Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET
Företagsekonomiska institutionen

Företagsekonomi, inriktning Organisation
Vårterminen 2008

Varför lyckas vissa chefer bättre än andra?

– En studie av arbetsklimatanalysen på ”Tillverka AB”

Magisteruppsats 15 hp

Nadja Dontsova
David Jostell
Anna Wolter

Handledare: Gill Widell

Sammanfattning

Personalen är den främsta tillgången för flertalet, om inte alla, organisationer idag. Detta innebär att arbetsmiljö och trivsel på arbetsplatsen blir väldigt viktigt för ett företags prestationer. För att mäta hur nöjda medarbetarna är genomför vår uppdragsgivare ”Tillverka AB” årligen en arbetsklimatsanalys (AKA) i hela organisationen. (Företaget är ett internationellt tillverkande företag som önskade att behålla sitt riktiga namn anonymt.) Våra kontaktpersoner på företaget önskade att vi skulle undersöka AKA-processen hos produktionschefer (verkstadsanställdas närmaste överordnade) för att se vilka faktorer som påverkar produktionschefernas och deras respektive avdelningars AKA-resultat. Utifrån uppdraget formulerade vi vår forskningsfråga: *Hur kan produktionscheferna på Tillverka AB arbeta för att förbättra sina AKA-resultat?*

Vårt mål var att besvara denna fråga genom att lyfta fram och analysera eventuella skillnader mellan produktionscheferna och arbetsgrupperna, dels i deras sätt att arbeta med AKA´n och dels i deras attityder gentemot denna. Vi fokuserade på chefernas och de verkstadsanställdas lärande, utveckling och motivation då vi ansåg att dessa faktorer är direkt avgörande när det gäller hur cheferna kan förbättra sina AKA-resultat. I teorikapitlet fokuserade vi exempelvis på teori som rör just lärande och kunskaps betydelse för organisationers utveckling. Vi koncentrerade oss även på teorier och studier om feedbackens och motivationens roll i en individs lärande och utveckling, samt hinder mot detta. För att förstå attityder gentemot AKA´n valde vi ut motivationsteorier som fokuserar på exempelvis anställdas förväntningar på företaget samt vikten av att ledningens retorik också avspeglas i den faktiska verksamheten.

Vi genomförde intervjuer med sex produktionschefer och två till fyra verkstadsanställda under respektive chef. Urvalet gjorde vi genom att välja ut de tre chefer som hade erhållit lägst respektive högst resultat på 2007 års AKA. Mer precist delade vi in de sex produktionscheferna och deras verkstadsanställda i två grupper. I Grupp 1 ingick cheferna med lägre resultat och i Grupp 2 ingick de med högre. Denna uppdelning efter AKA-resultat användes genomgående under undersökningen.

Ser man till intervjufrågorna behandlade de arbetssätt med och attityd gentemot AKA´n, utvecklingsmöjligheter, feedback, kontakt med andra produktionschefer etcetera. Chefernas och de anställdas svar sammanställdes i varsin tabell och utifrån dessa kunde såväl skillnader som likheter mellan grupperna identifieras. De likheterna som kom fram rörde utvecklingsmöjligheter, arbetssätt med AKA´n samt bristande kommunikation mellan produktionscheferna. De skillnader som kom fram var attityder och motivation gentemot AKA´n, uppfattningar om feedback, uppföljning av AKA-aktiviteter samt chefernas sätt att hantera problem kring AKA´n.

Av undersökningen kom vi fram till att cheferna i Grupp 2 lyckats bättre eftersom de är mer angelägna om att hitta tid till uppföljning av aktiviteterna, även under tidspress. De ser också större betydelse i AKA-aktiviteterna jämfört med Grupp 1. Utifrån undersökningen anser vi att Tillverka AB därför borde uppmärksamma uppföljningen av aktiviteterna i större utsträckning. Vi kom också fram till att det är dålig kommunikation mellan fabrikerna vilket hindrar spridning av viktig kunskap om arbetet med AKA´n – något som skulle kunna hjälpa cheferna att förbättra sina AKA-resultat. Vår rekommendation blir därför att skapa forum där erfarenheter kan utbytas mellan cheferna. Resultatet visade också att många verkstadsanställda angav att AKA´n inte ger dem något, vilket skulle kunna bero på att deras förväntningar på AKA´n och aktiviteterna är för höga. Chefen måste därmed vara tydlig med vilken nivå AKA-aktiviteterna ligger på och att förväntningarna ska anpassas till avdelningen. Avslutningsvis visade studien att det fanns negativa attityder till AKA´n i båda grupperna men främst i Grupp 1. Vår uppfattning är att cheferna i Grupp 2 har en mer positiv attityd och på så sätt skapar bättre förutsättningarna för att nå högre AKA-resultat. Vår rekommendation är således att företaget skapar mer uppmärksamhet kring produktionschefernas arbete med AKA´n för att skapa motivation och åtagande, och på så sätt försöka förändra chefernas attityder till den.

Nyckelord: *arbetsklimatanalys, attityder, chefer, lärande, utveckling, feedback, motivation, psykologiskt kontrakt*

Förord

Denna uppsats utgör ett examensarbete om 15 högskolepoäng på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. Arbetet är en D-uppsats vilken leder till en magisterexamen inom företagsekonomi med inriktning mot organisation. Arbetet grundar sig på ett uppdrag från ”Tillverka AB”. Namnet Tillverka AB är ett fiktivt namn i likhet med alla namn i undersökningen eftersom företaget har uttryckt önskan om detta.

Vi har under arbetet med den här undersökningen fått insikt i hur ”Arbetsklimatanalysen” (AKA´n) genomförs på Tillverka AB. Under insamlingen av material har vi upplevt många intressanta och givande möten med såväl chefer som andra medarbetare på företaget. Förutom konkreta kunskaper om Tillverka AB har vi kunnat använda våra tidigare teoretiska kunskaper i ett mer praktiskt sammanhang vilket har varit mycket givande. Det har gett oss en större förståelse för ämnet organisation och ledarskap, framförallt då det gäller vilken inverkan chefens lärande, utveckling, arbetssätt och motivation har på arbetsklimatet. Vi hoppas att vårt arbete ska vara till nytta för Tillverka AB i dess fortsatta arbete med att förbättra sin organisation, sina chefers kompetens och sitt arbetsklimat.

Vi vill härmed passa på att tacka Tillverka AB för förtroendet att få utföra detta uppdrag. Särskilt tack riktar vi till vår kontaktperson och handledare hos uppdragsgivaren som har hjälpt oss med utformning av uppdraget och praktiska detaljer i samband med detta. Vi tackar även vår ursprungliga kontaktperson på företaget, samt hjälpsamma medarbetare på HR-avdelningen som bistått oss med material. Naturligtvis vill vi även tacka alla medarbetare på företaget som ställt upp på personliga intervjuer och därmed gjort denna undersökning möjligt. Till vår handledare Gill Widell (Handelshögskolan) vill vi framföra ett stort tack för hennes rekommendationer inom litteratur, åsikter kring uppsatsen och dess utformning samt för givande diskussioner.

Göteborg, 13 juni 2008

Nadja Dontsova David Jostell Anna Wolter

Innehållsförteckning

1. BAKGRUND 1
1.1 INLEDNING 1
1.2 PRODUKTIONSCHEFERS ROLL I ORGANISATIONEN 2
1.3 AKA 3
1.4 UPPDRAGSBESKRIVNING 4
1.5 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING 5
1.6 AVGRÄNSNINGAR 5
1.7 DISPOSITION 6

2. TEORETISK REFERENSRAM 8
2.1 INDIVIDERS LÄRANDE 8
2.2 KUNSKAP OCH LÄRANDE I ORGANISATIONER 10
2.3 KUNSKAPSUTBYTE OCH DESS ROLL I ORGANISATIONER 12
2.4 CHEFER OCH LÄRANDE 14
2.5 FEEDBACK 16
2.6 MOTIVATION 17
2.6.1 Prestationsekvationen 17
2.6.2 Förväntningsteorin 18
2.6.3 Det psykologiska kontraktet 19
2.6.4 Motivation till lärande 21
2.7 SAMMANFATTNING TEORI 23

3. METOD 25
3.1 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT 25
3.2 INTERVJUERNA OCH URVALET 25
3.2.1 Produktionscheferna 26
3.2.2 Medarbetarna 27
3.3 BEARBETNING OCH ANALYS AV DATA 27
3.4 UNDERSÖKNINGENS TROVÄRDIGHET 28
3.4.1 Validitet 29
3.4.2 Reliabilitet 29

4. EMPIRI 31
4.1 INTERVJUER MED CHEFERNA 31
4.1.1 Arbetet med och attityder gentemot AKA´n 32
4.1.2 Lärande och utveckling 39
4.1.3 Motivation 44
4.2 INTERVJUER MED VERKSTADSANSTÄLLDA 51
4.2.1 Arbetet med och attityder gentemot AKA´n 51
4.2.2 Feedback till chefen 56
4.2.3 Verksstadsanställdas motivation 56
4.3 SAMMANFATTNING EMPIRI 57
4.3.1 Tabell 1 - Sammanfattning av chefernas svar 58

5. ANALYS 62
5.1 LIKHETER I SVAREN MELLAN GRUPP 1 OCH GRUPP 2 62

5.1.1 Möjligheter till utveckling *63*
5.1.2 Arbetsmetod och problem som uppstår *63*
5.1.3 Bristande kommunikation med andra produktionschefer *64*
5.1.4 Sammanfattning av likheter *66*
5.2 SKILLNADER I SVAREN MELLAN GRUPP 1 OCH GRUPP 2 67
5.2.1 Skillnader i motivation och attityder till AKA´n *67*
5.2.2. Skillnader i uppfattningar om feedback *68*
5.2.3 Skillnader i uppföljning av AKA-aktiviteterna *69*
5.2.4. Problem kring AKA´n och chefernas sätt att hantera dem *71*
5.2.5 Sammanfattning av skillnader *73*
5.3 SAMMANFATTNING AV ANALYS 74
5.3.1 Tabell 3 - Sammanfattning av likheter och skillnader från analysen *77*
6. SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER 78
6.1 UPPFÖLJNING AV AKA-AKTIVITETER 78
6. 2 KOMMUNIKATION MELLAN PRODUKTIONSCHEFER 79
6. 3 VERKSTADSANSTÄLLDAS MOTIVATION TILL AKA´N 80
6.4 ATTITYDER TILL AKA 81
7. REFERENSER 83

Appendix 1: Intervjuguide - Produktionschefer

Appendix 2: Intervjuguide - Verkstadsanställda

1. Bakgrund

I detta inledande kapitel ges en förklaring till varför det är av vikt att anställda får sin röst hörd i ett företag. Vi presenterar också bakgrunden till uppdraget och för att underlätta förståelsen förklarar vi kortfattat hur AKA´n går till på Tillverka AB. Vi går sedan in på syftet med undersökningen, forskningsfrågan och de avgränsningarna vi har valt att göra. Kapitlet avslutas med en förklaring av uppsatsens disposition.

1.1 Inledning

Företag är idag konfronterade med många förändringar i deras omgivning som en konsekvens av större konkurrens, globalisering av marknader, introduktioner av nya teknologier och ändringar i statliga regleringar.[1] På grund av ändrade krav från omgivningen behöver företag exempelvis uppnå en viss grad av social legitimitet. Det kan skapas genom att ge dem anställda möjlighet att få sin röst hörd och exempelvis göra dem involverade i förbättringar av verksamheten. Genom att involvera anställda kan man också skapa kostnadseffektivitet. Anställda som har möjligheten att komma med lösningar på problem och förbättra verksamheten, kommer i slutändan att påverka organisationens resultat. Genom att anställda får en röst hörd kan de också känna att de är mer delaktiga i arbetet och på så sätt skapas motivation för det arbete som de utför, vilket i slutändan kommer påverka hur företaget presterar.[2]

Vikten av att anställda får sin röst hörd går alltså inte att blunda för även om mycket beror på vilken typ av företag det handlar om. Det är viktigt att poängtera att behovet inte är detsamma i alla företag utan varierar kraftigt. Undersökningar visar dock att väletablerade system för anställda att få sin röst hörd, är starkt associerade med högre nivåer av jobbtillfredställelse och åtagande för organisationen.[3]

[1] Isaksson, K., 1999
[2] Boxall, P., Purcell, J., 2008; Armstrong, K., 2006
[3] Ibid

Det sociala klimatet på arbetsplatser är dock känsligt för till vilken grad de anställda upplever att deras chefer faktiskt lyssnar på vad de har att säga och i vilken grad de upplever att cheferna är förtroendeingivande i det långa loppet. Det är viktigt att den policy ledningen har också återspeglas i den verklighet som de anställda upplever. Finns det kraftiga avvikelser kommer de anställdas motivation samt förtroendet för ledningen att sänkas. Sådana ”glapp” mellan intentioner och praktik kommer ofta fram genom medarbetarundersökningar. Där kan också styrkor och svagheter i länken mellan intention och praktik identifieras.[4]

I Tillverka AB:s fall fungerar AKA´n som ett sätt där anställda kan få sin röst hörd. Den fungerar dels som en medarbetarundersökning och dels som ett sätt där de anställda får vara med och komma med förslag på förbättringar på problem som identifierats. Av AKA´n har företaget kunnat identifiera att vissa chefer har fått låga resultat och inte kunnat förbättra sina AKA-resultat från år till år. Det kan tyda på problem med förtroende från de anställdas sida eller att cheferna inte lyssnar på vad de anställda uttrycker. Det kan dock bero på andra mindre tydliga problem. Vi har i den här undersökningen, på uppdrag av våra kontaktpersoner på Tillverka AB, undersökt denna problematik närmare.

Vi som har författat denna uppsats läser på *civilekonomprogrammet* eller *Programmet med inriktning mot personal- och arbetslivsfrågor*. Samtliga av oss har valt att läsa organisation på C- och D-nivå och det var där vi träffades. Vi valde att skriva uppsatsen i uppdragsform eftersom vi tidigare arbetat på detta sätt och funnit det tillfredställande, bland annat för att uppsatsen då får ett klarare mål och syfte. Utifrån våra kontaktpersoners önskemål på Tillverka AB och våra egna intressen kom vi fram till ett uppsatsämne.

1.2 Produktionschefers roll i organisationen

Tillverka AB har ett antal fabriker där tillverkningen sker. Fabrikerna är indelade på olika tillverkningsområden. Inom varje område finns en *tillverkningschef* som har ett visst antal *produktionschefer* under sig. Produktionscheferna ansvarar för minst en avdelning som består ca 10 till 40 verkstadsanställda. Chefernas ansvarsområde på respektive avdelning berör

[4] Ibid

arbete mot företagets produktionsmål, utveckling av verkstadsanställdas kompetens, budgetarbete samt delaktighet i rekryteringsprocessen av verkstadsanställda.

Utvecklingen av arbetskompetens är ett viktigt mål för Tillverka AB. Det finns ett system som med hjälp av ekonomiska incitament skall motivera de verkstadsanställda att lära sig fler maskiner på avdelningen. Vi kommer vidare i vår undersökning referera till detta system som ”Utvecklingssystemet”. Produktionschefer har det yttersta ansvaret för att uppmuntra de verkstadsanställda att höja sin arbetskompetens på avdelningen i enlighet med Utvecklingssystemet.

1.3 AKA

Tillverka AB genomför en medarbetarundersökning, kallad AKA (arbetsklimatsanalys) sedan ett antal år tillbaka. Syftet är att mäta hur nöjda medarbetarna är och säkerställa att företagets grundläggande värderingar och etiska riktlinjer genomsyrar hela organisationen.[5] Processen kring AKA´n har sett likadan ut de senaste åren och är centralt styrd. Samtliga anställda på företaget fyller i en undersökning via dator där de får poängsätta påståenden om deras arbetsklimat, organisationen som helhet samt deras närmaste chef. Varje avdelning får ett resultat i form av ett snitt-tal, där i ingår chefernas egna resultat som representerar feedback från deras anställda. När det gäller uppgiften att utforma och sammanställa resultaten för AKA har Tillverka AB valt att ta hjälp av ett utomstående företag.

AKA-processen i sin helhet ser ut som följer:

- AKA´n kommer ut och samtliga chefer är ansvariga att informera sina anställda om hur de ska fylla i undersökningen. Han/hon är ansvarig för att få så många som möjligt av de anställda att svara på enkäten. De anställda är helt anonyma när de svarar.

- Efter sista svarsdag börjar det utomstående företaget ett arbete där de sammanställer en rapport per chef som visar hur hans/hennes underordnade har svarat samt ett totalt resultat för hur hela företaget har svarat. Detta tar cirka tre veckor.

[5] Årsredovisningen 2007

- Varje chef får sina resultat i form av ett snitt-tal och ska samla sina anställda för en feedbacksession där gruppen ska enas om vilka tre områden som är viktigast för dem att arbeta med. Efter att områdena har identifierats skall det enas om en aktivitetsplan för dessa områden. Aktiviteterna ska tilldelas en ansvarig samt ha ett datum för när de ska vara avklarade och när de ska stämmas av. Hur cheferna ska gå till väga under feedbacksessionen, är väldigt styrt. Det som kan dock variera är hur cheferna väljer att samla sina medarbetare (antingen kan man samla skiftlagen var för sig eller hela avdelningen tillsammans). Även vilka aktiviteter de kommer fram till varierar men vägen dit ska vara densamma för samtliga grupper. Aktivitetsplanen ska sedan föras in i ett datasystem där personalfunktionen (HR-avdelningen) kan se att feedbacksessionen har blivit genomförd och att berörda parter kan följa upp aktiviteterna.

1.4 Uppdragsbeskrivning

Under vårt första möte med Tillverka AB fick vi veta att cheferna inte förbättrar sina AKA-resultat mellan åren så som organisationen skulle önska. Inledningsvis bestämdes att vi skulle undersöka chefernas arbetsmetod med AKA-processen och de uppföljningsaktiviteter som de genomför för att se om vi där kunde finna en förklaring till varför vissa chefer får bättre resultat än andra. Vi insåg dock att AKA-resultaten inte kan förbättras, i alla fall inte tillfredsställande, enbart genom att genomföra processen på ”rätt” sätt utan cheferna måste utvecklas i sitt chefskap och lära sig av sina erfarenheter, bland annat utifrån AKA-resultatet. Efter diskussion i gruppen och vår handledare på Handelshögskolan valde vi därför att ha en annan infallsvinkel och istället undersöka chefernas lärande, utveckling samt motivation och se AKA-processen som en del i detta. Med andra ord kom vi att fokusera på att hitta förklaringarna till de icke-tillfredsställande resultatförbättringarna och varför vissa chefer får bättre resultat än andra i: (1) hur de arbetar med sin egen utveckling och sitt eget lärande, (2) deras motivation och attityder till utveckling och lärandet och (3) attityder till AKA-processen.

1.5 Syfte och frågeställning

Med utgångspunkt i ovan presenterade bakgrund är vårt syfte med undersökningen att beskriva och analysera hur produktionschefer på Tillverka AB arbetar med AKA-processen för att se skillnader och likheter mellan chefer som har lyckats bättre respektive sämre på 2007 års AKA. Eftersom lärande och utveckling är viktigt för att kunna förbättra sig samt att det krävs motivation för att lära sig och utvecklas, kommer vi även att undersöka dessa faktorer. Vi vill undersöka AKA-processen och hur produktionscheferna och deras anställda arbetar med den för att kunna identifiera vissa arbetsmetoder med AKA´n som är framgångsrika och vilka som är mindre framgångsrika. På så sätt ämnar vi besvara frågan:

Hur kan produktionscheferna på Tillverka AB arbeta för att förbättra sina AKA-resultat?

Vårt mål är att besvara vår huvudfråga genom att undersöka och lyfta fram eventuella skillnader mellan produktionscheferna och arbetsgrupperna när det gäller:

1. Deras sätt att arbeta med AKA och attityder gentemot denna
2. Lärande, utveckling och feedback
3. Motivation

Vi hoppas kunna ge viktig information och rekommendationer till personalen på Tillverka AB så att de kan arbeta på ett mer effektivt sätt med AKA´n. Vi hoppas också att cheferna kan förbättra sina resultat och sitt ledarskap.

1.6 Avgränsningar

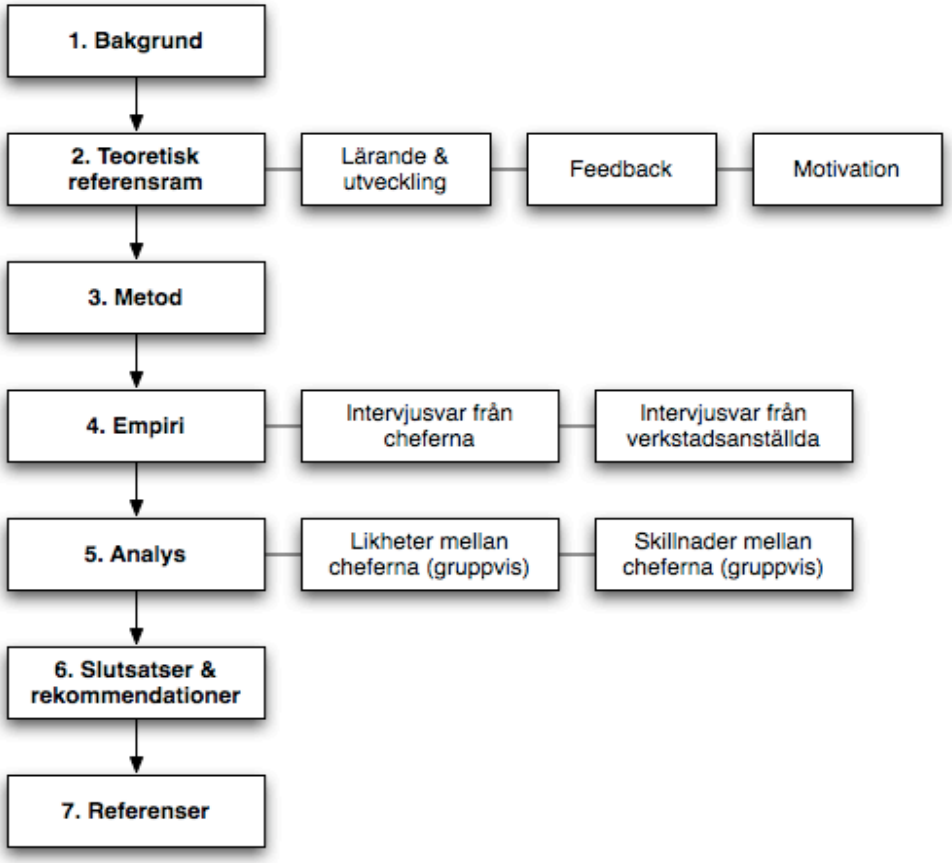
Vi har valt att inte undersöka huruvida AKA´n är en bra undersökningsmetod eller inte. Den genomförs globalt inom Tillverka AB och för att företaget på bästa sätt skall kunna göra jämförelser mellan olika avdelningar, fabriker och länder är undersökningen standardiserad i sin utformning. Rekommendationer på förbättringar med avseende på en sådan omfattande process är därför svårt att få igenom i praktiken. Det vore intressant att undersöka men har således valts bort.

Eftersom undersökningens fokus ligger på chefernas arbetssätt, lärande och utveckling samt motivation har vi valt att inte undersöka vilken inverkan den fysiska arbetsmiljön och de anställdas arbetsuppgifter (inklusive chefernas arbetsuppgifter) kan ha på AKA-resultaten. Eventuella skillnader som finns mellan de olika fabrikerna kommer inte att studeras.

Vad det gäller intervjuerna har vi valt att inte analysera vilken betydelse anställdas kön, ålder eller anställningstid (i respektive avdelning eller i företaget som helhet) kan ha för inverkan på det vi valt att undersöka. Inte heller har vi valt att presentera vad varje chefs anställda har sagt om honom eller henne. Istället har vi jämfört chefernas perspektiv mot de anställdas. Anledningen är att vi upplever det som svårt att bevara anonymiteten hos respondenterna annars.

