrag i den undersökta organisationens arbetsprocesser eller sociala struktur. Vilket åtminstone tillåter oss att beskriva läromiljön som restriktiv/korrigerande eller expansiv/befriande.

Processen av att möjliggöra lärdom kan kategoriseras ytterligare in i ”direkta ingripande” och ”indirekta ingripande”. Första gruppen av handlingar är alla aktiviteter som ledaren direkt uppmanar sina medarbetare till att delta i eller genomföra. Självaste aktiviteterna kan vara planerade, delvis planerande eller spontana och även chefens egna beteende under aktiviteten kan variera. Direkta ingripande är alltså när chefen själv direkt engagerar sig och leder läroprocessen. Ett indirekt ingripande kan i stället innebära att chefen skapar ”conditions within work environments that are favourable to learning” (Ellström et al., 2022, s. 62). Exempelvis att man bildar en kultur som uppmanar medarbetare till att ta chanser att öva upp nya förmågor, att våga ta risker för lärdomens skull. En omgivning som delar kunskap mellan sina deltagare och en omgivning som följer en gemensam vision.

Hur en sådan läromiljö bildas genom antingen direkta eller indirekta ingripande kan variera. I studien genomförd av Ellström et al. (2022) är en av de vanligaste metoderna för att möjliggöra utveckling att ha regelbundna samtal mellan en enskild medarbetare och deras närmaste chef. En annan metod är roterande arbetsuppgifter, som genom sin variation kan bidra till ny kunskap och göra medarbetare mer självständiga i sitt arbete. Just den situationen kan vi koppla tillbaka till konceptet av en expansiv läromiljö, som syftar på att en större självständighet dels är ett resultat av ett större handlingsutrymme, men dels också kan bidra till utveckling som möjliggör ytterligare handlingsutrymme för medarbetaren i framtiden (Fuller & Unwin, 2011).

Ellström et al. (2022) granskade också vilka sorters beteende som en person i en manager- eller chefsposition hade kunnat använda för att möjliggöra engagemang och i sin tur lärdom i arbetet. Studien visade att en chef kan använda flera olika sorters beteenden för att uppmana utveckling. Vanligaste bland deltagarna i deras studie var att stötta sina medarbetare mentalt genom att bland annat uttrycka sitt stöd verbalt, det vill säga att erbjuda hjälp eller att erbjuda chanser att utveckla sig (Ellström et al., 2022). Cheferna i fråga möjliggjorde ibland också diskussion med medarbetarna, antingen genom att erbjuda en plats och tid att diskutera ärenden eller att fråga om deras åsikter i det vardagliga arbetet (Ellström et al., 2022). Cheferna medgav också att de vid vissa tillfällen har utmanat sin personal genom att starkt uppmana de till att ta del av aktiviteter som kan vara utvecklande. Skulle situationen tillåta det hade till och med krav på deltagande kunnat användas (Ellström et al., 2022).

Sista beteendet hos en chef som kommer att tas upp här är att man försöker standardisera inte endast sitt eget beteende på arbetsplatsen, utan också det accepterade beteendet i arbetsgruppen. Målet är då att möjliggöra en gemensam förståelse och kunskap bland medarbetare om deras arbete (Ellström et al., 2022). Till slut tog Ellström et al. (2022)

upp några saker som kan begränsa eller möjliggöra lärande i arbetet. Deras intervjuade deltagare i chefs- och manager-positioner beskrev att ifall det finns en brist på tid i arbetet eller en brist på resurser så tenderar det till att förhindra utvecklingen av personalen. Även medarbetarens egna intresse kan avgöra hur väl ny kunskap intas, eller självaste managerns kunskap om arbetsmiljön och möjlighet att anpassa inläringstillfällena till situationen (Ellström et al., 2022).

Transaktionellt och transformativt ledarskap

Under förra rubriken visades det hur en viss läromiljö kan formars av chefens beteende, bland annat. I fallet av just lärarorienterat ledarskap kategoriserades ledarens beteende in i prestandaorienterat och utvecklingsorienterat ledarskap. Men det finns andra perspektiv på hur ledarskap kan ske. Den andra teorin för ledarskap som den här studien kommer att använda sig av är då transaktionellt och transformativt ledarskap. Transaktionellt ledarskap består av två sorters metoder för att leda sina medarbetare, nämligen (1) contingent reward och (2) management by exception (Avolio et al., 1996). Förstnämnda kan översättas som ”villkorlig belöning” och handlar om att en ledare erbjuder en konkret ersättning till medarbetare ifall dessa uppnår ett uppsatt mål (Avolio et al., 1996). Ersättningen, eller belöningen, kan bland annat bestå av en löneförhöjning, en bonus, en befordran, eller erkännande av medarbetarens prestation på ett eller annat sätt, exempelvis genom beröm (Mustafa, 2003). Andra metoden, management by exception, kan grovt översättas till ”ledning genom undantag”, att ledaren endast ingriper och korrigerar när särskilda fall uppstår. Undantagen kan identifieras dels genom ledarens egna observationer, dels för att denna ledare sedan tidigare har bildat en standard för prestation för att enklare kunna se särfall (Mustafa, 2003). Beroende på organisationen kan ledning genom undantag vara mer eller mindre automatiserat - alltså att dokumentationen och rapporteringen av vanliga kontra ovanliga resultat sker automatiskt genom digitalisering - på grund av dessa standardiseringar (Dekker & Woods, 1999). I vissa fall kan det alltså innebära att endast fall med särskild avvikelse från normer rapporteras till ledaren och i så fall för att tillåta ledarskapet att fokusera på ”tactical and strategic tasks” (Mosenhauer, 2022, s. 3685).

Fast transaktionellt ledarskap har kritiserats för att vara ett relativt ineffektivt sätt att motivera medarbetare, särskilt om medarbetare sedan tidigare är nöjda med ersättningen för deras insatser och inte förändrar sina prestationer trots erbjudandet om större ersättning (Mustafa, 2003). Därför kan transformativt ledarskap också vara användbart. Transformativt ledarskap beskrivs av olika forskare med olika mängder beståndsdelar, som mer eller mindre inkluderar samma fyra huvudområden (Avolio et al., 1996). Att ledaren använder transformativt ledarskap innebär att den (1) är karismatisk och inspirerande och bildar genom dessa egenskaper en passion hos sina medarbetare, (2) att ledaren möjliggör intellektuell stimulation genom att motivera medarbetare till att reflektera över hur arbetsprocesser kan förbättras och utvecklas och (3) att ledaren ger personlig vägledning till sina följare genom att erkänna deras individuella behov och stötta deras personliga utveckling (Avolio et al., 1996; Loon et al., 2012). Det fjärde temat inom transformativt ledarskap är då ett resultat av de förra tre, (4) att medarbetare får ta del av en gemensam vision eller gemensamma värden, får ett intryck av organisationens mål och strategier och dessutom vill delta i dessa (Loon et al., 2012; Mustafa, 2003; Amitay et al., 2005).

Att presentera flera perspektiv på ledarskap är värdefullt för den senare analysen, eftersom en teori inte nödvändigtvis är perfekt applicerbar på den givna kontexten. Då blir det av intresse att jämföra mot ett annat perspektiv med liknande synpunkter och se vad som skiljer sig, vad som är mest relevant för just den här studiens ämne. Därav presentationen samt jämförelsen av lärarorienterat ledarskap kontra transaktionellt eller transformativt ledarskap. Exempelvis kan det påstås att prestandaorienterat ledarskap är nästintill identiskt med transaktionellt ledarskap, i med att båda termer syftar på att man leder genom korrigerande av sina medarbetare. Men samma överlappning finns inte nödvändigtvis mellan utvecklingsorienterat och transformativt ledarskap. Även om man kan påstå att både utvecklingsorienterat och transformativt ledarskap utnyttjar samma processer - så som en gemensam vision hos medarbetare, möjlighet till reflektion, att ledaren stöttar den personliga utvecklingen med mera - så innebär ett utvecklingsorienterat ledarskap inte nödvändigtvis att medarbetaren blir passionerad om organisationens mål och utveckling på samma vis som en transformativ, karismatisk ledare hade fått de till att bli. En direkt jämförelse av litteraturen visar att utvecklingsorienterat ledarskap har ett större fokus på individens utveckling, snarare än en medarbetare som utvecklas tillsammans med sin organisation. Frågan är då vad som stämmer närmast överens med medarbetarnas egna upplevelser.

Resultat/Analys

I avsnittet kommer vi att presentera resultatet av insamlad empiri och i varje underrubrik kommer vi att genomföra en analys av det som presenterats. För att tydligt visa vad varje rubrik kommer att diskutera så finns det en kort förklaring av varje underrubrik högst upp under varje enskild rubrik. "Rubrik" syftar på rubrikerna "Personlig utveckling", "Hårda värden", "Läromiljö", "Egenskaper hos en chef/teamleader" och "Mjuka värden".

Personlig utveckling

Vi presenterar i denna rubrik medarbetarnas upplevelser och tankar om ordet "personlig utveckling".

Intervjupersonernas upplevelser av personlig utveckling

Lily och Saga beskriver båda personlig utveckling som "jätte viktigt" och bra, fast av olika anledningar. Lily utvecklar sitt svar med att personlig utveckling ger en möjlighet att ta egna beslut samt att om man får personlig utveckling så visar det på en bra arbetsmiljö, att det finns faktorer som möjliggör personlig utveckling. Exempelvis att ens chef och kollegor visar en drivkraft att hjälpa en med ens personliga utveckling, förslagsvis genom att förse en med nya arbetsuppgifter eller genom att fråga om man vill vara med på nya saker. Saga poängterar istället att om man utvecklar sig själv så bygger man upp sitt egna värde som man kan ta med sig i sin karriär, vilket i sin tur tillåter en att enklare integrera och socialisera in sig i nya arbetsförhållande. Att ens personliga utveckling möjliggör en bättre arbetsmiljö, snarare än tvärtom. Dessutom kopplar Saga personlig utveckling till en känsla av självständighet och självförtroende, att ifall man ständigt behöver ställa frågor till andra i sin omgivning så känner man sig mindre värdefull.

Hugo och Elsa exemplifierar båda personlig utveckling genom att jämföra olika tidpunkter i sina karriärer. "Hur mycket kunskap har jag i dagsläget jämfört med då [...]", uttrycker Hugo det som. Ifall man ser en kontrast och/eller en skillnad i ens förmåga, värderingar eller liknande så menar de båda att det är ett bevis på personlig utveckling. Oscar menar att termen är komplex och kan syfta till flera saker. Intervjupersonen ger två exempel, att man personligen utvecklar sig genom att utmana sig själv samt att man kan utveckla andra personer. Oscar reflekterar även att "jag tror alla mer eller mindre har personlig utveckling varje dag oavsett vad man jobbar med". William berättar att personlig utveckling är "allting som gör mig till en bättre version av mig själv", vilket delvis liknar vad Oscar säger om att personlig utveckling är en bred term. Med alla dessa synpunkter etablerade så kan man påstå att vad som kvalificeras som personlig utveckling är väldigt individuellt, vilket innebär att det är svårt att avgöra exakt vad personlig utveckling innefattar eller inte innefattar.

Ingen intervjuperson säger uttryckligen att personlig utveckling kan kopplas till ens individuella värderingar eller intressen, även om flera konstaterar att det är kopplat till individens tillväxt på ett eller annat vis, bland annat Saga och William. Det kan mycket väl stämma att om intervjupersonerna hade blivit ställda frågan "har personlig utveckling med individens värderingar och intressen att göra" så hade samtliga intervjupersoner kanske sagt "ja". Inhämtade data visar i alla fall att samtliga intervjupersoner ser utvecklingen av ens individuella kunskaper och förmågor som personlig utveckling, vilket

stämmer delvis överens med vad som inkluderas i livslångt lärande av Sobocka-Szczapa. (2020).

Hårda värden

Under denna rubrik kommer vi att presentera vad intervjupersoner har sagt om prestationorienterade tävlingar i deras vardagliga arbete, hur en chef kan agera om en prestation inte uppnås (eller hur en chef är *önskad* att agera vid sådana tillfällen) samt vilka hårda värderingar som olika medarbetare upplever är högst värderade på deras arbetsplatser.

Tävlingar i vardagen och hur de upplevs

Någonting som är en tydlig del av fem utav sex intervjuer är ordet "tävling". Tävlingarna sker på olika sätt, under olika tidpunkter och varar olika länge beroende på vilken intervjuperson som man frågar. William och Hugo berättar om att tävlingarna brukar handla om att uppnå uppsatta, konkreta mål inom arbetet. Att uppnå en viss prestation inom ens personliga säljsiffror, antal samtal, kundnöjdhet, schemaföljdsamhet med mera. Saga, William och Hugo säger alla att det är ens närmaste chef, alltså ens teamleder, som etablerar tävlingar inom arbetslaget. Oscar, som är teamkoordinator, är oftast den personen som planerar tävlingar och liknande mellan de tre arbetslagen som han arbetar hos, snarare än att teamleaders i arbetslagen gör det. Troligtvis samarbetar Oscar med sina teamleaders för att tävlingarna ska ske på samma sätt i alla tre arbetslagen, men det framgår inte i intervjun. Tävlingarna har fysiska pris för medarbetare som vinner, fast vad dessa pris består av brukar variera. William ger som exempel att man kan vinna en energidryck genom en daglig tävling, medan Oscar säger att man skulle kunna vinna ett presentkort. Som ett sista exempel berättar Hugo om att avdelningens vinnare har en gång haft ett hjul att snurra och resultatet från hjulet blev ens pris för att ha vunnit tävlingen. Saga, William och Hugo har intrycket av att tävlingarna är till för att engagera personalen i arbetsprocessen, för att motivera medarbetare till att prestera bättre. Ätminstone Saga, William och Hugo upplever dessutom att tävlingarna faktiskt är engagerande för medarbetare. William motiverar det med att "[...] det är inte bara att du vinner äran men du får faktiskt också mer än en klapp på axeln", vilket de anser gör det roligare att arbeta mot sina mål varje dag. Men Elsa poängterar att alla människor inte är tävlingsinriktade och "[...] då funkade det inte heller att försöka trigga en annan tävlingsmänniska", om den personen nu inte blir särskilt engagerad av tävlingar. Detta upplevde Elsa särskilt när deras tidigare teamleader försökte hålla i tävlingar som inte fullständigt engagerade personalen, då deras "[...] grupp är ju inte tävlingsmänniskor [...]". Hugo syftar också på att resultaten av en tävling inte nödvändigtvis visar hur engagerade medarbetare är i tävlingen:

[...] jag kan inte se en [...] person, hur engagerad den var mer än av dess resultat och det kan ju vara antingen [att] personen inte kanske har de egenskaperna för att kunna prestera, för att kunna tävla, vinna tävlingen eller som du säger att de inte var engagerade. Och [...] av de två så vet jag ju inte vilken det är, för jag kan bara se deras resultat.

