

Högskolan i Kristianstad
Personal- och arbetslivsprogrammet
C-uppsats i pedagogik

*Utbildning för mellanchefer -
Hur påverkar det vardagen?*

Av:
Petra Stenlund

Handledare:
Britt-Marie Dahlman

Examinator:
Inge Carlström

Enkät (Bilaga 1)

1. Ledarskapsblocket

- a) Anser du att du har utvecklat ditt sätt att leda och utveckla dina medarbetare med hjälp av de nya kunskaper som du erhållit vid utbildningstillfället?
Motivera ditt svar!

- Inte alls
- Till liten del
- Till stor del
- Till mycket stor del

Motivering:.....
.....
.....
.....

- b) Nedan kommer de olika områdena som ingick i ledarskapsblocket att bearbetas separat. Meningen är att du skall betrakta varje del för sig och svara på hur just den delen påverkat ditt sätt att arbeta med dessa frågor. Även här vill jag att du motiverar ditt svar!

Situationsanpassat ledarskap

- Inte alls
- Till liten del
- Till stor del
- Till mycket stor del

Motivering:.....
.....
.....
.....

Alkohol och drogmissbruk

- Inte alls
- Till liten del
- Till stor del
- Till mycket stor del

Motivering:.....
.....
.....
.....

Rehabutredningar

- Inte alls
- Till liten del
- Till stor del
- Till mycket stor del

Motivering:.....
.....
.....
.....

Medarbetarsamtal

- Inte alls
- Till liten del
- Till stor del
- Till mycket stor del

Motivering:.....
.....
.....
.....

Känsliga samtal

- Inte alls
- Till liten del
- Till stor del
- Till mycket stor del

Motivering:.....
.....
.....
.....

2. Affärsmannaskapsblocket

- a) Anser du att du har utvecklat ditt sätt att driva butiken mot uppställda mål med hjälp av de nya kunskaper som du erhållit vid utbildningstillfället? Motivera ditt svar!

- Inte alls
 Till liten del
 Till stor del
 Till mycket stor del

Motivering:.....
.....
.....
.....

- b) Nedan kommer de olika områdena som ingick i ledarskapsblocket att bearbetas separat. Jag vill här att du på samma sätt som i fråga 1.b. betraktar varje del för sig och svara på hur respektive del påverkat ditt sätt att leda arbetet i butiken. Även här vill jag naturligtvis att du motiverar ditt svar!

Affärsmannaskap inom Disney

- Inte alls
 Till liten del
 Till stor del
 Till mycket stor del

Motivering:.....
.....
.....
.....

How to create a great selling machine

- Inte alls
 Till liten del
 Till stor del
 Till mycket stor del

Motivering:.....
.....
.....
.....

Butikschefens framtida roll med Workshops

- Inte alls
- Till liten del
- Till stor del
- Till mycket stor del

Motivering:.....
.....
.....
.....

Övriga
kommentarer:.....
.....
.....
.....

Tack än en gång!

Med Vänlig Hälsning
Petra Stenlund

Bilaga 2

Intervjuguide med teman och stödfrågor

Börjar intervjun med att presentera mig själv. Berättar därefter om syftet med intervjun (uppsatsen) och vad det skall leda fram till. Informerar även respondenten om etiken kring intervjun och anonymiteten.

Bakgrundsinformation

- Hur länge har du arbetat som BC?
- Tiden före Kapp Ahl?

Vardagen

- Hur ser en ”vanlig” arbetsdag ut för dig?
- Vad anser du vara dina viktigaste arbetsuppgifter?
- Hur mycket tid avsätter du för reflektion varje dag?
- I vilka vardagliga situationer använder du dig av det du lärt dig vid utbildningen?
- Vilka svårigheter upplever du med tillämpningen av utbildningen i vardagen?
- Vilka delar av utbildningen har du haft mest nytta av i din vardag?

Utbildningens upplägg

- På vilket sätt har utbildningen utvecklat/förändrat ditt sätt att leda arbetet i butiken?
- Hur har utbildningen lett till en utveckling för dig som individ?
- Vilka moment i utbildningen är det som du anser dig haft mest nytta av?
- Är det något moment du saknar? Om ja, i så fall vad?
- Hur tycker du att utbildningen motsvarade dina förväntningar?

Framtid

- På vilket sätt skulle du se att kommande utbildningar läggs upp för att komma dig till mesta möjliga nytta?

Abstract

Utbildning för mellanchefer – hur påverkar det vardagen?