1.7 Disposition

Undersökningens disposition är indelat i tydliga avsnitt. Det första och nu avklarade kapitlet (kapitel 1) ger en inledning och bakgrund till undersökningen. Här har vi bland annat presenterat vårt syfte, vår forskningsfråga och de avgränsningar vi har tvingats göra på grund av den begränsade omfattningen på undersökningen. Kapitel 2 är ett teorikapitel där vi presenterar de teorier inom lärande och utveckling, feedback och motivation som valts ut i samråd med vår handledare för att skapa en riktning på undersökningen. De olika teoretiska områdena har legat till grund för skapandet av intervjufrågorna och bearbetningen av de svar vi har fått från intervjuerna. Det efterföljande kapitlet (kapitel 3) behandlar den metod och det tillvägagångssätt vi har använt oss av. Vi förklarar bland annat hur vi har genomfört intervjuerna och går in på trovärdigheten i studien. I kapitel 4 presenterar vi först svaren från de intervjuade produktionscheferna och sedan även svaren från de verkstadsanställda. I kapitel 5 genomför vi en analys av svaren med hjälp av den teori vi har valt ut att arbeta med. I analysen presenteras först de likheter vi kunde se mellan chefer med lågt respektive högt AKA-resultat, därefter följer de skillnader vi kunde se. De anställdas svar används i analysen för att belysa chefernas svar. Sedan följer kapitel 6 där vi presenterar slutsatserna av undersökningen och här ger vi också rekommendationer. Sist följer så en referenslista på den litteratur och de elektroniska källor som använts. Figur 1 (nästa sida) visar uppsatsens disposition.



Figur 1: Uppsatsens disposition

2. Teoretisk referensram

Kapitel två beskriver den teoretiska referensram som använts för att tolka och bearbeta det empiriska materialet. AKA-resultaten ger feedback gentemot organisationen och deras ledare, det är en indikation på gruppens uppfattning av chefen. Tillverka AB vill se en förbättring mellan åren på chefernas resultat, vilket kräver att chefen arbetar med resultatet och lär sig och utvecklas under åren. Med detta i åtanke blir det viktigt för oss att belysa individers lärande och utveckling och chefers lärande specifikt. Vi vill också belysa vad som motiverar cheferna till att utvecklas och hur de i sin tur motiverar sina anställda. Av denna anledning har vi inkluderat motivationsteorier i vår teoretiska referensram. Vi tror att motivationsteorier även kan hjälpa oss att förstå chefer och verkstadsanställdas attityder. Forskning inom området lärande och motivation har varit omfattande, därför har vi valt ut faktorer som belyser delar av området som kan användas för vår undersökning. Avsnittet börjar med beskrivning av kunskap och lärande på individ- och organisationsnivå; sedan behandlar vi kunskapsutbyte och dess vikt; vi pratar om chefernas lärande och om betydelsen av feedback; kapitlet avslutas med teorier om motivation.

2.1 Individers lärande

Individer förvärvar och utvecklar sin kunskap och sina färdigheter genom lärande. Definitionen av lärande har enligt Starkey, Tempest och McKinley (2004) två innebörder:

1. Förvärv av skicklighet och *vet-hur*
2. Förvärv av *vet-varför*

Den tidigare innebär en fysisk förmåga att producera ett agerande och den senare en ”förmåga att artikulera en begreppsmässig förståelse av en erfarenhet”[6].

I boken ”How organizations learn” diskuterar Starkey, Tempest och McKinley (2004) mentala modeller och deras påverkan på en individs lärande. Mentala modeller beskrivs som ”djupt hållna interna bilder av hur världen fungerar som har en stark påverkan på vad vi gör

[6] Starkey, K., Tempest, S., McKinley, A., 2004 sid. 30

då de påverkar vad vi ser".[7] Våra mentala modeller hjälper oss att se och tolka nytt material och avgör vilken av den information som blir avgörande i en särskild situation. Samtidigt kan mentala modeller begränsa vår förståelse då vi som individer kan tolka en viss information eller situation på olika sätt. Med andra ord kan individer se och tolka samma situation och/eller information på olika sätt och då ha olika bilder av verkligheten.[8]

Grey (2007) skriver om att reflekterande är viktigt för att det tillåter oss att kritisera antaganden som vi tar för givna och att vi då blir mottagliga för alternativa sätt att resonera och agera. Reflektion blir då mer än att bara förståelse utan också en viktig del i individers lärande. Dock leder reflektion inte automatiskt till lärande. Om erfarenheter bekräftar våra mentala modeller kommer dessa att förbli intakta och inget lärande äger rum. Grey (2007) skriver även att chefers lärande kan förhöjas genom det han kallar ”reflektion-i-handling” som sker via en ”dialektiskt relation mellan reflektion och agerande där reflekterandet är en föregångare till agerande, men där agerande processen leder till vidare tänkande och reflekterande process.” [9]

Även Schön (1983) talar om ”reflektion-i-handling” och beskriver det som en process genom stadier av uppskattning av ett problem, agerande och omformulering av problemet. En unik och osäker situation blir förstådd genom att man försöker ändra den, och ändrad genom försök att förstå den. Han menar att man ska reflektera i situationen man befinner sig i och omformulera problem till något man kan lösa vilket innebär att man ska försöka att både förstå en situation samt ändra den. För att förstå situationen ska man ta hjälp av sin repertoar som man byggt upp av tidigare erfarenheter. På så sätt använder man sig av tidigare kunskaper och lärdomar för att skapa nya.[10]

[7] Starkey, K., Tempest, S., McKinley, A., 2004 sid. 33
[8] Ibid
[9] Grey, D., 2007
[10] Schön, D., 1983

2.2 Kunskap och lärande i organisationer

Ett företags kunskap har blivit etablerat som ett av de viktigaste konkurrensmedlen.[11] Det finns empiriska studier som visar att kunskap och lärande bidrar även till ökad finansiell prestation. Pierto och Revilla (2006) menar att kunskap i organisationer består dels av kunskapsflöden och dels av lagrad kunskap. Det som är lagrad kunskap i ett företag fylls på med ny kunskap genom de kunskapsflöden som finns. Beroende på vilka möjligheter det finns för kunskap att flöda fritt genom organisationens olika delar, samt vilka möjligheter det finns för individer att lära sig av varandra, påverkas den lagrade kunskapen. Författarna menar att det finns en direkt koppling mellan kunskap och kunskapsflöden och företagets finansiella och icke-finansiella prestationer. Baserat på en studie utfört på 111 företag, menar författarna att förbättringar av företagets totala prestation är starkt påverkat av den lagrade kunskapen samt de kunskapsflöden som bidrar.[12]

Argyris (1990) har skrivit om organisatoriska försvarsrutiner som han menar existerar i alla delar av organisationer och att de används så frekvent att de har blivit organisatoriska normer. Vidare hävdar han att förvarsrutinerna gör att fel som är pinsamma eller hotande inte upptäcks och rättas, vilket förhindrar lärande. Istället för att hantera problemen väljer man att:

1. förbise felen och uppträda som om de inte har blivit gjorda;
2. göra förbiseendet odiskutabelt;
3. göra det förbisedda odiskutabelt;

Ovanstående punkter innebär att många problem inte tas upp till ytan utan att man istället väljer att förbise dessa. Organisatoriska försvarsrutiner är enligt Argyris (1990) ”anti-lärande, överbeskyddande och självslutande”.[13] Han menar även på att individer i organisationen accepter dem som oundvikliga och naturliga, och på grund av att de då inte går att hantera och påverka blir den naturliga responsen till organisatoriska försvarsrutiner hopplöshet. Individer kan erkänna att de är påverkade av dessa rutiner men inte se att de kan vara delaktiga i att skapa eller förstärka dem. Enligt Argyris (1990) blir ett sätt att acceptera att man har lite val

[11] Pierto, M. I, Revilla, E., 2006
[12] Ibid
[13] Argyris, C., 1990

när det kommer till dessa rutiner att man utvecklar en cynisk attityd gentemot dem som sedan leder till pessimism och tvivel. Exempel på uttryck man då skulle kunna använda för att uttrycka sin cyniska attityd är;

”Inget kommer att förändras här”
”De menar det egentligen inte”
”Jag tvivlar på att någon kommer att lyssna”[14]

Starkey, Tempest och McKinley (2004) använder sig av Argyris teori om dubbelkrets-lärande som kan ses som ett sätt att faktiskt arbeta med försvarsrutiner. Dubbelkrets-lärande handlar om att möta och utmana djupt rotade antaganden och normer i en organisation som tidigare varit oåtkomliga antingen för att de inte har varit kända eller för att de inte har varit diskutabla[15]. På så sätt övervinner man potentiella försvarsrutiner.

Dubbelkretslärande kan delvis kopplas till det Ellström och Hultman (2004) kallar reproduktivt och utvecklingsinriktat lärande.[16] Förutom att produktion ska leva upp till krav på kvalité och kvantitet, omfattar ett effektivt arbete i organisationer även lärande och utveckling av kunskap, som främjar individens och verksamhetens utveckling. Det reproduktiva lärandet avser individens kompetens i utförandet av en viss typ av uppgifter eller situationer. Det har sitt fokus på förbättring. Det utvecklingsinriktade, eller som det också kallas, kreativa lärandet, är ”nära sammankopplad med individens beredskap att kritiskt ifrågasätta och utveckla sin kunskap eller kompetens…”.[17] Det kan innebära att utveckla och prova nya metoder och arbetssätt, det vill säga att lära sig genom att utföra. Dessa två aspekter av lärande är samexisterande och kompletterar varandra.[18]

I ett organisationsperspektiv fokuserar det kreativa lärandet på omprövning av befintlig kunskap genom att utveckla nya arbetssätt. Det leder i sin tur att man uppfattar och hanterar det dagliga arbetet på ett nytt sätt. Utvecklingsinriktade aktiviteter kan ibland ”drunkna” i vardagligt rutinbaserat arbete. Rutiner är bra för stabilitet och trygghet på arbetsplatser, men

[14] Ibid sid. 31
[15] Starkey, K, Tempest, S., McKinley, A., 2004
[16] Ellström, P., Hultman, G., 2004
[17] Ibid
[18] Ibid

de kan försvåra nytänkande och kreativitet. Ellström och Hultman (2004) föreslår att lärande och kompetensutveckling förutsätter att det finns förändringstryck på organisationen utifrån, som till exempel ökade krav från intressenterna. Endast förändringstryck utifrån är dock inte tillräckligt för att ändra på etablerade rutiner - det krävs även stöd och resurser från företaget. Ledningen har då en viktig roll för att stödja de anställda i att engagera sig i lärande och utvecklingsaktiviteter kopplade till det dagliga arbetet.[19]

2.3 Kunskapsutbyte och dess roll i organisationer

Ledningen i organisationer borde vara medvetna om att genom att öka interaktionen mellan kunskapsflöden och den lagrade kunskapen, det vill säga genom att öka kunskapsutbytet, kan de uppnå positiva konsekvenser för företagets prestation, både i finansiella och icke-finansiella termer.[20]

Kunskapsutbyte kan definieras som tillhandahållande av arbetsuppgiftsrelaterad information, ”vet-hur” samt feedback angående en produkt eller en procedur. Det är viktigt med kunskapsutbyte i en organisation för att de enskilda medlemmarnas lärande skall maximeras, och på så sätt bidra till en lärande organisation. Starkey, Tempest och McKinley (2004) skriver om vikten av det individuella lärandet för organisationens lärande. De menar att ”man kan lära sig oberoende av en individ men inte av alla individer”.[21] En organisation lär sig via sina enskilda medlemmar. Hislop (2005) menar att det måste finnas en vilja att dela med sig av sin kunskap för att kunskap ska utbytas i en organisation, och att denna vilja kanske inte alltid finns (vilket forskare förr har tagit för givet). Han menar även att det är omöjligt att dela med sig av all kunskap då allt inte är kommunicerbart och det finns mycket vi gör utan att veta hur.[22]

Eftersom ett ökat kunskapsutbyte är centralt för organisationens innovativa förmåga och framgång, är det viktigt att förstå vad som hindrar spridning av kunskap samt vilka faktorer

[19] Ellström, P., Hultman, G., 2004
[20] Antonacopoulou, E., 2006
[21] Starkey, K, Tempest, S., McKinley, A., 2004, sid. 40
[22] Hislop, D., 2005

som påverkar utbytet. Hislop (2005) tar även upp faktorer som påverkar en persons vilja att dela med sig av sin kunskap;

- Grupp/personlig konflikt – i organisationer finns individer med olika intressen som kan komma i konflikt. Kunskap är en väsentlig maktkälla vilket förstärker möjligheten av potentiell konflikt och motivationen för att dela med sig av sin kunskap kan minska.
- Känslan av rättvisa i organisatoriska processer – medarbetarnas vilja att dela med sig av sin kunskap kan relateras till hur de upplever att processer inom organisationen är rättvisa. Exempelvis påverkas anställda vilja att dela med sig av kunskap av hur rättvis beslutsprocessen upplevs vara, det vill säga hur involverade medarbetarna är, hur tydlig kommunikationen är kring varför ett visst beslut fattats samt vad det förväntas medföra.
- Mellanmänsklig tillit – avsaknaden av tillit minskar individers vilja och motivation att dela kunskap med varandra. Utan tillit skapas en känsla av att alla parter inte får ut lika mycket av kunskapsutbytet och att detta då skulle bli orättvist. Någon kan helt enkelt förlora på att dela med sig av sin kunskap.
- Organisatorisk hängivenhet – känner individerna stort engagemang gentemot organisationen ökar sannolikheten att de är villiga att dela med sin av sin kunskap. Detta kan även koppla till tillit då grad av tillit till organisationen påverkar individernas engagemang.
- Kultur och HRM-aktiviteter – en organisations kultur och HRM-aktiviteter (till exempel betalnings- och belöningssystem, utbildning, arbetsvillkor, etcetera) har en påverkan på initiativ till kunskapsutbyte.[23]

Kunskapsutbyte påverkas även till en stor del av organisationens ”sociala kapital”.[24] Till det sociala kapitalet hör de nätverk, normer, tillit och den gemensamma förståelse som binder samman medlemmarna i nätverk och samhällen, samt gör det möjligt för medlemmarna att agera mer effektivt tillsammans för att uppnå gemensamma mål. I sin studie visar Widén-Wulff och Ginman (2004) att de sociala faktorernas påverkan på hur kunskap hanteras och

[23] Hislop, D., 2005
[24] Widén-Wulff, G., Ginman, M., 2004

byggs upp i organisationer är av central betydelse och att kunskapsutbyte förstås bättre genom de sociala faktorerna. De poängterar även att det är viktigt att ledningen i organisationer är medvetna om att kunskap behöver förstärkas och vårdas. Kunskap går endast att hantera när ledarna förstår hur dynamisk den är. Genom att tänka på hur individerna i organisationers sociala nätverk hanterar information, har ledningen bättre förutsättningar att skapa normer och en organisationskultur som stödjer kunskapsutbyte.[25]

Tillit är en av de faktorerna som påverkar hur kunskap delas i organisationer. Tillit bland medlemmarna i en organisation påverkar enligt åtskilliga forskare varierande organisatoriska fenomen såsom anställdas tillfredsställelse, stress, lojalitet, produktivitet och kunskapsutbyte. Tillit bland medlemmarna i en organisation beror generellt på hur villiga medlemmarna är att lita på varandra. Det är därför ledningens uppgift att identifiera medlemmar som kan ha bristande tillit till andra och som på så sätt hämmar kunskapsutbyte.[26]

2.4 Chefer och lärande

Chefens roll är att uppmuntra och utveckla den typen kommunikation och social interaktion som kommer att göra det möjligt för anställda att prata med varandra och dela av sig kunskap.[27]

I stora organisationer är det mellanchefer som har den direkta kontakten med de anställda. Deras roll kännetecknas av att de ansvarar för anställda som i sin tur inte har några anställda under sig, liksom att de är ansvariga för det dagliga arbetet mer än det strategiska.[28] Nya riktlinjer och praxis utformas oftast av HR-avdelningen, men det är mellancheferna som har det stora ansvaret för att implementera dem. Om inte de ser nytta med det HR-avdelningen vill att de ska göra, kommer de göra det halvhjärtat eller inte göra det alls. För att bli bättre på att utföra sina arbetsuppgifter behöver mellancheferna enligt Armstrong (2006) bland annat:

1. Tid för att ta hand om den mänskliga biten av sina ansvarsområden.

[25] Widén-Wulff, G., Ginman, M., 2004
[26] Mooradian T., Renzi B., Matzler K., 2006
[27] Hislop, D., 2005
[28] Armstrong, K., 2006

2. Organisationens support i sin ledarroll.
3. Bra relation till sin chef.
4. Träning och utbildning för att förbättra sitt kunnande.

Vikten av kunskapsutbyte mellan chefer i en organisation är något Garcia (2004) tar upp. Hon diskuterar chefers ansvar att underlätta en livslång lärandeprocess hos sina medarbetare. Hon skriver att om chefer är villiga att dela med sig av sin kunskap och sina erfarenheter är det mer troligt att de inspirerar andra till att göra likadant. Dessutom stimulerar de tillkomsten av fler ledare inom organisationen. En chefs lärande och villighet att dela med sig av sina kunskaper och erfarenheter är därmed inte bara viktigt för hans/hennes egen utveckling utan även för övriga medlemmar av organisationen.[29]

Ambitionen att lära sig att utveckla sitt ledarskap är dock inte självklar hos alla chefer. Antonacopoulou (2006) menar att i organisationer där lärande uppmuntras genuint är det mer sannolikt att cheferna själva bedömer sitt behov av utveckling och inom vilka områden det behövs. I andra fall kan cheferna uppfatta att lärande är träning och mer specifikt att lärande innebär att gå på kurser. I undersökningen frågade man också cheferna om deras ”mål med lärandet” för att uppmuntra dem att berätta om hur de gör för att lära sig. Man kunde se att dessa mål ändrades under tiden cheferna faktiskt lärde sig och att i slutändan blev dessa mål helt övergivna av vissa. De var också tillfrågade om de blir uppmuntrade av organisationen att lära sig och ta ansvar för sin egen utveckling. I organisationen där det fanns lite stöd för chefernas lärande, var cheferna förvirrade när det gällde vad de behövde göra och om det skulle värdesättas av organisationen. Chefer i organisationen med mer utvecklade strategier för chefernas lärande såg lärande och utveckling som något som förväntades av dem. Detta skedde dock utan att de nödvändigtvis själva förstod meningen med det. Chefer i organisationen som länge hade haft lärande och utveckling inpräglad i deras sätt att jobba, hade djupare förståelse för varför de skulle utvecklas. Men även här gjorde man det för organisationens skull. Cheferna visste vilka egenskaper som krävdes av dem, och att lärande och utveckling behövdes för att uppnå organisationen önskemål. I organisationer där lärande

[29] Garica, M., 2004

uppmuntras genuint är det alltså mer sannolikt att cheferna själva bedömer sitt behov av utveckling och inom vilka områden det behövs.[30]

2.5 Feedback

Feedback har en stor inverkan på en människas lärande och utveckling.[31] Feedback kan beskrivas som information given till en individ/grupp för att förbättra ett beteende och det kan användas antingen för att utvärdera eller utveckla. London och Sessa (2006) skriver att det är allmänt erkänt att mål- och prestationsfeedback är de mest effektiva tillgängliga medlen för att förbättra lärande och prestationer. De hävdar även att utan feedback kan man förändra sitt beteende men man kan inte lära sig. Dessutom diskuterar de ett antal faktorer som påverkar hur en individ tar till sig feedback och huruvida den feedbacken uppfattas som korrekt eller inte. Dessa är;

- Om feedbacken kommer från en källa som mottagaren uppfattar som kunnig, trovärdig eller besitter makt.
- Om det kommer strax efter beteendet.
- Om feedbacken är positiv, frekvent och specifik.[32]

Om feedbacken skulle uppfattas som partiskt är det troligt att mottagaren inte tar den till sig. Det är nödvändigt att mottagaren accepterar och tar till sig feedbacken för att den ska kunna ha någon effekt på hans/hennes beteende.[33]

I en artikel av Smither, London och Roukerma (2005) refererar författarna till en undersökning gjord av Walker och Smither. Denna undersökning visar att mottagare av feedback som träffade givarna för att diskutera feedbacken de hade fått förbättrade sig mer än andra feedbackmottagare som inte gjorde detta. Likaså förbättrade sig feedbackmottagare mer de år då de diskuterade feedbacken med givarna än de år då de inte gjorde det. I samma artikel talar författarna även om att en ledares egenskaper påverkar hur han/hon tar till sig feedback

[30] Antonacopoulou, E., 2006
[31] London, M., Sessa Valerie, I., 2006
[32] Ibid
[33] Ibid

och arbetar med denna. Undersökning visar vidare att ledare som är öppna för erfarenheter och som är extroverta mer sannolikt kommer att uppfatta negativ feedback som värdefull och söka ytterligare feedback, jämfört med vad andra ledare gör. Utöver personliga egenskaper beror mottagarens accepterande eller förkastande av feedback troligtvis på hans eller hennes uppfattning och förväntningar av fördelar och/eller kostnader av att använda feedbacken. Det är därför viktigt att påminna chefer om de potentiella fördelarna som kan komma om han/hon agerar enligt feedbacken och de negativa som kan komma av att man ignorerar den.[34]

2.6 Motivation

Vi vill belysa vad som motiverar cheferna till att utvecklas samt hur de i sin tur motiverar sina anställda. Till att börja med har vi valt ut motivationsteori som talar om vikten av att sätta all prestation i sitt sammanhang. Prestationsekvationen framhåller att den mest motiverade individen inte kan prestera såvida han eller hon inte har de rätta möjligheterna. Det kan handla om brist på tid eller brist på stöd. Vidare har vi valt att använda den så kallade förväntningsteorin. Den säger att mål som förväntas vara omöjliga att uppnå kommer att leda till frustration och sänkt motivation. Den talar också om vikten av att det måste finnas någon typ av belöning och att prestationerna uppmärksammas för att arbetet skall vara motiverande. Vi har också valt att ta med teori om det så kallade psykologiska kontraktet som betonar vikten av att hålla det som man lovat för att inte skada förtroendet hos anställda. I fallet med AKA kan det kasta ljus på chefernas och deras anställdas attityder gentemot AKA´n. Motivation spelar också en väsentlig roll i hur en individ lär sig och vi har slutligen valt ut teori för att belysa skillnader i viljan att lära sig och ta till sig kunskap hos cheferna.