Tävlingarna har ett särskilt fokus på prestation. Med andra ord, sättet att "vinna en tävling" är genom att prestera bättre inom konkreta arbetsprocesser. Resultatet av ens arbete är det som värderas i tävlingarna. Så långt är det jämförbart med den tekniska kvalitet som Grönsroos (1984) tog upp. Tanken av en "hård lag", alltså tvingande regelverk,

är inte lika relevant då inget syftar på att medarbetare är tvingade att delta i tävlingar eller att visa en god prestation i dessa tävlingar. På så vis är tävlingarna inte bokstavligen ett tvingande regelverk, till skillnad från vad Yan Min (2019) skrev om. Däremot är det eventuellt så att alla medarbetare ändå får sin prestation dokumenterad, vilket hade inneburit att man åtminstone deltar i tävlingen även om man inte vill. Tävlingarna kan också påstås bilda en rutin, där man regelbundet utmanas till att hålla en hög prestation i mån av att belönas. Då kan man argumentera för att tävlingarna ändå bildar vissa förväntningar på prestation inom arbetet. De aktiviteterna som man tävlar i, så som att sälja så mycket som möjligt under en viss tidsram, visar på att rationalitet och effektivitet värderas högt. Dessa är två sorters hårda värden som Arild Wærass (2018) har skrivit om. Att dessa värden erkänns genom belöningar stämmer väl överens med om vad Mustafa (2003) och Avolio et al. (1996) skrev om att en ledare kan ge villkorliga belöningar till sina medarbetare, baserat på ifall de når uppsatta mål. Även kritiken mot transaktionellt ledarskap är applicerbar på tävlingarna eftersom det är svårt att avgöra hur väl tävlingarna faktiskt engagerar personalen. Elsa visade särskilt på att medarbetare inte nödvändigtvis förändrar sina prestationer trots erbjudandet om större ersättning, likt hur Mustafa (2003) tidigare har skrivit.

Obligatoriska delar av arbetet

Underrubriken om tävlingar i vardagen och hur de upplevs noterade att rutinen av att arrangera tävlingar inte innebär att man måste delta i tävlingarna och att det därför inte är en ”hård lag” eller ett strängt regelverk som Min (2019) har berättat om. Dock finns det andra, obligatoriska moment i arbetet.

Ett sådant är obligatoriska utbildningar, som Elsa, Saga, William och Hugo tar upp under sina intervjuer. Dessa utbildningar sker åtminstone vid två tillfällen i arbetet. Första tillfället är när man börjar på en ny position i företaget och ska introduceras till ”[...] system och dylikt [...]”, som Elsa uttrycker det. Grundläggande saker som möjliggör ens fortsatta arbete. Andra scenariot där en utbildning kan krävas är när en teamleader, ens närmaste chef, planerar in en utbildning i ens veckoschema. Elsas intryck är att introduktionen är väl genomförd eftersom det ger en information om övriga, frivilliga utbildningar och den utbildningsportal som dessa finns på (se underrubriken ”att ta initiativ i läromiljön”). Dessutom finner Elsa ett värde i de kontakterna med andra medarbetare som man oftast får under dessa obligatoriska utbildningar. Även om dessa inledande utbildningar är obligatoriska att delta i så menar Elsa att ”[...] det känns ju inte påtvingat i alla fall. Det känns mer som en rolig grej”. William följer upp det med deras åsikt att den obligatoriska utbildningen, åtminstone den delen som sker digitalt, är väldigt enkel att klara. Ingen intervjuperson beskrev någonsin de obligatoriska utbildningarna, digitala eller ej, som negativa. Vår förståelse är då att den sortens obligation inte upplevs som begränsande, även om den är påtvingande. Snarare syftar kommentarer från Elsa på att obligatoriska utbildningar, åtminstone i början av ens arbetstjänst, faktiskt möjliggör ett större handlingsutrymme eftersom framtida, frivilliga utbildningar introduceras i samma stund. Då verkar det obligatoriska momentet istället ge samma resultat som hade kunnat förväntas när en chef utnyttjar ett utvecklingsorienterat ledarskap och försöker ”befria” sina medarbetare istället för att ”korrigera” dem (Döös et al, 2015).

Andra fallet av krav i vardagen är de uppsatta mål som behöver uppnås varje dag, varje vecka och så vidare. I just intervjun med Elsa beskrivs de dagliga målen som ”[...]”

teammål [...]”, men konceptet av att ens team delar ett gemensamt, uppsatt mål nämns inte i andra intervjuer. William och Hugo fastslår att det finns individuella mål som man är förväntad att uppnå i sitt vardagliga arbete. Oscar har som teamkoordinator inga satta krav på antal uppgifter per dag, men är medveten om dessa uppsatta mål hos andra medarbetare och exemplifierar det som ”[...] klara mål på vad det är som de ska göra under dagarna, hur många ärenden som ska hanteras”. Ingen intervjuperson yttrar sig om eventuella bestraffningar ifall man inte klarar av sina mål, men trots oklarheter om ifall det finns straff eller inte visar intervjupersonerna ändå på att det är förväntat både av närmaste chefen och av medarbetarna själva att man klarar sina mål. Här argumenterar Elsa för hur det kan vara positivt med vissa krav:

[...] vår teamleader så brukade de dra ut statistik till oss. Och då kan det vara siffror gällande din prestation. Sen kan man kanske inte fullt ut utgå ifrån det men det är ändå en bra grund att stå på för att då vet du ungefär hur du presterar generellt sett och att de flesta ändå ska förhålla sig till samma [...].

Med andra ord, att en tydlig måluppsättning ger en ram för medarbetare att hålla sig inom och dessutom ett sätt att jämföra sin egen utveckling mot andras. Statistiken kan innehålla data om väldigt många saker. Bland annat hur många samtal man har tagit eller hur snabb man är på att ta nästa kundsamtal, enligt William. Informationen samlas in automatiskt, menar Elsa, Saga och William, och ens närmaste chef har alltid tillgång till det. Därför kan chefen ständigt vara uppdaterad om hur arbetet går, och kan enklare avgöra ifall de behöver stötta på något sätt. Även om vi inte kan avgöra ifall det finns straff för att inte klara av en viss prestation så kan vi alltså se att det finns sätt att regelbundet granska medarbetarens prestationer, samt att både medarbetare och närmaste chef förväntar sig att man vanligtvis klarar av sina uppsatta mål. Dock finns det alltid scenarion där man kan ha misslyckat av en eller annan anledning. Några uttalanden från intervjupersonerna målar en bild av att det ändå finns rum för cheferna att stötta sina medarbetare när något sker på ett oplanerat sätt. William anser att deras chef inte sätter stor press på de, även om det finns uppsatta mål i vardagen. Särskilt om man är distraherad av andra omständigheter än arbetet så upplever William att deras chef kan säga och har sagt att man kan ”[...] fokusera på det också kan du ta nya tag imorgon [...]”. Saga tycker också att deras chef accepterar brister hos Saga, så länge de håller en god prestation inom andra områden:

[chefen] säger att jag har bra säljsiffror, det jag behöver liksom utveckla är ju mer statistik, rätt loggningar, att man kanske inte ska ha så långa samtal vilket jag har – men det är inte konstigt att jag har det liksom och det är [chefen] medveten om för att säljer man mycket, då har man längre samtal för att du kan inte sälja någonting på två minuter, utan det är en längre konversation. [...] Jag har ingen bra statistik överlag, alltså, det är bra kundbemötande jag har och bäst säljsiffror jag har. [...] för verksamhetens skull är inte jag så jättebra egentligen för att jag inte har så jättebra statistik [...]. Men eftersom att jag genererar så pass mycket sälj så är det någonting man inte bryr sig om.

Ändå så innebär inte det att chefen är kravlös. Faktumet är att Saga upplever att chefen är tvingad till att pressa sina medarbetare till att nå deadlines ”[...] för att få [deras] verksamhet att funka liksom”. Intervjupersonen önskar då att chefen hade möjlighet att vara mer tillmötesgående, ungefär som chefen för William, för ifall man skulle prestera sämre under en period av någon anledning. En tillmötesgående chef verkar i alla fall Hugo att ha, då chefen skulle ställa frågor till en medarbetare om de inte presterar. De skulle fråga medarbetaren om det är något problem och ifall de kan hjälpa till, menar Hugo. Samma åsikt håller Oscar om hur deras egna ledare hade hanterat ett fall av sämre prestation. Med allt det skrivet kan man referera till teoriramen för studien. Uppsatta mål kan återkopplas till ledning genom undantag (management by exception) och i sin tur transaktionellt ledarskap eftersom man har en standard för prestation genom uppsatta mål, som låter en ledare att enklare identifiera särfall, alltså när uppsatta mål inte nås (Mustafa, 2003). Det finns dessutom ett automatiserat system för att tillåta enklare rapportering av undantag till ledaren (Dekker & Woods, 1999). Däremot är det inte endast ”fall med särskild avvikelse från normer” som rapporteras till närmaste chef, vilket innebär en viss avvikelse från förslaget av Mosenhauer (2022) om att låta chefer fokusera på andra uppgifter istället. Det verkar dessutom som om att flera intervjupersoner finner att det finns stunder då deras närmaste chef kan vara tillmötesgående och bortse från existerande formaliteter (alltså uppsatta mål) i mån av att medarbetare ska kunna återhämta sig och prestera bättre i framtiden. Just den punkten är ett särfall som Döös et al. (2015) identifierade inom utvecklingsorienterat ledarskap, det vill säga anpassningsbarhet. Alltså kan åtminstone några chefer inom banken följa ett prestandaorienterat ledarskap samtidigt som de lämnar utrymme för undantag.

Olika sorters hårda värden

Under varje intervju blev deltagarna tillfrågade om vad deras chef eller deras arbetslag värderar högst i arbetet. Ett antal intervjupersoner besvarade då frågan med några specifika fraser som alla delade attributet av att vara ”områden man kan prestera inom”. Hugo svarade först kortfattat att ”[...] siffrorna är det vi följer” och gav därefter exempel som schemaföljdsamhet, kundnöjdhet och salsiffror. Därefter fortsätter Hugo med att deras chef finner det viktigt ”[...] att vi ska kunna ge den bästa servicen till kunden”, vilket tyder på att kundnöjdhet vore särskilt viktigt. Detsamma stämmer för Saga, som också menar att deras chef skulle koncentrera sig på att man uppnår en godtycklig kundnöjdhet över allt annat. Resonemanget från Saga är att även om man har presterat väl inom andra områden så är det i slutändan kunden som värderar ens prestation:

[...] Alltså vårt mål som team är att sälja bäst för att [...] det är det som syns utåt mest att vi säljer bäst men vi värderar också kundnöjdhet till 100%. För kunder får bedöma hur mycket du har levererat service och hur bra du har löst ärenden. Om [chefen] säger, till exempel, att jag har jättelåg kundnöjdhet eller att jag inte löser kundens ärende, även om jag har bra salsiffror så kommer [chefen] fokusera mer på det.

Särskilt intressant är att även William säger att deras chef skulle prioritera att man kan hjälpa kunder så gott som möjligt, alltså kundnöjdhet, ”[...] och sen också att vi såklart håller vår statistik och följer våra mål”. Med andra ord, tre olika intervjupersoner ger svar som syftar på att kundnöjdhet har en särskild prioritet men att annan statistik självklart också ska fullföljas. Det skulle kunna beskrivas som höga förväntningar. Till slut

kan man hänvisa till Sagas tidigare citat presenterat på sida 28 som hävdar att hon själv har relativt långa kundsamtal och - därmed ”sämre” schemaföljdsamhet än som är förväntat på arbetsplatsen - men att det accepteras av ens närmaste chef då sällsiffrorna från Saga är tillräckligt höga för att göra upp för det.

Resultaten ger en bild av att det finns förväntningar på att medarbetare ska prestera väl, men att man ändå är tillräckligt flexibel i sitt arbete eftersom vissa omständigheter kan leda till att man tillåter undantag. Det här ser vi inte endast i de senaste citaten som syftar på att en chef kan acceptera vissa brister, utan också i tidigare citat som visar att chefer kan stundvis försöka stötta sina medarbetare ifall de inte uppnår vissa prestationer. Intresseväckande så är det möjligt att beskriva dessa fall som exempel på ”tillit”, ”respekt” eller ”omtänksamhet” från chefen till sin medarbetare. Dessa fraser tar Wærass (2018) upp som mjuka värderingar snarare än hårda värden. Alltså finns det ett argument för att det finns inslag av mjuka värderingar i arbetet med målsättningar, trots det stora fokuset på att man ska kunna prestera.

Läromiljö

Under denna rubrik kommer vi att ta upp hur medarbetare upplever att deras läromiljö bidrar, eller inte bidrar, till deras personliga utveckling samt kommentarer från medarbetare om hur läromiljön innebär att man behöver ta eget initiativ.

Läromiljöns påverkan på personlig utveckling

Flera intervjupersoner konstaterar att självständighet i deras arbete är gynnsamt på olika sätt. När Elsa blev tillfrågad om att återberätta ett scenario där de upplever personlig utveckling så gav de genast svaret av självständigt arbete. ”[...] ju mer självständig du blir i samtal, att oavsett vilket kundmöte [...] att man ändå har klarat av att hantera den själv.” Elsa menar att man där kan se en större utveckling och ”[...] ändå bli stolt”. Tidigare i resultatet nämndes det också hur Saga kopplade personlig utveckling till självständighet och självförtroende, att det upplevs som bättre när man inte är beroende av andra och inte ständigt behöver ställa frågor. William konstaterar också att deras arbete är ”[...] väldigt självständigt för du vet alltid vad du ska göra [...]”, men det är oklart om det är just självständigheten i sig som de uppskattar. Även Hugo menar att arbetet är ”[...] ganska självständigt [...]” och dessutom att deras personliga utveckling positivt förbättras av upplägget:

[...] så klart så påverkas jag som person och utvecklas när jag lär mig att ta egna beslut. För [...] när jag började arbetet och det var något som jag var osäker på men jag skulle ta ett eget beslut så var jag inte lika bekväm i det som jag är nu [...], och det hjälpte mig inte bara på jobbet utan överallt.

När Oscar funderar på fördelningen av arbetet så föreslår de att cirka hälften av deras arbete är självständigt. I deras ord har de som teamkoordinator ändå ”[...] väldigt mycket [...] fria tyglar [...]” eftersom de förväntas att vara tillgängliga och stötta arbetslagen på sätt som de själva identifierar som mest nödvändiga. Självständigheten, och i sin tur variationen som uppkommer av rollen, anser de leda till att ”[...] ingen dag är den andra likt så det finns ju alltid utmaningar och med utmaningar så växer man ju

oftast". Sista intervjupersonen fullföljer mönstret genom att säga att "[...] det är väldigt fritt hur jag själv lägger upp det." Strax därefter bekräftar Lily att en viss utveckling sker just på grund av självständigheten:

[...] man märker att när man gör på ett visst sätt så kanske det går smidigare och jag kan då besluta utefter det att 'ja, men nästa dag då gör jag så istället från början' och lägga om arbetssättet utifrån egna beslut beroende på [vad] jag [...] anser gå snabbast eller enklast eller och så vidare.