Petra Stenlund

Denna uppsats är en kvalitativ studie om hur utbildningar för mellanchefer tar sig uttryck, praktiseras och konkretiseras i vardagen. Studien behandlar även mellancheferers arbetssituation och hur den påverkar utfallet och den praktiska användningen av utbildningar i vardagen. De som deltar i undersökningen är butikschefer på KappAhl i Sverige. KappAhl är ett detaljhandelsföretag som säljer såväl dam- som herr- och barnkläder.

Studien har lagts upp i form av en utvärdering av en nyligen genomförd ledarutbildning för butikscheferna. Resultatet visar att butikscheferna har en positiv upplevelse av utbildningen som helhet. Studien tyder på att den största vinsten med utbildningen låg i den sociala gemenskapen och inte i den faktiska utbildningen. Den sociala gemenskapen med kollegor är något som de flesta butikscheferna upplever att de saknar i sin vardag och det behovet är viktigt att uppfylla under de träffar som förekommer butikscheferna emellan. Vidare visar studien att användandet av nya kunskaper i vardagen starkt påverkas av den arbetssituation som butikscheferna upplever att de har. Resultatet säger att brist på resurser i form av bland annat tid gör att de nya kunskaperna inte alltid kommer butiken tillgodo på ett tillfredställande sätt, varken för företaget eller för butikscheferna.

Nyckelord: *mellanchefer, vardag, lärande, arbetssituation*

Innehållsförteckning

| | sid |
|---|-----------|
| 1. Bakgrund | 1 |
| 1.1 Problemområde | 1 |
| 1.2 Syfte | 1 |
| 1.3 Uppsatsens disposition | 1 |
| 2. Om KappAhl och butikschefsrollen | 2 |
| 2.1 Bakgrund | 2 |
| 2.2 Affärskultur | 2 |
| 2.3 Butikschefens uppdrag | 3 |
| 2.4 Butikschefsutbildningens syfte och upplägning | 3 |
| 3. Litteraturgenomgång | 4 |
| 3.1 Vad är kunskap? | 4 |
| 3.2 Pedagogiska perspektiv | 5 |
| 3.2.1 Det sociokulturella perspektivet | 5 |
| 3.2.2 Kolbs inlärningsmodell | 6 |
| 3.3 Mellanchefsrollen | 7 |
| 3.3.1 Bekräftelse eller utveckling | 8 |
| 3.4 Sammanfattning och diskussion | 8 |
| 3.4.1 Styrkor och svagheter | 9 |
| 3.5. Problemformulering | 10 |
| 3.5.1 Problemfrågor | 10 |
| 4. Metod | 10 |
| 4.1 Utgångspunkter vid val av metod | 10 |
| 4.2 Deltagande företag | 11 |
| 4.3 Deltagande grupper | 11 |
| 4.4 Val av datainsamlingsstrategi | 11 |
| 4.5 Kvalitativ intervju | 12 |
| 4.5.1 Pilotstudie | 12 |
| 4.5.2 Intervjuguide | 12 |
| 4.6 Etiska överväganden | 13 |
| 4.7. Genomförande | 13 |
| 4.7.1 Intervjuer | 13 |
| 4.7.2 Telefonintervjuer | 14 |
| 4.7.3 Bearbetning av data | 14 |
| 5. Resultat | 15 |
| 5.1 Utbildningens innehåll och upplägning | 16 |
| 5.1.1 Block 1 – Ledarskap | 16 |
| 5.1.2 Block 2 – Affärsmannaskap | 17 |
| 5.1.3 Butikschefernas arbetssituation | 20 |
| 6. Diskussion och slutsatser | 22 |
| 6.1 Utbildningen (block ett och två) | 22 |
| 6.2 Arbetssituationen | 24 |
| 6.3 Återkoppling till problemfrågorna | 25 |

| | |
|-----------------------------------|-----------|
| 6.4 Slutsatser | 26 |
| 6.5 Förslag till vidare forskning | 26 |
| Litteraturförteckning | 28 |
| Bilaga 1 | |
| Bilaga 2 | |

1. Bakgrund

1.1 Problemområde

I en värld som präglas av ständiga förändringar och krav på ökad effektivitet väljer de flesta organisationer att satsa på utbildningar för sina anställda. Samhället idag ställer högre krav på komplettering och förnyelse av individens kunskaper. För chefer krävs att de kan anpassa sig till de tvära kast som präglar samhället. Vidare krävs av chefer att de kan anpassa sitt ledarskap efter detta och ömsom målstyra, samråda, direktstyra och övertyga (Drakenberg, 1997). Denna utveckling har lett till att ledarskapsutbildningar blivit en lukrativ bransch där efterfrågan har varit enorm.