2.6.1 Prestationsekvationen

Formeln som lyder: P=f (A,M,O), säger att individuell prestation (Performance, P) är en funktion av individens förmågor (Ability, A), motivation (Motivation, M) och dess möjlighet (Opportunity, O) att prestera i ett specifikt sammanhang (som täcker faktorer som kvalitet på resurser och avdelningar för att påverka beslutsfattande på chefsnivå). Möjligheten att prestera (O) är en viktig faktor att ta med i formeln eftersom den poängterar att individuell

[34] Smither J. W., London, M., Roukema, K., 2005

prestation alltid är beroende av ett sammanhang. Även den mest motiverade anställde kan inte prestera om verktygen för att få jobbet gjort inte finns eller om det inte finns tillräckligt stöd från omgivningen.[35]

2.6.2 Förväntningsteorin

Förväntningsteorin bygger på anställdas uppfattningar om att: (1) deras ansträngningar kommer leda till goda prestationer, (2) bra prestationer kommer att uppmärksammas och belönas, (3) belöningarna är åtråvärda och värda att sträva efter. Har den anställde lagt ner ansträngningar och presterat utan att få den förväntade belöningen sänks motivationen och framtida ansträngningar. Förväntningsteorin säger bland annat att omöjliga mål kommer bli frustrerande snarare än motiverande.[36] Om en individ känner att företaget inte uppmärksammar de ansträngningarna som läggs ner i arbetet, kommer han eller hon inte göra någon större ansträngning. Denna uppfattning bygger på individens tidigare erfarenheter, självförtroende, hur väl individen tror att han eller hon kan utföra uppgiften och den grad av kontroll han/hon utövar i sitt jobb. Teorin säger också att mål som inte belönas kan komma att ignoreras och att företag inte kan motivera anställda om de inte har belöningar de anställda värdesätter.[37]

En förväntnings styrka eller storlek kan baseras på tidigare erfarenheter men individer finner ofta att de befinner sig i nya situationer. Det kan handla om ett nytt jobb, ett nytt belöningssystem eller ändrade arbetsförhållanden som alla leder till att tidigare erfarenheter inte räcker till för att guida individen. Under sådana omständigheter kan därför motivation sänkas.[38]

Enligt förväntningsteorin är motivation bara troligt om det finns tydliga kopplingar mellan ansträngning, resultat och belöning. Det förklarar till viss del varför inre motivationsfaktorer är mer kraftfulla än yttre. Inre motivationsfaktorer är mer under individens egen kontroll och är kopplade till det faktiska arbetet som utförs, medan de yttre rör de fördelar jobbet för med

[35] Boxall. P., Purcell, J., 2008
[36] Ibid
[37] Ibid
[38] Armstrong, K., 2006

sig, som till exempel pengar och bekräftelse. Det är helt enkelt lättare att se kopplingar mellan belöning och ansträngning när det gäller individens inre motivation.[39]

2.6.3 Det psykologiska kontraktet

Några av definitionerna på det psykologiska kontraktet är att det är ”en samling oskrivna och ömsesidiga förväntningar mellan en anställd och organisationen”, eller ”en individs tro om det uttryckta förhållandet med organisationen som anställer dem”.[40] Skapandet av det psykologiska kontraktet sker genom påståenden i samband med rekryteringen från företagets sida och företagets policy. Det skapas också av antydningar i arbetsmiljön till exempel genom samtal med andra anställda. I det psykologiska kontraktet kan det lätt uppstå problem till exempel kan en anställd ha fått uppfattningen att man kan bli befordrad inom ett år, trots att det inte är något annat än just en personlig uppfattning.[41]

Anställdas uppfattningar kan också handla om att bli behandlade på ett rättvist sätt, att bli tilldelande arbetsuppgifter som motsvarar deras förmågor, en möjlighet att få visa sin kompetens, karriärmöjligheter, att veta vad som förväntas av dem och att få feedback på hur det går. Från företagets sida kan det handla om uppfattningar om att företagets anställda skall göra sitt bästa, vara lojala och utöka sina bilder av företaget, dess kunder och leverantörer. Vidare är det psykologiska kontraktet dynamiskt och utvecklas med tiden. Båda parter får mer erfarenhet och företag kan ändra sina (outtalade) anställningsvillkor och anställda omvärderar sina förväntningar.[42]

Med tanke på det psykologiska kontraktets uppbyggnad är det mycket vanligt att det bryts. Det är dock viktigt att påpeka att det finns gradskillnader. Ett brutet psykologiskt kontrakt kan innebära att den anställde inte kommer att lägga ner lika mycket energi i sitt arbete i fortsättningen. I andra mer allvarliga fall kan det underminera anställdas åtaganden och uppsägning kan ske.[43]

---

[39] Armstrong, K., 2006
[40] Boxall, P., Purcell, J., 2008. sid. 189 (översatt)
[41] Ibid
[42] Armstrong, K., 2006
[43] Boxall, P., Purcell, J., 2008; Isaksson, K., 1999

Anställdas psykologiska kontrakt påverkas i hög grad av hur rättvis och förtroendeingivande ledningen uppfattas vara. För att få företag att prestera bra måste ledningen se till att påverka individuella anställdas förmågor, motivation och möjligheter att prestera. Lika viktigt är dock att ledningsprocessen fungerar som den ska. I kedjeprocessen mellan tilltänkt praktik inom HR, verklig praktik, upplevd praktik, anställdas reaktioner och organisationens prestation, kan det finnas glapp. Ett glapp mellan vad ledningen lovar och vad ledningen faktiskt åstadkommer vilket påverkar anställdas attityder, beteende och i slutändan prestationer. De anställdas psykologiska kontrakt påverkas negativt av ett sådant glapp.[44]

På en kollektiv nivå kan en distinktion mellan fyra olika typer av psykologiskt kontrakt göras:

- Överensstämmande kontrakt: Ledningens HRM-retorik överensstämmer med den uppfattning de anställda har. De anställdas tidigare erfarenheter säger att ledningen håller vad den lovar.
- Dåligt överensstämmande kontrakt: Retoriken tilltalar inte de anställda eftersom den inte överensstämmer med verkligheten. Det kan hända då de anställdas tidigare erfarenheter säger att ledningen inte kommer förverkliga dess retoriska mål.
- Partiellt kontrakt: Vissa delar av retoriken tilltalar de anställda medan andra delar inte gör det.
- Test-kontrakt: De anställda ger retoriken en chans för att se om den kan bli sann. De anställda "köper" retoriken men är samtidigt försiktiga i sina förhoppningar.[45]

Jämför man små och stora organisationer är det lättare att glapp uppstår mellan retorik och handling i de stora. I små organisationer finns en ofta en stark kultur som motverkar kommunikationsproblem och det finns ofta möjlighet till direkt ledning. Som en konsekvens finns det ett större förtroende mellan ledning och anställd. I de fall där ägaren behåller kontrollen under lång tid kan företaget också hålla en hög konsistens i sättet det styrs. Det är med andra ord svårare att undvika glapp i stora organisationer. För att inte glapp skall uppstå är det viktigt att inte bara högre chefer tänker igenom vad de vill åstadkomma och sedan följer sina löften, utan mycket hänger även på chefer på lägre nivåer. Chefer på lägre nivåer och

[44] Armstrong, K., 2006; Boxall, P., Purcell, J., 2008
[45] Ibid

deras handlande eller passivitet är ofta skillnaden mellan intentioner inom HR och att de verkligen implementeras samt efterföljs. Mycket HR-policy kan bara konverteras till praktik av chefer på lägre nivåer. De representerar på så sätt den verkliga eller informella kulturen i organisationen snarare än de värden som förs fram på ledningsnivå.[46]

Att beslut inte genomförs som beslutat av chefer på lägre nivåer behöver inte nödvändigtvis bero på illvilja eller liknande. Chefer på lägre nivåer har till uppgift att se till att saker och ting fungerar i den dagliga verksamheten. De arbetar ofta för att få organisationen att fungera effektivt och hjälper ibland till att "hålla en sjunkande båt flytande". Ändå är relationen mellan HR-avdelningar och dessa chefer ofta präglad av kamp. Det finns flertalet fall där chefer på lägre nivåer har anpassat HR-policy för att göra den mera passande för specifika sammanhang eller för deras egna personliga mål.[47]

I sammanhanget mellan intentioner inom HR och praktik bör alltså större fokus sättas på chefer på lägre nivåer. De anställda får signaler som påverkar deras uppfattningar från en rad olika håll i organisationen. Praktik inom HR som anställda upplever påverkas till stor del av hur relationen till närmaste chef är. För att förstå länkarna bättre bör chefsgrupper öppna upp för fler (dubbla) kanaler där anställda kan få sin röst hörd som till exempel genom undersökningar bland anställda. Genom sådana undersökningar kan styrkor och svagheter i kedjan identifieras.[48]

2.6.4 Motivation till lärande

"Benägenheten och åtagandet hos dem som lär sig - deras motivation att lära sig - är ofta en av de mest kritiska faktorerna som påverkar effektiviteten i lärandet och träningen. Under de rätta förhållandena kan en stark benägenhet till att lära sig, förstärkt av erfarenhet och en positiv attityd, leda till exceptionell prestation."[49]

Människor lär sig mer effektivt om de är motiverade. De som lär sig behöver hjälp med att utveckla mål med sitt lärande och att förstå fördelarna med att uppnå målen. Två

[46] Ibid
[47] Ibid
[48] Boxall, P., Purcell, J., 2008
[49] Armstrong, K., 2006 (översatt)

motivationsteorier är särskilt relevanta för lärandet, nämligen förväntningsteorin och målteorin. När individer inser att deras förväntningar har blivit uppfyllda får de en ökad tilltro till lärande. När det finns specifika mål med lärandet, antigen satta av organisationen eller av individerna själva, bidrar de till ökad motivation till lärande hos individer. Det krävs dock att målen är accepterade, går att uppnå (upplevs som rimliga) samt att det finns feedback på utförda prestationer.[50]

Även om individer i organisationen förväntas att ta ansvar för sitt eget lärande, behöver de organisationens och mellanchefernas hjälp. Mellancheferna har en viktig roll i att planera och främja lärandet bland deras anställda. Men de i sin tur behöver bli uppmuntrade av organisationen för at förstå att främjandet av lärande är en viktig del av deras arbetsuppgifter som kommer uppskattas och utvärderas. De behöver även support med att hantera sin roll som utvecklare.[51]

Lärandet i organisationer påverkas av en rad faktorer, bland annat av individers inställning till lärande samt deras motivation till att lära sig och utvecklas i arbetet. Motivationen till att lära sig i arbetet finns inte hos alla anställda. De som har kort formell utbildning och arbetsuppgifter som inte ställer höga krav på yrkeskompetens är oftast mindre motiverade att gå på utbildningar om det inte krävs för arbetet. Det finns inte en efterfrågan efter utbildning bland dessa anställda. Alla anställda utnyttjar inte heller de utbildningar som arbetsplatsen erbjuder och de utvecklingsmöjligheterna som finns. Individens syn på värdet av lärande och individuell utveckling, förväntat utbyte av genomförda satsningar samt tilltron till den egna förmågan att lära sig är faktorer som påverkar motivationen. För att skapa en arbetsplats där utvecklingsinriktat lärande gynnas behöver organisationer skapa ett klimat med en hög nivå av förtroende och där bland annat kritisk reflektion uppmuntras.[52]

[50] Armstrong, K., 2006
[51] Ibid
[52] Ellström, P., Hultman, G., 2004

2.7 Sammanfattning teori

Individer förvärvar och utvecklar sin kunskap och sina färdigheter genom lärande.[53] Genom att reflektera över det man har lärt sig och över ett beteende kan vi lära oss att kritisera antaganden som vi tar för givna. Vi blir då mottagliga för nya sätt att resonera och agera i en situation. Reflektion-i-handling är ett sätt att använda sig av tidigare kunskaper och lärdomar för att skapa nya.[54] Genom att reflektera över situationen man befinner sig i och omformulera problem till något man kan lösa, samt genom att använda sina tidigare erfarenheter, kan individer förstå nya situationer och lösa problem de inte har stött på tidigare.[55]

Ett företags kunskap har blivit etablerat som ett av de viktigaste konkurrensmedlen.[56] Det finns faktorer som hindrar kunskap från att spridas i organisationer och som på så sätt hindrar organisationers utveckling. Enligt Argyris (1990) finns det organisatoriska försvarsrutiner som kan leda till att problem förbises, vilket hindrar en organisations lärande. Medarbetare kan då utveckla en cynisk attityd som kan leda till pessimism och tvivel gällande den egna arbetssituationen. Ett sätt att motverka organisatoriska försvarsrutiner är dubbelkrets-lärande, vilket handlar om att möta och utmana djupt rotade antaganden och normer i en organisation.[57]

I organisationer där kunskapsutbytet fungerar väl främjas både finansiell och icke-finansiell effektivitet.[58] Chefer behöver lära sig av erfarenheter och utbyta kunskap med varandra.[59] För att kunskap ska utbytas effektivt i en organisation måste det dock finnas en vilja att dela med sig av kunskap, vilket inte alltid finns. Faktorer som personliga konflikter, tillit till andra organisationsmedlemmar samt organisatorisk hängivenhet kan påverka en persons vilja att dela med sig av kunskap.[60] Ofta skapar HR-avdelningen praxis som ska gynna organisationen men det är mellancheferna som implementerar dem. Cheferna måste förstå nyttan i HR-

[53] Starkey, K., Tempest, S., McKinley, A., 2004
[54] Grey, D., 2007
[55] Schön, D., 1983
[56] Pierto, M.I., Revilla, E., 2006
[57] Argyris, C., 1990
[58] Antonacopoulou, E., 2006
[59] Garica, M., 2004
[60] Hislop, D., 2005

avdelningens direktiv för att i sin tur motivera anställda.[61] Aktiviteter som rör utveckling kan ibland ”drunkna” i vardagligt arbete, därför har ledningen en viktig roll att stödja de anställda i att engagera sig i lärande och utvecklingsaktiviteter kopplade till det dagliga arbetet.[62]

Feedback är också viktig för att förbättra lärande och prestationer. Huruvida individen tar till sig den feedback som ges eller ej är inte alltid lika säkert. Faktorer som inverkar är vilken typ av feedback det handlar om, vem som ger feedback samt *när* den ges.[63]

När det gäller en individs motivation finns det många faktorer som påverkar. Den påverkas av de icke- uttalade förväntningar som finns mellan anställd och chef. Den påverkas också av den anställdes förväntningar på att ansträngningarna kommer att belönas och i vilken grad belöningen är värd att sträva efter. Uppfattningar om huruvida fattat beslutat faktiskt hålls och hur väl retoriken avspeglas i verkligheten, kommer också att påverka den anställdes motivation samt förtroende för sin chef.[64] Motivation i sin tur har inverkan på en individs prestationer samt hur effektivt en individ lär sig. Den spelar således en avgörande roll i chefers utveckling.[65]

[61] Armstrong, K., 2006
[62] Ellström, P., Hultman, G., 2004
[63] London, M., Sessa Valerie, I., 2006
[64] Boxall, P., Purcell, J., 2008
[65] Armstrong, K., 2006

3. Metod

I detta kapitel presenteras det tillvägagångssätt som har använts i undersökningen. Här presenteras till exempel hur intervjuerna gått till samt hur vi har bearbetat det insamlade materialet. Kapitlet avslutas med en kritisk granskning av tillvägagångssätten och diskussion kring uppsatsens trovärdighet.

3.1 Tillvägagångssätt

Under de första mötena med vår uppdragsgivare respektive vår handledare på universitetet diskuterades hur vi skulle kunna gå till väga och vad Tillverka AB kunde bistå med för att underlätta vårt skrivande. Vi fick ta del av information och material om Tillverka AB och hur AKA-processen fungerar, vilket var till nytta för oss. Vi kom fram till att den information vi skulle få muntligt under mötena liksom dokumenten och resultaten kring AKA samt intervjuer med produktionschefer och deras medarbetare, skulle hjälpa oss att besvara vår frågeställning.

3.2 Intervjuerna och urvalet

Vi valde att använda oss av intervjuer för att få djupare förståelse för produktionschefernas arbetssätt och attityder kring AKA-processen och deras syn på lärande och utveckling. Intervjuer var passande för de studier vi genomförde eftersom vi ville förstå och se mönster i chefernas egna attityder och om man kunde urskilja några skillnader i cheferna med sämre respektive bättre resultat på AKA´n. Vi valde även att intervjua mellan två till fyra anställda per produktionschef för att få ”den andra sidan” och på så sätt förhoppningsvis få en bredare bild och ökad förståelse. Vid konstruktion av intervjuguiderna (appendix 1 och 2) använde oss inte av frågor med benämningar som till exempel *hur ofta*, *hur många* eller *hur vanligt* utan vi valde att ha mer öppna frågor för att lättare förstå och hitta mönster.

Alla intervjuerna var konfidentiella vilket innebär att ”ingen utomstående kommer någonsin att få ta del av något på sådant sätt att den enskilde kan röjas eller igenkännas”.[66] Detta meddelade vi även våra respondenter vid början av varje intervju så att de skulle känna sig fria att ge uppriktiga och ärliga svar.

3.2.1 Produktionscheferna

Som nämnts tidigare valde vi att inrikta oss på produktionscheferna för att anonymiteten inte kunnat garanteras för chefer på högre nivå (eftersom de var så få). Urvalet av dessa chefer gjordes genom att välja ut de tre chefer som hade högst resultat på 2007 års AKA och de tre med lägst. Detta var dock ingen information som cheferna fick ta del av. Att vi valde att sätta en gräns vid sex chefer berodde på arbetets omfattning; att intervjua fler chefer hade resulterat i för många intervjuer sett till vår tidsram, eftersom vi planerade att även intervjua två till fyra anställda per chef. Ytterligare en anledning var att fler chefer också hade inneburit otydligare fördelning mellan ”bra” och ”dåliga” resultat. Detta eftersom övriga chefer låg väldigt nära ett medelvärde.

Efter urvalet av chefer tog vår kontaktperson på Tillverka AB den första kontakten med produktionscheferna. Via e-post presenterade hon oss som undersökare lite kort liksom syftet med vår undersökning. Sedan ringde vi upp cheferna och en intervju bokades in med var och en av dem. Intervjuerna var mellan 40-70 minuter långa och samtliga ägde rum på Tillverka ABs lokaler i Göteborg. Vi var alltid minst två personer närvarande och intervjuerna spelades in. Strax efter intervjuerna skrevs de ner i stort sett ordagrant för att sedan sammanställas med resten när samtliga intervjuer var avslutade. På så sätt minskade vi risken för att missa något väsentligt och vi fick samtidigt en överblick av intervjuerna. Cheferna fick inte ta del av några frågor inför intervjun då vi ville ha spontana svar och inte ge dem möjlighet att läsa in sig på svaren.

[66] Trost, J., 1997 sid. 40

3.2.2 Medarbetarna

Vi bestämde oss tidigt i arbetet för att vi även ville tala med produktionschefernas underordnande, dvs. de verkstadsanställda, för att få ett annat perspektiv på chefernas svar. Vi började med att be Tillverka AB om relevant information som rörde chefernas medarbetare. Detta var namn, ålder och hur länge de hade varit i företaget. Dessa parametrar valde vi ut i samråd med vår handledare på skolan för att kunna säkerställa ett urval med god spridning bland respondenterna. Vi valde dock att överge detta upplägg eftersom vi inte fick informationen från Tillverka AB i tid och därför hade viss tidsbrist. Istället valde vi att be respektive chef att meddela sina anställda att vi skulle komma förbi en viss dag och prata med några av dem. Detta blev också fallet och vi gick runt i fabrikerna och pratade med anställda som fanns på plats, var villiga att ställa upp och hade tid. Vi försökte få viss spridning i ålder och få en viss balans mellan män och kvinnor även om majoriteten av de anställda var män. Intervjuerna med de anställda tog mellan 15-20 minuter och skedde antingen i ett fikarum eller mötesrum som fanns i fabriken där vi kunde tala ostört. Precis som intervjuerna med chefer så spelades de in och skrevs ner strax därefter för att sedan sammanställas. Vi var även tydliga med att försäkra de vi intervjuade om att de skulle vara helt anonyma och att vi spelade in för att själva kunna gå tillbaka vid ett senare tillfälle och vara säkra på att vi inte hade missat något.

3.3 Bearbetning och analys av data

För att göra chefers och de verkstadsanställdas svar tydligare och mer lättöverskådliga har vi skurit ner på det insamlade materialet. Denna bearbetning gjorde vi i flera steg och den var snarlik vad gäller svar från cheferna och de anställda.

Vad gäller cheferna delade vi in svaren på intervjufrågorna i undersökningens tre huvudområden, det vill säga: Lärande och utveckling, AKA och motivation. Sedan följde en reduktion där vi jämförde de olika svaren under respektive rubrik. Genom att se eventuella likheter och skillnader i chefernas svar kunde vissa ståndpunkter sammanfattas. Slutligen sammanförde vi svaren till en löpande text. För att göra texten ”levande” och kunna skildra åsikterna på ett effektivt sätt har vi valt att använda citat i texten.

För de anställdas gjordes en liknande process. Vi samlade de anställdas svar på intervjufrågorna under tre huvudrubriker: ”Relation till chef”, ”AKA” och ”De anställdas motivation”. Under varje rubrik valde vi sedan att presentera åsikterna uppdelade efter vilken chef de tillhörde. Anställda med chefer som hade fått ett lågt AKA-resultat valde vi att sammanföra i en grupp, och de som hade en chef som fått ett högt AKA-resultat sammanförde vi till den andra gruppen. Avsikten var att tydligare se och visa vilka eventuella skillnader i finns i svaren. Precis som när det gäller chefernas intervjusammanställning jämförde vi de likheter och skillnader som fanns mellan svaren för att kunna sammanfatta och skapa en mer lättillgänglig text. I detta steg skalade vi ner mängden information från intervjuerna.

Viktigt att notera är att tillskillnad mot cheferna, vilka alla tillät inspelning vid intervjutillfället, nekade ett par verkstadsanställda oss att denna möjlighet. Deras svar har således återgetts med hjälp av anteckningar och inte gett samma möjlighet till exakt återgivelse som övriga intervjuer. Annars har vi precis som med cheferna försökt att återge citat för att skildra åsikter på ett effektivt sätt. Viktigt att tillägga är också att de svar eller delar av svar som vi upplevt varit ett hot mot anonymiteten, antingen tagits bort eller omformulerats.

Även om vi tidigare hade bestämt områden och valt ut tänkbara teorier inom dessa, var det först efter att vi sammanställt intervjusvaren som vi fastställde vilka teorier som skulle användas i analysen. Analysens struktur konstruerade vi efter vilka skillnader och likheter vi kunde se mellan chefernas svar. Dessa skillnader belyste vi med teorierna som vi valt ut och vi jämförde svaren med de anställdas svar. Det är dock viktigt att poängtera att skillnaderna och likheterna mellan grupperna inte är definitiva och det förekommer en viss grad av variationer såväl mellan grupperna som inom grupperna. Vi kunde däremot se mönster, vissa tydligare än andra och de valde vi att analysera närmare.

3.4 Undersökningens trovärdighet

Nedan förs en diskussion om undersökningens trovärdighet. Med andra ord hur giltig och hur tillförlitlig den är. Syftet är att visa på hur vi har arbetat för att genomföra undersökningen på ett bra sätt och ge slutsatser som kan antas vara korrekta ur ett metodologiskt perspektiv.

3.4.1 Validitet

För att få en hög validitet måste det finnas en stor överensstämmelse mellan det man samlar in och det man har för avsikt att samla in. Informationen måste ha en hög giltighet (hög validitet) och ha tydlig koppling till problemställningen.[67] Vår insamling av material skedde med hjälp av intervjuer. För att det skall finnas en stor överensstämmelse mellan det vi samlar in och det vi har för avsikt att samla in, är relevanta frågor av största vikt. Vi valde därför ut frågor efter de olika områden vi hade valt att fokusera på. Vår handledare gav också sina synpunkter och kom med rekommendationer, något som vi upplever bidragit till att skapa validitet. Det faktum att respondenterna inte gavs möjlighet att förbereda sina svar anser vi också bidragit till en ökad validitet. I undersökningen valde vi också att intervjua både chefer och anställda för att på så sätt få olika perspektiv och se hur väl de olika perspektiven stämmer överens. Det anser vi också bidragit till en ökad validitet.

En av cheferna i gruppen med lågt resultat var ny på sin post. Det innebar att han valdes ut på ett AKA-resultat som inte var hans eget. (Han hade dock arbetat under året med att få uppsatta aktiviteter genomförda.) Det stod klart en tid efter urvalsprocessen. Vi upplever att det inte var helt rättvist att placera honom i någon av grupperna. Det felaktiga urvalet i det här fallet har påverkat giltigheten negativt.

3.4.2 Reliabilitet

Reliabilitet anger i hur hög grad mätmetoden påverkas av tillfälligheter samt hur säkert och exakt man mäter det man har för avsikt att mäta.[68] För hög reliabilitet bör undersökningen ge samma resultat om den utförs av en annan undersökare och/eller vid ett annat tillfälle. För att kontrollera det kan man genomföra en liknande studie vid ett annat tillfälle med andra undersökare. Det finns dock sällan resurser för det och därför blir det om möjligt ännu viktigare att undersökningen utförs korrekt.[69].

[67] Holme, S., 2007
[68] Andersen, I., 1998
[69] Holme, S., 2007

Vid en intervju kan det finnas en rad olika faktorer som kan påverka resultatet. Trots det uppfattar vi att intervjuerna genomfördes på ett tillförlitligt sätt. Syftet med studien förklarades till exempel tydligt och ingående för respondenten, likaså att alla respondenter fick vara helt anonyma. Vi upplevde att det var en god och givande atmosfär under alla intervjuer och att vi fick uppriktiga svar. Dessutom valde vi att spela in intervjuerna när respondenterna tillät detta, vilket förstås minimerat risken att missa viktig information. Vi misstänker dock att reliabiliteten kan ha försämrats då urvalsprocessen inte kunde ske enligt de urvalskriterier vi först satt upp för de verkstadsanställda (dvs. ålder, kön och antal år i företaget). Nu skedde urvalet beroende på vilka anställda som var på plats och vilka som hade tid, vilket kan ha försämrat spridningen.

Vad det gäller chefernas svar noterade vi de likheter och skillnader som fanns. De kan dock inte ses som definitiva utan snarare handlar det om mönster som vi kunde identifiera. Det förekommer således en viss grad av variation såväl mellan som inom grupperna. Vi misstänker att det har försämrat undersökningens tillförlitlighet.

4. Empiri

I det här kapitlet presenteras det insamlade empiriska materialet. Materialet bygger på intervjuer med de sex utvalda produktionscheferna samt några verksamhetsanställda under varje chef. Materialet har sammanfogats och omarbetats i viss mån för att ge en bättre struktur och sammanhang. Kapitlet avslutas med sammanfattningar av intervjuerna i tabellform.

4.1 Intervjuer med cheferna

Vi har valt att strukturera chefernas svar efter de tre faktorerna där eventuella skillnader kan finnas gällande:

1. Deras sätt att arbeta med AKA och attityder gentemot denna
2. Lärande, utveckling och feedback
3. Motivation

Vårt mål är att med hjälp av eventuella skillnader i ovanstående faktorer besvara vår huvudfråga: *Hur kan produktionschefer på Tillverka AB arbeta för att förbättra sina AKA-resultat?*

När det gäller produktionscheferna är det viktigt att förtydliga att de har samma befattning, men arbetar under olika förhållanden eftersom fabrikerna de arbetar i skiljer sig åt.[70] Som vi redan har nämnt i vår avgränsning, har vi dock valt att inte ta hänsyn till de skillnader som finns mellan cheferna som beror på den fysiska arbetsmiljön. Viktigt att förtydliga är också att vi har tilldelat cheferna fiktiva namn och de kommer i undersökningen att heta: Anders, Bo, Carl, Daniel, Erik och Fredrik. Vi har vidare valt att dela in produktionscheferna i två grupper baserat på deras AKA-resultat 2007 (de respektive chefernas intervjusvar kommer i blandad ordning).

