



BLEKINGE TEKNISKA HÖGSKOLA VT 2015
Institutionen för industriell ekonomi
Samhällsvetarprogrammet för lärande, utveckling och kommunikation

ATT LEDA OCH SAMSPELA

Upplevelser av interaktion i arbetsprocesser i relation till medarbetares lärande

KANDIDATARBETE I PEDAGOGIK

Författare: Caroline Gehnich
Handledare: Rose-Marie Olsson

Blekinge Tekniska Högskola
Institutionen för industriell ekonomi

Arbetets art: Kandidatarbete i pedagogik, 15 hp

Titel: Att leda och samspela – Upplevelser av interaktion i arbetsprocesser i relation till medarbetares lärande

Författare: Caroline Gehnich

Handledare: Rose-Marie Olsson

Datum: 2015-05-22

Abstrakt

Denna studie behandlar interaktionen som uppstår mellan ledare och medarbetare i arbetet med lärande och utveckling i arbetslivet, genom upplevelser från ledare som arbetar med det. Lärande och utveckling av personal i arbetet är ett intresseområde för organisationers utveckling, och att se ledarperspektivet växer alltmer. Forskning som behandlar ledarens perspektiv i utvecklingen blir alltmer vanligt, där man belyser ledarskapets betydelse för utvecklingen. Syftet med denna studie är att få ökad förståelse för hur ledare som arbetar med medarbetarnas lärande och utveckling på arbetet upplever interaktionen till dem i arbetsprocesserna. Genom en hermeneutisk ansats där fyra ledare beskrivit sina upplevelser i form av kvalitativa intervjuer har jag besvarat frågeställningen *"Hur upplever ledaren interaktionen med medarbetarna i arbetsprocesser i relation till deras lärande och utveckling?"*. Med hjälp av de delar varje intervju utgör har de kunnat analyseras i förhållande till teori. Resultaten visar att ledarna upplever att samspelet med medarbetarna har en avgörande roll i vilket håll medarbetarna utvecklas åt och deras uppgift är att finnas där som stöd för deras utveckling. Ledarna ser positivt på arbetet med medarbetarnas lärande och att interaktionen hjälper ledaren att hitta varje enskild medarbetares egen vilja och drivkraft till att utveckla sig själva i sina roller.

Nyckelord: Interaktion, ledarskap, lärande, organisation, utveckling

Blekinge Institute of Technology
Department of Industrial Economics

Course: Bachelor's Thesis in Education, 15 hp

Title: To lead and interact – Experiences of interaction in working processes in relation to employees learning

Author: Caroline Gehnich

Tutor: Rose-Marie Olsson

Date: 2015-05-22

Abstract

This study examines the interaction that appears between leaders and employees in working with learning and developing at work, through experiences from leaders working with this. Learning and developing staff at work is an interest field for organizations progress forward, and to see leaders point of view is growing. Research who examine leaders point of view within these progresses is increasingly common, where you highlight the leaderships meaning for the progress. The purpose of this study is to gain understanding how leaders who work with employees learning and developing at work experience the interaction to them in the work processes. Through a hermeneutic approach where four leaders has described their experiences in the form of qualitative interviews I have answered the issue "*Hur upplever ledaren interaktionen med medarbetarna i arbetsprocesser i relation till deras lärande och utveckling?*". Through the help from every part that the interviews represents they have been analyzed in the relation to theory. The results shows that leaders experience that the interaction to the employees has a decisive role in which direction employers' progress heading at and their role is being there for supporting their progress. Leaders see positively in the work with employees learning and the interaction helps the leader to find each individuals own determination and drive to progress themselves in their own roles.

Keywords: Development, interaction, leadership, learning, organization

Innehållsförteckning

Inledning	5
Bakgrund	5
Ledarskap och lärande.....	5
Problemformulering	6
Syfte och frågeställning	6
Tidigare forskning	6
Teoribeskrivning	8
Dimensioner av lärande.....	8
Utveckling av medarbetare.....	9
Metod	10
Hermeneutiken.....	11
Metod för insamling av data.....	11
Undersökningsmiljö och urval.....	12
Bearbetning och analys av data.....	12
Validitet och reliabilitet.....	13
Etiska överväganden.....	14
Metoddiskussion.....	15
Resultat	15
Arbetet som ledare.....	15
Lärandeprocesser och utveckling.....	16
Samspelet.....	17
Tolkning	18
Planering och förmedling.....	18
Att skapa vilja och drivkraft.....	19
Samspelets betydande roll.....	20
Diskussion	20
Förslag på vidare forskning.....	22
Referenser	23
Bilagor	23

Inledning

Lärande är en ständigt omtalad faktor inom arbetslivet idag eftersom organisationer behöver utvecklas i takt med samhällets utveckling. Därför talas det alltmer om lärande inom organisationer och hur dessa processer ska gå till för att lärande ska ske hos individerna på arbetsplatsen. Att utveckla sina medarbetare är ett sätt för organisationen att ha konkurrerande resurser gentemot andra företag (Nasoomboon, 2014). För att organisationer ska kunna placera sina resurser till fördel för medarbetarnas utveckling så är planeringen av resursernas placering viktig för att lärande ska kunna ske. Organisationen måste byggas upp på ett sådant sätt att individuellt och gruppbaserat lärande har förutsättningar att ske (Nilsson, Wallo, Rönnqvist & Davidson, 2011). Därför blir det vanligare att undersöka hur alla delar i en organisation är viktiga för att nå de resultat som eftersträvas och att strukturen fungerar för medarbetarnas lärande och utveckling. Det innebär för organisationen att se samspelet mellan ledare och medarbetare som delar av lärandeprocessen och hur ledares arbetsprocesser med medarbetarnas lärande är avgörande för organisationens fortsatta utveckling. Därför är ämnet något som måste studeras för att kunna se helheten kring lärande i organisationer.

Det livslånga lärandet finner vi idag inom arbetslivet och ledarskap fungerar som ett verktyg för lärandet i arbetet hos medarbetare. Mer vikt läggs på att som ledare kunna applicera lärandet på ett sätt som resulterar i att varje enskild medarbetares utveckling tillgodoses. Organisationer är idag uppbyggda på annorlunda sätt för att ledare ska finnas nära personalgruppen som stöd till lärande, vilket är början till stödet för den individuella utvecklingen på arbetet. Aspekten hur ledaren upplever interaktionen i arbetsprocesserna med medarbetarnas lärande är en del av helheten för att undersöka den lärande organisationen.

Bakgrund

Studier kring ledarskap har idag fått större plats, eftersom det visat sig i studier att ledaren har en avgörande roll när det kommer till individers utveckling inom organisationen (Nasoomboon, 2014). Organisationer har kommit till insikt att det är ledaren som avgör medarbetares engagemang gentemot företagets visioner och att det är av stor vikt att lägga mycket resurser på hur medarbetarna blir influerade till arbetet av sina ledare. Nilsson et al. (2011) menar att om organisationer ska kunna hänga med i denna ständiga utveckling är det viktigt hur arbetsplatsen är uppbyggd för att fungera som en pedagogisk miljö och att det finns en bra balans mellan fokus på lärande och produktion.

Ledarskap och lärande

Ledare i arbetslivet och hur de samspelar med sina medarbetare har en betydande effekt för medarbetarnas lärande i arbetet och är avgörande för organisationers fortsatta utveckling. Anledningen till att ledarskap är en viktig del inom organisationers lärandeprocesser är eftersom ledarens roll är avgörande för en framgångsrik organisation (Nasoomboon, 2014). Medarbetares engagemang reflekteras genom hur väl en ledare kan förmedla organisationens vision och finnas där som stöd till varje individs lärande. Lind Nilsson och Gustafsson (2006) menar att rollen som ledare innebär ett stort ansvar och är inte något som ges till vem som helst, man får ett sorts förtroendeuppdrag som behöver förmedlas till medarbetarna. För att uppdragen ska kunna utföras behöver samspelet mellan ledare och medarbetare fungera, vilket innebär att det är genom sociala kontexter vi lär oss. Lärande är en kontextuell process mellan ledare och medarbetare, vilket innebär att kontakten i deras möten är vad som avgör huruvida lärandeprocesserna får en positiv eller negativ effekt hos medarbetarna.

Organisationer börjar förstå mer och mer att ledarens förhållningssätt och syn på sig själv är avgörande för hur dennes relation till medarbetarna ser ut (Lind Nilsson & Gustafsson, 2006). I dagens samhälle som ständigt arbetar med utveckling och förändring är det viktigt att som ledare kunna ha ett reflekterande förhållningssätt och en bra självkännet, för att kunna ha goda relationer till omgivningen. Nilsson et al. (2011) menar att det inte är möjligt för oss att studera lärande enbart från en bestämd kontext, utan det är något vi kan få djupare förståelse för genom att se de olika delar som utgör helheten kring lärande. I arbetet med utvecklingen av medarbetare finns det olika vägar att gå, men en ledares vägar är avgörande för huruvida relationen och samspelet till medarbetarna blir positiv eller negativ. Men en viktig förmåga hos ledaren är att på gott och ont kunna reflektera över sig själv och att se sitt stöd till medarbetarna och engagemang för deras utveckling som sin främsta uppgift (Lind Nilsson & Gustafsson, 2006).