Samtliga intervjupersoner bekräftar alltså att de upplever självständighet till en viss mån, till och med väldigt mycket självständighet i fallet av William, Oscar och Lily. Dessutom syftar Elsa, Saga, Hugo, Oscar och Lily att det direkt bidrar till deras personliga utveckling. Lejeune et al. (2016) visade på att självständighet i ens arbete åtminstone delvis bidrar till en förbättrad inlärning- och arbetsprestation, vilket verkar stämna för de allra flesta intervjupersonerna i vår studie.

Flera intervjupersoner berättar om att arbetstempot är relativt högt på deras avdelningar. Oscar upplever ett hektiskt arbetstempo medan Lily menar att deras arbetstempo varierar men stundvis kan bli väldigt högt. Sistnämnda personen uttrycker särskilt att "vissa dagar kanske man bara sitter och knappar och knappar och man inte direkt har någon tid för reflektion och så vidare [...]". Då kan arbetstempot begränsa möjligheten till personlig utveckling för Lily, även om hon därefter förklarar att det finns naturligt lugnare moment som skapar andrum att reflektera. Även om Lily "[...] stöter på nya bekymmer" så beskrivs det som att vara en chans till att fundera och planera, snarare än ett hinder. Saga tycker också att de har ett högt arbetstempo, och även hon talar om att det "[...] är lätt att man glömmer liksom sig själv och man glömmer att man faktiskt är människa" på grund av tempot. Trots det tycker ändå Saga att det finns utrymme för att utvecklas i vilostunder. Åtminstone två intervjupersoner syftar då på att ett högt arbetstempo, eller särskilt när det finns brist på tid, kan förhindra deras personliga utveckling. Så långt så stämmer det överens med de risker som togs av chefer intervjuade av Ellström et al. (2022), att tidsbrister kan begränsa möjligheten till att utveckla sina medarbetare. Hugo anser istället att arbetstempot kan vara en direkt anledning till att man utvecklas. "[...] inom arbetet så behöver jag ju utvecklas på det jag gör och [...] då utvecklas jag desto mer jag gör mitt jobb och desto mer jag följer tempot".

William ger ytterligare ett perspektiv, att ett högt arbetstempo inte nödvändigtvis behöver begränsa ens utveckling, även om det inte direkt är gynnsamt. De förklarar att "[...] trots det höga tempot så har vi ändå tid [...] att utvecklas, alltså personligt". Att arbetstempot är en faktor som man arbetar kring och behöver inte vara problematiskt eller gynnande. Intervjupersonen grundar sitt resonemang i att det finns rutiner i vardagen som skapar tillräckligt med utrymme för personlig utveckling. Som tidigare nämnt under rubriken "hårda värden" är William en av intervjupersonerna som berättar om tävlingar och hur de upplevs som engagerande samt utvecklande, och det tillsammans med dagliga möten för planering, så kallade pulsmöten, är exempel som William ger om hur den vardagliga läromiljön ger utrymme för och möjliggör personlig utveckling. Fyra utav sex intervjupersoner berättar om hur pulsmöten sker ett antal gånger om dagen, medan Hugo inte nämner konceptet och Lily talar om "vardagliga möten" istället för att

använda just frasen ”pulsmöten”. Kortfattat så beskrivs pulsmöten av Elsa som tillfällen då man ”[...] kollar över vad som behövs göras. Vilket som är prioritering under dagen och [...] vad vi har för arbetssysslor så att säga”. Ungefär samma förklaring ges av Saga, som säger att mötena är till för att avgöra hur förra dagen gick och vad man behöver göra under den kommande dagen. I deras fall är då pulsmötet på morgonen av en arbetsdag, vilket också stämmer för William, men exakta antalet pulsmöten per dag eller per vecka verkar variera beroende på vilken avdelning eller intervjuperson som blir tillfrågad. Vår förståelse är att det är en anpassningsbar rutin som praktiseras på olika sätt av de flesta intervjupersonerna. I orden av Saga: ”[...] det är rätt så chill möten liksom bara få igång dagen helt enkelt”. Samma intervjuperson noterar att mötena brukas hållas av deras teamleader, men att om en medarbetare skulle vela leda mötet så tillåts de att göra så. Liknande nämns av Lily, som minns hur deras chef nyligen har fått idén om att olika medarbetare skulle få hålla i deras vardagliga möten. Detta finner vi till att vara ytterligare ett klart exempel på hur ens närmaste chef kan uppmana medarbetare till att ta del av aktiviteter som kan vara utvecklande, vilket Ellström et al. (2022) observerade till att möjliggöra större lärdom i arbetet. Pulsmötet erbjuder också medarbetarna en plats och tid att diskutera ärenden eller fråga om deras åsikter i det vardagliga arbetet, vilket var ytterligare en metod för att bilda en lärorik läromiljö som nämndes av Ellström et al. (2022). Det är en möjlighet för medarbetare att bilda en gemensam förståelse och kunskap om sitt arbete.

Ett annat tillfälle inom läromiljön på företaget som är av intresse är så kallade ”one to one” möten. Konceptet av ”one to one” möten tas upp i fem utav sex intervjuer. Samtliga intervjupersoner säger att det är ett tillfälle där man sitter tillsammans med sin närmaste chef och håller ett samtal. Exakt vad samtalet handlar om kan variera, men samtliga intervjupersoner bekräftar att mötet brukar inkludera en konversation om ens egna prestation den senaste månaden och vad man kan eller vill förbättra inför framtiden. Med andra ord, man får konstruktiv kritik och feedback av sin närmaste chef. Lily beskriver det som att ”[...] ta en fika med chefen”, där man pratar ”[...] väldigt högt och lågt”, med andra ord att man både pratar om vardagliga, personliga saker och om ens prestation i arbetet. Huruvida det är lika informellt för alla intervjupersoner är oklart. Fem intervjupersoner (Elsa, Saga, William, Hugo och Oscar) bekräftar att ”one to one” möten är menade att ske en gång i månaden. Lily ger ett mindre bestämt svar: ”[...] minst två gånger per år. Säkert tre gånger per år”. Elsa förklarar att de själva inte har haft ett möte i månaden på grund av att teamledaren tidigare har varit upptagen av en hög personalomsättning. Dessutom påpekar Elsa att en nyligen anställd medarbetare tenderar till att ha fler möten med chefen om deras utveckling i arbetet. Alltså kan vissa omständigheter ändra rutinen av ett möte i månaden. Ännu en gång verkar praktiken att stämma överens med studien från Ellström et al. (2022), som tog upp regelbundna samtal mellan en chef och en medarbetare som en vanlig metod för att möjliggöra utveckling. Samma problem om att tidsbrister kan begränsa personlig utveckling verkar också att stämma här, eftersom månadsmötet ibland inte sker om chefen inte är tillgänglig. Mötet verkar till att uppfylla alla tre kriterier som Lejeune et al. (2016) menar är underlättande för personlig utveckling; möjlighet till reflektion, regelbundna instruktioner och feedback samt en motiverande ledare för den utvecklande aktiviteten i fråga.

Definitionen av lärarorienterat ledarskap som Ellström et al. (2022) erbjuder är direkt applicerbar som en beskrivning av dessa möten, nämligen en aktivitet som genomförs

med en medveten tanke om att möjliggöra utvecklingen av medarbetare. Arbetsprocessen, alltså mötet, verkar vara till för att erbjuda medarbetaren att öppet prata om sin egen utveckling, sina framtida mål och så vidare. Det innebär att det är ett tillfälle för självreflektion och stämmer nära överens med utvecklingsorienterat ledarskap, som befriar medarbetaren bland annat genom aktiviteter som uttryckligen är till för att möjliggöra utveckling (Döös et al., 2015). I sin tur syftar både pulsmöten och "one to one" möten då också på en expansiv läromiljö genom att erbjuda sina medarbetare ett större handlingsutrymme (Fuller & Unwin, 2011). Till slut kan man dessutom jämföra mötena mot kriterie två och tre av transformativt ledarskap: (2) ledaren möjliggör intellektuell stimulation genom att motivera medarbetare till att reflektera över hur arbetsprocesser kan förbättras och utvecklas och (3) personlig vägledning från ledaren genom att erkänna medarbetarens individuella behov och stötta deras personliga utveckling (Avolio et al., 1996; Loon et al., 2012).

Att ta initiativ i läromiljön

Så läromiljön har åtminstone två förhållanden som möjliggör personlig utveckling: (1) självständighet i arbetet och (2) rutiner som möjliggör självreflektion och framtida utveckling. Ytterligare en sak går att skåda från några intervjuer, och det är att medarbetaren själv kan ta initiativ i vardagen. Ett sådant fall har redan presenterats i redogörelsen av pulsmöten, då vi fick lära oss att det ibland kan finnas en möjlighet för medarbetarna att själva leda dessa möten. Det skildras också av flera intervjupersoner att man själv ibland behöver ta initiativ för att få det fullständiga värdet av sitt stora handlingsutrymme. Saga, Hugo och Lily förklarar att det finns ett intranät, en webbsida eller en utbildningsportal (alla syftar på samma sak) där man kan ta del av publicerade, digitala utbildningar. På denna webbsida kan man genomföra utbildningar som blir schemalagda av ens teamleader. Men Elsa lägger till att man dessutom själv kan söka efter utbildningar och välja att genomföra utbildningar utifrån ens egna intresse och tillgängliga tid. Medarbetaren får själv avgöra vad för utbildningar, utöver de obligatoriska, som de vill delta i. I fallet av Lily påstås det att deras teamleader inte schemalägger obligatoriska utbildningar, till skillnad från vad andra intervjupersoner vittnar om. Att utbildningar inte aktivt planeras in "[...] från något annat håll, utan det får man själv söka upp". William lägger till att man själv kan gå till sin chef och förklara "[...] ja jag känner mig redo för den här utbildningen, jag vill göra den nu' [...]".

Saga konstaterar att "[...] det är rätt så tillgängligt för allihopa egentligen". Webbsidan är åtminstone delvis menad för att en medarbetare ska kunna utveckla sina behörigheter till andra positioner inom företaget. Sista exemplet om initiativ, från Saga, handlar om just detta:

[...] man kan ju ta kontakt med andra chefer själv genom att bara skriva till dem, till exempel på Teams och bara skriva 'jamen vad tror du behövs för att jag ska kunna få en plats där du jobbar idag?' [...] Man kanske behöver universitetsutbildning eller man kanske behöver vissa behörigheter på banken för att kunna få den typen av jobb och det är de rätt så öppna med och då bygger man bara en plan själv.

De allra flesta utbildningarna verkar till att vara just utbildningar som ger kvalifikationer till att genomföra specifika arbetsuppgifter, ungefär som studien från Sobocka-Szczapa (2020) också menar är vanligast för formell utbildning i arbetslivet. Det är en

av tre kriterier som Sobocka-Szczapa (2020) menar kan motivera ett större deltagande i utbildningar eftersom medarbetare är medvetna om att utbildningarna utvecklar deras behörigheter till nya positioner inom företaget. Ingen intervju tar upp huruvida deltagare får finansiellt stöd för att delta i interna utbildningar. Som mest kan man tyda att deltagare får tillräckligt med tid att delta i utbildningar eftersom flera upplever att deras arbetstempo inte begränsar deras utveckling.

Ett tillfälle som tyder på att det finns utbildningar för mer generella förmågor, utan ett mål om att skapa specifika kvalifikationer hos deltagare, är när Lily berättar om att de har deltagit i en utbildning i hur man håller presentationer. Detta ger oss anledning att tro att det finns ett antal frivilliga utbildningar med generellt applicerbara förmågor, att alla utbildningar inte är specialiserade. Vilket återigen stärker argumentet att läromiljön är mer expansiv än restriktiv. Saga finner det till att vara en bra sak på företaget, att man själv behöver ta ett steg fram för att kunna utvecklas så som man själv vill. Det här är snarlikt vad Lejeune et al. (2021) har visat på tidigare, att medarbetare allt oftare förväntas ta ansvar för sin egen utbildning. Som vi har tidigare skrivit under rubriken "hårda värden" finns det obligatoriska utbildningsmoment, vilket även inkluderar vissa utbildningar på webbsidan. Det finns då troligtvis en förväntning på medarbetare att använda utbildningsportalen. Men det finns inte nödvändigtvis en förväntning att man deltar i frivilliga utbildningar. Därmed är det svårt att avgöra hur vanligt det är för medarbetare att ta eget initiativ för sin personliga utveckling. Som mest kan man hävda att möjligheten finns, att läromiljön tillåter det.

Egenskaper hos en chef/teamleader

Under denna rubrik kommer det att diskuteras hur en chef kan direkt påverka medarbetarens personliga utveckling samt läromiljön på arbetsplatsen, både i sin närvaro och frånvaro.

Hur närmaste chef påverkar personlig utveckling

Under tidigare rubriker har det tydliggjorts att det finns självständighet i det vardagliga arbetet på banken och dessutom att medarbetare åtminstone till en stor del ansvarar för sin personliga utveckling. Fast flera citat syftar på att det inte är hela sanningen. Flera intervjupersoner påpekar också att den närmaste chefen har en stark roll i utvecklingen av deras position i företaget. Till exempel Saga, som förklarar att de kan rådfråga med sin chef om hur de ska utveckla sin karriär inom företaget, samt att det vore chefen som har kontaktnätet för att möjliggöra en långsiktig utveckling. I orden av Saga: "[...] det är [chefen] som har kontakterna och det är [chefen] som vet vad som man behöver göra för att komma dit [...]". Samma gäller för Hugo, som beskriver ansvarsfördelningen på följande sätt:

[...] Min chef kan ju arbetet bättre än mig så såklart om jag vill utveckla så behöver jag gå till min chef för att [chefen] vet ju bättre än mig för hur jag ska utvecklas bättre. Så [chefen] ger mig vägledning om hur jag ska utvecklas, men jag gör det själv i praktiken såklart.