[70] Antalet verkstadsanställda under varje chef varierar exempelvis och varje produktionschef ansvarar för en avdelning bestående av 10 till 40 personer.

Grupp 1 består av cheferna med lägre resultat: Anders, Erik och Fredrik.
Grupp 2 består av cheferna med högre resultat: Bo, Carl, Daniel.

4.1.1 Arbetet med och attityder gentemot AKA´n

Produktionscheferna vi har intervjuat arbetar med AKA´n på olika sätt. Deras förhållningssätt till AKA´n och det praktiska sättet att arbeta med processen skiljer sig åt. Skillnaderna baserar sig delvis på hur viktig AKA´n anses vara av cheferna och hur viktig den är för deras avdelning.

Attityd till AKA´n

De olika produktionscheferna har olika uppfattningar om vad AKA´n ger dem personligen och deras avdelning. Vissa tycker att den är onödig och att den inte lyfter fram de riktiga problemen, andra chefer ser AKA´n som ett sätt att förbättra sin avdelning. Samtliga nämner dock att den ger dem feedback.

Anders säger att han inte tycker att man skall jobba på det sättet (genom att göra en AKA), utan att man måste jobba mycket mer med varje individ och dess förutsättningar enskilt. *”Annars blir det mest klagan och önskelista”*, säger han. Anders säger att: *”AKA´n i sig är ett underkännande, att man ens skall behöva göra den. Jag, vi eller alla här nere tror i alla fall att det är ett sätt för ledningen att hålla koll på oss”.*
Han menar även att AKA´n löser småsaker och att AKA-resultatet är starkt påverkat av ”just nu-mått” och andra omständigheter. Han nämner att AKA´n säkert ger positiva saker, för att vissa problem som lyfts upp genom enkäten och under feedbacksessionerna stämmer överens med verkligheten. Han vill dock att de anställda skall ta tag mer i sin egen arbetssituation och inte vänta på att chefen tar tag i en.

Daniel tycker att aktiviteterna som kommer upp under feedbacksessionerna kan bli för stora, och att det lätt blir ”julklappsönskemål”, som han kallar det, vilket resulterar i att det blir väldigt svårt att få dem genomförda. Han tror att det just nu känns omöjligt att uppnå de mål som Tillverka AB har satt upp när det gäller AKA-resultaten; att komma upp till det maximala resultatet tycker han är en utopi. Han tror också att AKA är ett sätt att visa upp hur

duktig man är, precis som miljöcertifikat och liknande, men samtidigt hoppas han att det är ett sätt att försäkra att de har en bra arbetsplats på företaget. Trots att han är skeptisk menar han att det kommer fram många bra punkter. För att uppnå riktiga förbättringar skulle man dock behöva göra så ”extrema saker” ute i avdelningen att man inte skulle få tid för produktion. När det kommer till honom själv är Daniel snabb med att svara att AKA´n inte ger honom någonting. Han tror att det som kommer upp under feedbacksessionerna skulle komma upp förr eller senare på arbetsplatsträffar, morgonmöten, skyddsronder eller annat. Aktiviteterna som togs fram förra året hade lika gärna kunnat komma upp under andra forum, speciellt då de flesta inte var kopplade till hans ledarskap utan var mer praktiska. Trots detta anser han att AKA-resultaten kan visa om ”man är på rätt tåg” och att det på så sätt är en bra mätning. Han anser även att AKA´n fångar upp punkter som gäller etik, något som är väldigt bra eftersom ”sådant är svårt att suga åt sig”.

Fredrik ser AKA´n som ett sätt att få mätetal på hur organisationen mår och lyfta fram områden som behöver förbättras. Han ser den också som ett sätt att få feedback på hur hans avdelning fungerar. Däremot tycker han att vissa frågor i arbetsklimatanalysen är väldigt konstiga och att det är väldigt svårt att veta måttstocken och hur man ska tolka frågorna. Förutom indikation på hur avdelningen fungerar ser Fredrik AKA´n som feedback på sitt chefskap. Han tillägger dock att den punkten är svår att tolka; det är svårt att veta vad siffrorna som representerar resultatet som gäller ledarskap egentligen betyder.

Bo säger att målet med AKA´n är att få ett bättre samarbete. Han tillägger: *”Samarbete leder även till höjd kompetens. Roterande skiftlag har fått höjd kompetens, de kan fler maskiner. Det gör också att man inte drabbas lika hårt av sjukfrånvaron”.*

Erik tycker att AKA´n ger honom väldigt mycket. Han menar att det blir väldigt ärliga svar i och med att de anställda får vara anonyma när de svarar i enkäten. Han säger att det kan bli lite av en ”aha-upplevelse” när man tittar på punkter som berör arbetsrelation till sin närmaste chef. Punkter som rör moral och etik på avdelningar är också något Erik tycker är bra med AKA´n. Är de låga så får man ta reda på vad som är orsaken bakom siffrorna anser han. *”Det är inte alltid allting ‘ploppar ut’, det kan ju gro i skiftet länge innan det kommer upp”*. Vidare

menar han att AKA´n ger input på det han har gjort och hjälper till att skapa ett fokus på det som behöver jobbas med.

Carl menar att målet med AKA´n för Tillverka AB är att mäta att det arbetas på ett likvärdigt sätt inom hela koncernen och *”... att det inte spretar för mycket med riktlinjer och åtaganden utan att de faktiskt följs. Att medarbetarna har samma rättigheter och skyldigheter i olika länder”*. I sitt arbete använder han AKA´n som ett verktyg för att leda gruppen, för att få feedback på sitt ledarskap och som ”en kvittobekräftelse” på sitt arbete.

Hur AKA´n görs

Efter att ha pratat med samtliga chefer kan vi se att de alla följer processen med att genomföra en AKA som den beskrivs. De anställda samlas som en hel grupp eller uppdelat i skiftlag. Samlingen sker i företagets lokaler eller på en utflykt. Förra årets resultat gås igenom för att se vad som kan förbättras. Större grupper delas in i små för att diskutera och välja tre områden. Därefter rangordnas de punkter som gruppen anser är viktigast och aktiviteter tas därefter fram. För varje aktivitet utses en ansvarig (produktionschefen kan också vara den som får ansvara för en aktivitet). Problem som rör AKA´n för vissa av cheferna börjar redan med feedbacksessionerna; det är inte alltid man kan göra AKA´n på en kryssdag, och när man väl samlat alla är det svårt att få dem att enas om aktiviteterna.

Anders berättar att skiftlagen tycka väldigt olika under feedbacksessionerna när aktiviteterna tas fram. En förbättring i ett skiftlag kan vara en försämring i ett annat. Han nämner också problemet med att folk undanhåller vissa saker och inte tar upp de verkliga problemen. Anders tycker att det vore bättre om skiftlagen själva fick ta tag i aktiviteterna på feedbacksessionerna efter att förra årets resultat har presenterats. ”*Då kan man låta anställda ta itu med det som retar dem mest”*, menar han. Anders prioriterar bort punkter i AKA´n som tar lång tid att genomföra. Genomförandeprocessen måste vara kort eftersom det är skiftlagen själva som skall genomföra dem. Anders hävdar också att det inför varje AKA finns anställda på avdelningen som går samman i ett kollektiv och bestämmer sig för att rösta negativt i en viss fråga. Det går inte att bevisa men ändå råder det inte någon tvekan om detta menar han.

Att tiden inte räcker till är något som Erik nämner i sin intervju. Han nämner att om t.ex. hela arbetsgruppen ska samlas så får produktionen stoppas, vilket i sin tur leder till förlust av pengar. Genomförs feedbacksessionerna på en kryssdag går halva tiden åt till facklig information. Erik vill kunna förbättra feedbacksessionerna men menar att det är svårt att hitta förutsättningarna för att göra de bättre. Främsta orsaken är bristen på tid.

Fredrik känner att processen med att välja ut förbättringspunkter under feedbacksessionerna är en ganska långsam och trög process. Han berättar att det startas en diskussion som snabbt mattas av eftersom det tar en stund att gå igenom alla punkter. Det blir dessutom alltid samma personer som hörs när det gäller att välja fram aktiviteter. Att de hörs beror dock inte på att de är mer intresserade av AKA´n utan snarare att de gillar att höras och ta plats rent allmänt. Under feedbacksessionerna 2007 säger Fredrik att han själv fick se till att gruppen enades om punkterna. *”Annars hade det inte kommit fram någonting”*, menar han.

Daniel berättar om liknande problem under feedbacksessionen 2007 i hans avdelning. De var en stor grupp och de hade en stor spridning på aktiviteterna. Alla var inte med på samtliga punkter utan det blev majoritetsbeslut när aktiviteterna skulle väljas ut. På frågan om han upplever att det är svårt att hitta tid till att göra AKA svarar han att: *”Man får inte tid för att utföra det utan man måste ta sig tid. Man får helt enkelt åsidosätta produktionen”*. Han tycker däremot det vore bättre att göra AKA´n tidigare på året så att resultatet kommer ut i början av året då det finns mer tid till att arbeta med det. *”När det kommer ut i april är semestern väldigt nära och efter den är det mycket budgetarbete som tar upp tid”*, säger han.

Uppföljning av aktiviteterna

Uppföljningen av aktiviteterna och chefernas attityder till aktiviteterna skiljer sig åt. Alla produktionschefer utom en hade svårigheter att under intervjun komma ihåg vilka aktiviteter som genomfördes 2007. Av de sex produktionscheferna svarade tre att alla aktiviteter i deras avdelning blev genomförda. Utifrån intervjuerna kan vi se olika attityder till aktiviteterna och hur viktiga cheferna tycker att aktiviteterna var för deras avdelning. Cheferna tar också upp problem som har uppstått med val av aktiviteter och hur det har påverkat uppföljningen.

I de avdelningarna där alla aktiviteter inte blev genomförda nämns tidsbristen som den främsta orsaken. En av cheferna i dessa avdelningar menar att i tidspressade situationer väljer de anställda att fokusera på sina arbetsuppgifter och prioriterar således bort aktiviteterna. En annan chef berättar att de 2007 hade en låg produktionstakt i hans avdelning på grund av att en aktivitet skulle genomföras. Då bestämde man sig för att fokusera på produktionen istället och det fanns inte mycket tid över till aktiviteterna. Han menar också att de anställda blev väldigt nöjda med att de fick tid över för att öka produktionen istället för att behöva göra aktiviteten. En annan chef säger att i AKA´n prioriterar man bort sådant som tar lång tid att genomföra och menar att genomförandeprocessen måste vara kort eftersom det är skiftlagen själva som skall genomföra dem.

Erik nämner att ofta är så mycket som 70 till 80 procent av aktiviteterna viktiga för hans avdelning. *”En del av de aktiviteterna hade man kommit på utan AKA´n, andra blev man överraskad av”*, säger han. Han tror att det är lättare för de verkstadsanställda att svara när det är anonymt. För att hålla AKA´n levande under året försöker de i hans avdelning alltid välja ansvariga i samma skiftlag som punkten uppkom. De tar upp aktiviteterna på arbetsplatsträffar och stämmer av hur långt de har kommit. De pratar också om de avslutade aktiviteterna, hur nöjda de är med dem och vad de har gett för effekter. De aktiviteterna som ger låg effekt följs inte upp året efter utan istället väljs nya aktiviteter för att förbättra de punkter som man fortfarande inte är nöjda med.

Bo berättar att aktiviteterna är viktiga för att höja samarbetet i hans avdelning. Han tycker att uppföljningsprocessen tas mer på allvar i och med att det finns en databas där alla aktiviteterna lagras. Aktiviteterna i databasen följs upp en gång i kvartalet enligt Bo.

Carl säger att han har ändrat sitt sätt att ta fram aktiviteterna. Tidigare valde hans avdelning att genomföra stora aktiviteter som var svåra att mäta. Man har lärt sig att aktiviteterna inte får vara för stora, menar Carl. *”Nu tar vi fram enklare aktiviteter som man känner att man kan utföra och som ligger på individerna i gruppen att göra och inte någon annan”*. AKA´n och aktiviteterna följs upp och diskuteras på arbetsplatsträffarna. Carl säger man har börjat arbeta på det sättet så att AKA´n är levande under året och inte något som stäms av veckorna innan

processen drar igång. Får inte aktiviteterna de önskade effekterna uppmuntrar Carl att ta upp dem igen året därpå.

Fredrik säger: *”När stora punkter tas upp är det lätt att tänka att någon annan får lösa det. Men meningen är kanske att vi tar upp punkter som kanske inte är så stora, utan saker som vi kan påverka själva och handleda, att man sätter en aktivitet som vi själva kan göra.”* I hans avdelning säger han att den viktigaste aktiviteten hade kommit upp utan AKA´n. Han framhåller också att han kommer att ändra sitt sätt att arbeta med AKA-processen detta år. Det ska bli aktiviteter som de kan göra på avdelningen. Han framhåller vikten av att: *”Inte ta upp stora frågor som material, som vi inte kan påverka, utan istället fokusera på det vi kan göra själva”.*

Daniel berättade att några av hans aktiviteter ”rann ut i sanden” men att de kommer dyka upp på årets AKA om det var viktiga för medarbetarna. Hur många aktiviteter de hade kan han inte svara på, bara att det var för många. Av denna anledning vill han i år göra så att skiftlagen är ansvariga för sina egna punkter. *”Alla aktiviteter var mer eller mindre bra men du ska verkligen brinna för en aktivitet om du ska lösa den också.”* Han tycker att de i år ska försöka hålla sig till aktiviteter som de kan utföra själva, för om de blir för stora är det stor sannolikhet att de inte blir utförda. Daniel menar att det måste finnas pengar till allt och det är inte lätt att få pengar till något som inte skapar pengar eller som lagen kräver att de måste åtgärda. Efter förra årets AKA menar han att de hade ganska bra och kontinuerlig uppföljning av aktiviteterna på arbetsplatsträffar. När de efterhand kom in på de större punkterna gick det dock trögare. Han menar också att han måste ”ligga på” de ansvariga för aktiviteterna med jämna mellanrum. Annars händer det ingenting.

Uppfattningar om de anställdas attityd till AKA´n

Produktionscheferna i de avdelningar där alla aktiviteter inte blev genomförda, menar att det är svårt att få de anställda att enas om aktiviteterna under feedbacksessionerna. De menar att det är svårt att få stora grupper att välja punkter som alla tror på. Olika skiftlag kan exempelvis ha väldigt olika uppfattningar om vad som behöver åtgärdas.

Anders tycker att de anställda ser AKA´n som en chans att säga något en gång om året. Han tycker att det lätt kan bli till en önskelista och att det inte går att åtgärda allt de anställda klagar över. Han säger också att de anställda ser AKA´n som ett sätt för ledningen att hålla koll på dem.

Daniels anställda har ingen positiv attityd till AKA´n enligt honom själv. Han tror att de uppfattar det som en ”kontrollgrej” och att de är rädda att någon ska kunna se hur de har svarat. Han upplever att de är både skeptiska och misstänksamma till AKA´n. Han tror vidare att det är svårt att få hans anställda att bli positiva till att behöva fylla i en enkät. Han har dock arbetat med att göra anonymiteten säkrare för att de ska känna sig tryggare när de svarar.

Fredrik berättar att de anställda i hans avdelning är ovilliga att ta på sig aktiviteterna. Han menar att de flesta nog hellre hade gjort sina vanliga arbetsuppgifter. *”Att fylla i AKA´n är OK, men sen när det kommer till att man ska göra något så blir det jobbigare”*, menar han. De anställda har vidare svårt att enas om punkterna och han är den som får se till att gruppen enas om beslut. Han säger också att hans anställda tänker mycket på punkter kring miljö och säkerhet, vilket leder till att ganska stora punkter behöver åtgärdas. Detta leder i sin tur att de skjuter ifrån sig ansvaret. *”Vissa anställda kan ta på sig att göra en aktivitet, men jag vet inte om alla ser att det är grejer som är värdefulla för dem själva. Det är svårt när de är så många som ska välja punkter som alla tror på”*, säger Fredrik.

Carl säger att han hoppas att hans anställda tycker att AKA´n är bra. *”Sen kan de ändå tycka att det är jobbigt att sitta i möten och analysera alltför länge”*, menar han. Han kan också tänka sig att de tycker att processen är för lång. Han säger vidare: *”Men samtidigt ser man på dem att de inser att det är viktigt och att man kommer fram till bra saker under mötet.”*

Bo tror att ungefär hälften av hans anställda ser AKA´n som *”något som måste göras”*. En del har svårt att förstå AKA´n men det finns också de som ställer krav och ifrågasätter den. Detta gäller framförallt de yngre som Bo också uppfattar som generellt sett positiva till undersökningen.

Erik säger att de anställda som är intresserade och verkligen vill engagera sig, ser AKA´n som något som har ett viktigt syfte. Samtidigt finns de andra som gör den för att de måste göra den. *”Men de flesta tycker nog att den är bra. Vissa går in för det, andra gör inte det. De tänker att nu är det dags igen.”*, säger han.

Efter att nu presenterat hur produktionscheferna arbetar med AKA´n, deras attityder till den samt uppfattningar om de verkstadsanställdas attityder, fortsätter vi nedan med att presentera intervjusvar som rör chefernas lärande och utveckling.

4.1.2 Lärande och utveckling

Ett av flera mål som Tillverka AB har med AKA´n är att chefernas resultat ska förbättras över åren.[71] Vi vill belysa produktionschefernas lärande, utveckling och kringliggande faktorer för att skapa oss en uppfattning om förutsättningarna och ambitionerna för att förbättra AKA-resultaten hos de olika cheferna. I följande avsnitt presenteras chefernas svar som rör deras möjligheter att utvecklas på Tillverka AB samt deras möjligheter att utveckla arbetsgruppen. Vi presenterar också deras uppfattningar om stöd från organisationen och kollegor, uppfattningar om kommunikation med andra produktionschefer och slutligen även vad de har sagt gällande feedback.

Möjligheter att utvecklas

Samtliga chefer anger att det finns goda eller mycket goda möjligheter till utveckling på Tillverka AB, och att det är mycket upp till en själv. Tillverka AB erbjuder många utbildningar och ingen av respondenterna upplever att det finns några hinder (från organisationens sida) som hindrar dem från att delta i utbildningarna. Några av respondenterna uppger även att deras närmsta chef är väldigt positiv till utveckling och uppmanar dem att gå på utbildningar. Trots att det finns goda möjligheter till utveckling uppger samtliga att det kan vara svårt att hitta tid för detta då det finns mycket som måste göras när man är produktionschef. En av cheferna, Carl, är av samma åsikt men han säger att: *”Det handlar om att involvera lärande och utveckling i det dagliga arbetet.”*

[71] Kontaktperson på Tillverka AB

När det gäller utveckling inom den egna arbetsgruppen säger Fredrik att det finns mycket möjligheter att utveckla gruppen. Bland annat jobbar han med detta på det lagmötet man har varje vecka. Detta möte är en timma långt och för att kunna samla sina anställda stoppar han maskinerna. Han upplever dock att det gäller att hitta en balans för hur mycket tid man vill eller vågar ta ut för att utveckla gruppen. Maskinerna är manuella, försvinner en person så blir det stopp direkt, menar han.

Daniel, precis som Fredrik, menar att det finns goda möjligheter för hans anställda att utvecklas och att deras utveckling i stor utsträckning beror på Utvecklingssystemet på Tillverka AB. Medarbetarnas utveckling diskuteras också på utvecklingssamtal och tas även upp med jämna mellanrum i skiftlagen på arbetsplatsträffar. *”Det är väldigt mycket upp till gruppens behov, man behöver se till att ha täckning på alla utrustningar”*, menar Daniel.

Anders menar att genom AKA´n brukar det komma fram att de anställda inte anser sig ha möjlighet till utveckling. Orsaken anser han bero på att viljan saknas hos de anställda. Han menar även på att det finns många äldre medarbetare på avdelningen som har varit där länge och att de kan ses som *”bromsklossar som inte kan utvecklas”*. Han berättar att personalomsättningen idag ligger på noll vilket också gör att anställda på avdelningen klagar. En avdelning måste ha personalomsättning för att fungera menar han. *”Det finns en del anställda på avdelningen som är i sin egen värld och behöver få nya erfarenheter och intryck.”*

Stödet av organisationen och kollegor

Samtliga chefer upplever att de får tillräckligt med hjälp och stöd av organisationen och kollegorna i sitt chefskap och sin utveckling. Majoriteten av respondenterna angav att det alltid finns någon att fråga när man behöver hjälp. Samtliga nämner HR som ett väldigt bra stöd och även andra staber kommer upp. Erik menar att: *”Det finns staber för allting i princip, så man kan alltid vända sig till någon.”* Dessutom anser han att han har fördelar när det gäller stöd eftersom han har varit på Tillverka AB länge och hunnit bygga upp ett brett kontaktnät. Om man ser till samtliga intervjuer så är det, utöver HR, den egna chefen som nämns mest när produktionscheferna pratar om stöd. Bo nämner även att hans egen chef är väldigt bra på att regelbundet höra efter om Bo behöver någon typ av hjälp och/eller stöd.

När det stödet från produktionschefer på andra fabriker, uppger våra respondenter att detta inte är vanligt. Fredrik exempelvis anger att han har väldigt lite kontakt med andra produktionschefer. Utifrån intervjuerna verkar det som att cheferna kontaktar endast sina kollegor inom samma fabrik om de behöver stöd. Daniel tror att det i hög grad är upp till cheferna i varje fabrik hur mycket kunskapsutbyte som sker dem emellan. Han tycker att hans chef är väldigt bra och uppmanar till ett öppet klimat på hans avdelning, vilket gör det lätt att kunna gå till varandra (inom avdelningen) men att så kanske inte är fallet i övriga fabriker.

Kommunikation med andra chefer

Vi fick varierande svar på frågan om produktionscheferna pratar med andra chefer om AKA´n och om deras jobb i allmänhet. Cheferna har kommunikation med sina kolleger inom tillverkningsområdet, men ingen av de sex cheferna vi intervjuade hade kontakt med cheferna i andra fabriker, varken när det gällde AKA´n eller andra faktorer gällande deras arbete.

Erik berättar att han pratar väldigt mycket med produktionscheferna inom sitt tillverkningsområde. ”*Vi brukar sno idéer från varandra så att man kör ett liknande sätt allihop”*, säger han. Med kollegorna inom tillverkningsområdet diskuterar han bland annat AKA-resultat och klimatet är öppet. Sedan menar han att det tyvärr inte blir så mycket samtal utanför tillverkningsområdet. Han saknar dock inte utbytet, och bristen på kommunikation kan bero på honom själv menar han. *Vill jag ha det så får jag det, så det är ändå upp till var och en”*.

Liknande omständigheter råder i Carls avdelning. Där har de väldigt bra kommunikation med produktionschefer inom tillverkningsområdet. De jämför bland annat sina AKA-resultat för att se vad de har för likheter och försöka göra något gemensamt av det. Däremot har han ingen kommunikation om AKA-resultaten med de andra fabrikerna. *”Det kan handla om prestige mellan de rollerna de olika produktionscheferna har på de olika fabrikerna”*, tror Carl. Han säger också att när det gäller AKA´n så råder det ett öppet klimat, men att vissa produktionschefer tycker att AKA´n är onödig. *”Det är tråkigt då det återspeglas i hela verksamheten. Då blir det inte lika viktigt för dem som fyller i AKA´n. Man bör titta sig i spegeln för att har man valt ut rätt aktiviteter och följt upp dessa så kommer de anställda känna att det ger någonting”*, menar Carl.

Bo tycker också att samarbete mellan tjänstemän måste bli bättre för att samarbetet mellan de anställda i olika avdelningar ska förbättras. Han säger att han tyvärr inte pratar med andra produktionschefer om AKA´n öppet. *”Var och en bygger sitt”*, säger han. ”*Det finns känsliga bitar som bland annat bedömning mot chef och har man fått negativ kritik blir det svårt att visa sitt resultat.”* Han tror att det är viktigt för tjänstemännen att föregå med gott exempel. *”Om vi inte kan samarbeta på chefsnivå då kommer inte de anställda göra det heller”*, säger han. Bo tycker att produktionscheferna har mycket att lära sig av varandra, men att inget tvång kan sättas på att kommunicera. Enligt honom är det är upp till individer i organisationen att skapa förtroende och tillit mellan varandra.