Problemformulering

Lärande, även känt som kompetensutveckling i arbetslivet, är ett uppmärksammat ämne inom organisationer och är centralt eftersom samhället är under ständig utveckling. För att organisationer ska kunna utvecklas är medarbetarna de som bär ansvar för utvecklingen inom organisationen, eftersom medarbetarna arbetar med produktionen. Det är varje enskild medarbetares utveckling som bidrar till att organisationen rör sig framåt och kan konkurrera med andra organisationer (Nasomboon, 2014). För att lärande i arbetet ska ske behöver samspelet mellan ledare och medarbetare fungera och det är därför viktigt att se interaktionen mellan dem. Ledare är en många gånger bortglömd faktor i arbetsprocesserna med lärande, men som börjar få alltmer fokus när arbetsprocesserna undersöks. Tidigare undersökningar fokuserar mycket på medarbetares utveckling och deras åsikter kring det för att komma fram till nya koncept gällande lärande i arbetslivet. Medan man inte lägger lika mycket fokus på hur ledare som arbetar närmast medarbetarna ser på processen, de som ser medarbetarna på nära håll och kan följa upp deras utveckling. Eftersom ledare finns där för medarbetarna som stöd till lärande är deras synvinkel minst lika viktigt att undersöka och hur de ser på arbetet med medarbetarna och deras lärande. Vi behöver se ledarens upplevelse av interaktionen som uppstår till medarbetarna i arbetet med lärandeprocesserna för att kunna påverka utfallet och lägga resurser på rätt hjälpmedel. Mycket resurser läggs idag på att medarbetare ska kunna läras och utvecklas, så därför kan det bara vara en vinning för organisationer att kunna se med ledarens ögon var resurserna behöver läggas. Det kan underlätta framtida arbeten med lärande, och organisationer kan utveckla sina medarbetare på ett effektivt och mindre kostsamt sätt. Det bidrar även till att man får ökad förståelse för de delar som bidrar till att lärande uppstår.

Syfte och frågeställning

Syftet med undersökningen är att få ökad kunskap om interaktionens betydelse för lärande och utveckling inom arbetsprocesser. Det syftar till en ökad kunskap om hur interaktionen mellan ledare och medarbetare har betydelse för medarbetarnas lärande och utveckling på arbetet. Därför blir min frågeställning *"Hur upplever ledaren interaktionen med medarbetarna i arbetsprocesser i relation till deras lärande och utveckling?"*.

Tidigare forskning

Tidigare forskning med anknytning till undersökningsområdet finns, när de delar som eftersöks är kompetensutveckling, organisatoriskt lärande, ledarskap och kommunikation. Som presenterat finns det forskning med olika perspektiv på faktorer som har en betydelse för lärandeprocesser hos organisationer. Genom forskning har förståelsen ökat om att

organisatoriskt lärande är beroende av ledares engagemang och deras förmedling av företagets vision för medarbetarnas vilja att utvecklas i arbetet (Nasoomboon, 2014). Därför är det viktigt att kunna se de olika synvinklar som finns från tidigare forskning för att det ska kunna användas i förhållande till denna studie.

I en tid av förändring och förnyelse har arbetet med medarbetares lärande och utveckling en stor plats i organisationer, vilket innebär att mycket resurser läggs på att förbättra lärandeprocesser inom företaget. I lärandeprocesser är ledarens kunskap viktig för hur utvecklingen etablerar sig i organisationen och ett redskap som behövs för processernas framgång (Zangiski, Pinheiro & Gouvea, 2013). Därför är det viktigt att ledare fokuserar på att skapa en lärandekultur på arbetsplatsen, så att medarbetarna befinner sig i ständig utveckling. Vilket innebär att ledarens arbete med en lärande kultur delvis är att gå igenom resultat med sina medarbetare samt skapa en miljö där det finns utrymme för nya idéer så att medarbetarna känner att det finns utrymme för deras egen utveckling. Zangiski et al. (2013) menar att lärande inom organisationer skapas i interaktionen mellan ledare och medarbetare och hur de arbetar med att dela information och kunskap mellan varandra samt hur de experimenterar med nya idéer för att utvecklas. Flera faktorer i organisationen skapar en gemensam grund för hur lärande på arbetet sker och interaktionen mellan ledare och medarbetare i sociala kontexter har betydelse för hur lärandet uppstår och om det uppstår.

Kopplingen blir intressant till denna studie eftersom undersökningen har för avsikt att hitta de delar i arbetsprocesser som har betydelse för lärandet hos medarbetarna. Där ledarnas upplevelse ligger i fokus för att få djupare förståelse för interaktionernas betydelse i arbetsprocesserna med varje enskild medarbetares lärande. Zangiski et al. (2013) menar att organisatoriskt lärande handlar om nytänkande och att se till alla individers behov för att kunna utveckla sina medarbetare och således organisationen som helhet. Det är avgörande för att organisationer ska kunna ta plats på den globala marknaden. Lärandet hos varje enskild medarbetare får en allt större plats inom organisationer för att organisationen ska utvecklas som helhet och det har blivit uppmärksammat för organisationer att se arbetet ur ledarens perspektiv för att skapa effektiva lärandeprocesser.

Kommunikationen som sker mellan ledare och medarbetare är en ytterligare del som fyller en viktig funktion i de interaktioner som uppstår i arbetsprocesser och är nästintill oundviklig, vilket inte alltid är en självklarhet men kommunikation har blivit mer uppmärksammat för organisationers utveckling. Vikten av ett kommunikativt ledarskap tillför därför något till denna undersökning. Johansson, Miller och Hamrin (2014) visar att genom ett kommunikativt ledarskap där ledare aktivt engagerar sina medarbetare, är öppen för diskussion, problemlösning och tillsammans kan sätta upp mål, genererar det en bättre attityd och prestation i arbetet. Denna typ av ledare tros vara bäst på att nå uppsatta mål för sin personalgrupp och även att kunna motivera sina medarbetare, vilket är anledningen till att detta arbetssätt blir vanligare i arbetslivet idag. Att vara en kommunikativ ledare handlar inte enbart om att kommunicera utan det handlar om att vara en bra kommunikatör, alltså att kunna förmedla och interagera på ett sådant sätt att andra vill lyssna och bli engagerade (Johansson et al. 2014). Denna aspekt på hur kommunikationen hos ledare ser ut till sina medarbetare kommer vara till hjälp i processen med att försöka se hur interaktionen med medarbetarna upplevs och hur det upplevs främja deras lärande i arbetet. Kommunikation är en del av arbetsprocesserna med lärande på arbetet och är viktig för ledarens arbete med utvecklingen av medarbetarna och hur de aktivt arbetar med medarbetares utveckling på arbetet. Två huvudegenskaper som det fokuseras mycket på inom kommunikativt ledarskap är förmedlingen av information och hur man formulerar innebörden av det man kommunicerar till sina medarbetare.

Strukturering av arbetet är en viktig del i arbetsprocesserna och är avgörande för medarbetares utveckling och strukturen kan behövas både på individ- och gruppnivå för att den ska fylla en funktion (Johansson et al. 2014). Det innebär för ledaren att arbeta med planering och fördelning av uppgifter med individuella mål och förväntat resultat av uppgiften, men även att kunna arbeta med uppföljning av arbetsuppgifter för att se så arbetet är jämnt fördelat. Uppföljningsarbete kan spela in på olika sätt, men främst handlar det om att göra medarbetare medvetna och engagerade i sitt arbete och motiverade till att slutföra sina uppgifter och motiverade till att utvecklas i sitt arbete. Uppföljning kan ske i form av medarbetarsamtal där ledare och medarbetare diskuterar varje medarbetares utvecklingsplan och hur det har gått med uppgifterna sen senaste samtalet och används för att som ledare kunna hålla bättre koll på utvecklingen. Arbetssättet passar bra in i förhållande till undersökningen för att se om ledare använder sig av det i arbetsprocesserna med lärande och är en viktig synvinkel kring fenomenet lärande som känns relevant mot studiens syfte.

Ledarens beteende är något som reflekteras i medarbetarnas engagemang till arbetet och deras vilja att utvecklas, därför är det viktigt för en ledare att vara tillgänglig som stöd och kunna visa sin egen vilja att lyckas med arbetet för gruppen (Nasoomboon, 2014). Interaktionen mellan ledare och medarbetare och den sociala kontext de befinner sig i är det som ligger till grund för hur lärandeprocesser går till och vad de resulterar i för medarbetarna. En bra ledare visar omdöme för medarbetarnas prestation genom att vara tydlig i sin roll och att uppmuntra åtaganden och engagemang för arbetsgruppen. Johansson et al. (2014) talar om fyra huvudsteg inom ett kommunikativt beteende hos ledaren, det kommunikativa beteendet visar struktur, främjande, anknytning och representation. Struktur innebär att ledaren måste sätta upp konkreta mål och fördela arbetsuppgifter till varje individ samt förklara vad som förväntas av medarbetaren. Nästa steg är att främja varje individs utveckling och få dem att vilja fortsätta framåt, här handlar det för ledaren att finnas där som stöd, ge feedback och att inkludera dem i problemlösning och beslutsfattande. Anknytning innebär för ledaren att kunna relatera till andra, att ha ett så öppet sinne som möjligt genom en öppen kommunikation genom att också kunna ta konstruktiv kritik från sina medarbetare vilket generar i ett hälsosamt klimat på arbetet. Representationen innebär att som ledare representera sin arbetsgrupp för integrationen till andra avdelningar inom organisationen och att stå upp för sina medarbetare för en ökad trygghet inom gruppen. Tillvägagångssätten är användbar forskning i förhållande till denna studie hur ledaren upplever interaktionen med medarbetarna i arbetsprocesserna som de genomgår tillsammans på arbetet och hur strukturen ser ut för deras lärande. Därför ligger det som en god grund av material till ledares upplevelser av dessa processer.

Teoribeskrivning

Då syftet med denna studie är att undersöka ledares upplevelser av interaktionen med sina medarbetare i arbetet med deras lärande och utveckling kommer det i detta avsnitt presenteras en teoriram kring lärande och kompetensutveckling. Den kommer vara till hjälp för tolkningen av undersökningens resultat. Valet av teori och perspektiv är gjort för att kunna förhållas till arbetet med tolkningen av resultaten och kunna föra studien till ett slutresultat.