William och Hugo säger också att deras chefer planerar utbildningar i ens schema, och att man då är förväntad att genomföra dessa utbildningar vid utsatt tid. Det sker ifall

chefen både anser att det finns tid för att medarbetaren ska delta i en utbildning och att det finns ett behov hos medarbetaren att ta del av en viss utbildning. Även när man börjar en ny tjänst på banken så är det teamledarens uppgift och ansvar att man får tillgång till resterande ”grundläggande saker så att säga”, såsom utbildningsportalen, som Elsa uttrycker det. Oscar uttrycker hur han fick sin position som teamkoordinator specifikt för att ”[...] min teamlead tyckte att jag skulle ha det”, vilket ger intrycket av att även Oscar har upplevt sin närmaste chef till att ha en direkt påverkan på deras karriär. Den enda personen som inte påstår att deras chef aktivt planerar formella utbildningar eller positionsbyten åt medarbetare är Lily. Hon följer istället tråden som togs upp i underrubriken ”att ta initiativ i läromiljön”, att medarbetaren själv får anmäla sig till och delta i erbjudna utbildningar. Vad som är särskilt för Lily är att hon berättar om hur deras arbetslag gemensamt ansvarar för att utbilda sig i nya relevanta behörigheter för sina arbetsuppgifter:

Just utbildning ligger mycket nog på gruppens ansvar. Att [...] vi har en matris över vilka dagliga arbetsuppgifter vi har, vilka kan vad och så vidare och sen lägger gruppen upp... kanske liksom vilka, ja, vad har vi för måsten? Vad måste alla kunna och så vidare? Också är det gruppens ansvar att utbilda i det. Och sen är det ju mer mitt eget ansvar för vad jag vill lära mig utöver det [...].

Självständigheten har fått uppmärksamhet i flera rubriker fram tills nu och behöver inte återkopplas till en befriande läromiljö ännu en gång. Av intresse är istället att nämna hur chefer ändå stundvis kan göra ett direkt ingripande och då korrigerar sina medarbetare genom att planera in specifika, formella utbildningar. Syftet är att göra så att medarbetaren kan uppnå vissa behörigheter, bättre klara av vissa uppgifter, eller med andra ord att specialisera medarbetaren. Så långt är det möjligt att jämföra det med ett prestandaorienterat ledarskap. Men det är också snarligt ett av kriterierna för ett transformativt ledarskap, alltså tredje kriteriet att ledaren ger personlig vägledning till sina följare genom att erkänna deras individuella behov och stötta deras personliga utveckling (Avolio et al., 1996; Loon et al., 2012). Skillnaden, i vår åsikt, är att handlingen av att planera in en utbildning utifrån tidsmöjlighet snarare än intresse är mycket mer obligatoriskt än vad det är stöttande. Därför vore just denna del av vardagen, planerade formella utbildningar, en rutin som visar på en delvis korrigerande och begränsande arbetsplats.

Fem utav sex intervjupersoner konstaterar ändå vid något tillfälle i sina intervjuer att deras chef bidrar till deras personliga utveckling. Undantaget är Elsa som anser att deras tidigare chef inte bidrog till deras personliga utveckling eftersom chefens sätt att uppmana utveckling inte engagerade Elsa. Chefen använde vanligtvis fraser och metoder som bottnade i tanken av att medarbetaren alltid kan göra ännu bättre än vad de redan har gjort. Intervjupersonen i fråga var åtminstone under en tävling den medarbetaren med högst prestation och fann då tanken av att ”du kan bättre” till att vara nedvärderande istället för uppmanade. Elsa berättar om det på följande sätt:

Min gamla teamleader var mer eller mindre ´du kan bättre´ och jag vet ju själv att ´jag kan bättre´ men man måste också uppskatta det som finns där och då för [...] – det blir ju nästan som att känna sig otillräcklig i varje situation om man hela tiden ska få höra att ´man kan bli

bättre´ och då blir det istället man blir lite så här typ ´äh, [...] jag orkar liksom inte med det´.

Därefter beskriver Elsa sina upplevelser med beröm från andra personer, särskilt från personalen som arbetade med att utvärdera resultatet av självaste tävlingen:

[...] de kunde nå så här, se det man gjorde, de uppskattade det, och de var liksom så här ´fan vad grym du är´, och då blir man ju jätteglad och då kan man ändå känn att ´shit´, där du vill ändå kunna även bättre utan att de behöver säga det. [...] Så att sånt blir så himla individuellt.

Det ”individuella” som Elsa syftar på är då hur och vad en medarbetare blir motiverad av. För det är så att andra medarbetare, enligt Elsa, ändå fick uppmärksamhet av chefen under tävlingen eftersom de inte var högst presterande och då faktiskt kunde ”göra bättre” och då blev motiverade att göra bättre. Som intervjupersonen uttrycker det kunde chefen alltså ge beröm ”[...] men ibland blev det lite skevt”. Skevt eftersom människor som inte vanligtvis var tävlingsinriktade blev uppmärksammade samtidigt som ”[...] den som ständigt toppar listorna blir tyvärr inte uppmärksammad”. Elsa avslutar med detta:

[...] hade jag fått chansen att prata med min gamla teamleader ´vad tycker du jag kan förbättra´ då hade jag varit väldigt öppen med det och sagt att... det hade ju varit kul om man faktiskt hade kunnat se prestationer och inte bara ´du kan bättre´. Alltså jag har ju börjat hata den meningen. Lite så här, ´no shit sherlock holmes´.

Som skrivet ovan, resterande intervjupersoner upplever att specifikt deras chef bidrar till deras personliga utveckling. Motivationen till varför man tycker så varierar mellan intervjupersoner men har liknande drag. Under rubriken ”hårda värden” har det nämnts hur flera intervjupersoner (specifikt Saga, William och Hugo) upplever att de vardagliga tävlingarna som oftast cheferna skapar är engagerande att delta i, vilket i sin tur utvecklar en. I samma rubrik citeras William som tycker att belöningar för att uppnå dagliga mål motiverar en till att fortsätta prestera, vilket betyder att man behöver ständigt förbättra sig själv. William menar då att den fysiska belöningen ger en vikt till den beröm som man får från sin närmaste chef. För det är så att nästan alla intervjupersoner (Saga, William, Hugo, Oscar och Lily) noterar just att man på en vardaglig basis får beröm från sina chefer. Det kan vara ”[...] muntligt, skriftligt, prismässigt, lönemässigt [...]” beröm, som Saga uttrycker det. Ett exempel ges av William om hur chefen kan skriva ”[...] ´det här var jättebra´ [...]” över programmet Microsoft Teams eller själva gå till medarbetarens plats och berömma dem. Intresseväckande nog kan chefen dessutom specifikt peka ut inspelade delar av förslagsvis ett kundsamtal och säga vad som var särskilt bra eller särskilt dåligt. En kort, analytisk observation av den informationen är att automatiserad rapportering kan bidra till ”ledning genom undantag” inte endast vid problem utan också vid positiva tillfällen/undantag (Mustafa, 2003). Fast informationen används då inte endast för att korrigera sina medarbetare, utan dessutom för att motivera de till att fortsätta utveckla vissa förmågor. Ett verktyg för transaktionellt ledarskap (automatiserad rapportering) används alltså för att uppnå ett kriterium för transformativt ledarskap, nämligen att ledaren ger personlig vägledning till sina följare genom att

erkänna deras individuella behov (eller i det här fallet, prestation) och stötta deras personliga utveckling (Avolio et al., 1996; Loon et al., 2012). Den personliga vägledningen kan ses genom det beröm som ges i vardagen, men även när chefen använder sig av villkorlig belöning. Vilket återigen visar på att metoder för transaktionellt ledarskap inte endast leder till ett transaktionellt ledarskap utan även ett transformativt, då medarbetare upplever att det bidrar till deras motivation och därigenom deras personliga utveckling.

Konstruktiv kritik sker till en viss utsträckning, men inte lika ofta då det verkar till att vara främst i ”one to one” möten som cheferna fokuserar på medarbetarnas utvecklingsområden. Men även om det endast är några tillfällen i vardagen där det finns utrymme för konstruktiv kritik så hade ingen intervjuperson några särskilda kommentarer om bristande feedback. Tvärtemot uttryckte William att åtminstone deras närmaste chef är bra på att ge konstruktiv kritik. Fast i underrubriken ”läromiljöns påverkan på personlig utveckling” nämns det redan hur dessa ”one to one” möten ger möjligheten till konstruktiv kritik och feedback och därigenom fullföljer kriterier för transformativt ledarskap. Andra exempel ges också på hur ens närmaste chef har bidragit till personlig utveckling. I början av sitt arbete fick Hugo stöd från chefen om hur man säljer bättre över telefon. De fick råd om ”[...] hur jag behöver tänka och inte bara vad jag behöver säga. Och [...] vad jag behöver göra för att utveckla den delen av mitt arbete”. Intervjupersonen tycker att det ledde till en utveckling både ”[...] som en säljare och som en person”. Oscar poängterar istället den allmänna tillit som deras närmaste chef har för sina medarbetare som en bidragande faktor till personlig utveckling. De menar att ett förtroende från ens vägledande chef är viktigt för att möjliggöra en effektiv, personlig utveckling. Intervjupersonen sätter senare deras egen chef i kontrast till tidigare chefer, då Oscar tycker att det är väldigt tydligt när man har en ”bra” teamlead jämfört med en teamlead som begränsar en, eftersom man enklare ser när ens teamlead ”[...] vill samma väg och som vill framåt”. Sista exemplet kommer från Lily och handlar om hur deras närmaste chef oftast erbjuder sina medarbetare extra aktiviteter i arbetet. Särskilt Lily får erbjudanden om nya aktiviteter att lära sig från eftersom intervjupersonen finner nöje i och får energi ur att lära sig nya saker. Lily anser att chefen är ”[...] väldigt duktig på att erbjuda sånt som man själv kanske inte lyckas snappa upp” Dessa exempel från William och Lily visar på två saker. Dels visar det på att delar av ett transformativt ledarskap används, i fallet av rådgivning från chefen till William, dels på ett utvecklingsorienterat ledarskap då Lily erbjuds att delta i nya aktiviteter, vilket innebär variation, större handlingsutrymme och så vidare (Ellström et al, 2022; Döös et al, 2015).

Närmaste chefens påverkan på läromiljön

Möjligheten att ta eget initiativ, och i sin tur att vara självständig, finns i läromiljön på banken som tidigare nämnt i underrubriken ”att ta initiativ i läromiljön”. Fast flera intervjupersoner lägger till att det alltid finns möjlighet att ta hjälp från sin omgivning. William, Hugo och Lily säger alla att man kan rådfråga medarbetare eller chefen i sin närhet om man behöver det. Det har dessutom redovisats i underrubriken ”obligatoriska delar av arbetet” att William och Saga menar att deras chefer kan stundvis vara tillmötesgående ifall man skulle ha en bristande prestation, exempelvis ifall man har långa kundsamtal eller någon dag tar emot färre kundsamtal än planerat. Just Saga fortsätter med det ämnet när de jämför sin chef mot sina tidigare chefer. Då säger intervjupersonen följande:

[chefen] är ju mer personlig än vad mina gamla chefer har varit. De har varit rätt så enformiga och [...] det finns chefer som är så här 'jag bryr mig inte om hur du mår, jag behöver det här gjort'. Men så är inte [chefen]. [Chefen] är mer liksom 'okej vad kan vi göra för att få det bästa av situationen' om man säger så.

Ytterligare citat från samma intervjuperson bekräftar att deras chef upplevs som någon som lyssnar på och aktivt försöker inkludera sina medarbetare i det vardagliga arbetet. Här kommer konversationen in på ämnet om stämningen på arbetsplatsen och chefens påverkan på den stämningen. Att chefen lyssnar, inkluderar medarbetare och stundvis aktivt ger rådgivning när den blir tillfrågad om något är faktorer som Saga anser bidrar till en "[...] bra teamkänsla liksom där alla känner sig inblandade, involverade". Dessutom nämner Saga regelbundna tävlingar här igen, att dessa är ett sätt som chefen engagerar personalen. Hugo noterar också tävlingar som en aktivitet som bidrar till en bra stämning, eftersom chefen försöker göra varje tävling "[...] roligt, men seriöst". Motivationen är att arbetet upplevs som roligt när man presterar bättre, vilket får en att vilja fortsätta prestera väl. Känslan av en "bra stämning" beskrivs även av andra intervjupersoner, särskilt hur chefen skapar en sådan atmosfär. William och Lily tar båda upp hur deras chefer sitter tillsammans med resterande personal och på så vis är tillgängliga när det behövs. Lily jämför mot andra sorters chefer:

Det är väl det som är det [...] bästa liksom att, det hade varit anorlunda om man hade en chef som kanske satt på ett eget kontor som man aldrig såg som bara var chef och kom ut och pekade med handen 'gör så här, gör så här'. Men [chefen] sitter mitt i oss hela tiden och har koll på oss på det sättet.

Fler chefer bidrar med mer än bara en fysisk närvaro, för exempel ges från intervjupersoner om att de är nära sin chef på en mellanmännisklig, personlig nivå. Hugo anser att man då har lättare för att prata med sin chef om diverse problem och att chefen dessutom kan agera som ett mentalt stöd i vardagen. William följer upp det med att säga att det är skönt att få både beröm och konstruktiv kritik från sin chef då det normaliserar konversationer om både dåliga och positiva egenskaper hos medarbetaren. Att det blir bekvämt att "[...] prata med sin chef [...] om svårigheterna som man har utan att det ska kännas jobbigt eller liknande". För att fortsätta med Lily så upplever de att deras chef skapar en lätt stämning i arbetet:

Man ser [chefen] inte riktigt som chef på det sättet, med tanke på att man verkligen är "du" med [chefen]. Man kan skämta med [chefen] om vad som helst och så vidare. [Chefen] är väldigt lätt som person. Så av den anledningen har man aldrig behövt se [chefen] som att '[chefen] är här uppe och vi är här nere' [...].

Det förklaras därefter att det inte är löften om extra belöning eller priser som engagerar arbetslaget enligt Lily, utan det är just denna gladlynthet och att chefen visar sin uppskattning i vardagen som istället är den drivande faktorn. Resonemanget stöttas av ett citat från Hugo, om att ifall man är nära sin chef "[...] så är det lättare [att] göra saker för [chefens] skull än om jag inte hade varit nära min chef". Så långt är flera citat eniga

om att närheten och personligheten hos chefen på ett eller annat sätt gör att man vill genomföra ett bra arbete. Vilket visar att ytterligare en del av transformativt ledarskap blir uppfyllt på vissa avdelningar av banken, nämligen det om att ledaren är karismatisk och inspirerande för sina medarbetare (Avolio et al, 1996; Loon et al., 2012). Dessutom syftar intervjupersonernas bekvämlighet med att prata med sin chef på att chefen genom ett socialt inflytande, exempelvis en "lättsam" personlighet, bildar en social struktur som möjliggör ett större handlingsutrymme, precis som Döös et al. (2015) har skrivit om. Eftersom flera intervjupersoner upplever att det är bekvämt att prata med sin chef, både om svårigheter och om mer skämtsamma saker, så kan man påstå att det har bildats en viss tillit mellan flera chefer och deras medarbetare, vilket är en mjuk värdering som Wærass (2018) tar upp. Att flera chefer möjliggör personlig utveckling genom sitt inflytande på läromiljön bekräftas av några interpersoner. Vid ett tillfälle i varje intervju ställdes frågan om hur intervjupersonen upplever att chefen underlättar för personlig utveckling i arbetet. Tre intervjupersoner, William Oscar och Lily, svarar att deras chefer redan agerar på ett önskvärt sätt för att underlätta personlig utveckling. Exempelvis att cheferna är observanta på problem, närvarande och tillmötesgående för medarbetarnas egna utmaningar. Särskilt Lily noterar, som i sina tidigare svar, att de uppskattar hur chefen låter sitt team arbeta med vardagliga uppgifter på ett självständigt sätt, att chefen sällan eller aldrig behöver "[...] reda ut det [...]" åt teamet.