Inte heller Fredrik, Anders och Daniel har kommunikation med andra produktionschefer, vare sig det gäller deras arbetsuppgifter eller AKA-resultaten. Fredrik menar att han går igenom sitt AKA-resultat med sin chef men att han inte har så mycket kontakt med cheferna på andra fabriker. Han säger att han inte heller saknar den kontakten, eftersom han har mycket att fokusera på inom sin avdelning. *”Det är säkert bra att träffa andra produktionschefer, men det är inget jag tänker på”*, menar han. Efter att bandspelaren stängs av är Fredrik nyfiken om hans svar skilde sig mycket från andra chefer vi hade intervjuat, speciellt när det gällde hur de jobbade med AKA´n. Anders pratar inte med andra produktionschefer heller eftersom de har alldeles för olika problem, menar han. De diskuterar inte heller sina AKA-resultat och aktiviteter. Han berättar att på hans avdelning har de inte tid att åka bort och köra gemensamma aktiviteter och göra något annorlunda och roligt. Det känns orättvist menar han, och det finns därmed en anledning till att produktionscheferna inom hans tillverkningsområde inte kan träffas och göra saker tillsammans.

Daniel upplever att han är en aning ensam i sin position vilket är en anledning till att han inte diskuterar sin AKA med andra chefer. Däremot pratar han med cheferna inom sitt tillverkningsområde varannan vecka. Det finns även telefonkontakt. *”Man ringer varandra om man behöver bolla en idé eller behöver hjälp, så det stödet finns. Jag går gärna till dem som har samma värderingar och bakgrund som man själv så att man får något utbyte av det”*, säger Daniel. Kontakten med andra fabriker upplever han som relativt bra och anger att: ”*vi har ett väldigt öppet klimat på Tillverka AB, det är ingen som säger nej om man frågar”*. När det gäller AKA-resultaten säger Daniel att det är populärt att jämföra frågorna som behandlar

personlig ledarstil med andra chefer inom tillverkningsområdet. *”Det är lite prestige om man har bra poäng på de frågorna. Har man för dåligt där får man inte driva AKA-processen själv utan HR går in och är med.”* Att jämföra arbetsprocessen med AKA´n med andra produktionschefer tycker han är onödigt eftersom AKA-processen upplevs som en ganska styrd process. Han tror att alla har sin egen metod som fungerar bra när det kommer till feedbacksessionerna, och att problem som kommer upp skiljer sig väldigt mycket åt beroende på avdelning och fabrik. Daniel diskuterar inte AKA´n och sättet att jobba med den med sin tillverkningschef eftersom han inte tycker att det rör honom.

Feedback

När vi frågar om feedback anger samtliga chefer att de får feedback från sina anställda men upplevelsen av mängden och kvalitén på feedbacken varierar. Majoriteten av respondenterna upplever att medarbetarna är väldigt öppna och raka och att feedback ges spontant och oplanerat. Fredrik däremot anger att han visserligen får feedback men att detta sker på utvecklingssamtalen som han har med de sina anställda en gång per år. Under dessa upplever han att *”... vissa är öppna och vissa förskönar det”*. Även Erik menar att det varierar hur öppna de anställda är med feedback, men generellt sett tycker han att det är en öppen stämning. Daniel får kontinuerligt feedback och han tycker att det alltid märks på hans anställda om de är nöjda eller inte. Endast en person, Erik, anger självmant att AKA´n är ett sätt att få feedback på ledarskapet.

När det gäller feedback från respektive tillverkningschef upplever samtliga produktionschefer att det fungerar bra men att mängden och kvalitén på feedbacken varierar. Anders berättar att: *”På chef- eller ledningshåll är feedbacken dock inte lika rak eftersom det helt enkelt inte går.”* Den chef som verkar få mest feedback av sin chef är Bo, han uppger att de träffas en gång i veckan. Detta upplevs som positivt och Bo menar att han nu *”... vet exakt var han ligger”*. Bo uppger också att han varje morgon går runt bland sina anställda och gör precis som sin chef. Han går runt bland det skiftlag som jobbar tidigt och går fram till varje person. Han hälsar, frågar om allt är okej och försöker stämma av för att få en bild av hur bra allting fungerar. De anställda vet att han går runt och att han kommer att komma fram till dem. Ibland löser man problem på denna ”runda”. Han gör likadant när det senare skiftet kommer in för dagen. Även Fredrik och Carl anger att de dagligen går runt och pratar med de

verkstadsanställda och visar sig i fabriken, detta sker dock inte lika planerat som Bos ”rundor”. Överlag tycker respondenterna att det finns tillräckligt med forum för feedback.

4.1.3 Motivation

Vi valde att fråga produktionscheferna vad som motiverar dem i deras arbete samt vad de tror motiverar deras anställda. Genom att belysa deras syn på motivation vill vi skapa oss en uppfattning om vilka skillnader som kan finnas i motivation mellan cheferna i Grupp 1 och Grupp 2. Vi har även valt att belysa eventuella skillnader i vad cheferna tror motiverar deras anställda i respektive grupp, främst för att skapa oss en uppfattning om chefernas attityd till att motivera sina anställda.

Chefernas syn på sin egen motivation

Anders säger sig motiveras av att göra rätt för sig och att jobba med ständiga förbättringar (exempelvis viljan att lösa problem). Just viljan att lösa problem anser han inte finns kvar på många ställen på Tillverka AB. Många chefer är inte tillräckligt motiverade att driva saker – även i fall de vet att det finns en lösning. De lägger sig för opinionen. Det gör dock inte Anders. Han menar att genom att göra framsteg får man också förtroende. Man kan gå utanför ramarna och enligt Anders är hans avdelning berömd för att göra detta. Går man aldrig utanför ramarna vet man inte vart ramarna går för någonstans. Tillverka AB vill att man skall testa sina gränser. Med stor frihet kommer dock också stort ansvar menar han.

Bo säger sig motiveras av att jobba med och utveckla människor. Den ena dagen är inte den andra lik och omväxlingen har drivit honom. Han har känt en slags trygghet och har inte sökt något annat arbete. Han säger också att man utvecklas mycket utan att man tänker på det och nämner att det har varit mycket små utbildningar. Bo anser att det är kul med utmaningar och att jobba mot mål. Han påpekar också att han får det stöd han behöver och hur nöjd han är med Tillverka AB. Det har aldrig hänt att han blivit nekat något (inom rimliga gränser). Han anser sig också ha lyckats med personalutvecklingen, att han skapat ett ”gött gäng” med de olika nationaliteter som finns där. Det är heller ingen personalomsättning. På kryssdagar har det hänt att man rest iväg tillsammans exempelvis. Att resa iväg och att sedan få arbeta

övertid ses som en självklarhet och är inget som ifrågasätts. Vad som skulle motivera honom att utveckla sitt ledarskap har han svårt att svara på.

Det som är motiverande för Carl är gruppens utveckling och framgång. Han säger sig drivas mer av gruppens framgångar än av den egna prestationen. Behovet av bekräftelse som han kände då han började som chef är dock inte längre detsamma. Nu är det istället gruppens framgång och att se hur individerna växer som motiverar honom. När det gäller att förbättra sitt ledarskap anger Carl att han behöver träna på allt han har lärt sig via utvecklingssamtal. Han föredrar att leda på process och inte i sakfråga vilket i sin tur innebär att de anställda måste ta mer ansvar. Vidare anser han sig behöva träna på att ge feedback. De anställda vill inte att han lägger sig i för mycket och de jobbar självständigt, så det blir svårt för honom att ge bra återkoppling. Ett mentorskap hade varit bra för den personliga utvecklingen och nämner att de började prata om det i ledningsgruppen men att det stannade av. Carl säger sig också söka kunskap om andra om han tycker det finns något att lära av dem. Om framtiden siar Carl om att det kommer komma en ny chef till den nya enheten samtidigt som han kommer att bli erbjuden rollen som tillverkningschef för enheterna.

Daniel motiveras av att ha klara och tydliga mål (vilka han sätter tillsammans med sin chef). Med målen kommer sedan utmaningen att uppnå dem vilket bidrar till ökad motivation. Sen menar han att det väldigt roligt jobb och att det blir väldigt roligt när det går bra för avdelningen och de anställa. Daniel menar att han kan se på sina anställda (ganska tydligt i alla fall) om han själv har gjort något bra, vilket gör honom glad. Då har man lyckats. Utvecklingen och det ökade ansvaret som produktionschef liksom att få uppmärksamhet och positiv feedback för att man uppnått mål motiverar honom också. Att ge positiv feedback är vidare något de runt omkring är ganska bra på. Vad som motiverar Daniel till att förbättra sitt ledarskap är feedback och möjligheten att gå utbildningar i hur man skall vara som människa och ledare. *”Lär man känna sig själv så tror jag att man blir en bättre ledare. Det är viktigt att det fortsätter vara fritt att gå kurser och få utveckla sig.”* Daniel menar att hans chef är väldigt positiv till den här typen av utveckling och tror på mental träning och liknande.

Erik känner motivation av den spänningen och den stressfaktor som finns. Han förklarar att det är mycket ”action” och att det händer saker hela tiden. Sen har det givetvis med människor

att göra också; att ha ett mål och uppnå det med andra. Han anser att han är väldigt beroende i den sitsen han har av att andra människor gör jobbet åt en. Det är en helhet. Han säger också att hans arbete är brett och varierande; ena dagen är det ekonomifrågor, andra dagen logistik, tredje är det någon som hamnat i konflikt. Det är hela tiden nya saker som händer. På frågan vad som skulle kunna motivera honom att förbättra sitt ledarskap börjar han med att säga att han är väldigt resultatfokuserad. Att man märker att man börjar nå målen med sina förbättringar är en jätteviktig motivationsfaktor menar han. Sen är det ju givetvis som med alla andra att man vill ha bekräftelse från sina anställda. Man vill bli älskad av alla. Hur han kan förbättra sitt ledarskap tyckte han var jobbigt att svara på men nämner att det är hans eget planerande. Att planera arbetet är hans största problem eftersom han beskriver sig som väldigt spontan. Erik anger även att: ”*Sen finns ju allt det andra man kan lära sig för att bli bättre på att motivera och leda människor samt olika system*. *Det finns otroligt mycket.”* Han har blivit erbjuden en coach eftersom han är relativt ny i sin roll och funderar på att ”nappa” på det längre fram. Just nu är det för mycket kurser.

Fredrik anser att det som är kul med jobbet är när man känner att det är kul att gå ut och prata med personalen, dvs. att det känns bra och att de levererar bra. Det som ”taggar” honom är att hela tiden försöka bli bättre och leverera mer och mer. I vad som skulle kunna motivera honom att förbättra sitt ledarskap nämner han personalen. Fredrik berättar att: *”När man ser att det blir förändringar i attityd, att någon gör något annorlunda och utvecklas, när anställda tar ansvar, när det sker saker som är positiva – det är sådant som motiverar”*. Han säger sig motiveras väldigt mycket av pengar och av hur mycket de levererar. Han berättar att det tog ett tag innan han som chef insåg hur folk ser på en chef (att man har en auktoritär och organisatorisk position). Som chef behöver man inte locka och dra lika mycket jämfört med att vara projektledare utan bara bestämma hur det skall vara. Fredrik säger sig dock inte köra den sistnämna stilen så ofta. När han började var det tal om att han skulle få en mentor men det har han glömt av. Han tänker att någon gång skulle det vara bra att ha någon ”att bolla med”. Nu har han en coach som han går med genom ett personligt ledarskapsprogram på ett halvår. Där får Fredrik göra vissa uppgifter och sedan stämma av hur det gick. Programmet är externt utanför Tillverka AB.

Uppfattningar om de verkstadsanställdas motivation

Anders säger att de som trivs bra och ”är på hugget” det är de man lägger ner lite arbete på och får respons av. Det kan vara att diskutera lösningar exempelvis. De är alltid motiverade. Sen finns de dem som inte har hög motivation vad det gäller att utveckla sig. Anders berättar att av AKA´n kommer det fram att folk inte anser sig ha en chans till utveckling. Orsaken anser han bero på att viljan saknas. Tråkiga och enformiga jobb blir man avtrubbad av vilket också krävs för att man skall klara av jobbet. De som vill något upplevs som besvärliga av sina arbetskamrater. De sticker ut och de upplevs jobba i egen sak. Sen nämner han också att det inte har skett några tekniksprång vilket har gjort att man behövt förnya sin personal. Tekniksprång och förändringar måste till för att man skall få ny personal. Han berättar att förr var det lätt att få ett jobb. Det finns många kvar från den tiden då det var lägre krav på arbetssökande. Idag är det svårt att få tag i jobb och Anders menar att äldre anställda tar upp en plats. De är som ”bromsklossar” som inte kan utvecklas. Personalomsättningen idag är noll vilket också gör att folk på avdelningen klagar. En avdelning måste ha personalomsättning för att fungera menar han. *”Det finns en del på avdelningen som är i sin egen värld och (som) behöver få nya erfarenheter och intryck.”*

Hur Anders motiverar ”bromsklossarna” har svårt att ge ett svar på. Han nämner så Utvecklingssytemet som finns på Tillverka AB, vilken innebär att ju mer man lär sig som anställd desto mer får man betalt. Utvecklingen där anställda lär sig steg saknas på Tillverka AB och i synnerhet på hans avdelning anser han. Anders förklarar att det bland annat för lite betalt för att lära sig ett nytt steg (ca 400 kr/mån). Alla har dessutom inte förutsättning att lära sig, såväl ur ett intellektuellt som tidsmässigt perspektiv. Han vill dock betona att det är viljan som är det avgörande. Man kan komma med alla olika typer av bortförklaringar om inte viljan finns. Basnivån är kravet som finns. Sen finns det inga krav på att lära sig något mer. Anders menar också att resultatlön/bonus inte betyder något för de anställda i hans avdelning. Han förklarar att det är ett för lågt belopp. Det rör sig om max 800 kr i månaden, vilket för övrigt inte ändrats på många år. Anders vill istället ha ackord, en lön som kan kopplas direkt till varenda individ. *”Då blir man väl svartlistad om man tycker så men jag tycker fortfarande det.”*

Hur Anders själv motiverar sina anställda har han svårt att svara på. Han nämner dock att det förekommer en arbetsträff en gång i månaden med varje skiftlag på avdelningen där problem tas upp. Han uppfattar det som att Tillverka AB får ändra sitt koncept. Företaget har anställda som varit där länge och som inte kan utvecklas och som är så starka att de kan påverka andra. De som är motiverade hålls tillbaka av andra. *”Kravlösheten och bristen på vilja känner jag mig hjälplös emot.”* Han påpekar att då företaget rekryterar nuförtiden vill man inte ha med den där attityden. *”Erfarenhet och jobbet betyder lite i förhållande till attityd. Vill du så kan du.”*

Bo berättar att det är varierande grad av motivation i hans avdelning. De anställda med verkstadsteknisk bakgrund som kommer från Tillverka AB:s Verkstadstekniska gymnasium är särskilt motiverade anser han. De har en fyraårig utbildning, de är ”hungriga”, de ställer krav och de utvecklar sig väldigt snabbt. Dem lär sig maskinerna snabbt och tröttnar även snabbt på att bara köra en enda maskin. Bo har även ett antal personer från andra länder som varit med sen 80-talet. Dessa anställda säger han ligger på en ”låg nivå”. De har en dålig skolgång och ligger på en låg teoretisk nivå. En av de anställda kan knappt prata svenska efter trots alla år i landet och går på en utbildning i svenska nu. Sen har vi anställda över 50 år berättar han vidare. De känner vad Bo benämner som ”tryggheten”. De känner sig trygga som det är nu och vill inte lära sig mer. De börjar känna sig osäkra då det skall till och lära sig nya saker. Fem till sex anställda vägrar exempelvis röra en dator. Han säger att de stannar i utvecklingen och är nöjda med det de gör. Däremot tillägger han att hans avdelning har många specialister och berättar om en av dem som varit där längst. Denne anställde är mycket duktig på att göra det han gör, men vill inte lära sig något annat utanför den specialistkompetens han nu har.

Bo säger att av de fyra skiftlagen man har, är det tre han tycker fungerar mycket bra. Det fjärde fungerar halvbra. Det laget är ”de gamla”. De är svårt att jobba med dem säger han. På frågan om skiftlagen är indelade för att det skall bli så homogent som möjligt blir svaret ett blankt nej. Det skiftlag som fungerar bäst består av många olika nationaliteter. Att det har blivit lite mer homogena grupper är mest en slump på grund av vakanser. Det har dock ingen betydelse säger han återigen. Inte ålder men framförallt inte nationalitet.

Av AKA´n framkommer det dock att det är samarbetet mellan avdelningarna som är dåligt, förklarar Bo. Benämningen ”avdelningar” kan dock tolkas fritt och inom vår avdelning återstår mycket arbete för att förbättra samarbetet. Han förklarar att det finns en vägg som delar hans avdelning i två delar. Den ena delen av avdelningen går inte över till den andra och tvärtom. De vill inte göra varandras arbetsuppgifter. Det är de livrädda för. Arbetena i den ena delen av avdelningen är kompetensmässigt lättare än i den andra, ändå är det svårt att få dem att gå över. Bo förklarar också att de på arbetsplatsträffar och kryssdagar brukar ta upp att de skall samarbeta men ändå händer lite. *”Vi kanske inte skall samarbeta med någon annan avdelning på Tillverka AB - det är ett långt steg när vi inte klarar det inom vår egen organisation.”*

Carl säger att han jobbar med en väldigt homogen grupp och har många som har jobbat på Tillverka AB i 30 år. Dessa menar han inte är så särskilt förändringsbenägna eller villiga att jobba i grupper. Det som motiverar hans anställda tror Carl är att han ”pushar på dem”. När de sedan vågar ser de verkstadsanställda att de kan mer än vad de tror. De anställda i hans avdelning vill dock inte utvecklas eftersom de redan har uppnått de flesta stegen i Utvecklingssystmet och därför inte har pengar som en motivationsfaktor längre. Han vill därför engagera dem i förbättringsgrupper och utvecklingsarbete. Han har också valt att sitta bredvid sina anställda för att vara närmare, så de kan komma till honom om det skulle vara något. Sakta men säkert börjar de anställda ta större ansvar och ”blommar upp” säger han. Det tycker Carl känns härligt.

Daniel tror att hans anställda motiveras av ungefär samma saker som motiverar honom själv. Att klarar av utmaningar och mål man satt upp, men också när man känner att det går bra för avdelningen och att få feedback för att man har gjort något bra. Daniel menar att vad som motiverar de anställda inte är något de pratar om så mycket, men något man skulle kunna väga in på sikt. Han menar också att de premier och bonussystem som de har på avdelningen fungerar som en slags ”ekonomisk morot”, men att det bara är en del som motiveras av det. Det är väldigt individuellt och en del är väldigt styrda av pengar av anledningar så som personlighet, kultur, bakgrund, eventuellt huslån osv. medan andra är mer intresserade av att lära sig och utvecklas. Daniel tror att det sistnämnda är fallet på hans avdelning eftersom

många av de verkstadsanställda har gjort ett aktivt val att vara där och till och med gått ner i lön.

Erik säger att han tror hans anställda blir mer motiverade ju mer de vet om avdelningen och de mål som finns. Ju mer de känner sig delaktiga helt enkelt. Sen är pengar en motivationsfaktor för dem som jobbar fyrskift. Han tillägger att han inte vet om det faktiskt motiverar dem men att det är en kortsiktig sak att gå in och jobba i fyrskift. Sen när man fått den lönen är det ju ingen motivation kvar menar han.

På utvecklingssamtalen brukar Erik diskutera med de verkstadsanställda vad som motiverar dem. Det är dock inte så att man pratar om det varje dag utan man har två timmar under utvecklingssamtalen. Sen finns det ju de som vill gå vidare i karriären också tillägger Erik. När det gäller Utvecklingssystemet tycker Erik att man har ett bra snitt på avdelningen sett till hur många steg de anställda kan. Han anser att man har en kultur av att köra hårt i avdelningen men att det också beror på hur lätt det är att lära sig maskinerna (på avdelningen har man vissa enkla maskiner som går ganska snabbt att lära sig). Personalen tycker han är en jätteviktig faktor. Han ser att de unga vill lära sig mer medan de äldre inte är så pigga på att lära sig nya saker. Ändå säger han sig ha svårt att se tydliga grupper där motivationen är lägre. Ser man till normalfördelningen, så gör det stora andelen varken mer eller mindre utan sköter sitt jobb förklarar Erik. Sen finns det en liten del som inte ens gör det. Det kan vara dels de unga exempelvis som ser jobbet som en ”pengagruva” men det är inte så enkelt att generalisera. Sen finns det dem som vill göra lite extra och vill ”visa framfötterna”. De finns i alla avdelningar tror Erik.

Fredrik ser inga tydliga grupper. Han ser dock att det finns tydliga variationer i motivation hos de anställda. Att det är skillnad mellan anställdas motivation var något Fredrik inte visste om när han började som chef. Han förklarar att man lär sig om olika personer som chef. Vissa gillar att jobba mycket och är intresserade av hur det går för dem (dvs. chefens uppfattning) samt av att bli bättre (dvs. utvecklas). I varje skiftlag finns det alla olika typer som motiveras av olika typer av saker. En del motiveras av att lära sig nya maskiner, vissa av att jobba och gå hem och få betalt. Andra tycker det är väldigt motiverande att ha en bra gemenskap i sin grupp. Fredrik berättar att de anställda också ser väldigt olika på Utvecklingssystemet. En del

ser det som att varje nytt steg är värt mer pengar medan andra ser det som ett sätt att slippa stå vid en och samma plats (och istället kan rotera). Det sistnämnda är det bästa om man kan få de anställda att ha den inställningen. Fredrik tillägger också att han tycker det är svårt att hantera Utvecklingssystemet. Varje gång man kör en utbildning för en maskin kommer en person att vara borta så man måste ha två anställda per maskin. Fredrik vill att de skall lära sig mer men samtidigt ska de också lära sig bra. Det är så Utvecklingssystemet är tänkt menar han - att alla skall kunna allting överallt. Det är därför viktigt att utbildningen får ta den tid som krävs annars har man många som kan bara lite grann och inga experter. De som kör maskinerna är de som skall lösa problemen i första hand anser Fredrik.

4.2 Intervjuer med verkstadsanställda

Vi valde att intervjua två till fyra verkstadsanställda under varje produktionschef för att få ett nytt perspektiv på chefernas svar, och för att få kunskap om de uppfattningar de verkstadsanställda i respektive avdelning har när det gäller:

1. Arbete med och attityder gentemot AKA´n.
2. Feedback till chefen.
3. Verkstadsanställdas motivation.

Vi har delat upp de anställda i två grupper baserat på vilka chefer de tillhör:
Grupp 1: Medarbetare till Anders, Erik, Fredrik (chefer med lägre AKA-resultat)
Grupp 2: Medarbetare till Bo, Carl, Daniel (chefer med högre AKA-resultat)

4.2.1 Arbetet med och attityder gentemot AKA´n

Vi frågade de verkstadsanställda vad de tycker om AKA´n och om de ser den som ett sätt att förbättra och förändra verksamheten i avdelningen, samt vad AKA´n ger dem personligen. På så sätt vill vi lyfta fram deras åsikter och jämföra deras svar med vad deras produktionschefer har sagt om sina anställdas attityder till AKA´n. Vi frågade också om deras uppfattningar om företagets syfte med AKA´n och vad de tror om deras chefs attityd till den. Vad de verkstadsanställda har att säga om uppföljning av den under året är också av ett stort intresse

för vår undersökning eftersom vi vill skapa oss en så bred uppfattning om uppföljningen som möjligt.

Verkstadsanställdas attityder gentemot AKA´n

I Grupp 1 finns det både positiva och negativa attityder. Till de positiva hör att AKA´n tar upp frågor som är viktiga, och frågor som man inte har tänkt på själv. Den ger utrymme för att tänka och förbättra sig själv. Anonymiteten när man fyller i AKA´n upplevs innebära en möjlighet att få fram vad man tycker. Det finns dock anställda som tycker att AKA´n inte ger de någonting liksom att det är svårt att åtgärda problem med hjälp av AKA´n.
I Grupp 2 är meningarna blandade. En av respondenterna menar exempelvis att: *”Har man problem tar man ju det direkt med chefen. Om det är något som strular i avdelningen eller att vi inte kommer överens så ser jag inte AKA´n som ett huvudredskap för att lösa det”*. En annan menar: *”Man vågar ta upp saker, men jag vet inte om alla vågar säga det de egentligen tycker utan bara fyller i den [arbetsklimatanalysen]”*. Det framkommer också att AKA´n ses som en rutin som man bara gör utan att tänka på vad den ger. Det är en genomgång av hur det har gått från år till år. En del anställda lyfte också fram att den borde fokusera mer på varje avdelning eftersom de skiljer sig åt (istället för att vara en generell analys).