Dimensioner av lärande

För att förstå lärande och vad som händer när vi lär oss och framförallt hur vi lär oss kan man se det genom lärandets tre dimensioner. Dessa dimensioner bildar en triangel som står för att dimensionerna tillsammans skapar rätt förutsättningar för att uppnå lyckade läroprocesser (Illeris, 2007). Lärandets tre dimensioner kännetecknas av innehållsdimensionen, drivkraftsdimensionen och samspeletsdimensionen. Enligt Illeris (2007) berör de två

förstnämnda dimensionerna det individuella planet, medan det sistnämnda har sin plats i de sociala och samhälleliga processerna kring lärande.

Innehållsdimensionen är delen av lärandet som präglas av det som lärs, alltså kan man kategorisera detta i en del av det vardagliga lärandet. Här befinner sig våra kunskaper, färdigheter och vår förståelse och hur vi utvecklar dessa genom vårt lärande (Illeris, 2007). Det är delen där vi utvecklar oss själva inom dessa områden och hur vi hanterar våra färdigheter och vår förståelse i olika situationer, ju mer vi lyckas med att utveckla detta desto mer utvecklas vi som helhet. Att utvecklas som helhet innebär att vi får fler färdigheter eller ökad förståelse för något vilket gör att vi har större chans att lyckas inom fler områden och vi får en bättre funktion i de olika kontexter vi hamnar i.

För att utvecklas inom dessa områden behöver det finnas en drivkraft, drivkraften är en nödvändighet och är bevis på hur viktiga alla delar som helhet är i lärandetriangeln. Illeris (2007) menar att motivation och vilja behövs för vår utveckling och därför finns även drivkraftsdimensionen som kännetecknas av motivation, känslor och vilja. Denna dimension handlar om den mentala energin vi behöver för att lärande ska ske, den behövs för att hålla vårt engagemang vid liv. Det som får oss att vilja söka ny kunskap är ovisshet, nyfikenhet eller att vi har otillfredsställda behov och det är det som hela tiden driver oss till att vilja hålla vår mentala energi uppe (Illeris, 2007). Detta är vad som sker på individuellt plan, ens färdigheter och drivkrafter är tätt sammankopplade och behöver varandra för att aktiveras. Samspelsprocessen ger impulser mellan individen och omgivningen inom lärandeprocesserna och det som blir individens nya innehåll präglas av vilken typ av engagemang individen haft till processen. Det vill säga huruvida det var en egen vilja och drivkraft hos individen som kom till stånd eller om det var en nödvändighet för individens lärande. På så sätt påverkas även individens fortsatta mentala mönster kring lärande gällande känslor, motivation och vilja, i både positiv och negativ benämning.

Illeris (2007) illustrerar sist samspelsdimensionen som belyser individens samspel med den sociala omgivning den befinner sig i, där samspelssituationen befinner sig när den utspelas i en arbetsgrupp. Dimensionen präglas av handling, kommunikation och samarbete, vilka är avgörande för vår relation till omvärlden och spelar en stor roll i individers integration i sociala sammanhang. Samspelet bidrar också till att individens socialitet utvecklas och innebär att engagemang och samspelet till andra människor i olika sociala situationer utvecklas (Illeris, 2007). Lärotriangeln bidrar till en förståelse för hur lärande sker hos individer och hur alla dimensioner måste finnas där för att skapa en helhet kring processerna.

Denna teori kring lärandets dimensioner kommer vara användbar till undersökningen eftersom det är kopplat till hur vi på individnivå fungerar i olika läroprocesser. Vilka delar som aktiveras när vi ska lära oss något och vad för känslor som finns inför lärandet av nya saker. Det är viktigt att kunna se på dessa faktorer för att kunna bidra med teori till deltagarnas upplevelse av individers lärande och beteende kring det. Lärotriangeln är den helhet som utgörs av delarna kring lärande, som även denna undersökning har för avsikt att se på och kan därför bidra till förbättrad förståelse kring processerna.

Utveckling av medarbetare

I dagens samhälle krävs medvetenhet om den ständiga utveckling som sker och att kompetensen behöver förnyas därefter. Den innehavda yrkesrollen kommer genomgå en stor förändring under den period man är verksam i rollen och det behöver varje enskild individ vara medveten om. Därför är planering och strukturering kring individers utveckling alltmer vanligt inom organisationer och innebär för individen att arbeta mot konkreta mål för att utveckla sina förmågor och färdigheter (Nilsson et al. 2011). Det är ett verktyg för ledaren att

använda sig av en klar plan och struktur för varje enskild medarbetare, för att kunna anpassa lärandet i arbetsprocesserna till varje individ och för att kunna följa upp tidigare uppsatta mål. Utvecklingen av sina medarbetare kräver strategi och planering kring olika typer av mål som är kopplade till företagets vision som helhet, men också till arbetsgruppen och individen i fråga (Nilsson et al. 2011). I arbetet med utveckling av medarbetarna är planeringen viktig för att i så stor utsträckning som möjligt kunna lägga lärandet i deras vardagliga arbete och därför är kontinuerlig uppföljning också en viktig del av denna process. En del av arbetsprocessen med medarbetarnas lärande är att använda sig av utvecklingssamtal som verktyg och blir en del av undersökningen för att se hur ledare upplever samtalen som en viktig del av strukturen.

Hela strukturen kring lärandeprocessen på arbetet blir avgörande för huruvida man skapar en lärande arbetsmiljö och anses stärka utvecklingen av medarbetarna i organisationen (Illeris, 2007). Det är en viktig del av arbetsprocessen för ledaren att kunna planera och strukturera för varje individ, vilket är avgörande för deras lärande och är något som används av ledare som är medvetna om vikten av utvecklingsplanering. Det Nilsson et al. (2011) nämner är vikten av uppföljning i form av medarbetarsamtal, just för att kunna planera varje individs utveckling i deras arbete. Dessa samtal bör fokusera på hur individen ligger till i nuläget i koppling till målen som är uppsatta och även vad som förväntas närmast för att uppnå resterande mål. För att kunna ha en kontinuerlig uppföljning är en utvecklingsplan för varje medarbetare ett bra verktyg för ledaren, för att kunna dokumentera planen och följa upp olika målen vid nästa möte (Nilsson et al. 2011). Teorin är alltså användbar till denna undersökning eftersom samtalen är ett viktigt verktyg i arbetsprocessen och hjälper ledarens arbete med varje enskild individ så lärandet blir individanpassat. Det är en stor del av interaktionen som sker mellan ledare och medarbetare för att kunna beskriva upplevelser av samspelet som sker i arbetsprocesser.

Att ha regelbundna utvecklingssamtal med medarbetarna för planering och uppföljning av mål är något som är användbart i denna studie eftersom frågor ställts till ledarna om hur arbetet med mål och planering ser ut för medarbetarna. Det är en del av arbetsprocessen med medarbetarnas lärande vilket är anledningen till att frågorna ställs till ledarna och även att teorin lämpar sig till tolkningen av resultaten längre fram i undersökningen. Eftersom utvecklingssamtal är en del av arbetsprocessen blir det relevant till tolkningsprocessen av resultaten för att se om det ligger i förhållande till teorin och kommer hjälpa undersökningens arbete med att uppnå syftet.

Metod

Utifrån epistemologiska och ontologiska överväganden som gjorts för denna studie så har en lämplig ansats kunnat väljas ut. Epistemologin står för vetande och kunskap, vad vi egentligen vet, medan ontologin står för hur vi uppfattar verkligheten och hur den genom våra sinnen yttrar sig för oss (Stensmo, 2007). Denna studie har haft en konstruktivistisk utgångspunkt, som innebär att verkligheten och omvärlden är en konstruktion av människans eget medvetande. Hur en människa uppfattar verkligheten baseras på förhållandet som människan har till olika objekt och medvetenheten om dessa objekt (Stensmo, 2007). Vi skapar kunskap genom aktiva processer där vi kommer i kontakt med olika objekt och beroende på hur vi upplever dessa ändrar vi våra tankemönster och tar in ny information kring dem. Människan är en nyfiken varelse och vi lär oss genom att försätta oss i situationer som vi inte förstår, vi har en strävan efter att utforska och förstå omvärlden (Stensmo, 2007). Följaktligen ligger också den sociala konstruktivismen, där vi lär oss genom interaktion till varandra och tillsammans skapar en verklighet.

Denna studie har för avsikt att undersöka ledares upplevelser av interaktionen med medarbetarna i arbetet med deras lärande och är således ledares subjektiva verklighet. Den verklighet som skapas i ledarnas arbetsgrupp tillsammans med de individer som ingår där, konstrueras av de sociala interaktioner som sker mellan ledare och medarbetare. Utifrån dessa överväganden och utgångspunkterna har en hermeneutisk ansats fallit sig lämplig för att genomföra denna undersökning. Varje ledares upplevelse är unik kring fenomenet lärande och hur delarna av arbetet till medarbetarna skapar helheten kring lärandeprocesser i arbetet.