Men läromiljön på banken är inte alltid i ett perfekt tillstånd och det tydliggörs av Saga och William. Förstnämnda personen önskar att det vore en lugnare arbetsmiljö även om man har vissa mål som måste uppnås. De skulle vilja att deras chef hade kunnat "[...] vara mer för [...] anställdas sida, liksom än bankens sida". Vår förståelse är att Saga, som i underrubriken "obligatoriska delar av arbetet" förklarar att deras chef behöver pressa sina medarbetare till att nå deadlines, menar att det hade varit bekvämare ifall medarbetarens välmående hade prioriterats över att nå vissa mål. Liknande tas upp av William, att de önskar deras chef hade kunnat erbjuda mer arbetsvariation eller en paus i tempot när arbetstempot är väldigt högt. Intervjuperson tycker att det hade underlättat för medarbetare eftersom det kan bli jobbigt "[...] om man gör samma sak hela tiden. Det blir ju svårt för huvudet [...]" Ett annat perspektiv erbjuds av Oscar, som berättar om att deras roll som teamkoordinator bland annat uppstod för att medarbetare mellan tre olika teams (arbetslag som Oscar arbetar med) skulle kunna fokusera på sina egna uppgifter istället för att försöka koordinera med andra teams. Alltså att medarbetaren kan undvika distraktioner och få sitt arbete med en eller några få arbetsuppgifter förenklat på det viset. Syftet är, enligt Oscar, att försäkra medarbetare om att man har "[...] någon som kan stötta och att vi är rätt man på rätt plats". Olika intervjupersoner har alltså olika förslag på hur en chef kan underlätta. Metoder som att anpassa arbetstempot efter medarbetarens behov eller att erbjuda större uppgiftsvariation, som Saga och William föreslår, är likt de karaktärsdrag som tidigare har etablerats som en del av utvecklingsorienterat ledarskap (Döös et al., 2015; Ellström et al., 2022). Tanken av att stötta en medarbetare genom att låta de fokusera på några enstaka uppgifter verkar snarare vara en lösning för att uppnå högre prestanda och lutar då mer mot ett prestandaorienterat ledarskap.

Vid ett tillfälle blev alla intervjupersoner ställda frågan om hur deras chef hade tagit emot förslag från medarbetare. Här tyder svaren återigen på att många chefer inte endast är tillmötesgående utan dessutom är villiga att stötta medarbetare som själva tar

initiativ. Så säger i alla fall William att deras chef hade varit om William hade kommit fram till ett mål som de själva vill uppnå. Det tydliggörs dock av samma intervjuperson att beroende på vad det är som föreslås av medarbetaren så kanske inte chefen har möjligheten att acceptera förslaget:

[...] de tar gärna förslag om tävlingar, som jag tycker är väldigt bra, att vi på jobbet, arbetarna då, vi har mycket talan om hur vi ska ha de här tävlingarna och sånt [...]. Men när det gäller lite andra [...] viktigare saker i själva verksamheten, då har vi ju inte lika mycket att ändra på. [...] Egentligen är [chefen] ganska öppen att ta emot förslag, men det är inte alltid att de, det går att ändra på.

Detta följer tidigare presenterade citat och teman om att vissa saker är obligatoriska och förväntade av både medarbetare och chefer. I det här fallet är det då att vissa rutiner inte går att ändra på. Teamkoordinatören Oscar ger ännu en gång en annan vinkel till diskussionen, då han berättar om hur de själva samt sin teamleader och två andra teamleaders regelbundet samlas för att ta beslut om arbetsprocessen. Oscar förklarar då att förslag inte alltid kan genomföras då man behöver ha tre olika arbetslag i åtanke när ett beslut tas:

[...] alltså är det någonting som ska ändras på eller så behöver vi utvärdera, göra en, alltså en analys på 'hur kommer detta slå' eller 'vad kommer hända'. Och då säger vi väl oftast bara att vi får ta upp det också återkommer vi när vi har, när vi fyra har satt oss ner och tagit ett beslut, om det nu är ett beslut som behöver tas såklart.

Intrycket hos oss är då att beroende på skalan av förslaget, alltså hur många medarbetare som det påverkar, så kan det vara mer utmanande att genomföra. Fast åtminstone på individuell nivå har vi fram tills nu redovisat hur chefer oftast är stöttande till den individuella medarbetaren och deras behov. Lily ger ett sista exempel på hur deras chef använder sin erfarenhet och position för att kunna hjälpa sina medarbetare:

[Chefen] står ju alltid bakom gruppen i vått och torrt så att där är [chefen] ju jätteduktig på att lyssna på oss. Kanske 'vad vill jag' och sen erbjuder sig själv att 'ja, men jag vet precis vem jag ska trycka på för att vi ska få igenom den här viljan' och sen så tar [chefen] den pucken vidare så att [chefen] stöttar ju oss väldigt mycket på det sättet, att vi kanske själva inte behöver dra mot någon som är tre gånger så hög chef utan [chefen] tar den pucken. [Chefen] vet hur [chefen] ska lägga fram det och så vidare så att [chefen är] jätteduktig på att stötta på det sättet.

Citatet är ännu ett exempel på hur ens närmaste chef kan genom ett socialt inflytande möjliggöra större handlingsutrymme för medarbetare (Döös et al., 2015). I det specifika fallet är det också ett direkt ingripande från chefen, då de direkt engagerar sig i och leder förslagen från sina medarbetare (Ellström et al., 2022).

Ett sådant direkt ingripande från en chef saknar Elsa, då de i åtminstone en månad inte har haft en teamleader, vilket innebär att deras närmaste chef inte kan delta i eller styra

upp det vardagliga arbetet. Elsa finner det till att vara ett problem på två sätt. Först att bristen på en ledande figur innebär en brist på någon som "[...] kan styra upp det lite", någon som kan etablera dagliga mål, "[...] så att man har en grund där man känner att 'ok men detta förväntas av mig'." Intervjupersonen berättar om hur problem har uppstått som en konsekvens:

[...] Vi är bara väldigt olika [...] Vissa prioriterar lite annorlunda medan andra sköter sitt så att säga. [...] sen vi blev av med vår teamleader så har det blivit mycket prokstrainering och lite 'hakuna matata' kan det upplevas som. Och det kan skapa en viss irritation, aa. Kan bli lite tradig stämning och vi kan ha olika åsikter och saker men människor blir lite konfliktradda, vilket man faktiskt förstår. För det är många starka viljor så man försöker hålla sig på god fot och sköta sitt oftast. Så kan man åtminstone ha ett gott samvete.

Alltså har saknaden av en ledare åtminstone inneburit ett sämre samarbete, en obekväm stämning på arbetsplatsen samt en utmaning att lösa konflikter som uppstår. Även motivationen hos medarbetare att arbeta effektivt har minskat. Dels för att medarbetarna undviker att tillrättavisa varandra, dels "[...] för att det finns ingenting som säger att de inte efterföljer det de ska". Det förklaras också att ingen medarbetare tar sig an en ledande, formell roll eftersom det inte finns en formell ersättning för den extra insatsen. Ingen "[...] känner sig manad till att ta an det för att man upplever kanske att det inte blir så uppskattat eller då att... att de högre upp riktigt ser det". Här föreslår Elsa att en ledare hade varit gynnsamt för motivationen i teamet, så att det finns "[...] någon som försöker driva gänget och försöker motivera och försöker ändå vägleda [...]". Den tidigare teamledaren gjorde detta, i orden av Elsa, genom att:

[...] dra ut statistik till oss. Och då kan det vara siffror gällande din prestation. Sen kan man kanske inte fullt ut utgå ifrån det men det är ändå en bra grund att stå på för att då vet du ungefär hur du presterar generellt sett och att de flesta ändå kan förhålla sig till samma.

Att beskriva ledarskapet här utifrån prestandaorienterat eller utvecklingsorienterat ledarskap är svårt med tanke på att det *inte finns* ett ledarskap. Däremot kan man se att det önskade ledarskapet, ett där ledaren styr sina följare mot uppsatta mål, är närmast jämförbart med prestandaorienterat ledarskap så som Döös et al. (2015) beskriver det. Fast det nämns inte av intervjupersonen huruvida de vill att ens arbetsuppgifter ska minska, i mån av att specialisera medarbetarnas kompetenser, eller inte. Vilket betyder att de mönster som Ellström et al. (2022) identifierar hos prestandaorienterat ledarskap inte fullständigt stämmer överens med vad Elsa önskar sig. Om inget annat så kan man påstå att Elsa vill få en tydligare struktur att arbeta utifrån. Men en sak som syftar på att Elsa inte vill fullständigt omstrukturera sin arbetsplats är att intervjupersonen inte vill göra svepande förändringar i sin läromiljö. Som konsekvens av liten eller ingen ledning har man stor självständighet i arbetet, vilket är närmast likt en "expansiv" läromiljö (Fuller & Unwin, 2011). Och inget citat visar på att Elsa vill att läromiljön prioriterar resultat över utvecklingsmöjligheter, vilket hade varit fallet i en restriktiv arbetsmiljö. Alltså söker Elsa några aspekter av ett prestandaorienterat ledarskap utan att behöva kompromissa de utvecklingsmöjligheter som deras nuvarande, expansiva läromiljö kan erbjuda.

Det är svårt att konstatera just hur mycket som utvecklingsmöjligheterna för Elsa påverkas av att en chef inte finns i närheten. Elsa menar att medarbetare inte tar sig an uppgiften att styra upp vardagen eftersom ingen har en formell roll som andra medarbetare skulle följa. Vilket skulle kunna innebära att ens möjlighet till att ta egna initiativ förminskas, eftersom man upplever att initiativet inte skulle lyckas. Ifall den ”expansiva” delen av läromiljön, självständigheten, indirekt begränsar möjligheterna till att ta initiativ, kan man verkligen kalla det för en expansiv läromiljö? Därför är situationen ett bra exempel på den kritik som ”restriktiv” och ”expansiv” läromiljö har fått, att det är svårt att beskriva en läromiljö som särskilt ”restriktiv” eller ”expansiv” om den inte är planerad (Fuller & Unwin, 2011). I det här fallet är det troligtvis inte planerat att ett arbetslag ska vara utan en teamleader under en längre tid. Här finns det ingen person i den tänkta rollen för den närmaste chefen. Det finns inga direkta eller ens indirekta ingripande från en chef, vilket är ett av sätten som Ellström et al. (2022) har identifierat till att möjliggöra lärdom, en lärmiljö. Regelbundna instruktioner och feedback, som är två kriterier som Lejeune et al. (2016) har för att underlätta personlig utveckling, ges inte ut. Ingen rollmodell, inget mentalt stöd, ingen som uppmärksammar möjligheter till lärdom. Ingen som anpassar inläringstillfällena till situationen (Ellström et al., 2022). Ingen som ger villkorlig belöning, korrigerar, inspirerar eller vägleder personalen, vilket innebär att förtjänsterna med transaktionellt eller transformativt ledarskap inte är applicerbara. Därför är det också svårt att beskriva Elsas situation som särskilt expansiv eller restriktiv, då inte finns en medveten styrning mot en korrigerande eller befriande läromiljö. För att inte tala om att självständigheten verkar till att både möjliggöra egna val och begränsa samarbete, prestation och utveckling.

Mjuka värden

Genom alla faser i resultatet har vi på olika sätt berört mjuka värden och presenterar därför under denna rubrik både resultatet av vad intervjupersonerna svarade på frågan ”vad är mjuka värden för dig?” och alla tillfällen då mjuka värden som ett koncept är relevant i intervjuerna.

Vårt resultat visar på en bred variation när intervjupersonerna förklarar deras intryck om termen ”mjuka värden”. Oscar beskriver det som ”[...] någonting som man inte kan ta på men känner [...]” och exemplifierar det med trivsel, ”[...] hur man mår på jobbet [...]”, medan Saga främst tänker på relationen till andra personer samt miljön på arbetsplatsen, hur man blir omhändertagen. William ger som förslag att ”mjuka värden” skulle kunna innebära ”dåliga resultat”, att ett mjukt värde bokstavligen hade kunnat innebära ett lågt värde inom något som man för statistik på. Resterande intervjupersoner uttrycker en svårighet och osäkerhet kring vad frasen betyder. Men med alla transkriptioner klara är det tydligt att intervjupersonerna ändå har gett ett antal exempel på kontexter där ”mjuka värden” på ett eller annat vis tar plats. Inledningsvis kan man nämna det som tas upp först i underrubriken ”obligatoriska delar av arbetet”, då det tydliggörs att chefer i specifika scenarion kan acceptera en lägre prestation än förväntat från en medarbetare. Att chefen kan vara tillmötesgående, som vi senare har berättat om under ”närmaste chefens påverkan på läromiljön”. Det stämmer i åtminstone ett till fall, och det är när man börjar på en ny position i banken. William och Elsa förklarar att en ny medarbetare har en lång utbildning följt av att man under första månaden inte får sina

prestationer dokumenterade, att det inte förs någon statistik på ens arbete. William motiverar det med att medarbetaren ska kunna få en möjlighet att integrera sig in på arbetsplatsen på ett "[...] lugnt och sansat" sätt. Elsa menar också att "[...] statistiken inte är lika viktigt till en början", men poängterar att ledarskapet ändå visar medarbetaren att man kommer att föra statistik över ens prestationer i framtiden. I följande citat ger Elsa sin åsikt om saken:

[...] men jag tyckte det var skönt att ha en grund att stå på och att jag fick konstruktiv kritik för förbättring och vad jag kunde ändå göra bättre och lite vad som förväntas utav en [...]. Alltså det känns ändå som att de är väldigt måna om en samtidigt som de – amen det blir lite 'ge och ta'.