Det som de flesta anser vara positivt och värdefullt är att AKAn lyfter fram känsliga frågor som man inte pratar om, såsom gruppsamarbete inom gruppen och vad man tycker om chefen. Däremot menar vissa anställda att bara lyfta fram problemen inte hjälper. *”AKA´n är ett utmärkt tillfälle att fånga upp åsikter och kommentarer, men vad gör man åt dem?”*, säger en av respondenterna. Han menar vidare att de som främst är ansvariga för att det ska hända saker är produktionscheferna. En annan anställd säger att: *”AKA´n tar upp problem som behöver åtgärdas, men det gäller att våga markera det man tycker är kasst. Den kan ge väldigt mycket men det gäller att man tar den på allvar, vissa bryr sig inte.”*

AKA´n som sätt att förbättra

I Grupp 1 tycker majoriteten av de anställda att AKA´n inte var ett sätt att förändra eller förbättra. *”Det spelar ingen roll, det blir ändå inga förändringar”,* menar en av respondenterna. Det finns dock anställda som tycker att AKA´n är ett sätt att förbättra

verksamheten, bland annat genom att man kan fånga upp punkter som har legat och ”pyrt” under året. AKA´n ses också som ett bra sätt att få fram vad alla tycker samt diskutera i grupper vad man vill förbättra på avdelningen.

I Grupp 2 fick vi fram splittrade meningar. Dels anses AKA´n vara *”värdelös”* eftersom den inte ger någon förändring. Om AKA´n kan bidra till förändring anses bero på vad som ska förändras, och det uppfattas vara svårt att få igenom stora ändringar som gäller organisationen. *”AKA´n kan bidra till förändring om man vågar följa resultaten”*, menar en av respondenterna.

AKA´n ses som ett bra sätt att kommunicera med högre chefer, eftersom de aldrig kommer ner i fabriken. Man kan också få höra vad andra tycker om arbetsplatsen. Stora problem som kommunikation på avdelningen och samarbete går dock inte att förändra med AKA´n menar en av respondenterna.

”AKA´n är ett sätt att förbättra för att den lyfter fram olika tankar. Resultatet talar för sig självt. Tycker folk att något är mindre bra så kommer det fram”, säger en av de anställda. En annan säger sig inte vara lika säker på att AKA´n bidrar till förbättring. *”Vi lever ju på att göra kvalitéjobb. Jag vet inte om AKA´n hjälper till speciellt mycket, det kanske kan vara något där i”,* säger han.

En av respondenterna säger att AKA´n hjälper till att förbättra resultatet genom att höja samarbetsnivån. *”Det är lite gruppsykologi i AKA´n. På sikt tror jag att den hjälper, men man når inga snabba resultat med AKA´n”*.

Uppfattningar om företagets syfte med AKA´n

I Grupp 1 kom det fram att syftet med AKA´n är förbättring, både av kvalitén och hur de anställda trivs. Samtidigt tycker en av respondenterna att man inte ser så mycket förbättringar av arbetsklimatet från Tillverka AB:s sida, utan fokus ligger främst på produktionen, att det ses som första prioritet. Att alla ska jobba likadant samt att få bättre trivselmiljö anses vara ett syfte. Bättre feedback, ökad kvalité, bättre rotation i avdelningarna samt kortare leveranstider

nämndes också som syften. *”AKA´n är ett sätt för ledningen att hålla koll på oss”*, nämner en anställd.

Förbättring av arbetssituationen och arbetsklimatet nämns som ett syfte även i Grupp 2. Att få en bild över verksamheten och vad de anställda tycker och tänker samt deras arbetssituation, ses som ett syfte. Dock säger vissa anställda att AKA-resultaten inte följs upp av Tillverka AB och att man inte alltid tar till de nödvändiga åtgärderna. *”Mängden spelar in på hur Tillverka AB ser det, om bara några enstaka är missnöjda tror jag inte de tänker så mycket på det”*, menar en av respondenterna. Vidare anses syftet med AKA´n vara att få de anställda att ”dra åt samma håll” samt att få en överblick över trivsel och effektivitet och hur det upplevs och skiljer sig åt i organisationen. Att man försöker förbättra relationen mellan chef och anställda och på det sättet få bättre resultat ses också som ett syfte. AKA´n ses även som ett ”trivselverktyg” för chefer och företaget i sig. En av anställda i Grupp 2 nämner ökning av vinsten till aktieägare som ett möjligt syfte och säger att han inte är säker på vad det ”riktiga” syftet är med AKA´n.

Uppfattningar om chefens attityd till AKA´n

I Grupp 1 kommer det fram olika uppfattningar bland de verkstadsanställda. En säger att: *”Jag tror han tycker den är viktig och bra. Det är dem signalerna man får på möten. Nu skall vi ta tag i de här sakerna och ta tag i frågan”*. En annan anställd säger: *”Han vill verkligen vara en bra chef för oss. Han vill ju visa det för sina chefer också”*. En är konfunderad och berättar att de inte alls pratar särskilt mycket om AKA´n. Denne anställde kommer inte ihåg när han senast fyllde i den men att det borde ha varit för en månad sedan. Han misstänker att han missat att fylla i den i år. Förra årets AKA kommer han inte heller ihåg. Ändå menar han att chefen är drivande med undantag för uppföljningen. Andra åsikter som kommer fram är att chefen inte verkar uppmuntra de verkstadsanställda att fylla i AKA´n och att det inte sker mycket arbete kring AKA´n. En tror att hans chef inte är så positiv till AKA´n för att den kommer för ofta. En annan menar att hans chef är mycket intresserad av sitt AKA-resultat, trots att han inte är så positiv till AKA´n som undersökningsmetod.

I Grupp 2 har de flesta uppfattningen att chefen är positivt inställd: *”Jag tror han tycker den är bra. Som ett redskap för hur folk tycker och tänker samt hur avdelningen mår”*. En annan

anger att: *”Chefen borde vara positiv eftersom det är ett sätt att se vad hans anställda anser”.* En tredje bytte till sin nuvarande avdelning just på grund av att han inte var nöjd med sin gamla chef. Sin nuvarande chef anser han är en bra chef som uppmuntrar. När det är dags för AKA är denna chef också positiv.

Uppföljning

I Grupp 1 säger de flesta respondenterna att det inte blir mycket uppföljning på AKA´n. En av anställda är inte säker om de har haft AKA hela tiden. I en annan avdelning menar respondenterna att man märker av AKA´n när den är aktuell men inte senare. Att aktiviteterna ”rinner ut i sanden” nämns av flera anställda i olika avdelningar. De säger också att AKA´n inte tas upp på möten och att man inte följer upp alla aktiviteter. De märker inte heller någon förändring i hur de har arbetat med AKA´n från år till år. En av de anställda säger att de hade gjort en omorganisation i hur de arbetar med AKA´n, men att han inte tyckte om förändringen. Värt att nämna är att några av de verkstadsanställda som vi pratade med är nya och hade svårigheter med att besvara frågor om uppföljning eftersom de inte har varit med tillräckligt länge.

I Grupp 2 är det många anställda som säger att de inte märker av AKA´n och dess effekter under året. Anledningen till att AKA-aktiviteterna inte följs upp uppges vara att man prioriterar produktionen i första hand. I en av avdelningarna finns det väldigt splittrade svar om uppföljning, där vissa påstår att den inte kommer upp under året medan andra menar att AKA´n är en stående punkt på arbetsplatsträffarna.

Några större ändringar i sättet att arbeta med AKA´n har ingen av respondenterna i Grupp 2 märkt, vare sig från chefen eller avdelningens sida. Vi kan däremot uppmärksamma ändringar i attityder bland vissa anställda som tycker att man har börjat ta AKA´n mer på allvar jämfört med tidigare år. Exempelvis att det nu är något man gör under året. I en av avdelningarna berättar en av respondenterna att de har en uppföljning som egentligen ska ske månadsvis, men att det kanske sker varje halvår istället. Han poängterar dock att det finns möjlighet att diskutera AKA´n på arbetsplatsträffen. En respondent nämner att ett sätt som aktivitetsuppföljning sker på är genom att skapa listor med saker att åtgärda som man sedan går igenom på mötena.

4.2.2 Feedback till chefen

I Grupp 1 anser de flesta svarande att de har en bra kommunikation med sin chef och att feedback är lätt att ge. Av respondenterna är det endast en som anser att feedback till chefen inte fungerar. Han tror inte att det beror på rädsla utan på att verkstadsanställda i avdelningen inte känner sig trygga med deras chefs roll som chef, och att de av denna anledning inte vågar ”ge av sig själva”. Själv tycker han att han kan ge feedback till sin chef men att många andra bara är intresserade av att jobba åtta timmar och sedan gå hem. En annan respondent menar att: *”Det är lätt att ge feedback när chefen är i närheten men att det är oftast svårt att få tag på honom.”*

I Grupp 2 anser respondenterna att feedback fungerar bra och att det råder öppet klimat i deras respektive avdelning. Många anser också att deras chef uppmuntrar till feedback och verkligen är intresserad av att höra vad de anställda har att säga.

4.2.3 Verksstadsanställdas motivation

I Grupp 1 liksom i Grupp 2 motiveras de verkstadsanställda av en rad olika faktorer.

I Grupp 1 uttrycks följande tankar:
”Att man känner att man kan påverka. Att det sker förändringar. Att man gör något som har betydelse.”
”Det är väl att göra ett bra jobb. Känna när man går hem att man har gjort något nyttigt/vettigt...”
”Det är allt möjligt, pengar, arbetskamrater. Man vill ju visa att man är bra på saker och ting. Man vill ju inte skicka något som är dåligt till en kund. Det är ju jättehemskt.”
Pengar nämns som en viktig motivationsfaktor av vissa respondenter.

I Grupp 2 har två av de intervjuade varit med i starten av en ny avdelning inom deras fabrik. De har varit mycket delaktiga i arbetet med detta, vilket upplevdes som motiverande. *”Nu är man lite av en specialist och det gör det hela extra roligt”,* säger den ena respondenten. Den andre nämner att *”Det har varit en väldigt rolig period här, att ha fått vara med och bidra under den här tiden, att få vara med i projektet.”* Att mycket av det som han upplever som

motiverande i hans jobb kan tillskrivas starten av en ny avdelning inser han. Han tillägger dock att man måste fortsätta att hela tiden utvecklas och försöka bli bättre. *”Fokus har varit på att få igång produktionen, det vill säga det mest kritiska.”* Nu menar han att fokus kommer hamna mer på arbetsmiljön i avdelningen.

Några verkstadsanställda nämner pengar som motivationsfaktor. En menar att arbetet inte är så varierande men att det finns möjligheter att få högre lön vilket skapar motivation. Det kommer fram att en av de intervjuade har varit på företaget hela sitt arbetsliv och menar att det är ett bevis på att det måste finnas något kul i det han gör. Han nämner att det är ett ganska fritt jobb han har, att ingen kontrollerar honom och att det man inte vill göra gör man inte. Att arbetet är fritt och att det i sig skapar motivation nämns också av andra anställda. En berättar: *”Vi är ganska självgående i vårt arbete. Chefen kan öppna dörrar och ge resurserna. Det är ett varierande arbete. Jag känner att jag inte behöver någon chef, vi har alltid varit en självgående grupp.”*

4.3 Sammanfattning empiri

Empirikapitlet är sammanfattat i form av två tabeller som följer nedan. Eftersom vi har valt att dela in produktionschefer i två grupper utifrån deras AKA-resultat, är tabellerna indelade i Grupp 1 och Grupp 2. Till Grupp 1 hör de chefer och tillhörande verkstadsanställda vars avdelningar har fått *lägre* AKA-resultat: Anders, Erik och Fredrik. I Grupp 2 ingår de med *högre* AKA-resultat: Bo, Carl och Daniel. Tabellerna (nästkommande sidor) är sammanfattade utifrån de tre huvudområden som har styrt strukturen på empirin, det vill säga.:

1. Attityder gentemot samt arbetet med AKA´n
2. Lärande, utveckling och feedback
3. Motivation

4.3.1 Tabell 1 - Sammanfattning av chefernas svar

	Grupp 1	Grupp 2
1. Attityder gentemot samt arbetet med AKA´n Hur görs AKA´n	Den framtagna processen kring feedbacksessionen följs. Cheferna samlar sina anställda på olika vis.	Den framtagna processen kring feedbacksessionen följs. Cheferna samlar sina anställda på olika vis.
Uppföljning av aktiviteter	2/3 hade inte genomfört samtliga aktiviteter. Två av cheferna säger att de inte har någon riktig uppföljning på aktiviteterna. En av cheferna säger att man har uppföljning på arbetsplatsträffar. För att hålla AKA´n levande under året försöker man välja ansvariga från samma skiftlag som punkten uppkom i.	1/3 hade inte genomfört samtliga aktiviteter AKA´n och aktiviteterna följs upp på arbetsplatsträffar. Hos vissa chefer sker detta kvartalsvis, andra säger att de tar upp och diskuterar AKA´n varje månad. Aktiviteterna får inte vara för stora, då blir det svårt att genomföra och mäta dem.
Attityd till AKA´n	AKA´n är ett underkännande i sig och ledningens sätt att hålla koll på avdelningarna. Det kan vara svårt att tolka frågorna i AKA´n och att tolka resultatet. Problem som lyfts upp stämmer överens med verkligheten.	Att nå till de AKA-resultat som företaget har som mål är omöjligt. AKA´n är en bra mätning för att visa att man är på rätt väg. Det är ett verktyg för att leda gruppen och få feedback på sitt ledarskap AKA´n är till för att få bättre samarbete. AKA´n ger ingenting, det som kommer upp genom den hade kommit upp på ordinarie möten i avdelningen.
Uppfattning om anställdas attityd till AKA´n	Anställda ser det som ett sätt för ledningen att hålla koll på dem. De anställda är ovilliga att ta på sig aktiviteterna. De har svart att enas om punkterna som är viktiga. Anställda som är engagerade i deras arbetssituation ser ett viktigt syfte i AKA´n - andra gör det bara för att göra den.	Anställda ser det som en kontrollgrej och är misstänksamma att anonymiteten inte bevaras. De inser att den är viktig och ger bra saker. Generellt är inställningen till AKA´n positiv. De finns anställda som ser AKA´n som något de måste göra.
Problem med AKA´n	Det är svårt att hinna med att göra en AKA då man måste stoppa produktionen, vilket leder till förlust av pengar och stör de anställda. Det är svårt att få olika skiftlag att enas om aktiviteter. Det kan lätt bli ”mest klagan och önskemål” eftersom de anställda vill att chefen ska ta tag i deras situation. Anställda är inte engagerade i diskussioner. De riktiga problemen undanhölls och det bildas kollektiv för att rösta negativt i vissa frågor.	Det är svårt att hinna med AKA´n, men man måste hitta den tiden. Det vore bättre att göra AKA´n tidigare på året. Aktiviteterna som kommer upp kan lätt bli ”julklappsönskemål” och blir svåra att genomföra. Vissa chefer ser ingen nytta i AKA´n och att det speglas i deras avdelning

	Grupp 1	Grupp 2
2. Lärande/Utveckling/ Feedback Möjligheter till utveckling: 1. Den egna 2. Anställdas	1. Samtliga anger att det finns goda möjligheter till utveckling på Tillverka AB. De får även stöd av organisationen och kollegor när det behövs. 2. Det finns mycket möjligheter att utveckla gruppen. Att anställda inte känner att de har möjlighet till utveckling beror på att de saknar viljan att utvecklas.	1. Samtliga anger att det finns goda möjligheter till utveckling på Tillverka AB. De får även stöd av organisationen och kollegor när det behövs. Det handlar om att involvera sitt lärande och sin utveckling i det dagliga arbetet. 2. Anställdas utveckling bygger mycket på Utvecklingssystemet och gruppens behov.
Upplevelsen av feedback: 1. Från anställda 2. Från chefen	1. Det varierar hur öppna de anställda är med feedback, men generellt sett är det är en öppen stämning. Feedback ges på utvecklingssamtalen, en gång per år, och då upplevs att vissa är öppna och vissa förskönar det. AKA´n är en feedback på ledarskapet. 2. På chef eller ledningshåll är feedbacken inte lika rak eftersom det helt enkelt inte går.	1. Feedback erhålls kontinuerligt och det märks alltid på anställda om de är nöjda eller inte. AKA´n ger feedback på ledarskapet. 2. Feedback erhålls kontinuerligt från den egna chefen så att produktionschefen vet exakt vart han ligger nu. Feedback-session varje vecka med sin chef.
Kommunikation med andra chefer	Ingen, beror på att det inte söker detta själva och att det är för olika problem.	Denna brister vilket beror på att: 1. Det kan handla om prestige mellan de olika rollerna de olika produktionscheferna har, samt att ”alla bygger sitt”; 2. Punkter som rör bedömning av chefskap upplevs som känsliga att diskutera; 3. Det är onödigt med kommunikation eftersom de olika produktionscheferna har sitt egna sätt att jobba på;
3. Motivation Chefens motivation	Att göra rätt för sig och att jobba med ständiga förbättringar. Spänning och stressfaktorn. Ha ett mål och uppnå det med andra. Leda och motivera andra människor. När anställda tar ansvar, när det sker saker som är positiva.	Får motivation av att jobba med och utveckla människor. Motiveras av gruppens utveckling och framgång. Utmaningen att uppnå mål är motiverande.
Anställdas motivation	De äldre anställda är som ”bromsklossar” som inte kan utvecklas. De är mer motiverade ju mer delaktiga de känner sig. Det finns tydliga individuella variationer.	De yngre vill lära sig men de äldre är trygga och vill inte utvecklas mer. Att chefen ”pushar” på och tror på dem anställda. Varierar, vissa är styrda av pengar och andra av att lära sig och utvecklas.

4.3.2 Tabell 2 - Sammanfattning av verkstadsanställdas svar

	Grupp 1	Grupp 2
1. Arbetet med och attityder gentemot AKA´n: Attityder till AKA´n	AKA´n tar upp viktiga frågor. Den ger utrymme att tänka själv. Anonymiteten ger möjlighet att vara ärlig. Vissa anställda tycker inte AKA´n ger dem någonting. Det är svårt att åtgärda problem med hjälp av AKA´n.	AKA´n lyfter fram frågor man inte pratar om. Anonymitet ger möjlighet att säga vad man tycker. Den tar upp relevanta problem, men det sker ingen förbättring. Den tar ej upp problem som behöver åtgärdas. AKA´n är en rutin som man inte tänker på. Produktionscheferna är ansvariga för att den ska ge effekt. Den måste tas på allvar av alla anställda för att den ska fungera.
AKA´n som ett sätt att förbättra	Majoriteten tycker inte AKA´n bidrar till förbättring/förändring. Den är ett sätt att förbättra genom att ta fram vad alla tycker. Den är ett sätt att diskutera i gruppen vad som behöver förbättras. Den fångar upp punkter som man har undvikit att prata om.	AKA´n är värdelös, leder inte till förändring. Stora problem som kommunikation går inte att åtgärda med AKA´n. Den hjälper på sikt, men ger inga snabba resultat. Den är ett sätt att kommunicera med högre chefer. Den är ett sätt att få höra vad kollegerna tycker om arbetsplatsen. Den höjer samarbetsnivån.
Uppfattningar om företagets syfte med AKA´n	Förbättring av kvalité och arbetsklimat. Att alla ska jobba likadant. Förbättring av feedback, rotation i avdelningarna samt kortare leveranstider. ”Ett sätt att hålla koll på oss”. Tillverka AB prioriterar produktion före arbetsklimat.	Förbättring av arbetsklimatet samt överblick över vad anställda tycker. Mängden missnöjda spelar in om Tillverka AB ska följa upp med åtgärder. Få alla anställda att dra åt samma håll. Trivselverktyg för chefer och hela företaget. Förbättrad relation mellan chef och anställda. Möjligen vinst till aktieägare.
Uppfattningar om chefens attityd till AKA´n	Chefen tycker att den är viktig och bra. Chefen är drivande med undantag för uppföljningen. Chefen är positiv till AKA´n dock inte som undersökningsmetod. Chefen uppmuntrar inte att fylla i den. Chefen är inte så positiv till AKA´n för att den kommer för ofta.	De flesta tror att chefen är positivt inställd. Chefen använder det som redskap för att: - Ta reda på vad de anställda tycker. - Se hur avdelningen mår. Chefen är positiv och uppmuntrande när det är dags för AKA´n.

	Grupp 1	Grupp 2
Uppföljning av AKA´n	De flesta svarar att det inte blir mycket uppföljning. Aktiviteterna ”rinner ut i sanden”. AKA´n tas inte upp på möten. Har inte märkt några förändringar i uppföljning.	AKA´n märks inte av under året. Produktion prioriteras före AKA-aktiviteterna. Det sker en uppföljning på arbetsplatsträffarna. Uppföljningen sker halvårsvis istället för månadsvis. Uppföljning görs genom uppsatta listor med aktiviteter som man går igenom på möten. Har inte märkt några förändringar i uppföljning.
2. Feedback	De flesta har bra kommunikation med sin chef. Feedback är lätt att ge tycker alla förutom en anställd. Lätt att ge feedback men svårt att få tag i chefen.	Feedback fungerar bra. Öppet klimat på avdelningen. Chefen uppmuntrar till feedback.
3. Anställdas motivation	Man känner att man kan påverka. Det sker förändringar. Man gör något som har betydelse. Man gör ett bra jobb. Pengar. Arbetskamrater. Att man kan visa sin kompetens.	Man är med och bidrar till förändringar. Det finns möjlighet till högre lön, trots att arbetet inte är varierande. Jobbet är fritt. Varit på Tillverka AB hela arbetslivet. Gruppen är självgående och behöver ingen chef.

5. Analys

I kapitel fem analyseras det insamlade empiriska materialet med hjälp av den teoretiska referensramen. Analysen är uppbyggd efter de likheter och skillnader i svar vi kunde identifiera utifrån intervjuerna med produktionscheferna. I slutet av kapitlet kommer en sammanfattning av diskussionen kring likheter och skillnader.

Syftet med denna rapport är att beskriva och analysera hur cheferna arbetar med AKA-processen som en del i deras utveckling och lärande, samt deras attityder till detta. Vi vill besvara vår forskningsfråga: *Hur kan produktionscheferna på Tillverka AB arbeta för att förbättra sina AKA-resultat?*

För att besvara frågan har vi belyst faktorer som chefernas lärande och utveckling, deras sätt att arbeta med AKA´n, samt deras motivation till och attityder gentemot den. Utifrån dessa faktorer har vi sammanställt chefernas och de anställdas intervjuer för att se vilka skillnader, likheter och mönster som visar sig. För att göra vår analys tydlig har vi valt att lämna vår tidigare struktur som var uppdelad efter lärande och utveckling, arbetssätt med AKA´n samt motivation för att istället dela upp analysen efter skillnader och likheter som har visat sig i fältstudien. Det är viktigt att notera att skillnaderna och likheterna mellan grupperna inte är definitiva, utan det förekommer variationer i meningar såväl mellan som inom grupperna. Vi kan däremot se mönster, vissa tydligare än andra, och har därför valt att dela upp analysen på detta sätt.

5.1 Likheter i svaren mellan grupp 1 och grupp 2

Under intervjuerna med produktionscheferna och verkstadsanställda framkom liknande svar på vissa frågor. Vi börjar analysen med diskussion kring följande likheter som har kommit fram från jämförelse av svaren från Grupp 1 och Grupp 2:

1. Möjligheter till utveckling på Tillverka AB.
2. Arbetsmetod kring AKA och problem som uppstår.

3. Bristande kommunikation med andra chefer.

5.1.1 Möjligheter till utveckling

Antonacopoulou (2006) menar att i organisationer där lärande uppmuntras genuint är det mer sannolikt att cheferna själva bedömer sitt behov av utveckling och inom vilka områden den behövs. I andra fall kan cheferna uppfatta att lärande är träning och mer specifikt att lärande innebär att gå på kurser. Samtliga produktionschefer som vi har intervjuat anger att det finns goda möjligheter till utveckling inom Tillverka AB och att de har bra stöd ifrån organisationen och kollegor, vilket innebär att de till synes har samma förutsättningar utifrån utvecklingsperspektivet. Alla nämner att det utbildningar att gå om man vill, och att det är upp till var och en. Cheferna i både Grupp 1 och Grupp 2 har nämnt grundkursen för chefer som de har gått på Tillverka AB. En av cheferna i grupp 1 har även sökt sig till kurser utanför organisationen. Ellström och Hultman (2004) anser att motivationen till att lära sig i arbetet inte finns hos alla anställda. De som har kort, formell utbildning och arbetsuppgifter som inte ställer höga krav på yrkeskompetens har oftast lägre motiverade att gå på utbildningar om det inte krävs för arbetet.