Hermeneutiken

Eftersom syftet med denna studie är att undersöka ledares upplevelser av interaktionen med medarbetarna i arbetet med deras lärande och utveckling faller en hermeneutisk ansats sig lämplig. Den blir lämplig då man genom deltagarnas upplevelser vill söka förståelse och tolkning av deras verklighet, genom att analysera intervjutexterna kring deras upplevelser få förståelse för hur de upplever tillvaron (Kvale & Brinkmann, 2014). Den hermeneutiska metoden innebär att kunna tolka delarna och helheten och att kunna gå fram och tillbaka mellan dem för att få djupare förståelse för meningen. Det handlar om människans sätt att tolka och förstå, denna strävan efter förståelse får oss att fråga oss varför något är som det är för att kunna svara på djupare frågor kring fenomen och dess betydelse för oss (Ödman, 2007). Detta är en viktig del i att förstå hur deltagarna tänker kring sin tillvaro, hur de ser till delarna kring lärandeprocesserna på arbetet för att kunna tolka hur helheten ser ut. Delarna kan ses som pusselbitar kring ett fenomen, pusselbitarna finns där för att delförklara den helhet som vi försöker förstå. Språket är det vi använder till störst del för att förmedla hur vi förstår eller tolkar vår tillvaro och därför är språket en viktig del för att kunna genomföra en hermeneutisk forskning. Det centrala i studien blir alltså att försöka tolka och förstå det deltagarna försöker förmedla genom språket och kunna få en djupare förståelse för hur ledare upplever arbetet med lärande och utveckling. Tolkningen av texter är det centrala inom hermeneutiken där processen börjar med att tolka texten som sin helhet för att sedan tolka delarna i textinnehållet. Utifrån den tolkning man skapar kring delarna relaterar man dem till helheten, vilket är processerna av den hermeneutiska cirkeln (Kvale & Brinkmann, 2014). En hermeneutisk tolkning påverkas av forskarens förförståelse för fenomenet och därför får man beakta att man alltid har denna förståelse för det vi tolkar, så att resultaten inte påverkas. För forskaren handlar det om att träda in i den hermeneutiska cirkeln på rätt sätt och att försöka lyssna sig till vad texten säger, inte vara objektiv i tolkningen (Ödman, 2007).

Förförståelsen hos mig som forskare kring detta ämne är min egen upplevelse av lärande och utveckling på arbetet som medarbetare och inte som ledare. Av fenomenet lärande finns upplevelser från tidigare erfarenheter av detta och jag har därför en grund till min egen förförståelse för fenomenet. Ytterligare kunskap kring detta ämne har hämtats under genomförandet av denna studie där jag läst igenom tidigare forskning kring ämnet. Vår förförståelse finns där för att kunna få en djupare förståelse av meningen i den text vi analyserar (Kvale & Brinkmann, 2014). När arbetet med tolkningen tar vid är det däremot viktigt att sätta min egen tolkning till sidan, för att kunna förstå deltagarnas tolkning. Intresset för att undersöka ledares upplevelser kring fenomenet har gjort att den hermeneutiska ansatsen fallit sig lämplig.

Metod för insamling av data

Då syftet med studien är att undersöka deltagarnas upplevelse har en kvalitativ metod använts för insamlingen av data, som används när man vill förstå vilka kvalitéer eller egenskaper ett fenomen har (Bjereld, Demker & Hinnfors, 2009). En kvalitativ forskning hjälper oss att sätta oss in i deltagarnas situation och hur de upplever sin omvärld och sig själva, vilket hjälper arbetet med tolkningen av delarna och helheten. Därför är den kvalitativa intervjun ett

hjälpmedel till undersökningen där deltagarna kan uttrycka sig hur de upplever sin värld och hur de ser på olika situationer ur deras synvinkel (Cohen, Manion & Morrison, 2011). För att samla in data till undersökningen användes en halvstrukturerad livsvärldsintervju, med anledningen av att kunna få det material som behövdes till studiens syfte. En halvstrukturerad livsvärldsintervju utgår från en intervjuguide och intervjufrågor som ger utrymme för öppna svar från deltagarna där de kan beskriva egna perspektiv och upplevelser (Kvale & Brinkmann, 2014). Metoden användes för att ge deltagarna chansen att överföra sin synvinkel på upplevelserna som skulle beskrivas. Genom att använda sig av denna intervjumetod där det ges öppna frågor (se Bilaga 1) ger det också utrymme till att förklara frågor om de är oklara i formuleringen och ställa lämpliga följdfrågor för att underlätta analysarbetet så frågeställningen kan besvaras (Cohen et al. 2011). Det underlättar arbetet med analysen av intervjuerna där jag vill kunna jämföra och få djupare förståelse för deltagarnas situationer i de insamlade svaren.

Undersökningsmiljö och urval

Eftersom syftet med undersökningen inte är mätbara data med kvantitativa egenskaper, utan att kunna tolka och förstå andras upplevelser genom kvalitativ data gick det bra att använda sig av ett bekvämlighetsurval. Ett bekvämlighetsurval innebär att du använder dig av deltagare som finns nära till hands och att inte några högre krav ställs förutom att de ska kunna passa in i kategorin för deltagande (Cohen et al. 2011). Jag använde mig av detta urval eftersom jag hade ont om tid att genomföra mina intervjuer och även för att veta med säkerhet att deltagarna hade tid och vilja att delta i studien. Bekvämlighetsurvalet utgick från personliga kontakter som kunde hjälpa mig i arbetet att nå deltagare som passade och fanns tillgängliga för studien. Inom kvalitativa studier finns inget bestämt antal som talar om hur många deltagare du bör ha, utan det är en avvägning där man som forskare avgör om man fått tillräckligt många svar för att kunna besvara frågeställningen och när man har tillräckligt med insamlat material för analysarbetet (Kvale & Brinkmann, 2014). Till studien använde jag mig av fyra respondenter varav två arbetade i en och samma organisation fast med ansvar på helt skilda avdelningar och de andra två i andra organisationer. Det viktigaste kriteriet var att deras roll på arbetet var den närmaste ledaren till personalgruppen. De har varit helt anonyma och därför nämns inga namn. Tre av intervjuerna genomfördes ansikte mot ansikte i deras kontorsmiljö bakom stängda dörrar, med anledning av att de skulle känna sig så bekväma och avslappnade som möjligt och den sista gjordes via telefon men också under arbetstid. Jag anser att denna mängd av deltagare var tillräckligt för denna studie och att bekvämlighetsurvalet fungerade eftersom det var en kvalitativ studie. För ett mer oberoende val av deltagare med större omfång skulle jag behövt mer tid att söka efter det urvalet. Samtliga intervjuer spelades in och har i efterhand transkriberats för att kunna genomföra analysarbetet.

Bearbetning och analys av data

Arbetet med bearbetning och analys av insamlad data har präglats av att undersökningen har en hermeneutisk ansats. Den hermeneutiska ansatsen baseras just på att tolka och förstå andra människors upplevelser, vilket är just det jag försökt få fram genom mina intervjuer med fyra ledare som är verksamma idag. För att kunna genomföra detta analysarbete använde jag mig av mina transkriberade intervjuer vilket är att föredra när man vill få en överblick och kunna se mönster eller motsägelser i sitt material (Kvale & Brinkmann, 2014). Analysen av mitt insamlade material gick ut på att sätta sig ner och försöka se just mönster eller en gemensam röd tråd för att sedan kunna skapa kategorier till min resultatdel och vidare även till min tolkning av materialet. Utifrån materialet jag hade formades tillslut tre kategorier som jag valt att använda i min resultatdel. De kategorier som uppkom i analysarbetet och fick namnen:

Arbetet som ledare, Lärandeprocesser och utveckling, Samspelet. För att ge exempel på vad som gav mig kategorin *Samspelet* kommer här ett citat:

Jag försöker vara på plats så mycket som möjligt så jag kan se hur alla mår och hur det går för alla.

Denna respondent var inte heller den enda som beskrev att de ville vara på plats för att kunna se hur medarbetarna mår och hur det går för dem med deras arbete. Därför blev det en given kategori för beskrivningen av samspelet mellan medarbetare och ledare och deras interaktion i läroprocesserna på arbetet. För att kunna få svar på de delar jag hade behov av till helheten kring lärande på arbetet fick jag ställa olika typer av frågor, för att kunna få fram ledarens arbete, arbetet med medarbetarnas utveckling och arbetet med samspelet till medarbetarna. Där fråga 5-6 har mest med ledarens roll till arbetet att göra, fråga 2-3 är gällande medarbetarnas utveckling och fråga 4 är två delfrågor som har med samspelet att göra. Däremot är frågorna formulerade på ett sådant sätt att det fanns utrymme för att ge ett svar som kunde täcka flera områden, som gått att se under analysarbetet. Arbetet med att skapa dessa kategorier har varit till en hjälp i min hermeneutiska studie för att lättare kunna se delarna och koppla dessa till helheten.

Tolkningen av de kategorier som kommit till under analysen blir den slutgiltiga delen av hela den tolkningsprocess man går igenom med en hermeneutisk ansats. Processen pågår från det att man gör sina intervjuer, transkriberingen och därefter gör sin slutgiltiga tolkning av helheten. Varje steg i min analys blir en del av den djupare förståelse jag har för avsikt att uppnå gällande deltagarnas upplevelse av arbetet med sina medarbetare och att arbeta fram och tillbaka mellan delarna och helheten är en stor del av den förståelsen. Tolkningen är arbetet med delarna och helheten tillsammans med den teoriram jag använt mig av. Med hjälp av den kan jag arbeta med att undersökningens syfte uppnås, där jag söker en ökad förståelse för deltagarnas upplevelser. Det arbete som genomgåtts för att komma fram till tolkningen av denna studie har varit en process som präglats av att tillsammans med resultat och teori kunna komma fram till en egen tolkning. För att komma fram till mina slutgiltiga kategorier i tolkningen arbetade jag med mitt resultat och min teoriram för att försöka sätta resultat och teori i förhållande till varandra, en process mellan delar och helhet som innebar omfattande läsning av delarna för att försöka arbeta ihop det till en helhet.