Att chefen agerar på ett "ge och ta" sätt, att den ställer vissa förväntningar på sina medarbetare men ändå tillåter några undantag, stämmer överens med vad Saga och William har berättat om i tidigare underrubriker, att deras chefer kan stundvis acceptera sämre prestation eller andra sorters undantag så länge man annars presterar väl. Är det ett bevis på medkänsla från chefen? I så fall vore det ett fall av en mjuk värdering baserat på definitionen av mjuka värderingar från Wærass (2018) som inkluderar "compassion" (s. 54). Men det är svårt att kategorisera ett "ge och ta" ledarskap som en särskild mellanmänsklig skicklighet. Det skulle kunna beskrivas som chefens förståelse av en mellanmänsklig interaktion och deras arbete med detta (så som vi har beskrivit mellanmänskliga skickligheter i vår teoriram), men exakt vilken mellanmänsklig skicklighet appliceras. Skulle man utgå från kategoriseringen av Cameron et al. (2006) så hade det kunnat beskrivas som chefens "förmåga att aktivt lyssna" på sina medarbetare, vilket är del av kategorin av kommunikation. Men det kan likväl passa i andra kategorin, relationsbyggande, eftersom chefen koordinerar med, förhandlar med och är betjäande till sin medarbetare (Matteson et al., 2016). I vilket fall som helst är det ännu ett exempel på hur chefer stundvis kan kringgå uppsatta rutiner (i det här fallet att man för statistik) i mån av att vara tillmötesgående till sina medarbetare. Om nu det tillmötesgående beteendet av cheferna ska beskrivas med en annan term så hade det varit "anpassningsbarhet" eller "flexibilitet", som skulle kunna vara en mer direkt beskrivelse av den faktiska läromiljön och ledarskapet.

Resultaten syftar på att mjuka värden är lättare att prata om i en kontext än som en fristående term. Med andra ord, koncepten "mellanmänskliga skickligheter" eller "gruppens värderingar" exemplifieras av samtliga intervjupersoner, även om teorin "mjuka värden" inte används i ett mer vardagligt språk. Olika intervjupersoner fokuserar också på olika sorters mjuka värden. Elsa berättar vid ett tillfälle om att även om medarbetare har ett "självständigt arbete så är det ändå ett team och det är väldigt viktigt i [...] allsammans". Alltså att det är viktigt att man arbetar utifrån sitt arbetslag, sitt team. Lagarbete inkluderas i den definition av mellanmänskliga skickligheter som Grugulis och Vincent (2009) föreslår. Men Elsa ser inte nödvändigtvis på lagarbetet som något positivt. Snarare så anmärker Elsa att det kan begränsa ens personliga utveckling eller arbetsprestation. För ifall man arbetar i ett team så kan det stundvis bli att man har "[...] fokus på att avlasta de andra snarare än att man fokuserar mer på sig själv". Att det blir "[...] teamet före jaget". Ändå så värderas lagarbete högt i deras arbetslag, eventuellt för att de saknar en närmaste chef och då behöver avlasta varandra för att kunna hålla en vis prestation. Lily beskriver också gruppdynamiken som det viktigaste i deras team. Ett

intressant tillägg från Lily är att deras team ”[...] vet att just statistik, [...], allting, det löser sig och det är liksom, det kanske inte är någonting som är det viktigaste i slutändan, för oss”. Ingen annan intervjuperson säger uttryckligen att deras arbetslag prioriterar lagarbete över prestation.

Kanske att Lily tycker detta eftersom de värderar självständighet relativt högt och vid flera tillfällen under sin intervju syftar på att deras arbetslag får ett stort utrymme för att själva planera arbetet. Dessutom tyder tidigare påståenden på att deras chef oftast erbjuder utvecklande aktiviteter och lyssnar på förslag, vilket skulle innebära att det finns möjlighet till personlig utveckling i deras arbetsvardag trots att man behöver avlasta varandra. Det finns en distinkt skillnad mellan Elsa och Lily här, då den förstnämnda verkar till att behöva prioritera lagarbete för att verksamheten ska fortsätta att fungera utan en närmaste chef, medan den sistnämnda, som har en närmaste chef, prioriterar lagarbete för att de har möjligheten till att göra det utan att uppoffra personlig utveckling. Lily tror dessutom att deras chef värderar gruppdynamiken högt eftersom chefen ska ha uttryckt att de är väldigt glada över att ”[...] det aldrig är något problem utan att alla bara tar tag och löser i det”. För att det ska kunna ske så menar Lily att alla i gruppen behöver trivas med varandra. Trivsel vore möjligt att jämföra mot mjuka värden identifierade av Wærass (2018) så som respekt, inkludering och omtänksamhet. Alltså skulle man kunna hävda att både vissa värderingar och mellanmänniska skickligheter används på banken i någon utsträckning. Att båda sorters ”mjuka värden” (värderingar kontra mellanmänniska skickligheter) appliceras i arbetet. Det är inte heller ett särfall som endast gäller för Lily, utan även Saga hävdar att vissa värden finns i det vardagliga arbetet:

[...] våra chefer är mer som familj för att dem, för att man kan prata med dem rätt så liksom vardagligt och vi är rätt så vardagliga av oss. Vi är inte det här [...] kontoret med slips och kavaj och 'det ska vara så här och så här' liksom och 'chefen bara bryr sig om siffror' [...] utan vi är mer vardagliga av oss absolut skulle jag säga och [chefen] speciellt.

Samma intervjuperson fortsätter med exempel på hur chefen indirekt skapar en läromiljö där det finns vissa mjuka värden. Bland annat att man håller i aktiviteter som bowling eller lunchyoga som ”[...] involverar allihopa”. Det här sker då på samma arbetsplats med regelbundna tävlingar och uppsatta mål om förväntade prestationer. Försöket att skapa en gemensam laganda och engagemang skulle kunna kallas för ett indirekt ingripande från chefen, där man skapar en miljö som är bättre lämpad för ökad lärodom (Ellström et al., 2022). Vilket innebär att metoder som vanligtvis kopplas till utvecklingsorienterat ledarskap ibland kan överlappa med utvecklingen av mjuka värderingar på arbetsplatsen. Att applikationen av mellanmänniska skickligheter från chefen till sin läromiljö inte endast utvecklar personlig utveckling utan också mjuka värderingar på arbetsplatsen. Saga erbjuder en förklaring till varför man försöker engagera personalen på en personlig nivå:

[...] För det är ju, du kan ju ha en person som är jättebra på jobbet men som själva inte är intresserad av jobbet. Oavsett så kommer den personen som är intresserad att göra ett bättre jobb och det är det jag tror [företaget] har som filosofi.

Just det citatet kan återkopplas till studien av Ellström et al (2022) som visade att medarbetarens egna intresse kan avgöra hur väl ny kunskap intas. Fast andra citat påminner en om att olika avdelningar har olika värderingar. William anser att "prestation" värderas högst på deras avdelning och Lily noterar att "[...] när det är liksom svart på vitt" så vore det troligt att deras chef hade satt ner foten och prioriterat prestation över till och med gruppdynamiken och andra mjuka värden. På så vis är ändå samtliga intervjuade avdelningar och intervjupersoner mer eller mindre bundna av behovet att uppnå en viss regelbunden prestation. Av denna anledning är det svårt att påstå att någon avdelning följer ett fullständigt transformativt ledarskap, då det verkar till att saknas en "gemensam vision" inom något team. Som mest kan man påstå att vissa teams har en bra laganda och koordination genom pulsmöte, en närvarande chef och andra aktiviteter. Alltså blir medarbetare oftast motiverade att delta i organisatoriska aktiviteter och prestera väl, men inte nödvändigtvis att delta i ett gemensamt värde eller ett överhängande, organisatoriskt mål (Loon et al., 2012; Mustafa, 2003; Amitav et al., 2005). Ledarskapstilen tas upp här för att understryka att mjuka värden endast verkar till att ha ett begränsat inflytande på arbetsverksamheten och vardagliga mål.

Diskussion

Nu skulle vi vilja föra en fortsatt diskussion där vi som författare tar tiden till att reflektera över de påståenden som tas upp i vår analys, fundera över *varför* resultaten syftar på vissa saker. Avsnittet avslutas med en rubrik som riktar sig till framtida forskning, där tankar och funderingar kring vad man i framtiden kan forska vidare på eller för att utöka denna studie med.

”Mjuka värden” ansåg vi först till att vara den mest intressanta faktorn i relationen mellan en chef och deras medarbetare, åtminstone när det kommer till personlig utveckling hos medarbetaren. Därför var målet av många frågor i intervjuguiden att indirekt visa hur chefen skulle kunna använda sig av vissa strategier som mer eller mindre involverar mjuka värden såsom respekt, tillit, betjäning, kommunikation, lagarbete och så vidare. Både värderingar och mellanmännsliga skickligheter. Men studien har vuxit i skala under bearbetningen av empirin. Dels för att medarbetarna inte diskuterade mjuka värden i en lika stor utsträckning som först förväntat, dels för att de värderingar som fanns på banken till stor del bestod av hårda värderingar som ”prestation” och ”ansvarsfullhet”. Termen ”mjuka värden” var dessutom inte välkänd hos intervjupersonerna, vilket är en av flera saker som ger intrycket av att eventuellt arbete med mjuka värderingar på arbetsplatsen sker i bakgrunden, att det inte är ett ämne som aktivt tas upp. I stället verkar både chefer och medarbetare att stundvis använda sig av mellanmännsliga skickligheter, eller åtminstone visa mellanmännsliga värderingar på ett naturligt sätt i sin arbetsvardag. Resultaten är inte så pass liknande hos varje intervjuperson att man kan generalisera arbetsplatsen på företaget som ”hög prestation med inslag av mjuka värderingar”, men det kan ändå konstateras att varje intervjuperson visade på att deras närmaste chef håller mjuka värden i åtanke i någon utsträckning. Vanligaste exemplet på det är hur samtliga chefer, exklusive chefen hos Elsa då den inte existerar, försöker vara en ”närvarande” chef, en ledare som personligen är en del av vardagen. Det sker på flera sätt då chefen kan antingen vara fysiskt närvarande när de sitter i samma lokal som sina medarbetare, eller på ett vardagligt sätt ger beröm, eller när de arrangerar pulsmöten där medarbetare kan delta i diskussionen om det vardagliga arbetet. Huruvida den användningen av mjuka värden direkt bidrar till personlig utveckling hos medarbetarna är diskutabelt. Våra resultat ger i alla fall flera exempel på att intervjupersonerna anser att en chef som är tillmötesgående, gladlynt eller omtänksam faktiskt leder till större motivation att genomföra ett bättre arbete, att hålla en högre prestation. Tyvärr är det mindre uppenbart om det är en särskild orsak till en personlig utveckling eller inte. Vår åsikt är ändå att resultaten visar att en inspirerande chef är högt uppskattad av flera intervjupersoner och att det dessutom möjliggör personlig utveckling. En orsak till det är att Elsa, som saknar en chef i sin vardag, upplever att deras utvecklingstillfällen begränsas. Då kan man åtminstone konstatera att en närvarande chef skulle kunna vara en bidragande faktor till att medarbetaren har utrymme för att utveckla sig själva, även om en ”trevlig” chef i sig inte nödvändigtvis gör att medarbetaren lär sig något nytt.

Cheferna verkar alltså till att vara ”närvarande” även om deras ledarskapsstilar fokuserar olika mycket på prestation eller utveckling. Exakt vilket ledarskap som är mest dominant varierar från chef till chef. Vad som ändå stämmer för samtliga chefer är att någon grad av handlingsutrymme erbjuds till medarbetare genom bland annat pulsmöten och ”one to one” möten. Mellanmännsliga skickligheter från cheferna på dessa möten inkluderar kommunikation, att vara betjänande och att aktivt lyssna. Vi vet också att

dessa aspekter (mellanmännsliga skickligheter och aktiviteter som ger medarbetare större handlingsutrymme) är ett par saker som man brukar se i ett utvecklingsorienterat ledarskap. Andra kriterier som syns i verksamheten är uppgiftsvariation, självständighet och stundvis tillmötesgående chefer som kan åtminstone delvis anpassa arbetsprocesser och mål utifrån medarbetarnas behov och begär. Så långt kan man påstå att stora delar av ett utvecklingsorienterat ledarskap syns på banken. Men det finns flera saker som syftar på att ett prestandaorienterat ledarskap också tar plats. Självklara exemplet är hur samtliga intervjupersoner (förutom Elsa som saknar en chef) noterar hur deras chefer regelbundet sätter upp mål om en viss prestation för medarbetare att nå. Och att chefer ibland schemalägger sina medarbetare till obligatoriska utbildningar i ett försök att utveckla en särskild prestanda hos medarbetaren. Slutligen också att flera intervjupersoner upplever att deras chefer, när arbetstempot är högt eller när man är nära en deadline, prioriterar att teamet når sina prestationsmål över att gruppen mår så bra som möjligt. För oss finns det därför anledning att tro att en kombination av dessa två ledarskapsstilar är mest representativt av den faktiska vardagen. Delar från både prestandaorienterat ledarskap och utvecklingsorienterat ledarskap används i företaget.

Detsamma stämmer för ledarskapsstrategierna under transaktionellt och transformativt ledarskap. Villkorlig belöning (första metoden inom transaktionellt ledarskap) används av flera chefer när medarbetare presterar väl, exempelvis i tävlingar. Ledning genom undantag, andra metoden inom transaktionellt ledarskap, används dock inte på det traditionella sättet. Det stämmer att medarbetares prestation automatiskt rapporteras in till cheferna och att närmaste chef kan kliva in vid behov för att korrigera. Fast det verkar vara flera chefer som kommenterar en god prestation oftare än vad som hade kunnat räknas som ”fall med särskild avvikelset”. Handlingen i sig verkar dessutom till att vara mer än att chefen korrigerar sin medarbetare, eftersom ledaren inte endast ger feedback utan också beröm, antingen muntligt eller skriftligt. Det visar på en användning av mellanmännsliga skickligheter, snarare än ett strängt ledarskap. Mjuka värden förstärks snarare än hårda. Och som skrivet tidigare i analysen, metoden av ledning genom undantag styrker på så vis upp det transformativa ledarskapet, snarare än ett transaktionellt ledarskap. Den transaktionella delen av ledarskapet är relativt liten jämfört med det transformativa. För cheferna på företaget fullföljer åtminstone tre av de fyra presenterade delarna av ett transformativt ledarskap. I ordning är flera chefer (1) karismatiska och inspirerande, (2) stimulerar sina medarbetare till att reflektera över hur arbetsprocesser kan förbättras och (3) ger personlig vägledning till sina medarbetare. Dessutom vet vi att medarbetare bildar en gemensam vision om det vardagliga arbetet på sina pulsmöten. Men det är tyvärr inte uppenbart utifrån resultatet om medarbetare faktiskt delar gemensamma värden, har ett klart intryck av organisationens mål och strategier och är inspirerade till att delta i dessa. Vilket är det sista kriteriet för ett fullständigt ”transformativt” ledarskap (Loon et al., 2012; Mustafa 2003; Amitav et al., 2005). Som Ellström et al (2022) hade uttryckt det så finns det vissa försök att standardisera ett accepterat beteende på arbetsplatsen eftersom man har regelbundna krav på en viss prestation, men inget som direkt är till för att skapa en gemensam förståelse och kunskap om arbetets natur. Ifall det finns en passion för utvecklingen av organisationens mål så framgår det inte i intervjuerna. Som mest kan vi säga att chefer på företaget använder flera sorters metoder från olika kategorier av ledarskap för att motivera sina medarbetare till att uppnå vissa formella mål samt en personlig utveckling.