5.1.2 Arbetsmetod och problem som uppstår

Cheferna i både Grupp 1 och Grupp 2 följer processen med att göra en AKA och feedbacksessionerna som den föreskrivs av HR. När resultatet har kommit samlas de anställda tillsammans med chefen i en feedbacksession för att ta fram gemensamma problemområden och bestämma aktiviteter kring dessa. När vi pratade med produktionscheferna om hur de arbetar med feedbacksessionerna lyfte de också fram liknande problem. Tidsbristen upplevs som ett problem i båda grupperna; AKA´n tar tid från produktionen och det är svårt att få skiftlagen att samlas samtidigt. Att få de anställda att enas om punkterna som skulle följas upp med aktiviteter, samt att utse de ansvariga för aktiviteterna nämns också som problem. Det kom också fram att cheferna i båda grupperna tror att deras anställda inte tycker om feedbacksessionerna, även om de hade olika uppfattningar om deras attityder om AKA´n som helhet.

Något som cheferna i både Grupp 1 och Grupp 2 framhåller är att mindre aktiviteter är att eftersträva. Alltför stora aktiviteter kommer helt enkelt inte bli genomförda. Med utgångspunkt i svar från anställda jämfört med chefernas uppfattningar kan man se att AKA´n upplevs som bra att ha överlag. När det kommer till effektiviteten och möjligheten att få till stånd förändringar med AKA är åsikterna inte lika positiva. Det är tydligt att det finns skillnader mellan de anställdas förväntningar. De uppfattar syftet på olika sätt och de sätter olika stor tilltro till att AKA´n kommer ge något i slutändan. Eftersom beslutsprocessen där de olika frågorna tas fram bygger på demokratisk röstning, kan inte allas önskemål uppfyllas. En del kommer att få de frågor de brinner för medan andra kommer tvingas acceptera att de får hoppas på bättre ”tur” nästa år.

Det psykologiska kontraktet på kollektiv nivå visar hur viktigt det är att hålla det som lovats eller beslutats om på chefsnivå. Även om enskilda anställda tilldelas ansvar för aktiviteterna är det chefen som har det yttersta ansvaret för att de genomförs. Förväntningar om att uppsatta aktiviteter inte genomförs kommer att sänka de anställdas tilltro till AKA i framtiden. Det kommer också att påverka deras motivation samt förtroende för chefen negativt. Nu ligger dock mycket i de anställdas egna händer och det hänger inte bara på chefen om aktiviteterna skall bli genomförda eller ej.

5.1.3 Bristande kommunikation med andra produktionschefer

Ett företags kunskap har enligt Prieto och Revilla (2006) blivit etablerat som ett av de viktigaste konkurrensmedlen. Författarna menar att det finns en direkt koppling mellan kunskap och kunskapsflöden och företagets finansiella och icke-finansiella prestationer. När det handlar om kontakt med produktionschefer i andra fabriker är samtliga chefer inom och mellan de båda grupperna överens om att detta inte sker i någon större utsträckning. En av cheferna anger dock att han har ett brett kontaktnät från sin tid på Tillverka AB som han kan vända sig till, men detta verkar inte höra till vanligheterna. Inom båda grupperna finns det personer som uppfattar att detta beror på dem själva, att man inte självmant tar kontakt. Det kom även upp i Grupp 1 att det beror på att produktionscheferna har olika problem. Den teori vi har tagit del av har poängterat vikten av kunskapsutbyte och att den egna utvecklingen är viktigt för organisationens och medarbetares utveckling. Detta är inte minst aktuellt när man

arbetar som chef och har ansvar att leda ett visst antal människor. Som chef statuerar man exempel och som Garcia (2004) skriver i sin artikel ”om chefer är villiga att dela med sig av sin kunskap och erfarenheter är det mer troligt att de inspirerar andra till att göra likadant, dessutom stimulerar de tillkomsten av fler ledare inom organisationen”. Av de intervjuer vi gjort med cheferna ser vi att det idag inte finns något fast forum för dem att dela med sig av erfarenheter och kunskaper. Den typen av informationsspridning är inte heller något de initierar själva. Förklaringar som kommit fram är dels att cheferna anser sig ha olika problem i olika fabriker och dels att de inte känner att de behöver någon kontakt. Produktionscheferna inom samma fabrik träffar varandra emellanåt på möten men kunskapsutbytet dem emellan verkar ändå begränsat.

Enligt Hislop (2005) ska man inte ta för givet att det alltid finns en vilja hos individer att dela med sig av kunskap. Han anser även att det finns en mängd faktorer som påverkar individers vilja att dela med sig av sin kunskap. Utifrån de svar vi fått på intervjuerna inom detta område är det tyvärr svårt att analysera om någon/några av dessa faktorer kan ligga bakom chefernas begränsade kunskapsutbyte. En faktor skulle dock kunna vara grupp/personlig konflikt som Hislop (2005) menar uppstår för att kunskap kan ses som en maktkälla. En av cheferna säger att chefernas bristande kommunikation *”kan handla om prestige mellan de olika rollerna olika produktionschefer har samt att alla bygger sitt”,* vilket skulle kunna kopplas till det Hislop (2005) beskriver. Widén-Wulff och Ginman (2004) påstår att kunskapsutbytet påverkas av det sociala kapitalet i form av de nätverk, normer, tillit och gemensamt förståelse som binder tillsammans medlemmarna i nätverk och samhällen, samt gör det möjligt för medlemmarna att agera mer effektivt tillsammans för att uppnå gemensamma mål. En av cheferna i Grupp 2 nämnde att produktionscheferna i de olika fabrikerna har mycket att lära sig av varandra. Majoriteten av cheferna saknade dock inte kontakten med kollegorna i de andra fabrikerna. I båda grupperna kom det fram att cheferna upplever att de har olika problem i olika fabriker, samt olika arbetssätt. Det finns alltså inte sociala nätverk, tillit eller förståelse som binder produktionscheferna från de olika fabrikerna.

Som tidigare nämnts beskriver Garcia (2004) vikten av att chefer delar med sig av sin kunskap och erfarenheter för att detta inspirerar andra att göra likadant. Om denna kunskapsspridning är begränsat inom en organisation eller del av en organisation, kan det

skapas en ond cirkel då ingen inspirerar den andre till att dela med sig. Om man ser till AKA´n är detta något som samtliga chefer måste göra och det är i allas intresse att de ska få så höga resultat som möjligt. AKA´n återkommande årligen och cheferna måste i regel lära sig och utvecklas mellan åren för att kunna förbättra resultatet. Trots detta är AKA-resultatet och chefernas erfarenheter från processen inget som diskuteras i vidare utsträckning i varken Grupp 1 eller Grupp 2. Om det ändå sker, vilket är mer sällan än ofta, så är det med produktionschefer inom den egna fabriken. Anmärkningsvärt nog är det även väldigt få chefer som uppger att de faktiskt diskuterar resultatet och aktivitetsplaner med den egna chefen. Vi kan även se, både utifrån chefernas och utifrån de anställdas svar, att de arbetar på ungefär samma sätt med AKA´n mellan åren. Vissa chefer, exempelvis Carl som tillhör Grupp 2, anger några små skillnader i hans sätt att arbeta med aktiviteterna och deras storlek. Om vi däremot ser till de anställda uppger samtliga, oavsett chef, att de inte märker någon skillnad mellan åren. Man kan fråga sig om detta beror på att cheferna anser sig ha hittat det bästa sättet eller om de inte känner för att använda sina erfarenheter för att utveckla arbetssätten. Oavsett anledning så är det uppenbart att de inte förbättrar sina AKA resultat i den takt organisationen skulle önska, vilket innebär att det borde finnas utrymme för förändringar och förbättring.

5.1.4 Sammanfattning av likheter

För att sammanfatta likheterna kan vi poängtera att cheferna i både Grupp 1 och Grupp2 har liknande förutsättningar för utveckling och lärande på Tillverka AB. Den möjligheten används dock inte av alla, vilket dels kan bero på att vissa av cheferna har arbetat på Tillverka AB hela sitt verksamma yrkesliv. Arbetsmetoden med AKA´n ser liknande ut i både Grupp 1 och Grupp 2. De nämner också gemensamma problem kring AKA´n, så som tidsbrist, att få de anställdas att enas om aktiviteter, samt brist på motivation och engagemang från de anställda. De är också rörande överens om att mindre aktiviteter är att eftersträva eftersom de annars riskerar att inte bli genomförda. (Vi kommer visa i nästa avsnitt att trots gemensamma problem är det sättet att hantera problemen som utgör skillnaderna mellan Grupp 1 och Grupp 2.) Slutligen har vi diskuterat att cheferna i båda grupperna upplever att de inte har och inte behöver kontakt med andra produktionschefer. Bristen på kommunikation gör att det inte

finns möjlighet för kunskapsutbyte, som i sin tur har effekter på chefernas lärande och organisationens totala prestationer.

5.2 Skillnader i svaren mellan Grupp 1 och Grupp 2

Företagets syfte med AKA´n är att mäta arbetsklimatet i koncernen. Efter att ha sammanställt chefernas och de anställdas intervjuer kunde vi urskilja vissa skillnader mellan Grupp 1 och Grupp 2. Vi kommer vidare att föra en diskussion kring följande likheter:

1. Motivation till och attityder kring AKA´n
2. Uppfattningar om feedback
3. Uppföljning av AKA-aktiviteterna
4. Sättet att hantera problem kring AKA´n

5.2.1 Skillnader i motivation och attityder till AKA´n

Chefernas attityder skiljer sig åt väsentligt inom båda grupperna, men vi kan ändå se att i Grupp 2 är attityderna mer positiva än i Grupp 1. Vi kan också se att trots liknande attityder har cheferna fått väldigt skilda resultat.

När det gäller att utföra arbetet med AKA´n kan man få vissa antydningar om skillnader i chefernas motivation genom deras attityder. I Grupp 1 säger två av de tre cheferna vi intervjuade att de inte ser AKA´n som ett bidrag till förbättring i deras avdelning. De har inte heller ansträngt sig för att arbeta med den. En av cheferna menar att den inte tas på allvar, denne chef har uppfattningen att de riktiga problemen inte tenderar att komma fram och att anställda håller inne på de verkliga problemen. Han uttrycker också öppet att han inte tycker om AKA´n och att Tillverka AB bör ändra sitt koncept. En annan chef i Grupp 1 erkänner att han har tidigare jobbat slarvigt med AKA´n och att uppföljningen inte har varit den bästa, han säger dock att han i fortsättningen skall han jobba mer seriöst med den. Ingen av dessa chefers avdelningar genomförde heller alla aktiviteter.
I Grupp 2 uttryckte ingen att de hade jobbat slarvigt med AKA´n eller att de direkt ogillade den. Däremot anser en av cheferna att AKA´n är bra men att det som kommer upp genom den

skulle kunna komma upp genom andra forum. En annan skillnad mellan grupperna är att det återfinns en större medvetenhet om vilka punkter man har drivit i Grupp 2. En av cheferna i Grupp 2 säger sig vara mycket fokuserad på att lösa ett problem som kommit upp i AKA´n frekvent: Samarbetet mellan avdelningarna. Det faktum att AKA´n följs upp bättre, läggs in i Tillverka AB:s databas för utförda aktiviteter och kommer varje år har gjort att han känner att det är av betydelse att aktiviteterna genomförs. Enligt Starkey, Tempest och McKinleys (2004) definition av lärande innebär det förvärv av såväl *vet hur* som *vet varför*. Om man ser till cheferna och hur de arbetar med AKA´n säger samtliga att de följer processen enligt direktiv ifrån HR-avdelningen. Man skulle då kunna säga att cheferna har lärt sig *hur* de ska göra. Vad som återstår är den andra delen, *varför*. Uppfattningen om huruvida AKA´n är viktig eller inte varierar mellan cheferna och det finns de som inte ser syftet med den. Dessutom är vår uppfattning att vissa chefer har svårigheter att ge oss ett bra svar på varför AKA´n inte ger något, vilket vi skulle kunna tolkas som att de inte förstår varför. Enligt Starkey, Tempest och McKinley (2004) skulle det då innebära att de cheferna inte heller lär sig ifrån AKA-processen.

5.2.2. Skillnader i uppfattningar om feedback

I teorikapitlet nämnde vi att London och Sessa (2006) betonar vikten av feedback i en individs lärande och utveckling. Om man ser till chefernas upplevelse av feedbacken verkar det som att Grupp 2 får mer kontinuerlig feedback från såväl de anställda som den egna chefen än Grupp 1. I Grupp 1 kan man se att cheferna är mer misstänksamma till feedbacken de får och de säger att det varierar hur öppna de verkstadsanställda är med feedback, det upplevs som att vissa är öppna och vissa förskönar det. Dessutom anger en av cheferna att feedbacken som kommer från ledningshåll inte är lika rak som från verkstadsanställda. Om man ser till de anställdas svar verkar samtliga, förutom en person i Grupp 1, tycka att det är lätt att ge feedback till chefen. Ingen säger något om att man skulle försköna feedbacken, vilket inte stämmer överens med vissa av chefernas uppfattning. När vi frågade cheferna om de ser AKA´n som ett feedbackredskap var det flera som svarade ja. En av cheferna, Erik, började tala om att AKA´n är ett bra feedback-verktyg innan vi ställde frågan. Enligt Geister, Udo och Guido (2006) är det nödvändigt att en individ accepterar och tar till sig feedback för att den ska kunna ha någon effekt på individens beteende. Det är svårt för oss att avgöra hur väl

cheferna tar till sig feedbacken de får i form av AKA-resultaten. För att göra detta hade undersökningen behövt vara mycket större och fokuserat på det. Vad vi däremot kan se är vilken attityd de har till AKA´n, som vi i sin påverkar hur de tar till sig feedbacken.

I teorikapitlet uppgav vi att London och Sessa (2006) skriver att de som uppfattar feedback som partisk troligtvis inte kommer att ta den till sig. Om man ser till Anders svar, som tillhör Grupp 1, visar det att han tror att det finns anställda på avdelningen som går samman i ett kollektiv och bestämmer sig för att rösta negativt för en viss fråga. Han angav att det inte går att bevisa men att det ändå inte råder någon tvekan om att så är fallet. Dessutom angav han att anställda undanhåller saker och inte tar upp de riktiga problemen. Detta visar ganska tydligt att Anders till viss del uppfattar AKA´n som partisk och kanske medför det att han har svårt att se som feedback och ta till sig innehållet. Enligt Geister, Udo och Giudo (2006) finns det ett antal faktorer som påverkar hur en individ tar till sig feedback, och om de uppfattar den som korrekt eller inte. Den första rör vem feedbacken kommer ifrån och om mottagaren uppfattar denne som kunnig, trovärdig eller mäktig. Om vi ser till Anders är det ganska tydligt att han inte anser att AKA´n är trovärdig, medan det finns chefer som tycker att den tar upp både rätt saker och att den är trovärdig. Den andre faktorn är om feedbacken kommer strax efter beteendet. Detta är en svårighet med AKA´n då den kommer en gång per år och representerar de anställdas feedback från hela året. Den tredje faktorn är om feedbacken är positiv, frekvent och specifik. Gällande frekvent är AKA´n som något som görs årsvis och behöver kompletteras med annan feedback under året. Huruvida den är positiv eller negativ däremot blir tydlig i AKA´n eftersom cheferna får ”poäng” efter hur deras anställda svarar. Detta innebär att cheferna i Grupp 1, som har fått sämre feedback, därmed också skulle ha det svårare att ta den till sig.

5.2.3 Skillnader i uppföljning av AKA-aktiviteterna

Sättet att följa upp aktiviteterna skiljer sig väsentlig mellan samtliga cheferna. Trots den stora spridningen av sätten att arbeta med uppföljningen, kan vi se att i Grupp 2 hade fler chefer genomfört samtliga aktiviteter jämfört med Grupp 1. Problemen för Grupp 1 börjar med feedbacksessionerna då aktiviteterna ska tas fram, vilket sannolikt beror (åtminstone delvis) på den negativa attityden till AKA´n som vi nämnde ovan. Uppföljningsprocessen är

beroende av de aktiviteterna som har blivit framtagna samt de personer som ansvarar för aktiviteterna. Endast en chef från Grupp 2, beskrev en tydlig uppföljning av aktiviteterna och vikten av att hålla AKA´n levande under året. Efter att ha pratat med de anställda i avdelningen fick vi dock skilda svar om huruvida uppföljningen faktiskt sker på sättet chefen beskriver det på. Vi kan därför konstatera att generellt sett är AKA´n inget som följs upp ofta eller något som har en framträdande plats i verkstadsanställdas arbetsvardag. Trots det har cheferna i Grupp 2 fått högre resultat, vilket tycks bero på att attityden och ambitionen att följa upp aktiviteterna skiljer sig mellan Grupp 1 och Grupp 2.

Svennerstål (1996) konstaterar att ju mer framgångsrik en chef är, desto mer intresserad är han eller hon av träning och reflektion. Då planerade handlingar ofta misslyckas måste man stanna upp och reflektera. Cirkulation av kunskap och handling är enligt Schön (1990) fundamentala källor för att lösa problem för många chefer. I Grupp 2 har cheferna visat tecken på reflektion vad gäller deras sätt att ta fram och arbeta med aktiviteterna. Det gäller även chefen vars avdelning inte har följt upp alla aktiviteter. Det nämns bland annat att man har haft för stora aktiviteter innan och att man har arbetat för att göra aktiviteterna mer fokuserade på avdelningen. Reflekterande är en viktig del av lärande, för att den tillåter oss kritisera antaganden vi tar för givet, och gör oss mottagliga för alternativa sätt att resonera och agera. Cheferna i Grupp 2 har reflekterat över föregående års resultat och aktiviteterna och omformulerat de existerande problemen till något de kan lösa.

I Grupp 1 anser två av de tre cheferna vi har intervjuat att de framtagna aktiviteterna inte var betydelsefulla för deras avdelning. Den dåliga uppföljningen förklarar de med att produktionen har blivit prioriterad framför aktiviteterna, dels på grund av tidsbrist och dels för att vissa aktiviteter hade ”runnit ut i sanden” och inte blivit omhändertagna av de ansvariga. Att inte beslut följs av produktionschefer behöver inte nödvändigtvis bero på illvilja eller liknande, enligt Armstrong (2006). Chefer på lägre nivåer har till uppgift att göra så att saker och ting fungerar i den dagliga verksamheten. De arbetar ofta för att få organisationen att fungera effektivt och hjälper ibland till att “hålla en sjunkande båt flytande”. Chefer i Grupp 1 har i vissa fall valt att prioritera produktionen före AKA-aktiviteterna eftersom de ser det som avdelningens viktigaste funktion.

5.2.4. Problem kring AKA´n och chefernas sätt att hantera dem

De huvudsakliga problemen som nämns av cheferna är tidsbrist för att göra AKA´n och aktiviteterna, svårigheterna med att ta fram ”rätt” aktiviteter och brist på engagemang från de verkstadsanställdas sida. Dessa problem nämns i båda grupperna, men cheferna har olika sätt att hantera problemen.

Prestationsformeln som vi beskriver i teorikapitlet säger att alla prestationer och uppgifter måste sättas i ett sammanhang. Cheferna måste ha tid för att ta hand om den mänskliga biten av deras ansvarsområden, men möjligheten att utföra AKA-aktiviteterna blir lidande när det råder tidsbrist. För att aktiviteterna ska kunna utföras på ett bra sätt krävs alltså inte bara motivation och den rätta kompetensen utan också att det finns möjligheter att hinna med aktiviteterna i ett pressat tidsschema. Tidsbristen upplevs som problem i båda grupperna, men skillnaden är att cheferna i Grupp 2 säger att man måste ta sig den tiden, även om det stör produktionen. Två av tre chefer här tycker att AKA´n ger positiva effekter i deras avdelning och deras arbete, vilket tyder på att deras attityd till AKA´n är mer positiv än i Grupp 1. Det är alltså inte endast den fysiska tidsbristen som skapar det negativa attityden till att behöva göra en AKA, utan chefernas grundinställning till AKA´n och vad den tillför dem. Däremot är tidsbristen ett riktigt problem, och cheferna i Grupp 2 nämner att AKA-processen hade varit mer effektiv om det fanns mer tid till den.

I Grupp 1 säger en av cheferna att det finns misstro bland de anställda. Han anger att han tror att de ser AKA´n som ett sätt för ledningen att hålla koll på dem. Han tror också att de anställda undanhåller de riktiga problemen, och på grund av det blir inga meningsfulla aktiviteter framtagna. Tillit bland medlemmarna och deras tillit till organisationen var låg i denna avdelning när aktiviteterna togs fram under 2007 års AKA. I Grupp 2 har en av cheferna nämnt problem med misstro bland anställda när det gäller AKA´n. Han har däremot arbetat med att få de anställda att känna sig tryggare när de svarar.

Problem med verkstadsanställdas motivation till AKA´n nämns av cheferna i både Grupp 1 och Grupp 2. En chef i Grupp 1 berättar att han kan se att viljan inte finns hos en del av hans anställda och att det i synnerhet gäller de äldre anställda. Han ser den mycket låga personalomsättningen som något negativt och säger att folk klagar på avdelningen just för att

det är så låg personalomsättning. Det kan ställas i kontrast till en av cheferna i Grupp 2 som ser den låga personalomsättningen hos honom som ett tecken på att de anställda trivs bra. Vidare anser samme chef i Grupp 1 att det de anställdas uppgift att hitta sin egen vilja och han är uppgiven i att hitta ett sätt att motivera dem. Han pratar mycket om olika former av monetära belöningar men är också inne på att belöningarna är för låga och att det krävs nya ekonomiska incitament för att motivera vissa anställda på hans avdelning. Han har också svårt att svara på hur han motiverar de äldre liksom sina anställda i allmänhet.

En chef i Grupp 2 berättar att han har äldre anställda som inte är speciellt villiga att lära sig nya saker. Skillnaden är att han inte känner sig hjälplös gentemot denna ovilja utan har uppmärksammat hur hans anställda kan hitta motivation för att lära sig nya saker. Han ”pushar på” sina anställda och ger inte upp hoppet vilket enligt honom har gett resultat. Han tror också att det bidrar till de anställdas motivation. Vad det gäller övriga chefer framhåller de att det är svårt att generalisera och se grupper, men möjligtvis att yngre är mer villiga att lära sig.

Teorier om det psykologiska kontraktet framhåller att den anställdes uppfattningar om relationen med företaget påverkas av en rad olika faktorer. Ofta har närmaste chefen en stark inverkan och påverkar hur en anställd uppfattar direktiv som kommer från HR-avdelningen. Är chefen uppgiven i hur han skall motivera sina anställda eller är dålig på att ge stöd kommer det påverka relationen till de anställda. Det kan ge upphov till ett glapp mellan det ledningen framhåller, i detta fall vikten av AKA´n, och vad verkstadsanställda upplever. Armstrong (2006) hävdar att även om individer i organisationen borde ta ansvar för sitt eget lärande behöver de såväl organisationens som mellanchefernas hjälp. Produktionscheferna har en viktig roll när det gäller att planera och underlätta lärandet hos anställda. Cheferna i Grupp 1 och 2, har uppenbart olika attityd till att motivera de verkstadsanställda som har låg motivation och de ser olika på sin roll i att underlätta lärandet hos sina underordnade. Detta kan förstås i sin tur påverkar de anställdas uppfattningar om företaget.

Som vi har redan nämnt finns det chefer i båda grupperna som upplever att de riktiga problemen inte kommer fram under feedbacksessionerna. Att riktiga problem inte kommer fram i organisationer eller att man väljer att inte diskutera dem beror enligt Argyris (1990) på

organisatoriskt försvar som hindrar pinsamma eller hotande problem att komma fram. Enligt Argyris (1990) existerar dessa organisatoriska försvarsrutiner överallt i organisationen. Om vi ska koppla detta till AKA´n, kan den ses som en metod för att lyfta upp problem kring organisationen, arbetsgruppen och chefen som kan vara pinsamma eller hotande att prata om. För att problemen ska åtgärdas behöver Tillverka AB följa upp det som kommer fram genom AKA´n. Upplevelsen bland de anställda om huruvida AKA´n faktiskt hjälper varierar inom grupperna; det finns de som tycker att det hjälper på sikt och de som tycker att det inte leder till någon förändring alls. En anställd som vi intervjuade uppgav att organisationen inte gör något åt det som kommer fram i AKA´n och att det finns chefer som väljer skylla ifrån sig snarare än att ta itu med problemen. Detta innebär att även om chefernas intention med AKA´n kan vara god så är det inte alltid som den fullföljs. Istället väljer cheferna att kanske förbise felen, göra förbiseendet odiskutabelt och göra det förbiseendet odiskutabelt, som Agryris (1990) beskriver. Det kan vara förklaringen till att verkstadsanställda, främst i Grupp 1, har fått en cynisk attityd gentemot AKA´n och tycker inte att det bidrar till någon förändring.