Med hjälp av Nilsson et al. (2011) teori om medarbetarsamtal och vikten av att arbeta med planering och uppföljning med medarbetare kunde jag komma fram till min första kategori *Planering och förmedling*, som sattes i förhållande till det arbete ledarna upplever att de gör för sina medarbetare. Vidare arbete var att sätta in Illeris (2007) tre dimensioner om lärande och lärotriangeln i förhållande till studiens resultat. Där tolkningsprocessen gav en naturlig grund att dela upp innehålls- och drivkraftsdimensionen i koppling till medarbetares vilja och drivkraft och på så sätt skapades kategorin *Att skapa vilja och drivkraft*. Därefter blev sista kategorin naturligt *Samspelets betydande roll*, som dessutom är den sista och avslutande delen av Illeris (2007) tre dimensioner om lärande. Vilket gjorde att tolkningsprocessen fick en naturlig avslutning där det blev en tydlig anknytning till lärotriangeln av Illeris (2007) i förhållande till Nilsson et al. (2011) teori om strukturering och medarbetarsamtal och hur de tillsammans har en betydande roll för arbetet med medarbetarnas lärande.

Validitet och reliabilitet

Huruvida en undersökning har hög validitet beror på om man undersöker det som man har för avsikt att undersöka och hög reliabilitet handlar istället om hur man gjort undersökningen och om det går att komma fram till samma resultat om den skulle genomföras igen (Bjereld et al. 2009). Det innebär för kvalitativ forskning att reliabilitet är svårt att uppnå, just eftersom man

i intervjuer kan påverka för mycket av omständigheterna kring vilka svar man får för att det ska kunna upprepas. Det som kan påverka resultaten är relationen mellan intervjuaren och den som blir intervjuad, intervjumiljön, sättet frågorna är ställda på etc. Vilka gör det svårt för en undersökning som har för avsikt att undersöka en människas tankar på djupet. Hög validitet förutsätter hög reliabilitet och är vad man som forskare vill uppnå för att ens studie ska anses vara giltig (Cohen et al. 2011).

Att man undersöker det man har för avsikt att undersöka är det mest grundläggande för en studies framgång och är även det man kan hitta i både kvalitativ och kvantitativ forskning. Eftersom min avsikt är att undersöka deltagarnas upplevelser är denna studie mest förankrad till validiteten, då en människas upplevelser är något som kan förändras över tid med tanke på de olika kontexter man hamnar i. Det skulle därför vara svårt att göra denna studie igen med målet att få samma svar från deltagarna då yttre omständigheter kan ha stor påverkan för vad resultatet skulle bli. För att uppnå en hög validitet har det för undersökningen även betydelse för hur deltagarnas förförståelse kring fenomenet ser ut, alltså behöver de i viss mån vara medvetna om vad studien går ut på för att de ska kunna ge svar på intervjufrågorna. Har de ingen förförståelse kring fenomenet eller är medvetna om att det är deras upplevelser som ska undersökas så har deras svar ingen betydelse för undersökningens syfte och deltagandet är inte nödvändigt. Alltså handlar validitet hela tiden om att se till att undersökningens syfte följs för att kunna göra ett så pass effektivt arbete som möjligt (Cohen et al. 2011). Validiteten inom kvalitativ data syns genom den ärlighet och det djupa man fångar i svaren från sina deltagare och är något jag försökt uppnå genom mina intervjuer. Man tar en viss risk genom att arbeta med intervjuer för att man som intervjuare i så pass liten mån som möjligt ska påverka svaren för studiens validitet. Det är viktigt att försöka påverka svaren så lite som möjligt och att vara objektiv, men eftersom studien har en hermeneutisk ansats är det inte helt enkelt att vara objektiv i alla lägen kring tolkningen.

Reliabiliteten för studien handlar om att jag utgått från samma intervjuguide och frågeschema under genomförandet av intervjuerna. Pilotintervjuer har även genomförts för att klargöra att frågorna var lätta att förstå och att ordningsföljden av frågorna var optimal för genomförandet av undersökningen (Cohen et al. 2011). Att göra tester som en pilotintervju ökar reliabiliteten för undersökningen och gör att riskerna minimeras för missförstånd av frågor och att ordningsföljden på frågorna är optimal. Men eftersom syftet är att deltagarna ska kunna beskriva sina egna upplevelser är det viktigt att möjligheten till förklaring av frågor eller följdfrågor finns, eftersom formuleringen av frågor kan passa olika för olika deltagare (Cohen et al. 2011).

Under mina intervjuer har jag försökt ha en så neutral roll som möjligt och tänkt på att inte ha störande ljud eller objekt i närheten. Jag använde mig av en ljudinspelare för att kunna fokusera på den som blev intervjuad så att frågorna och svaren föll sig mer naturligt och så deltagaren skulle känna sig bekväm med att dela med sig av sina upplevelser till mig. Genom att försöka vara medveten om de problem som kan uppstå i tolkningsprocessen på grund av min egen förförståelse, hoppas jag det kan påverka tolkningen så lite som möjligt.

Etiska överväganden

När man forskar är det viktigt att ta ställning till de etiska principer och lagar som finns kring individerna som ska medverka, därför är det också viktigt att dessa regler eller rekommendationer finns tillhanda. De krav som ställs på mig som forskare att följa är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Vetenskapsrådet, 2002). Informationskravet innebär att som forskare informera sina deltagare vad deras deltagande i undersökningen går ut på och vilka villkor som gäller. De ska

även få information om att deltagande är frivilligt och att man som deltagare när som helst kan avbryta sin medverkan. Därunder går även samtyckeskrauet, som står för deltagarens rätt att bestämma över sin medverkan i studien. Som forskare är det därför viktigt att informera om allt som kan tänkas påverka deltagarens vilja att medverka i undersökningen (Vetenskapsrådet, 2002). För att deltagarnas integritet inte ska bli påverkad är det viktigt att förvara personuppgifter eller insamlat material så att ingen obehörig har åtkomst till informationen. Rekommendationen är även att förstöra eventuellt material som går att förstöra så fort det är möjligt, t.ex. inspelade intervjuer, som på något sätt kan nås av andra. Materialet bör förvaras och märkas på så sätt att det inte går att identifiera materialet till deltagaren.

För studien har etiska ställningstaganden varit en riktlinje där alla deltagare informerats om avsikten för deras deltagande i studien och att det dessutom varit frivilligt att delta eller svara på någon av frågorna. Deltagarna här även informerats om att deras svar är helt anonyma och kommer behandlas anonymt under hela processens gång, men inga personuppgifter har behövts för undersökningens syfte. Efter att studien är godkänd kommer även inspelat material att raderas så att det inte finns någon åtkomst till denna.

Metoddiskussion

Valet av kvalitativa intervjuer var ett självklart val eftersom jag använt mig av en hermeneutisk ansats och haft för avsikt att kunna tolka och få djupare förståelse för deltagarnas upplevelser. En kvalitativ intervju gör att man kan arbeta med att se på fenomen ur deltagarnas synvinkel och försöka sätta sin egen förförståelse åt sidan (Cohen et al. 2011). Vilket är det jag försökt uppnå med min studie, en djupare förståelse för ledares upplevelser av interaktionen till sina medarbetare i läroprocesser. Under studiens gång har jag behövt slipa på min frågeställning för att mitt insamlade material ska stämma överens med syftet, vilket jag tycker jag lyckats med. Antalet informanter anses lagom med tanke på den tidsram jag haft med detta arbete, för att få en bredare förståelse för fenomenet kunde jag kanske använt mig av fler deltagare. Men eftersom hermeneutikens tolkningsprocess handlar om delarna och helheten och att processen kring tolkningen är ganska lång har det inte funnits tid till det. Eftersom arbetet med tolkningen har skett ensam är det min tolkning av studien som presenteras, en vanlig kritik annars mot textanalyser är att samma text har olika innebörd för olika människor (Kvale & Brinkmann, 2014). Vilket självklart kan ses som en invändning till tolkningen, men sanningen är den att vår tolkning av texter inte alls skiljer oss åt så mycket som vi tror. Under tolkningsprocessens gång har jag format fram delarna och helheten som är det centrala inom hermeneutisk forskning.

Resultat

Nedan presenteras det resultat som uppkommit under analysarbetet med de transkriberade intervjuer som använts för denna undersökning. Resultaten är analysen av varje intervju för sig och tillsammans som en helhet. Intervjuerna där ledare svarat på frågor (se bilaga 1) utifrån hur de upplever olika processer och kontexter i arbetet med sina medarbetare. Analysen av materialet har gjort att resultatet delats in i tre kategorier, för att kunna presentera resultaten av ledares upplevelser på bästa sätt.

Arbetet som ledare

Arbetet som ledare ter sig olika för alla och alla har nog en bild av hur en ledare bör vara eller bete sig för en hälsosam kultur på arbetet. Att se på sig själv och hur man upplever sin egen roll gentemot sina medarbetare är för några en självklarhet, medan andra ser det som ett utvecklingsområde att kunna förbättra. Ambitionen för samtliga ledare var att finnas tillgängliga för sina medarbetare, som de tänker är en av de viktigaste faktorerna för en fungerande relation till medarbetarna. Deras stora uppgift och utmaning är att finnas där för

att leda och utveckla personalen, vilket innebär att ledaren är där för att definiera medarbetarnas målbilder och utvecklingsplaner. Genom att vara ledare för en personalgrupp ligger också ansvaret hos ledaren att kunna förmedla budskap vidare till sina medarbetare, för att medarbetarna ska vara medvetna om arbetet som behöver utföras och att de känner tryggheten i att ens ledare också har förståelse för målen. En av deltagarna nämnde en viktig punkt i den frågan:

Ja men jag hoppas ju i alla fall att jag fyller en funktion där, utifrån de kraven som jag fått från min chef. Och de krav han har att vi ska göra, så måste ju jag också ge mitt bidrag och att jag förmedlar mitt budskap så att det blir tydligt för min grupp.