Ledarutveckling är en stor kostnad för många företag och det ligger således ett stort intresse i att utfallet av dessa åtgärder följs upp. Leder utbildningen till den utveckling av medarbetarna som företaget hade som mål, det vill säga; var det värt pengarna? Det är trots allt de ekonomiska aspekterna som i sista ledet avgör om organisationer skall satsa på vidareutbildning av sina anställda eller inte. Samtidigt går det inte att helt bortse från behovet av vidareutveckling så det gäller att satsa pengarna på rätt utbildning och följa upp resultatet noggrant.

Att utbilda sig, i pedagogisk bemärkelse, det vill säga att vidareutvecklas och att kunna se nya perspektiv, är idag nödvändigt för ledare på mellanchefernivå. Det ger dem förutsättningar att bedriva ett ledarskap i enlighet med de krav ett föränderligt samhälle ställer och gör det möjligt för dem att möta de problem som de kommer att ställas inför. Utbildning fyller därför en mycket viktig funktion i dagens samhälle (Drakenberg, 1997).

KappAhl genomförde en omfattande ledarskapsutbildning för samtliga butikschefer under 2004 – 2005. Därför låg det rätt i tiden att undersöka resultatet och effekten av just de insatserna. Mellancheferrollen och ledarskapet i en mellancheferposition är en intressant frågeställning i sig självt. Att sedan dessutom studera hur utbildningsinsatserna och nya kunskaper kommer till uttryck i det vardagliga arbetet är ytterligare ett intressant perspektiv att studera mellancheferrollen från.

1.2 Syfte

Syftet med undersökningen är således att undersöka hur utbildningsinsatser tar sig uttryck, praktiseras och konkretiseras i butikschefens vardag. Jag vill även undersöka hur butikscheferna upplever att deras arbetssituation påverkar utfallet av utbildningen.

1.3 Uppsatsens disposition

I kapitel 2 presenterar jag företaget, butikschefens uppdrag samt uppläggnings av utbildningen som utgör grunden för denna uppsats. Efter det, i kapitel 3, redogör jag för den litteratur och de perspektiv som jag valt att använda mig av och som sedan ligger till grund för att diskutera resultatet av undersökningen utifrån. Sedan ägnas kapitel 4 åt problemformulering samt presentation av mina problemfrågor. I kapitel 5 presenteras val av metod och undersökningsstrategi samt de frågor som ingår däri. Kapitel 6 ägnas åt genomförandet av undersökningen, i kapitel 7 redogör jag för resultatet av denna undersökning och slutligen, i kapitel 8, gör jag en analys och för en diskussion kring resultatet.

2. Om KappAhl och butikschefsrollen

Detta kapitel syftar till att ge en beskrivning av det undersökta företaget och dess värderingar. Butikschefens uppdrag behandlas och dessutom görs en presentation av den utbildningsinsats som ligger till grund för denna uppsats. Samtlig information är hämtad från interna dokument samt årsredovisningen 2005/2006.

2.1 Bakgrund

KappAhl grundades 1953 i Göteborg. Grundaren, Pelle Ahl, hade då som affärsidé att erbjuda kappor för kvinnor till låga priser och bra kvalitet. Verksamheten växte med rekordfart och i slutet av femtiotalet fanns 14 KappAhl butiker i Sverige. Tio år efter det att KappAhl öppnade sin första butik på Omvägen i Göteborg hade företaget vuxit till 25 KappAhl butiker som tillsammans omsatte 50 miljoner kronor.

Idag säljer KappAhl dam-, herr- och barnkläder i ca 260 butiker i Sverige, Finland, Norge och Polen. Målgruppen är främst kvinnor över trettio med man och barn. På KappAhl arbetar idag ca 3500 personer varav de allra flesta i butikerna. Omsättningen var vid det senaste räkenskapsåret 4,2 miljarder kronor med ett resultat på 530 miljoner kronor. KappAhl introducerades på Stockholmsbörsen den 23:e februari 2006.

I Sverige finns idag ca 130 butiker, från Luleå i norr till Trelleborg i söder. KappAhl Sverige är indelat i fem regioner. Varje region har en regionchef. I varje region ingår mellan 19 och 31 butiker.

2.2 Affärskultur

Under 2004 arbetade man på Kapp Ahl fram en ny affärskultur. Detta gjordes för att den gamla behövde uppdateras för att passa de nya förutsättningar och den allt tuffare konkurrenssituation som råder i samhället. I arbetet med att ta fram en ny affärskultur valde man att begränsa antalet ledord till fyra för att göra det lättillgängligt och begripligt för alla. En ny vision arbetades också fram, allt för att förtydliga för samtliga medarbetare vad målet för verksamheten är.