5.2.5 Sammanfattning av skillnader

Vi har ovan diskuterat de fyra största skillnaderna i svaren som vi kunde urskilja från intervjuerna med de sex utvalda produktionscheferna och deras anställda. Första skillnaden handlar om *chefernas motivation och attityd gentemot AKA´n som en arbetsuppgift*. Här kan vi se att i Grupp 2 är cheferna mer positiva än Grupp 1. Vi gick vidare till diskussion kring skillnaderna i uppfattningar om feedback som enligt London och Sessa (2006) är avgörande i en individs lärande och utveckling. Här kan vi se att det finns en viss skillnad mellan grupperna i hur de ser på *AKA´n som ett medel för feedback*. Utifrån diskussionen kring *skillnaderna i uppföljning av AKA-aktiviteterna* kan vi konstatera att trots att AKA´n inte märks så mycket i de anställdas arbetsvardag i båda grupperna, har Grupp 2 tydligare uppföljning.

Vi har vidare diskuterat *problemen som uppstår kring AKA´n och chefernas sätt att hantera dessa*, som skiljer sig mellan Grupp 1 och Grupp 2. Tidsbrist är ett problem som upplevs av båda grupperna. I Grupp 2 tycks cheferna dock inse vikten med att man måste hitta tiden för

arbetsuppgifter som AKA. Vi har även beskrivit problemen med att motivera de anställda att engagera sig i AKA´n. Här ser vi även skillnader i chefernas attityder till huruvida de anställda kan utvecklas och motiveras.

5.3 Sammanfattning av analys

I analysen har vi ämnat analysera det insamlade empiriska materialet utifrån den teori vi har tagit del av. För att få en överblick över om och hur produktionschefernas samt deras anställdas svar skiljer sig, valde vi att dela upp analysen efter likheter och skillnader. På så sätt hoppas vi att vi har gjort det tydligare för läsaren och underlättat för oss själva att komma fram till slutsatser och rekommendationer. Denna uppdelning som vi har gjort har, som vi tidigare nämnt, inneburit att vi till viss del fått generalisera det individerna inom de båda grupperna har sagt. Det är med andra ord inte hela gruppens åsikt som alltid kommer fram utan en eller flera individers.

Vi kunde identifiera ett antal likheter mellan båda gruppernas svar. Samtliga upplever att det finns *goda möjligheter till utveckling inom Tillverka AB*. Problemet är att det är svårt att finna tid för detta vilket är en av anledningarna till att möjligheterna inte alltid utnyttjas. En annan orsak är att vissa chefer anser sig ha varit chefer så länge att de nu kan det mesta. När det gäller AKA´n kan vi utifrån empiri kapitlet se att *cheferna har liknande problem*, som tidsbrist, brist på engagemang från anställdas sida och svårigheterna att få de att enas om aktiviteter. Dessutom framkommer det att det finns en *bristande kommunikation mellan produktionscheferna*, speciellt mellan de olika fabrikerna där det knappt existerar någon kommunikation alls. Dålig kommunikation hindrar chefer från att dela kunskap med varandra. Att de har för olika problem eller att det kan handla om prestige mellan de olika rollerna olika produktionschefer har, samt att ”alla bygger sitt”, är några av de förklaringar som ges till varför kommunikationen är bristfällig eller icke-existerande.

Ur materialet kan man även urskilja en del skillnader mellan gruppernas svar. Precis som vi tidigare angav innebär det inte alltid att det var enighet inom gruppen men det gick ändå att skilja grupperna åt.

Den första skillnaden handlar om *chefernas motivation och attityd till AKA´n som en arbetsuppgift* där vi kunde se att Grupp 2 var mer positiva än Grupp 1. De verkstadsanställdas svar är dock mer varierande. Det finns individer inom båda grupperna som var positiva till AKA´n såväl som negativa. Överlag tycker verkstadsanställda inom båda grupperna att AKA´n inte leder till några förbättringar, vilket sänker deras motivation till att göra den och kan påverka chefernas resultat negativt.

Den andra skillnaden vi kan se är *chefernas uppfattning om den feedback de får både genom AKA´n och vid övriga tillfällen*. London och Sessa Valerie (2006) skriver att många författare är samstämmiga gällande feedbackens betydelse i en individs lärande och utveckling. Från de anställdas svar kan vi heller inte se någon större skillnad utan majoriteten inom båda grupperna anser att det var enkelt att ge chefen feedback. Dock är det endast verkstadsanställda i Grupp 2 som sa att deras chef uppmuntrar dem att ge feedback. Om vi ser till chefernas svar anger chefer i Grupp 1 att de upplever att feedbacken inte alltid är rak och att denna ibland förskönas. Det finns även en chef som säger att hans anställda går samman på ett område på AKA´n och ger låga poäng. Med andra ord är det inte alltid deras rätta åsikter som kommer fram. Denna uppfattning kommer inte alls fram i Grupp 2. Enligt London och Sessa Valerie (2006) påverkar bland annat mottagarens uppfattning om feedbacken är trovärdig och om den är negativ eller positiv hur han/hon tar den till sig. Att chefer inom Grupp 1 till viss del upplever feedbacken som partisk tror vi kan påverka deras förmåga att ta den till sig. Att AKA-resultaten representerar negativ feedback för chefer inom Grupp 1, ser vi som en ytterligare negativ påverkan på hur och om de accepterar och tar till sig feedbacken.

Den tredje skillnaden vi har diskuterat rör *uppföljning av AKA-aktiviteterna*. De verkstadsanställda, oavsett grupp, märker inte av AKA´n så mycket i sin arbetsvardag. Detta gäller dock främst verkstadsanställda i Grupp 1. Chefernas svar skiljer sig åt. Vi kan dock se att Grupp 2 har bättre uppföljning. Precis som med feedback, har vi i vår teori belyst vikten av reflektion i en individs utveckling och lärande. När det gäller AKA´n kan vi se att chefer i Grupp 2 faktiskt reflekterat över förra årets AKA och kommit på vissa förbättringar till i år. Detta är inte lika tydligt i Grupp 1. Att reflektera över sina handlingar hjälper chefer att hitta nya sätt att lösa problem och det främjar deras utveckling. Cheferna i Grupp 2 har reflekterat över föregående års resultat och aktiviteterna samt omformulerat de existerande problemen till

något de kan lösa. När det gäller genomförande av aktiviteterna kan vi se en skillnad i engagemang mellan grupperna. I Grupp 1 tyckte två av tre cheferna att aktiviteterna inte var betydelsefulla för deras avdelning, vilket också medförde att de inte heller genomfört samtliga aktiviteter som de tog fram förra året. I Grupp 2 var det bara en chef som inte genomfört samtliga aktiviteter. Cheferna i Grupp 2 hade överlag mycket lättare för att komma ihåg fjolårets aktiviteter än cheferna i Grupp 1, vilket skulle kunna vara en indikation på att de har lagt ner mer tid och arbete på AKA-aktiviteterna.

Den fjärde och sista skillnaden som vi har analyserat är vilka *problem som uppstår kring AKA´n och chefernas sätt att hantera dessa.* Vi kan se att cheferna till en viss del upplever att de har samma problem men medan vissa chefer accepterar problemen och inte arbetar med dem, finns det chefer som försöker hitta en lösning. Exempelvis nämner samtliga chefer tidsbristen för att genomföra AKA-aktiviteter men endast en chef säger att det är upp till en själv att ta den tiden och försöka involvera lärande och utveckling som en del i vardagen. Skillnaden mellan grupperna är att medan chefer i Grupp 1 säger att det är omöjligt att hitta tiden för att genomföra AKA´n på ett bra sätt, finns det chefer i Grupp 2 som säger att man måste ta sig den tiden oavsett hur svårt det är. Ett annat problem som cheferna anger med AKA´n rör svårigheterna att motivera de anställda. När det gäller motivation generellt kan vi se att det finns chefer inom båda grupperna som anger att de har anställda i deras avdelning som inte vill utvecklas. Skillnaden ligger i hur de hanterar denna ovilja. En chef inom Grupp 1 ser det som en omöjlighet medan en chef i Grupp 2 ser det som en utmaning och som väldigt tillfredsställande när det väl lyckas. Vi nämner även att när tillit och motivation är låga påverkas det psykologiska kontraktet negativt, vilket kan vara fallet hos de anställda i Grupp 1. Sammanfattningsvis har vi genom vår analys identifierat likheter och skillnader mellan grupperna. Dessa presenteras i tabellen på nästa sida.

5.3.1 Tabell 3 - Sammanfattning av likheter och skillnader från analysen

Likheter	• **Det finns goda möjligheter till utveckling inom Tillverka AB, det är dock svårt att finna tid för detta vilket är en av anledningarna till att möjligheterna inte alltid utnyttjas.** • **Gemensamma problem kring AKA´n såsom tidsbrist, låg motivation och svårigheter att enas om aktiviteter försvårar arbetet med den.** • **Det råder dålig kommunikation mellan produktionscheferna i olika fabriker, vilket hindrar kunskapsutbyte. Detta kan i sin tur ha effekter på chefernas lärande och organisationens totala prestationer.**
Skillnader	• **Chefernas motivation och attityder gentemot AKA´n är mer positiva i Grupp 2.** • **Chefernas uppfattning om den feedback som de får från AKA-resultaten och i det övriga arbetet skiljer sig åt.** • **Grupp 2 har bättre uppföljning på aktiviteterna. I Grupp 1 tycker 2 av 3 chefer att aktiviteterna inte är betydelsefulla för deras avdelning, vilket påverkar uppföljningen negativt.** • **Cheferna hanterar problem med AKA´n på olika sätt. Problemen gäller tidsbrist och anställdas ovilja till utveckling. I Grupp 2 väljer cheferna att hitta tiden och ser anställdas ovilja som en utmaning, medan chefer i Grupp 1 ser det som omöjligt att förändra.**

6. Slutsatser och rekommendationer

I detta kapitel presenteras slutsatserna av den genomförda undersökningen samt de rekommendationer som vi vill ge Tillverka AB.

Vårt syfte med uppsatsen har varit att beskriva och analysera hur produktionschefer och deras anställda på Tillverka AB arbetar med AKA-processen för att se skillnader och likheter mellan chefer som har lyckats bättre respektive sämre på 2007 års AKA. Genom att sedan analysera dessa likheter och skillnader har vi försökt identifiera arbetsmetoder med AKA´n som är framgångsrika. Chefernas lärande, utveckling och motivation är faktorer som vi har fokuserat på för att genomföra vår undersökning. Med hjälp av resultaten av undersökningen ämnar vi nu att dra våra slutsatser och utifrån dem ge rekommendationer för att besvara frågan:

Hur kan produktionscheferna på Tillverka AB arbeta för att förbättra sina AKA-resultat?

Utifrån den analys vi har gjort, kan vi se att det finns likheter mellan grupperna men också skillnader som vi tror kan ligga till grund till varför chefer i Grupp 2 lyckades få bättre resultat än de i Grupp 1 på 2007 års AKA. Vi har även kommit fram till slutsatser som generellt kan leda till förbättring av AKA-resultaten för samtliga produktionschefer.

6.1 Uppföljning av AKA-aktiviteter

Uppföljningen av aktiviteterna brister i samtliga avdelningar i båda grupperna, men Grupp 2 har lyckats bättre med uppföljningen och genomförandet. I Grupp 1 finns det chefer som inte kan komma ihåg föregående års aktiviteter vilket kan tyda på dålig uppföljning. Orsaker till dålig uppföljning som nämns i intervjuerna är tidsbrist, brist på engagemang från både chefernas och verkstadsanställdas sida samt att vissa aktiviteter blir för stora och därför är svåra att genomföra och mäta. Även om problemen är gemensamma för båda grupperna, har chefer i Grupp 2 uttryckt att man måste hitta tid för utveckling av avdelningen och åsidosätta produktionen.

Slutats: Chefer i Grupp 2 har lyckats bättre på 2007 års AKA eftersom de är mer angelägna om att hitta tid till uppföljning av aktiviteterna, även under tidspress. Genom reflektion över arbetet med föregående års AKA har de även lärt sig att inte välja ut för stora aktiviteter, utan anpassa de till avdelningen. De ser också större betydelse i aktiviteterna jämfört med cheferna i Grupp 1.

Rekommendationer: Tillverka AB borde uppmärksamma uppföljningen av aktiviteterna i större utsträckning. Det är viktigt att visa produktionscheferna vikten av att genomföra uppsatta aktiviteter. Vårt förslag är att uppföljningen skall stämmas av med tillverkningschefen regelbundet under ordinarie möten.

Även om det är svårt att enas om aktiviteterna, är det viktigt att produktionschefen ser till att aktiviteterna tilldelas de anställda som är intresserade och motiverade att genomföra dem. Aktiviteter som är ointressanta för de anställda skall väljas bort.

Produktionschefer borde vidare reflektera över sina beslut kring AKA-aktiviteterna och hur de har följts upp i avdelningen.

6. 2 Kommunikation mellan produktionschefer

Av undersökningen framgår det att cheferna har liknande problem som tidsbrist och svårigheter att välja aktiviteter vilket de inte inser själva. Istället tror de att problemen skiljer sig åt mellan fabrikerna. Detta är en av de angivna anledningarna till varför de inte kommunicerar med produktionscheferna i andra fabriker. Denna bristande kommunikation kan hindra spridning av kunskap i organisationen, vilket i sin tur hindrar chefernas och hela organisationens utveckling. Ökad kommunikation skulle göra att organisationen bättre uppmärksammar arbetet med AKA´n vilket skulle kunna öka chefernas motivation till AKA´n. Cheferna har mycket att lära sig av varandra och behöver dela med sig av sina erfarenheter.

Slutsats: Eftersom produktionschefer har dålig kommunikation mellan fabrikerna, inser de inte att de har många gemensamma problem när det gäller AKA´n. Det hindrar spridning av

viktig kunskap om arbetet med AKA som skulle hjälpa cheferna att förbättra sina AKA-resultat.

Rekommendation: Tillverka AB bör skapa forum där cheferna kan dela erfarenheter och lära sig av varandra. Ett förslag är att inför varje ny AKA samla produktionschefer från samtliga fabriker för att skapa diskussion kring erfarenheter och lärdomar från föregående år.

6. 3 Verkstadsanställdas motivation till AKA´n

Utifrån intervjuer med produktionschefer och deras anställda kan konstateras att verksstadsanställdas motivation till AKA´n generellt sett är låg. Verkstadsanställda är mer positiva till AKA´n än vad deras chefer tror, däremot ser de inte AKA´n som ett sätt att bidra till förändring och förbättring. Cheferna tycker att det under feedbacksessionerna, när aktiviteterna väljs ut, lätt kan bli klagomål och ”en önskelista” samt att för stora aktiviteter sätts upp. När de anställda fyller i AKA´n, får de svara på frågor som gäller hela företaget och punkter som rör samarbete och etik. Under feedbacksessioner är tanken att de ska enas om aktiviteter som främst rör deras avdelning specifikt, och inte hela företaget. Många av de anställda har nämnt att de tror att AKA´n är bra, men att de inte märker uppföljning av AKA-resultaten från företagets sida.

Slutsats: Att först fokusera på ”stora” frågor under ifyllandet av AKA´n och sedan ”mindre” under feedbacksessionerna, gör att anställdas förväntningar kan ligga på en helt annan nivå när diskussion om aktiviteterna sätts igång. Det kan leda till att de fokuserar på aktiviteter som ska åtgärda stora problem och det blir då svårt att genomföra och mäta. Om de anställda märker att det inte sker förändringar utifrån AKA-resultaten påverkas verkstadsanställdas outtalade förväntningar på relationen med företaget negativt, det vill säga det psykologiska kontraktet påverkas negativt. Det leder till att förtroendet kan sänkas för AKA´n, chefen och eventuellt hela organisationen.

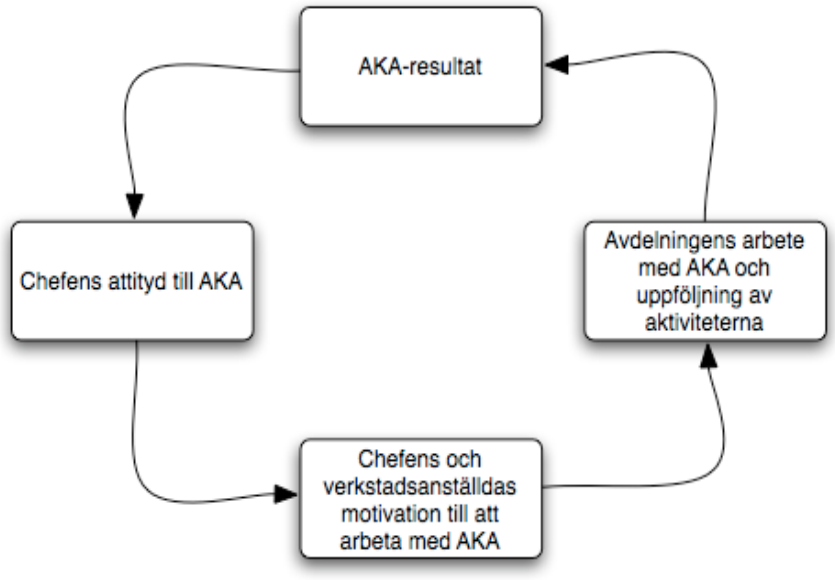
Rekommendation: Produktionschefer på Tillverka AB måste vara tydliga med vilken nivå aktiviteterna ligger på för att inte skada anställdas förväntningar. Detta bör ske redan innan de börjar svara på påståendena i enkäten för att anställda inte skall bygga upp förväntningar som

inte går att uppfylla. Om det finns en gemensam uppfattning om vilken nivå aktiviteterna bör ligga på torde det också bli lättare att enas. Det är viktigt att det framgår att det inte är endast chefens utan att det är hela avdelningens ansvar att aktiviteterna genomförs.

6.4 Attityder till AKA

Vår uppfattning utifrån den genomförda undersökningen är att attityd, motivation och arbete med AKA´n påverkar chefernas AKA-resultat, vilket i sin tur påverkar deras motivation och attityder för att genomföra en ny AKA. Cheferna behöver stöd från organisationen för att inse nyttan med AKA´n för att i sin tur motivera sina anställda. Attityder till AKA´n påverkar också hur chefer tar till sig feedback i form av AKA-resultaten. Av den genomförda undersökningen tycks exempelvis negativa resultat vara svårare att acceptera för cheferna, och leda till mer skepsis och negativa attityder.

Figuren nedan är ett försök att åskådliggöra hur chefens attityd (men även andra delar) inverkar på chefens AKA-resultat. Modellen beskriver således de kopplingar som finns mellan attityd, motivation, arbete och AKA-resultat.



Figur 2: Chefens attityd och dess inverkan på AKA-resultatet.

Slutsats: Det finns negativa attityder till AKA´n i båda grupperna, men främst i Grupp 1. Vi ser det som att Grupp 2 utgår från mer en positiv attityd och på det sättet skapar bättre förutsättningar för ett högre AKA-resultat.

Rekommendation: För att förbättra produktionschefernas attityder gentemot AKA´n måste chefernas arbete med AKA´n uppmärksammas av Tillverka AB. Cheferna behöver få feedback på genomförda aktiviteter av organisationen för att se AKA´n som en väsentlig del av det egna arbetet.

Eftersom AKA-resultaten representerar feedback till hela avdelningen och chefen enskilt, är det viktigt att Tillverka AB påminner produktionschefer om de potentiella fördelarna som kan skapas om de agerar utifrån feedbacken och de negativa som kan komma av att man ignorerar den.

7. Referenser

Böcker:

Andersen, I. (1998). *Den uppenbara verkligheten - val av samhällsvetenskaplig metod.* Lund: Studentlitteratur.

Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defences. USA:* Allyn and Bacon.

Boxall, P. & Purcell, J. (2008). *Strategy and human resource management* (2 edition). New York: Palgrave MacMillan.

Ellström, P. E. & Hultman, G. (red.) (2004). *Lärande och förändring i organisationer: om pedagogik i arbetslivet.* Lund: Studentlitteratur.

Hislop, D. (2005). *Knowledge management in organizations.* Oxford: University Press

Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik - Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Schön, D. A. (1983). *The Reflective Practitioner*: *how professionals think in action.* New York: Basic books.

Starkey, K., Tempest, S., & McKinlay, A. (red.) (2004). *How organizations learn – Managing the search for knowledge* (2nd edition). London: Thomson.

Svennerstål, H. (1996). *Framgångsrika chefers syn på sin egen utveckling*. Doktorsavhandling från Pedagogiska institutionen, Stockholms Universitetet.

Trost, J. (1997). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Vetenskapliga artiklar:

Antonacopoulou, E. P. (2006). The relationship between individual and organizational learning: New evidence from managerial learning practices. *Management Learning*, *37*(4), 455–473.

Garcia, M. R. (2004). The role of leadership in lifelong learning. *Adult Learning*, *15*(3-4), 28–29.

Geister, S. (2006). Effects of process feedback on motivation, satisfaction, and performance in virtual teams. *Small Group Research*, *37*(5), 459–489.

Gray, D. E. (2007). Facilitating management learning: Developing critical reflection through reflective tools. *Management Learning*, *38*(5), 495–517.

London, M. (2006). Group feedback for continuous learning. *Human Resource Development Review*, *5*(3), 303–329.

Mooradian, T., Renzl, B., & Matzler, K. (2006). Who trusts? Personality, trust and knowledge sharing. *Management Learning*, *37*(4), 523–540.

Smither, J. W. (2005). The relationship between eaders' personality and their reactions to and use of multisource feedback: A longitudinal study. *Group & Organization Management*, *30*(2), 181–210.

Widen-Wulff, G. (2004). Explaining knowledge sharing in organizations through the dimensions of social capital. *Journal of Information Science*, *30*(5), 448–458.

Elektroniska källor:

Armstrong, M. (2006). *Handbook of human resource management practice* (10th Edition). London, GBR: Kogan Page Limited. Tillgänglig: http://site.ebrary.com.ezproxy.ub.gu.se/lib/gubselibrary/Doc?id=10124811&ppg=278

Isaksson, K. (Ed.) (1999). *Health effects of the new labour market*. Hingham, MA, USA: Kluwer Academic Publishers. Tillgänglig: http://site.ebrary.com.ezproxy.ub.gu.se/lib/gubselibrary/Doc?id=10046945&ppg=151

Kermally, S. (2005). *Gurus on people management*. London, GBR: Thorogood. Tillgänglig: http://site.ebrary.com.ezproxy.ub.gu.se/lib/gubselibrary/Doc?id=10088338&ppg=69

Appendix 1

Intervjuguide - Produktionschefer

Bakgrund

1. Arbete

Berätta om ditt arbete.

2. Utveckling

Vad har du för möjligheter att utvecklas?
– I ditt arbete
– Arbetsgruppen
– Verksamheten

Får du hjälp av organisationen/dina kollegor?

Får du någon feedback under året på ditt chefskap?

Önskar du mer stöd?

3. Motivation

Vad motiverar dig i ditt arbete?

Vad tror du motiverar dina anställda?

4. AKA-processen

Hur arbetar du med AKA-processen – Hur gör du? Vad prioriterar du?

Vilka aktiviteter genomförde din grupp förra året?

Är det några som inte blev genomförda? Varför?

Hur planerar du aktiviteterna?

Har du ändrat ditt arbetssätt i AKA-processen genom åren?

Hur har du arbetat med förra årets resultat – Hur gick det? Följt planerna?

5. Kommunikation, attityd och syfte kring AKA´n

Mål med AKA´n (organisationens/individens)?

Vad tycker du är syftet med AKA-processen?

Diskuterar du AKA´n med andra chefer?

Vad tror du att dina anställda har för attityd till AKA´n?

6. Avslutande, sammanlänkande fråga

Vad tror du skulle kunna motivera och hjälpa dig till att förbättra ditt ledarskap?

Appendix 2

Intervjuguide - Verkstadsanställda

1. Hur upplever du att du kan bidra till att förändra resultatet (det vill säga produktionens kvalitet och kvantitet)?

2. Kan du göra det via AKA´n? (Ser du AKA´n som ett sätt att bidra till förändring)?

3. Vad tror du företagets syfte är med AKA´n?

4. Vad tror du din chef tycker om AKA´n och hur visar det sig? Är han positiv när den ska göras?

5. Vad ger AKA´n dig personligen? Tycker du att den tar upp de problemen som behöver åtgärdas?

6. Hur märker du av AKA´n under årets gång? Något som tas upp på möten under året? Bra eller dålig uppföljning?

7. Har du märkt en förändring mellan åren i hur er avdelning (er chef) har jobbat med AKA´n? Vad för förändring?

8. Är ni bra på att ge feedback till din chef i avdelningen? Känner du att du öppet kan ge feedback? Uppmuntras det?

9. Vad motiverar dig i ditt arbete?