Vi har dessutom anledning att påstå att vissa kriterier från ett prestandaorienterat ledarskap är positiva för den personliga utvecklingen hos medarbetarna. Ta fallet av Elsa, som saknar ett strukturerat ledarskap. Deras exempel på ett önskat ledarskap stämmer närmast överens med ett prestandaorienterat ledarskap. Men är det på grund av att de vill ha ett särskilt strikt och strukturerat arbetssätt med tydliga ramar, belöningar och bestraffningar, eller är det snarare så att Elsa upplever så pass lite koordination, framsteg och struktur i vardagen att den första förbättringen de tänker på är just "en tydligare struktur"? Vi menar att empirin syftar på att Elsa uppskattar självständighet men samtidigt anser att det behöver balanseras mot vissa mål och förväntningar på arbetsprestation. Deras berättelse, om en extrem version av självständigt arbete utan någon styrelse alls, får oss att tro att en motsatt, lika extrem version av sträng styrning utan självständighet hade varit lika dåligt för Elsa. Intervjun visar, precis som övriga intervjuer, på att både självständighet och struktur är önskvärt. Att det behövs en balans mellan åtgärderna för bästa effekt på medarbetarens prestation och deras personliga utveckling. Med andra ord, att inslag av både prestationsorienterat ledarskap och utvecklingsorienterat ledarskap tillsammans leder till en större personlig utveckling hos medarbetare. Det går till och med att påstå att vissa krav och strukturer i vardagen är en direkt bidragande faktor till personlig utveckling. Berättelsen från Elsa är ett sådant fall, då de fann att deras medarbetare inte hade lika många tillfällen att utveckla sig när de saknade en chef. Ett annat fall vore att obligatoriska utbildningar (enligt Elsa) låter de att skapa nya kontakter och introducerar nya medarbetare till hemsidan där man kan ta del av frivilliga utbildningar. Att den krävda utbildningen inte endast korrigerar medarbetaren utan dessutom utökar (befriar) deras framtida valmöjligheter.

Det finns alltså flera tillfällen i analysen som syftar på att rutiner på arbetsplatsen kan ha en positiv effekt på utvecklingen av ens handlingsutrymme och i sin tur personlig utveckling. Ytterligare en sådan rutin är "one to one" möten. Mötena beskrivs aldrig ord för ord som obligatoriska, men de är åtminstone en förväntad rutin i vardagen som endast verkar till att saknas i några särfall (ifall man saknar en chef, eller när det är många uppgifter som behöver prioriteras över mötet). I dessa möten används mellanmänniska skickligheter av chefen, vilket återigen visar på att vissa mjuka värden är en del av de rutiner som tillåter personlig utveckling. Med allt detta skrivet kan man hävda att vissa strukturer i vardagen, som främst är menade för att bibehålla och utveckla medarbetarnas prestation, också kan möjliggöra stunder där mjuka värden används för att bidra till en personlig utveckling. Alltså att hårda värden till en viss mån möjliggör en effektivare applikation av mjuka värden.

Läromiljön är också till allra störst del expansiv, med få eller inga faktorer som skulle kunna beskrivas som restriktiva. Som mest kan man säga att resultat ibland prioriteras över utvecklingsmöjligheter. Utöver det så vet vi att medarbetare får delta i beslut om sina arbetsprocesser, att arbetslag inte hålls åtskilda (eftersom Oscar specifikt är en teamkoordinator mellan tre olika teams) och att långsiktig individuell utveckling inte begränsas. Tvärtom så har man, som sagt, rutiner specifikt för att bidra till individuell måluppsättning och utveckling. En viktig anledning till att denna läromiljö kan existera i en verksamhet med ett stort fokus på prestation tror vi är den självständighet som många intervjupersoner talar om. Att medarbetare förväntas uppnå vissa mål, men att chefen erbjuder ett större handlingsutrymme för att göra det. Det kräver en viss ansvarsfullhet från medarbetaren, och "accountability" eller ansvarsfullhet råkar vara ett av de

hårda värden som Wærass (2018) tog upp. Vi vet att flera intervjupersoner upplever en viss tillit och respekt till sina chefer, och vet dessutom att åtminstone en chef (chefen för Lily) förlitar sig på att deras team kan planera det vardagliga arbetet. Det finns fall av ömsesidig respekt och tillit. I vår mening så innebär det att hårda och mjuka värden i det här fallet överlappar, eftersom både det hårda värdet (ansvarsfullhet) och mjuka värdet (tillit och respekt) möjliggör självständighet hos medarbetaren. Det vill säga att ett utvecklingsorienterat ledarskap (som vill möjliggöra ett större handlingsutrymme som bland annat inkluderar självständighet) värdesätter både hårda värden och mjuka värden. Fast dessa hårda värden, ansvarsfullhet och prestation, är förväntade på arbetsplatsen. Det finns som utgångspunkt att dessa kriterier fullföljs. Då kan man påstå att några hårda värden är nödvändiga för ett större handlingsutrymme, och då nödvändigt för att mjuka värden ska kunna appliceras. Baserat på dessa resultat vill vi då alltså hävda att mjuka värderingar och hårda värderingar inte endast överlappar, utan att det ena är direkt nödvändigt för en effektivare applikation av det andra. Andra sorten av mjuka värden som vi har tagit upp i studien, mellanmännsliga skickligheter, överlappar också ibland med hårda värden på företaget. Saga uttryckte att en intresserad medarbetare kommer att prestera bättre än någon som är ointresserad av sitt arbete och Ellström et al. (2022) bekräftade att medarbetarens egna intresse kan avgöra hur väl ny kunskap intas. Det här reflekteras i arbetsplatsen, då cheferna leder och motiverar sina medarbetare med hjälp av mellanmännsliga skickligheter i mån av att inspirera personalen till att producera en bättre prestation. Cheferna gör det exempelvis genom att aktivt lyssna och att ge beröm. Särskilt att cheferna ger beröm till medarbetarens arbete validerar oftast vissa egenskaper hos medarbetaren som produktivitet, effektivitet, prestation och andra nyckelord som inkluderas i listan av hårda värden som Wærass (2018) erbjöd.

Inför framtida forskning

Om vi skulle göra en liknande studie i framtiden så hade vi velat göra en kompletterande studie med chefers upplevelse angående deras roll i medarbetarnas personliga utveckling. För att kunna få en annan synvinkel på fenomenet som i sin tur kan skapa ett annat djup till studien. Vi hade också velat begränsa oss ännu mer till relationen mellan medarbetaren och chefen, hur det påverkar medarbetarens personliga utveckling och utifrån det smalna av studien. Någoting annat som vi skulle vilja göra med denna studie är att få möjligheten att göra den större genom att intervjua fler medarbetare eller använda sig av kvalitativa enkäter för att få mer empiri i mån om att kunna prata mer generellt istället för att det är kopplat till en enskild persons upplevelse.

Framtida forskning inom detta område hade kunnat vara att fördjupa sig i vad mjuka värden kan vara och hur detta sedan är relaterat till olika organisatoriska faktorer. Anledningen till detta är att vi under vårt sökande efter källor inte hittar så mycket forskning kring begreppet mjuka värden och hur det till exempel ter sig, hur det är applicerbart, vad det faktiskt kan vara eller definitionen på det. En organisatorisk faktor som vi ständigt kom i kontakt med och som vi reflekterade mycket över var vilken roll kulturer på olika nivåer kan spela roll. Detta är några områden som man skulle behöva forska vidare på för att kunna fortsätta bidra och utveckla termen mjuka värden och att detta begrepp spelar roll i organisationer idag och i framtiden.

Slutsats

Slutligen har vi i detta avsnitt svarat på vår forskningsfråga och underfrågor utifrån resultatet av studien. Vilket utgör vår avrundning av hela arbetet.

Forskningsfrågan som påbörjade vår studie var ”*upplever medarbetare att mjuka värden hos chefer bidrar till deras personliga utveckling, och i så fall hur?*”. Nästan alla intervjupersoner (med undantaget av Elsa som saknade en närmaste chef) uttryckte att deras chef åtminstone indirekt bidrog till personlig utveckling. Beroende på vilken intervjuperson som berättade så fick man olika svar. Det gavs exempel på hur cheferna på företaget ibland utnyttjar mjuka värden (antingen mellanmänniska skickligheter eller mjuka värderingar) för att utveckla sina medarbetare. Exempelvis att cheferna aktivt lyssnar på sina medarbetare, är fysiskt närvarande, ger beröm och feedback på en vardaglig basis, stundvis är tillmötesgående och betjänande samt bildar en känsla av tillit och respekt gentemot sina medarbetare. Resultatet tyder på att dessa beteenden antingen direkt eller i alla fall indirekt leder till en personlig utveckling hos intervjupersonerna.

Första underfrågan var ”*hur interagerar hårda värden med personlig utveckling på arbetsplatsen?*”. Frågan uppstod eftersom bearbetningen av empirin visade faktorer utöver ”mjuka värden” som var direkt relevanta för medarbetares personliga utveckling. Bland annat två rutiner i vardagen, tävlingar och formella utbildningar. Tävlingar noteras av tre utav sex intervjupersoner som engagerande, och ett antal intervjupersoner berättade om hur beröm eller vinst som man kan få från att tävla gör så att medarbetaren vill fortsätta att prestera väl eller göra ännu bättre i sitt arbete. Men andra intervjupersoner, Lily och Elsa, hävdar att tävlingar inte nödvändigtvis påverkar personlig utveckling. Ibland kan också utbildningar schemaläggas av ens närmaste chef som man är förväntad att delta i. Dessa nästintill obligatoriska utbildningar och tävlingar, tillsammans med vardagliga prestationsmål, sätter en viss förväntning på medarbetaren att ”prestera väl”. Stundvis kan chefer också prioritera prestationsmål över andra faktorer, vilket kan innebära ett högt arbetstempo. Åtminstone två intervjupersoner har konstaterat att det kan begränsa medarbetarens möjligheter till personlig utveckling, exempelvis för att man inte får tid att reflektera över sin arbetsinsats eller för att det kan vara tröttsamt att ständigt göra samma arbetsuppgift i ett högt tempo. Hårda värden, ifall det värderas i ett vakuum, kan alltså både bidra till och begränsa medarbetarens personliga utveckling.

Andra underfrågan var ”*på vilka sätt avgör chefens ledarskap, samt hårda eller mjuka värderingar på arbetsplatsen, medarbetarens läromiljö?*”. Här kan man se hur interaktionen mellan mjuka och hårda värden påverkar chefens ledarskap och därefter förutsättningarna för personlig utveckling, läromiljön. Flera metoder från olika ledarskapsstilar appliceras i vardagen, såsom villkorlig belöning från transaktionellt ledarskap, anpassningsbarhet från utvecklingsorienterat ledarskap, rutiner och krav från prestandaorienterat ledarskap och en inspirerande ledare från transformativt ledarskap. Olika kategorier av ledarskap samverkar för att motivera sina medarbetare och i sin tur möjliggöra personlig utveckling. Rutiner och förväntningar sinsemellan chefer och medarbetare i verksamheten möjliggör ett större handlingsutrymme för medarbetare, vilket exemplifieras genom den stora graden av självständighet hos samtliga intervjupersoner. Det vill säga att hårda värden som ansvarsfullhet och förväntningar på prestation kan möjliggöra en effektivare applikation av mjuka värden (tillit och respekt). Att hårda och mjuka värden överlappar i praktiken, att de tillsammans tillåter en större grad av personlig utveckling.

Litteraturförteckning

Artiklar

- Amitay, M., Popper, M., Lipshitz, R. (2005). Leadership styles and organizational learning in community clinics. *Learning organization*, 12 (1), s. 57-70. DOI: [10.1108/09696470510574269](https://doi.org/10.1108/09696470510574269)
- Avolio, B.J., Bass, B.M., Jung, D.I. (1996). "Re-examining the components of transformational and transactional leadership using Multifactor Leadership Questionnaire", *Journal of occupational and organizational psychology*, 72 (4), s. 441-462. DOI: [10.1348/096317999166789](https://doi.org/10.1348/096317999166789)
- Cameron, K., DeRouin, R.E., Salas, E. (2006). Uncovering workplace interpersonal skills: a review, framework, and research agenda. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 21 (3), s. 79-126. DOI: [10.1002/9780470696378.ch3](https://doi.org/10.1002/9780470696378.ch3)
- Cernătescu, E.S., Cazacu, M., Ploscaru, A-N. (2020). Research on the impact of Training and Personal development on Individual and Organizational Performance. *Ovidius University Annals: Economic Sciences Series*, XX (2), s. 619-623. DOI saknas. <https://doaj.org/article/3addca668a7a4ed187172a8eb7fe4b1a>
- Cohen, J.A. (2014). The inseparable nature of working and learning: Peripheral management practice that facilitates employee learning. *Development and learning in organisations*. 28 (5), s. 10–12. DOI: [10.1108/DLO-03-2014-0020](https://doi.org/10.1108/DLO-03-2014-0020)
- Dekker, S.W.A., Woods, D.D (1999), "To intervene or not to intervene: the dilemma of management by exception". *Cognition, Technology & Work*, 1, s. 86-96. DOI: [10.1007/s101110050035](https://doi.org/10.1007/s101110050035)
- Döös, M., Johansson, P., Wilhelmson, L. (2015). Beyond being present: learning-oriented leadership in the daily work of middle managers. *Journal of Workplace Learning*, 27 (6), s. 408-425. DOI: [10.1108/JWL-10-2014/0077](https://doi.org/10.1108/JWL-10-2014/0077)
- Ellström, P.E. (2003). Utvecklingsinriktat lärande i arbetet – vilka är förutsättningarna? *Centrum för studier av människa, teknik och organisation (CMTO)*. Linköpings universitet. DOI saknas. Webaddress: <https://www.yumpu.com/sv/document/view/19446857/utvecklingsinriktat-larande-i-arbetet-vilka-ar-forutsattningarna>
- Ellström, P.E, Kock, H., Reineholm, C., Wallo, A. (2022). How do managers promote workplace learning?: Learning-oriented leadership in daily work. *Journal of workplace learning*. 34 (1), s. 58-73. DOI: [10.1108/JWL-11-2020-0176](https://doi.org/10.1108/JWL-11-2020-0176)
- Fuller, A., Unwin, L. (2011). Workplace learning and the organization. *The Sage Handbook of Workplace Learning*, s. 46-59. DOI: [10.4135/9781446200940](https://doi.org/10.4135/9781446200940)