En viktig uppgift för ledare idag är just att förtydliga mål och visioner för sin grupp och att kunna förmedla budskap ända uppifrån och ner i organisationen, så att medarbetarna känner ett stöd och en tydlighet från sina ledare. Eftersom organisationer lever under ständig utveckling är det viktigt att se till hur det går för alla medarbetare och att deras arbetsituation fungerar, det är också en del av att effektuera arbetsuppgifterna och deras utveckling. Upplägget för varje enskild medarbetare är därför lika viktigt som att se till hur hela gruppen mår.

Ja det mesta handlar ju egentligen om att se till så att arbetsfördelningen är bra mellan dem som jobbar så att de har en bra arbetsituation. Att de ska kunna bedriva sitt arbete på ett bra sätt, så jag ska liksom lägga upp för dem så de kan utföra jobbet åt våra kunder på ett bra sätt.

Detta är ett återkommande konstaterande från fler av deltagarna i undersökningen, medan enstaka deltagare har ett annorlunda arbetssätt där medarbetarna arbetar under mer frihet men ambitionen är att ändå försöka finnas tillgänglig vid behov eller att vara på plats.

De har ganska stor frihet när det gäller att fatta egna beslut kring hur de bedriver sitt arbete osv. Och det är något som jag vet uppskattas, men samtidigt ibland så kan jag själv få känslan av att, ja p.g.a. att vi jobbar så pass mycket med frihet under ansvar så kanske det upplevs som ett ointresse från min sida.

Men poängterar att den främsta uppgiften att vara ledare är att följa upp så att allas arbetsituationer fungerar och att alla mår bra, vilket var en upplevelse av samtliga deltagare. Ledarnas upplevelse av sina ambitioner är att finnas där som stöd till lärande och utveckling för sina medarbetare, så att alla har rätt förutsättningar att lyckas på arbetet. Anledningen av deras metod är för att interaktionen till sina medarbetare på detta sätt ska främja medarbetarnas utveckling och lärande i arbetet.

Lärandeprocesser och utveckling

Arbetet med medarbetarnas lärandeprocesser och deras individuella utveckling på arbetet är något som behövs för att organisationer ska överleva idag. Det arbetet är alla ledare medvetna om och arbetar därför aktivt med att ständigt utveckla och finnas där för sina medarbetare. Organisationer har en gemensam affärsplan, som sedan behöver brytas ner för just den avdelning man arbetar på och där är det ledarens jobb att se till att avdelningens mål sedan fördelas ut till medarbetarna. Det är syftet för att avdelningen ska kunna uppnå sina mål och konkret lyckas med de arbetsuppgifter som behöver utföras över månaden eller året t.ex. Det är vad avdelningarna generellt arbetar med för att ha en god miljö på arbetet där arbetet är jämnt fördelat. Vidare till hur ledarna upplever att de försöker utveckla sina medarbetare på

arbetet har de väldigt positiva upplevelser kring detta, motivationen och viljan finns hos ledarna vilket är en otroligt viktig faktor för att lyckas.

Det är jätteviktigt och det är ju de roligaste som finns. Det är de absolut roligaste som finns när man ser att medarbetare växer och tar ett större och eget ansvar och drivs av det och tycker att det är roligt.

Arbetet med individuella mål och uppföljning är en ständigt pågående process och en bidragande faktor till medarbetares utveckling på arbetet. Vikten av att ha individuella mål och planer är avgörande för hur en medarbetares utveckling kommer ske och det är viktigt som ledare att kunna se vilka utvecklingsområden som behövs för varje individ. Nyckelordet för medarbetarnas utvecklingsplaner blir aktiviteter, ledarna arbetar med att de ska ha aktiviteter som är anpassade just för deras lärande och utveckling för att kunna motiveras. Det handlar för ledarna om att kunna få sina medarbetare att hitta sätt att få en egen drivkraft och vilja till att utvecklas och därför finns ledarna där som det verktyget, för vissa mer och andra mindre.

Man måste ju själv utveckla sitt spel för att de andra spelarna ska kunna bli bättre i sina roller, och det är ju jätteviktigt att var och en känner ansvar för själva. Att man måste utveckla sig själv i sitt arbete men man har också ansvar för att utveckla sig själv i förhållande till andra.

Medarbetarnas utveckling är avgörande för hur hela gruppdynamiken fungerar och att avdelningen kan gå i rätt riktning, därför behöver vissa mer stöd än andra av sina ledare för att hitta den inre drivkraften och motivationen till att utvecklas.

Samspelet

Samspelet till medarbetarna handlar om att vara öppen i sin interaktion, öppna dialoger och att inbjuda till samtal har en stor betydelse för hur det fungerar på arbetet. Det samspel som utspelar sig mellan ledarna och deras medarbetare sker under flera former, men gällande medarbetarnas utveckling handlar det främst och uppföljningssamtal, utvecklingssamtal, medarbetarsamtal, eller hur man väljer att definiera detta. Det viktiga med dessa uppföljningssamtal är att försöka få koll på hur ens medarbetare mår och hur de känner inför sitt arbete, det är en viktig del av utvecklingsprocessen hos dem. Alla ledare arbetar idag med att ha dessa möten varje månad just för att ständigt ha koll på läget så att de vet hur de ligger till och vad planen är nu, för att inte hamna i ett läge där man har möte en gång per år och inser att ingenting har hänt och framförallt att arbetsuppgifterna inte är utförda.

Dels så är det ju viktigt att avdelningens övergripande mål är tydliga för alla så att vi är på väg åt samma håll och sen så får man ju aktivt jobba olika med olika medarbetare. En del drivs ju väldigt starkt själva mot sina mål och planer och tar ett stort eget ansvar att se till att man tar på sig nya uppgifter och lär sig nya saker, medan andra får man coacha lite varje månad och vara lite mer på och fråga hur det går och behöver de hjälp. Så det kan vara på alla möjliga olika sätt.

Samtliga står för att dessa samtal är ett bra verktyg i det dagliga arbetet med medarbetarnas mål, utveckling och lärandeprocesser på arbetet. Arbetet med sig själva för att främja samspelet till sina medarbetare är en ständigt pågående process och är något de vill arbeta aktivt med för att medarbetarna ska känna att de kan tala om sina egna ambitioner för att utvecklas på arbetet. Det är just för att medarbetarna ska hitta sin egen drivkraft och motivation i utvecklingen som samspelet mellan ledare och medarbetare är en viktig faktor. Och de hoppas att samspelet som de utvecklar mellan varandra kan finnas där som ett stöd till

deras lärande och utveckling på arbetsplatsen, just för att de ska känna att de kan ta initiativ att tala om vilket håll de vill utvecklas åt och dessutom för att se till att de faktiskt utvecklas åt rätt håll. Ledarna hoppas att deras samspel kan finnas där just för att driva dem till vidareutveckling.

Jag hoppas ju att det kan driva dem, att de kan känna att jo men vilket håll vill de utvecklas åt och att vi kan jobba med det, att de kan tala om för mig att ”*du jag skulle vilja gå den här kursen*” eller ”*jag skulle vilja utvecklas åt det här hållet*”, och att vi då kan lägga upp en plan för det.

Samspelet i utvecklingen hos medarbetarna ligger i hur ledarna upplever att de försöker inbjuda till dialog och att vara tillgänglig för gruppen och för varje individ. Alla upplever att det är så de är som person som präglas av hur deras ledarskap fungerar och hur de vill samspele till sina medarbetare. De upplever att det är en del av deras personlighet att vilja vara öppna, få feedback på samma sätt som de ger feedback till sina medarbetare, att dialogen mellan dem ska vara levande för att samspelet överhuvudtaget ska finnas där.

Jag upplever att jag öppnar upp för dem att ta vilka utmaningar de vill och utveckla sig själva. Så gott de kan, utifrån deras egna förutsättningar och deras egen vilja och egna energi.

De poängterar att det självklart inte behöver vara så, att deras medarbetare upplever samma sak, men att det är deras främsta ambition att arbeta mot ett gott samspel för att kunna utveckla sina medarbetare på ett hälsosamt sätt.

Tolkning

Nedan kommer jag presentera den tolkning jag gjort av resultaten som jag fått genom min undersökning kopplat till den teori som presenterades under den teoretiska bakgrunden. Tolkningen ställs mot den teori jag presenterat om lärande och utveckling av medarbetare och ledarens arbete med dessa processer. Jag vill genom tolkningen kunna visa hur ledare upplever de delar som utgör helheten kring medarbetarnas lärande på arbetet.

Planering och förmedling

Arbetet med medarbetares utveckling handlar för ledaren om att kunna planera och förmedla budskap på bästa sätt, för att skapa bästa möjliga förutsättningar för lyckade processer. Som ledare är det viktigt att kunna se det här arbetet som en viktig del av hälsosamma processer kring medarbetarnas utveckling och att även se sig själv som ett utvecklingsområde som går att förbättra. Eftersom det i dagens samhälle krävs en viss medvetenhet om den ständiga utveckling organisationer befinner sig i, krävs det en medvetenhet om att ens yrkesroll också befinner sig i utvecklingen och att arbetsuppgifterna kan förändras över tid. Med detta i beaktning är det just planering och strukturering kring medarbetarnas utveckling som står för framgångsrika processer där individer kan utveckla sina förmågor och färdigheter (Nilsson et al. 2011). Det är viktigt för individers utveckling att arbeta mot konkreta mål och därför krävs det strategi och planering kring organisationens vision som helhet, för att kunna bryta ner denna till sin arbetsgrupp och därefter för individuella mål. Resultaten från undersökningen visade att ledarna upplevde att deras huvudsakliga uppgift och utmaning i arbetet med medarbetarnas utveckling var att finnas där för att leda och utveckla personalen, genom att konkretisera mål och arbeta aktivt med utvecklingsplaner för dem. De menar på att det ligger i deras ansvar som ledare att kunna förmedla de budskap som finns i organisationen så att det blir tydligt för medarbetarna vad som gäller. Planeringen har en stor roll just för att arbetet med deras lärande och utveckling till stor del ska kunna läggas i deras vardagliga arbete, så att

de lär i sina dagliga arbetsuppgifter och ständigt befinner sig i en utvecklingsfas, vilket innebär att ledare även måste arbeta med kontinuerlig uppföljning (Nilsson et al. 2011). Genom att arbeta med uppföljning kan ledare aktivt arbeta med att förmedla budskap till sina medarbetare ända uppifrån och hela vägen ner till deras arbetsgrupp inom organisationen. I resultaten upplevde ledarna att det är viktigt att medarbetarna känner att de har ett stöd så att ledarna kan ha koll på hur de mår, hur det går i arbetet och om arbetsuppgifterna fungerar som de ska. Planeringen är alltså också en stor del av förmedlingen av budskap mellan ledare och medarbetare, för att på bästa sätt kunna skapa effektiva lärandeprocesser där medarbetarna har utrymme till att ständigt utvecklas. De menar alltså att upplägget för varje enskild medarbetare är minst lika viktigt som det är för hela gruppen och som ledare kan man behöva arbeta med varje individ på olika sätt. Illeris (2007) menar därför att det är hela strukturen kring medarbetares lärandeprocesser som har en betydande effekt för hur ledare kan skapa en lärande arbetsmiljö för att stärka medarbetarnas utveckling inom arbetsgruppen. Ledarna upplever att arbetet med medarbetarnas lärande och utveckling går ut på just denna planering och förmedling av deras arbetsuppgifter och att den har en positiv effekt på hur deras medarbetare fortsätter utvecklas. Planeringen har en viktig funktion i arbetet med medarbetarnas uppföljning och fortsatta utveckling och gör arbetet lättare för ledarna eftersom det skapar en bättre översikt av vad som behöver göras.

Att skapa vilja och drivkraft

Som resultatet visat är det av varje ledares intresse att se till varje enskild medarbetares lärande och utveckling på arbetet och att det är deras uppgift att skapa en miljö anpassad för varje individ. För att kunna förstå lärande och hur vi lär oss är det viktigt att ha det perspektivet i arbetet, man ser till de dimensioner som är kopplat till det individuella lärandet för att skapa vilja och drivkraft hos medarbetarna. Ledare upplever att genom att ha en individuell plan för varje medarbetare med tydliga mål och utvecklingsområden som följs upp varje månad, ger det framgångsrika resultat för att medarbetarna ska känna sig drivna och motiverade. För att den egna utvecklingen ska ske hos medarbetarna är innehållsdimensionen och drivkraftsdimensionen det centrala inom lärandets tre dimensioner, som båda behandlar lärandet på det individuella planet. Illeris (2007) menar att innehållsdimensionen är det lärande som är kopplat till våra färdigheter, kunskaper och vår förståelse, kategoriserat till vårt vardagliga lärande. Innehållsdimensionen är hur vi utvecklar dessa genom vårt lärande och hur vi utvecklar oss själva inom dessa områden för att kunna hantera våra kunskaper och vår förståelse i olika situationer. Genom att utveckla detta kan man utvecklas som helhet vilket innebär att vi kan lära oss att bli framgångsrika inom fler områden (Illeris, 2007). Ledarnas upplevelse av interaktionen till medarbetarna för att skapa dessa processer är att kunna förmedla och lägga fram arbetsuppgifter på ett sådant sätt att medarbetarna ska kunna hitta eget driv och egen vilja att utvecklas på arbetet. Men att det självklart finns de individer som behöver mer coaching än andra och att vissa drivs väldigt mycket av sig själva och är intresserade av att utvecklas inom arbetet, då är det ledarens uppgift att försöka hitta varje medarbetares inre drivkraft. Illeris (2007) förklarar därför vikten av att ha motivation och vilja som förklaras med hjälp av drivkraftsdimensionen och är kopplat till vår motivation, våra känslor och vår vilja. För att hålla vårt engagemang vid liv behöver vi placera vår mentala energi på att vi ska läras och utvecklas, men för att det ska ske behöver vi känna en vilja till att söka ny kunskap (Illeris, 2007). Det ska finnas en nyfikenhet, ovisshet eller ett otillfredsställt behov inom oss för att drivet inom oss ska hållas vid liv och därför ligger det till uppgift för varje ledare att hitta vad varje medarbetare drivs av, just för att kunna hålla deras mentala energi riktat mot att vilja utveckla sig själva. Precis som en av ledarna förklarade att man måste själv vilja utvecklas i sin roll och att man känner ett visst ansvar för sin egen utveckling i arbetet. Därför är ens tidigare kunskaper och erfarenheter en del av vad

som ger oss vilja och drivkraft till att utvecklas i våra roller och aktiveras av varandra (Illeris, 2007). Ledarna arbetar med anpassade aktiviteter för varje medarbetares utveckling, aktiviteterna är anpassade för just deras lärande och utveckling för att lägga fram arbetet på ett så framgångsrikt sätt som möjligt så medarbetarna automatiskt ska bli motiverade till att utvecklas i sitt arbete.

Samspelets betydande roll

Samspelsdimensionen är den dimension som utgörs av de sociala och samhällliga processerna kring lärande och är den sista dimensionen som nämns i lärotriangeln. Illeris (2007) menar att det är individens samspel till sin sociala omgivning och de samspelssituationer som man befinner sig i som fulländar hur vi lär oss. Fokus ligger på handling, kommunikation och samarbete vilket är en stor del av hur vi interagerar i olika situationer och är även det fokus som ledarna i undersökningen har för att kunna samspela med sina medarbetare. Ledarna upplever att de försöker arbeta med att inbjuda till en öppen dialog med sina medarbetare och att deras ledarskap präglas av hur de är som personer, att de vill kunna ha en öppen kommunikation. För hur de samspelar i interaktionen med varandra bidrar till hur individers socialitet utvecklas och att deras engagemang och samspel till andra människor i olika sociala kontexter utvecklas (Illeris, 2007). De vill kunna bidra till att denna del hos medarbetarna utvecklas just för att de ska kunna tala om vilket håll de själva vill utvecklas åt, om de har för mycket arbetsuppgifter eller helt enkelt för få och för att man ska kunna följa upp att medarbetarna utvecklas i rätt riktning. Då är samspelet den viktigaste delen av interaktionen mellan och ledarna upplever att samspelet är det verktyg som de hoppas bidrar till att medarbetarna vill utvecklas och känner ett stöd till deras lärande. Lärotriangeln är ett viktigt verktyg i att förstå lärandeprocesser och att lärandet utgörs av helheten kring alla processer. Det är minst lika viktigt för ledarna att planera, strukturera och motivera sina medarbetare, som det är att följa upp deras utvecklingsplaner. Genom att tillsammans skapa en utvecklingsplan med konkreta mål för varje individ är det lätt som ledare att kunna följa upp planen och se hur de ligger till i nuläget och hur arbetet ska se ut härnäst med hjälp av månatliga medarbetarsamtal (Nilsson et al. 2011). Resultaten visar att ledarna tycker att dessa samtal är bland det viktigaste för medarbetarnas utveckling och de upplever att de själva öppnar upp för att medarbetarna ska kunna ta sig an de utmaningar som de själva vill och själva drivs av. Men också att kunna visa medarbetarna att de själva har engagemang för deras utveckling och att de drivs av att utveckla dem, det är viktigt att medarbetarna kan känna det. För just att ledarna själva kan förmedla sitt budskap och sitt eget engagemang bidrar till medarbetarnas engagemang för lärande, vilket visar hur alla delarna interageras och tillsammans bidrar till en lärande organisation. Medarbetarnas drivkrafter kommer ur interaktionen med sina ledare och ledarna upplever att om de kan ha tydliga planer och visa sitt eget driv för medarbetarnas lärande och utveckling, så hoppas de att det bidrar till ett ökat engagemang.

Diskussion

Syftet med denna studie var att undersöka hur ledare upplever interaktionen med medarbetare i arbetsprocesser med deras lärande på arbetet. Jag ville uppnå en ökad förståelse för hur interaktionen i dessa processer ser ut från ett ledarperspektiv eftersom det behövs mer forskning kring helheten runt lärande inom organisatoriskt lärande. Jag har kunnat visa deras upplevelser kring detta arbete och hur alla delar kring lärande är en viktig del av medarbetarnas lärandeprocess. Ledarna har kunnat berätta om deras upplevelser av sina egna roller i förhållande till medarbetarna och hur de upplever att de arbetar för en utvecklande arbetsmiljö för sina medarbetare och hur de upplever att deras medarbetare tar emot detta. De upplever framförallt att de själva försöker öppna upp för dialog med målet att ha en

kommunikativ relation till sina medarbetare, så att medarbetarna kan känna en trygghet till sin ledare. De vill öppna upp för en sådan relation för att medarbetarna själva ska kunna ta initiativ till sin egen utveckling på arbetet och att de ska kunna hitta sin inre drivkraft på egen hand, med sina ledare som stöd för deras lärande. Tanken är att deras egen motivation till medarbetarnas utveckling är en bidragande faktor för hur medarbetarna själva känner inför deras utveckling på arbetet och att den ska bidra till att drivkrafterna blir starkare för varje individ. Alla är medvetna om att en tydlig plan för varje enskild medarbetare bidrar till en lättare uppföljning och att arbetet med att kunna fokusera och motivera varje individ blir enklare, vilket ses som ett positivt arbetssätt från ledarnas perspektiv. Det underlättar deras arbete och bidrar till att samspelet i interaktionsprocesser till medarbetarna får en positiv effekt, vilket också visar på hur syftet med denna undersökning har uppfyllts.