- Grugulis, I., Vincent, S. (2009). Whose skill is it anyway? ‘Soft’ skills and polarization. *Work, Employment & Society*, 23 (4), s. 597-615. Webaddress: <https://www.jstor.org/stable/23749279>
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*. 18 (4), s. 36-44. DOI: [10.1108/EUM00000000004784](https://doi.org/10.1108/EUM00000000004784)
- Ibidunni, A.S. (2020), Exploring knowledge dimensions for improving performance in organizations, *Journal of Workplace Learning*, 32 (1), s. 75-93. DOI: [10.1108/JWL-01-2019-0013](https://doi.org/10.1108/JWL-01-2019-0013)
- Jovanović, M. (2021). Bourdieu’s theory and the social constructivism of berger and luckman. *Filozofija i Društvo* 32 (4), s. 518–537. DOI: [10.2298/FID2104518J](https://doi.org/10.2298/FID2104518J)
- Kim, J., Erdem, M., Byun, J., Jeong, H. (2011). Training soft skills via e-learning: international chain hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 23 (6), s. 739-763. DOI: [10.1108/09596111111153457](https://doi.org/10.1108/09596111111153457)
- Kuckartz, U. (2019). Qualitative text analysis: a systematic approach. *ICME-13 Monographs*, s. 181-197. Webaddress: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-030-15636-7.pdf#page=189>
- Lejeune, C., Mercuri, D., Beusaert, S., Raemdonck, I. (2016). Personal development plans supporting employee learning and perceived performance: the moderating role of self-directedness. *Human Resource Development International*, 19 (4), s. 307-328. DOI: [10.1080/13678868.2016.1203639](https://doi.org/10.1080/13678868.2016.1203639)
- Lejeune, C., Beusaert, S., Raemdonck, I. (2021). The impact on employees’ job performance of exercising self-directed learning within personal development plan practice. *International Journal of Human Resource Management*, 32 (5), s. 1086-1112. DOI: [10.1080/09585192.2018.1510848](https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1510848)
- Loon, M., Lim Y.M., Lee, T.H, Tam, C.L. (2012). Transformational leadership and job-related learning. *Management Research Review*, 35 (3/4), s. 192-205. DOI: [10.1108/01409171211210118](https://doi.org/10.1108/01409171211210118)
- Matteson, M., Anderson, L., Boyden C. (2016), “Soft skills”: A phrase in search of meaning. *John Hopkins University Press*, 16 (1), s. 71-88. DOI: [10.1353/pla.2016.0009](https://doi.org/10.1353/pla.2016.0009)
- Min, Y. (2019). Corporate social responsibility versus shareholder value maximization: through the lens of hard and soft law. *Northwestern Journal of International Law & Business*, 40 (1), s. 47-85. DOI saknas. Webaddress: <https://scholarlycommons.law.northwestern.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1849&context=njilb>
- Mitchell, G.W, Pritchett, C.C, Skinner, L.B. (2013). The importance of the integration of soft skills into the curriculum as identified by MBA students. *Academy of Business Research Journal*, 2, s. 87-103. DOI saknas. Web address saknas. Hämtad via Lub-search.

Mosenhauer, M. (2022). Salience and management by exception. *Managerial and decision economics*, 43 (8), s. 3685-3697. DOI: [10.1002/mde.3622](https://doi.org/10.1002/mde.3622)

Mustafa, M. (2003). Leadership and bass transactional and transformational leadership theory. *Sosyal Ekonomik Arařtırmalar Dergisi*, 3 (5), s. 86-114. DOI saknas. <https://doaj.org/article/27cc705a2128472d8b06758143fbd94f>

Naderifar, M., Goli, H., & Ghaljaie, F. (2017). Snowball sampling: a purposeful method of sampling in qualitative research. *Strides in Development of Medical Education*, 1 (3). DOI: [10.5812/sdme.67670](https://doi.org/10.5812/sdme.67670)

Noe, R.A., Clarke, A.D.M., Klein, H.J. (2014). Learning in the twenty-first-century workplace, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1 (1), s. 245-275. DOI saknas. Webaddress: https://www.academia.edu/26149448/Learning_in_the_Twenty_First_Century_Workplace?from=cover_page

Parasuraman, A., Zeithaml, A.V., Berry L.L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Management*, 49 (4). s. 41-50. DOI: [10.1177/002224298504900403](https://doi.org/10.1177/002224298504900403)

Sobocka-Szczapa, H.H. (2020). Instruments to support lifelong learning – the context of an employee’s career development. *Folia Oeconomica Stetinensia*, 20 (1), s. 373-389. DOI: [10.2478/fofi-2020-0022](https://doi.org/10.2478/fofi-2020-0022)

Watson, D., Tregaskis, O., Gedikli, C., Vaughn, O., Semkina, A. (2018), Well-being through learning: a systematic review of learning interventions in the workplace and their impact on well-being, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27 (2), s. 247-268. DOI: [10.1080/1359432X.2018.1435529](https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1435529)

Wæraas, A. (2018). Putting on the velvet glove: the paradox of ”soft” core values in ”hard” organizations. *Administration & Society*, 50 (1), s. 53-77. DOI: [10.1177/0095399715581471](https://doi.org/10.1177/0095399715581471)

Böcker

Alvesson, M. & Sköldböck, K. (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod* (2:a uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser* (2:a uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2018). *Research Methods in Education* (8:e upplagan). London; New York: Routledge.

Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry & research design: choosing among five approaches* (3:e uppl.). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.

Kvale, S. (Red.). (1989). *Issues of Validity in Qualitative Research*. Lund: Studentlitteratur.

Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur AB.

Kukla, A. (2000). *Social constructivism and the philosophy of science*. London; New York: Routledge. DOI saknas. Webaddress saknas. Hämtad via LUBsearch.

Lave, J., Wenger, E, (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press. DOI: [10.1017/CBO9780511815355](https://doi.org/10.1017/CBO9780511815355)

Punch, K. F. (2014). *Introduction to Social Research: Quantitative & Qualitative approaches*. CA: SAGE Publication Inc.

Elg, M., Ellström, P.E., Kloftsen, M., Tillmar, M. (2015), *Sustainable Development in organizations: Studies on innovative practices*. Cheltenham: Elgar

Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: design and methods* (5:e uppl.): SAGE Publications, Inc.

Rapporter

Vetenskapsrådet. (2017). *God forskningssed*. (Rapportserie, Rapportnummer saknas). Stockholm: Vetenskapsrådet. Webbadress: <https://www.vr.se/analys/rapporter/vara-rapporter/2017-08-29-god-forskning-sed.html?fbclid=IwAR25Apm9hiLm0P77RMoRnj1yjE4dDaV5aFb59Cnk-mqnUlyyKXijrJuTWe3k>

Bilagor

Samtyckesblankett & informationsblad

Vi är två studenter som studerar Personal- och arbetslivsfrågor vid Sociologiska institutionen vid Lunds Universitet med uppdrag att genomföra en C-uppsats.

Vårt syfte är att beskriva och analysera hur medarbetare upplever att relationen till chefen påverkar eller inte påverkar deras personliga utveckling. Huvudman (ansvarig organisation för projektet) är Lunds universitet.

Om du tackar JA, godkänner du att delta i en intervju som kommer att vara max 60 min lång.

Vi vill också spela in intervjun som underlag. Detta material tillsammans med personuppgifter kommer att förvaras på en gemensam Google Drive och kommer enbart att vara tillgängligt för oss två nedan nämnda studenter samt handledare Fredrik Sandberg (fredrik.sandberg@soc.lu.se). Inspelningen kommer att raderas efter att transkribering är genomförd. Personuppgifterna raderas efter godkänd examination i mitten av januari 2023.

Du kommer att kunna ta del av resultatet av examinationsuppgiften i efterhand i form av en kopia som vi skickar ut till dig vid efterfrågat intresse. Personuppgifter (för- och efternamn) kommer att vara pseudonymiserade i examinationsuppgiften. Det färdiga arbetet med pseudonymisering kommer att genomgå en opponering från andra kursdeltagare.

Enligt EU:s dataskyddsförordning samt nationell kompletterande lagstiftning har du rätt att när som helst:

- återkalla ditt samtycke
- begära tillgång till dina personuppgifter
- få dina personuppgifter rättade
- få dina personuppgifter raderade
 - få behandlingen av dina personuppgifter begränsad

Ansvariga för projektet är:

Li Dinnetz, li1372di-s@student.lu.se

Jacob Nilsson, jacobenilsson@gmail.com

Se nästa sida för samtyckesblankett

Jag har läst och förstått den information om studien som anges i dokumentet “Informationsblad + Samtyckesblankett”. Jag har fått möjlighet att ställa frågor och jag har fått dem besvarade. Jag får behålla den skriftliga informationen.

- Jag samtycker till att delta i studien som beskrivs i dokumentet “Informationsblad + Samtyckesblankett”.

- Jag samtycker till att mina personuppgifter behandlas på det sätt som beskrivs i informationsbladet.

- Jag samtycker till inspelning av intervjun.

Du ger ditt samtycke genom att svara på mailet med en bekräftelse om deltagande.

Intervjuguiderna

Intervju informanten

| |
|--|
| Inledning |
| Skulle du kunna berätta lite om din roll på företaget? |
| Berätta lite om företaget |
| Hur ser en typisk arbetsdag ut för dig? Hur ser den ut för dina medarbetare? |
| Hur ser ut med arbetstempot? Är det exempelvis många tigha deadlines eller långa projekt? |
| Hur självständigt är arbetet? Till exempel vilken sorts översikt finns? |
| Hur ofta träffas den ansvariga chefen medarbetarna i vardagen? På raster, i korridoren och så vidare. |
| Vad tycker du att "mjuka värden" kan vara? |
| Utvecklingsmöjligheter |
| Berätta lite om vad ni som företag har för några utvecklingsmöjligheter (vilka slags aktiviteter finns för att utvecklas medarbetare på ett eller annat sätt?) |
| Berätta lite om hur medarbetare och chefer arbetar tillsammans när det kommer till personlig utveckling |
| Hur brukar ni ta upp ämnet av medarbetarnas karriär? (Hur ofta diskuterar man personlig utveckling) |
| Hur varierat är arbetet för medarbetare? Hur ofta skiftar man arbetsuppgifter? (arbetsvariation) |
| Handlingsplaner/styrdokument |
| "Vi arbetar med kontinuerlig medarbetarutveckling tillsammans med en definierad plan för vilka utbildning som nyanställda ska genomföra". Vad innebär det? Skulle vi kunna få ta del av den planen för utbildningar? |
| Ni har en slags handlingsplan för utbildning av nyanställda. Finns det en liknande handlingsplan för medarbetarutveckling? |
| Finns där "officiella" dokument kring personlig utveckling t.ex. survey svar, styrdokument eller worksopanteckningar som vi hade kunnat del av? |
| Avslutande |
| Har du någonting du vill tillägga? |

Ifall vi har några ytterligare frågor eller skulle veta tydliggöra något som vi har fått svar på idag, är det ok att ställa frågor till dig via mail?

Intervju medarbetarna

Denna intervju har som syfte att ta reda på dina upplevelser om personlig utveckling och din närmaste chef.

- Att vi spelar in
- Ert namn kommer vara pseudonymiserade men inte företaget
- Att ni har skrivit på samtyckesblanketten

| Inledning | |
|---|---|
| Huvudfråga | Följdfråga |
| Skulle du kunna berätta lite om din roll i [banken]? | Hur länge har du arbetat där? (år) |
| Vad tänker du på när du tänker på "mjuka värden"? | |
| Om arbetet | |
| Huvudfråga | Följdfråga |
| Hur självständigt är arbetet? Vilken sorts översikt finns? | Få egna beslut = När du tar egna beslut, upplever du att det påverkar din personliga utveckling? Mycket personligt ansvar = hur ofta stämmer man av med (rapporterar till) närmsta chef om ens arbete? |
| På vilket sätt interagerar du med andra avdelningar på företaget? | T.ex. sitter ni i samma lokaler, samarbetar ni fysiskt eller digitalt? |
| Personlig utveckling (samlingsord) | |
| Huvudfråga | Följdfråga |
| Vad innebär personlig utveckling för dig? | Skulle du kunna ge ett exempel på hur din närmsta chef bidrar till det? (Eller inte bidrar?) |

| | |
|--|---|
| Kan du berätta om en upplevelse där du, i det nuvarande företaget, har fått personlig utveckling? | |
| Utifrån arbetstempot av en typisk dag, anser du att du hinner utveckla dig själv som anställd? | Ja = På vilket sätt? Nej = Varför inte? |
| “E-learning utbildningspaket”: hur fick du reda på att möjligheten finns? | Upplever du att man uppmanas till att ta del av utbildningarna? (Eller är det ett måste?) |
| Är du medveten om någon slags “handlingsplan” på företaget för utvecklingen av medarbetarna? | |
| Relationen till chefen | |
| Huvudfråga | Följdfråga |
| Vem är “ansvarig” för din personliga utveckling? | |
| Finns där några styrdokument eller är det chefens ansvar att du till exempel får utbildning och utveckling i ditt arbete? | |
| När din chef pratar om ert arbete, vad brukar hen beskriva som viktigast? Vad brukar de prioritera? | Vad värderas högst i ditt team? Vilka värderingar har ditt team? |
| På vilket sätt pratar du och din chef om personlig utveckling (nya arbetsuppgifter, nya utbildningar osv)? | (när, var och hur) |
| Hur brukar din närmsta chef försöka motivera personalen? Hur engagerar man folk i arbetet? | |
| Brukar din chef ge beröm? | <i>Vad brukar din chef berömma? Hur gör hen det?</i> |
| Vad brukas tas upp när du träffar din närmsta chef i 1-1 möten? | |
| Om det skulle uppstå en situation med mycket press i arbetet - till exempel tigha deadlines - hur tror du att din närmsta chef hade gjort för att underlätta processen? | Om det skulle uppstå en situation med mycket arbete, till exempel tigha deadlines, vad hade du velat att din närmsta chef hade gjort för att underlätta processen? |

| | |
|---|--|
| Vilken sorts stämning anser du att din chef skapar på arbetet? | Anser du att det är positivt eller negativt? Varför? |
| Hur tar närmsta chef emot förslag från medarbetare? | Förslag får utrymme = Förslag nekas = |
| Avslutning | |
| Huvudfråga | Följdfråga |
| Har du någonting att tillägga? | |
| Ifall vi har några ytterligare frågor eller skulle veta tydliggöra något som vi har fått svar på idag, är det ok att ställa frågor till dig via mail? | |



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