Mycket tidigare forskning undersöker främst hur medarbetares upplevelser ser ut eller kvantitativa studier om uppföljning kring medarbetares lärande. Mer och mer forskning visar att ledaren har en stor roll i hur medarbetare tar till sig lärande och utveckling på arbetet och därför är det viktigt att lägga mer resurser i arbetet med hur ledarnas uppdrag ska se ut i dessa processer. Nasoomboon (2014) presenterar i sin forskning hur en ledares engagemang för det organisatoriska lärandet också har en effekt på medarbetarnas engagemang för deras egen utveckling. Det handlar om att ledare ska kunna förmedla företagets vision och målbilder på ett sådant sätt att det också engagerar medarbetarna att vilja utvecklas. Ledarna i undersökningen upplevde också att det var en avgörande faktor dels för ett bra samspel, men också för medarbetarnas vilja att utveckla sig själva. Det är upp till ledaren att genom sin roll kunna vara tillgänglig som stöd, vara tydlig i sin roll, visa sin egen vilja för medarbetarnas utveckling och att uppmuntra egna åtaganden från medarbetarnas sida (Nasoomboon, 2014). Jag hade en ledare som upplevde att ambitionen var att kunna visa detta för sina medarbetare, men att det var ett område som behövde utveckling för förbättring och hoppades att arbetssättet med mycket frihet inte upplevdes som ett ointresse i ledarskapet utan att det snarare skulle upplevas som att de har fria händer till vilket håll de vill att deras utveckling ska gå åt.

Annan tidigare forskning behandlar ämnet organisatoriskt lärande och hur det kan kopplas till lärandeteorier, alltså inte ur någons perspektiv utan med en objektiv syn. Det handlar om att ledare ska skapa en lärande kultur på arbetet där medarbetare befinner sig under ständig utveckling, så arbetet med uppföljning och ett samspel där medarbetarna själva känner att de kan komma med förslag är centrala faktorer för detta (Zangiski et al. 2013). Medarbetarnas förutsättningar för utveckling skapas i interaktionen mellan ledare och medarbetare, vilket är just upplevelsen ledarna i denna studie också känner av i arbetsprocesserna. Uppföljning i form av samtal varje månad är en positiv upplevelse för medarbetarnas utveckling och gör arbetet med deras prestationer tydliga och att den egna viljan fortsätter utvecklas. Det är viktigt för medarbetarnas, och organisationen som helhet, att se till alla enskilda individers behov av utveckling och att öppna upp för nya idéer för en lärande organisation (Zangiski et al. 2013). Vilket var centralt i samtliga deltagares upplevelser kring arbetet, att se till varje individ var det som motiverade dem själva men också den metod som var mest framgångsrik för att gruppen som helhet ska utvecklas och att alla är på väg åt samma håll.

För att också bidra till forskningen inom detta område har fokus legat på interaktionen, som man även kan koppla till kommunikationen hos ledaren och hur arbetet med samspel och interaktion till sina medarbetare ser ut. Att använda sig av ett kommunikativt ledarskap bidrar till lyckade läroprocesser inom organisationen och innebär för ledaren att kunna aktivt engagera sina medarbetare, vara öppen för diskussion, problemlösning och tillsammans kunna sätta upp mål för att uppmuntra medarbetarnas attityd och prestation i arbetet (Johansson et al.

2014). Denna typ av ledarskap blir alltmer vanlig idag och innebär för ledaren att kunna arbeta med sig själv som kommunikatör för att kunna förmedla och interagera på ett sådant sätt som engagerar andra. Deltagarnas upplevelser är att det finns en förhoppning om att medarbetarna känner så, att de försöker skapa denna typ av interaktion, så de hoppas att deras upplevelse av hur de är som person bidrar till en sådan känsla hos deras medarbetare. Kommunikationen är en del av hur ledaren kan strukturera, planera, fördela och hur de kommunicerar ut det till sina medarbetare och hur de tillsammans i sociala kontexter tar del av detta arbete. Att visa ett kommunikativt beteende handlar just om struktur, främjande, anknytning och representation (Johansson et al. 2014). Vilka är fyra huvudsteg som används i interaktionen till medarbetarna i arbetsprocesser och är det som avgör hur upplevelserna av detta arbete ser ut. Dessa fyra huvudsteg har behandlats i resultatet i undersökningen eftersom det är faktorer som nämnts av deltagarna i deras upplevelse kring arbetet och är återkommande faktorer som har gemensam betydelse i framgångsrika läroprocesser på arbetet.

Min förhoppning är att genom denna undersökning kunna ge fler konkreta punkter på hur arbetsprocesser upplevs i interaktionen mellan ledare och medarbetare, för att ledare och organisationer som helhet ska få en bättre uppfattning kring vilken typ av arbete som skapar hälsosamma läromiljöer i organisationer. Att det är helheten som skapar lärandet och att ledaren för personalgruppen har den mest centrala rollen i att skapa vilja och drivkraft hos medarbetarna själva. Arbetet med deras lärande och utveckling och hur de interagerar med varandra är det som avgör hur medarbetarna till slut utvecklar sig själva i sin yrkesroll och är det som ledare vill uppnå. Det visar också att det är ledarens egen vilja och drivkraft i att utveckla sina medarbetare som skapar en lärande miljö, eftersom undersökningen med de här deltagarna visar en vilja från deras sida och därför upplever de en lärande miljö. Undersökningen visar inga resultat som skulle svara på en miljö där lärande och utvecklingen hos medarbetarna inte är centrala och jag kan därför inte tala för hur de ser ut i annorlunda miljöer. Kriterierna för denna undersökning var just att kunna ha en upplevelse kring interaktionen i detta arbete och därför finns denna aspekt inte med i undersökningen. Meningen med att få ökad förståelse för detta är för att det kan underlätta för organisationer i arbetet med utveckling av personalen, eftersom vetskapen om att ledaren har en alltmer central roll kommer upp till ytan. Vilket innebär att resurser kan läggas på att utveckla ledare i första hand så att de har rätt verktyg och ambitioner för att utveckla sin personalgrupp och rätt kompetens för uppgiften.

Förslag på vidare forskning

Resultaten visar hur ledares upplevelser ser ut i de interaktioner med medarbetarna som sker i arbetet med deras lärande på arbetet. Det visar på vad ledare upplever fungerar för deras medarbetare och hur de försöker arbeta med deras utveckling och skapa ett upplägg som främjar deras egen inre vilja och drivkraft. Det finns ett behov av att öka förståelsen kring alla delar som omfattar arbetet med lärande i organisationer för att organisationer ska kunna lägga resurser på rätt ställen och skapa en hälsosam och effektiv läromiljö. Därför finns behovet av att även kunna se denna upplevelse ur medarbetarnas synvinkel och vidare forskning skulle alltså bli att intervjua medarbetarna i arbetsgruppen för att undersöka deras upplevelse av interaktionen till ledaren i arbetsprocesserna. För att skapa en medvetenhet för arbetsgruppen och organisationen som helhet.

Referenser

- Bjereld, U., Demker, M. & Hinnfors, J. (2009). *Varför vetenskap?* Lund: Studentlitteratur.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2011). *Research Methods In Education*. UK: Taylor & Francis Ltd.
- Illeris, K. (2007). *Lärande*. Lund: Studentlitteratur.
- Johansson, C., Miller, V.D & Hamrin, S. (2014). Conceptualizing communicative leadership: A framework for analyzing and developing leaders' communication competence. *International Journal*, 19(2), s.147-165. Doi: 10.1108/CCIJ-02-2013-0007
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lind Nilsson, I. & Gustafsson, L. (2006). *Ledarskapets inre och yttre resa*. Lund: Studentlitteratur.
- Nasoomboon, B. (2014). The relationship among leadership commitment, organizational performance, and employee engagement. *International Business Research*, 7(9), s.77-90. Doi:10.5539/ibr.v7n9p77
- Nilsson, P, Wallo, A, Rönnqvist, D & Davidson, B. (2011). *Human resource development: att utveckla medarbetare och organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Vetenskapsrådet (2002). Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning. Hämtad från: http://lincs.gu.se/digitalAssets/1268/1268494_forskningsetiska_principer_2002.pdf den 2015-05-06
- Zangiski, M., Pinheiro, E. & Gouvea, S.E. (2013). Organizational competence building and development: Contributions to operations management. *Int. J. Production Economics*, 144, s.76–89. Doi:10.1016/j.ijpe.2013.01.021
- Ödman, P.J. (2007). *Tolkning, förståelse, vetande: Hermeneutik i teori och praktik*. Finland: Norstedts Akademiska Förlag.

Bilagor

Bilaga 1. Intervjufrågor

1. Vad är dina arbetsuppgifter?
2. Finns det en målbild för varje medarbetare och deras lärande/utveckling?
3. Hur arbetar du aktivt med medarbetarnas målbild?
4. Vad gör du för att ha ett bra samspel till medarbetarna och på vilket sätt tror du ert samspel främjar deras lärande?
5. Hur tror du att din egen vision kring företagets målbild har betydelse i medarbetarnas lärandeprocesser?
6. Hur viktigt anser du att det är för dig att främja varje individs lärande inom personalgruppen?

Bilaga 2. Intervjuplan

Ledarens upplevelse av sin roll till medarbetarna

Ledarens upplevelse om medarbetarnas lärande

Ledarens upplevelse om målbilden för medarbetarna

Ledarens upplevelse om samspelet med medarbetarna

Ledarens upplevelse av hur arbetet ser ut för att möjliggöra utveckling

Ledarens upplevelse av sitt eget engagemang för samspelet till medarbetarna