Vision:

Kapp Ahl ska bli den ledande och mest lönsamma modekedjan i Norden.
För kundgruppen 30-50 år

Affärskulturen som leder dit:

Våga vilja vinna

”För att bli ledande måste vi vilja vinna och tro på oss själva som vinnare! Vi agerar som ett lag med starkt självförtroende, för vi har mycket att vara stolta över. Vi har en stark vinnarinstinkt. Vi hyllar våra hjältar och vågar sticka ut hakan för att nå nya segrar.”

Enkelhet

”Det enkla är ofta det svåra men alltid det rätta. Vi eftersträvar enkelhet i allt vi gör. Enkelhet präglar också vårt sätt att uttrycka oss och förhålla oss till varandra och till våra kunder. I arbetet tar vi eget ansvar och söker den enkla vägen – med fokus på kunden.”

Tydlighet

”Tydlighet förenklar tillvaron och gör målen väl synliga. Vi eftersträvar en tydlig och öppen dialog. Det är klart för var och en av oss vilket ansvar vi har. I det dagliga arbetet koncentrerar vi oss på det viktigaste och vågar välja bort annat.”

Tempo

”I vår bransch krävs det tempo för att bli ledande. Det är avgörande att vi går från ord till handling och att vi agerar kraftfullt och snabbt – snabbare är konkurrenterna! Därför kan tempo vara viktigare än precision. I det dagliga arbetet är vi öppna för att agera och ställa om när så behövs.”

2.3 Butikchefens uppdrag

Butikschefen fungerar som arbetsgivarens förlängda arm och representant i butiken. Butikscheferna skall följa vissa restriktioner och regler som arbetsgivaren har bestämt men har också en hög grad av frihet inom ramen för detta i det dagliga arbetet. Förhållanden ska anpassas för att passa i den egna butiken och de förhållanden som gäller där. Butikschefsrollen är mycket komplex och ansvaret sammanfattas i fem olika punkter.

- Att driva och organisera arbetet på butiken mot uppsatta mål.
- Att tillsammans med dekoratör och säljare skapa en attraktiv butik utifrån KappAhls koncept.
- Att aktivt driva försäljning mot optimal vinst utifrån budget.
- Att handha personalfrågor och kompetensutveckling.
- Att samordna intern information.

2.4 Butikschefsutbildningens syfte och uppläggning

Syftet med utbildningen var att butikscheferna skulle utveckla och stärka sina kunskaper i ledarskap. Samtidigt skulle de utvecklas både som ledare och som individ, allt under mottot ”från bra till bäst”.

För att tillgodose behovet av personlig utveckling togs ett individuellt utvecklingsverktyg fram. Till hjälp med detta anlätades ett konsultföretag som genomförde personlighetstester på samtliga butikschefer. Detta följdes även upp av ett samtal med en psykolog som hjälpte till att tolka resultatet av testen och koppla det till den personliga utvecklingen. Detta följdes sedan av två gemensamma utbildningstillfällen, varav det första genomfördes regionsvis och det andra för samtliga butikschefer tillsammans. De två utbildningstillfällena kallas för block ett och block två.

Temat för block ett var **ledarskap**. Utbildningen var tre dagar lång och hölls på olika kursgårdar runt om i Sverige. I detta block behandlades ett antal programpunkter. De huvudsakliga ämnena var:

- Situationsanpassat ledarskap
- Konflikthantering – känsliga samtal
- Medarbetarsamtal
- Alkohol och drogmissbruk
- Rehabiliteringsutredningar

Varje programpunkt behandlades under föreläsningar som varade mellan 1,5 – 2 timmar. Till föreläsningarna om situationsanpassat ledarskap, konflikthantering - känsliga samtal samt medarbetarsamtal anlätades en extern konsult. Till de övriga programpunkterna användes

interna föreläsare. På kvällen anordnades en aktivitet som gick ut på att deltagarna skulle prova på att gå på glödande kol. Detta moment var frivilligt att delta i.

Temat för block 2 var **affärsmannaskap** och hölls på EuroDisney i Paris. Även detta block var tre dagar långt. De programpunkter som ingick här var;

- ”Affärsmannaskap inom Disney”
- ”How to create a great selling machine” (“varuvisning i butik”)
- ”Butikschefens framtida roll”

Kopplat till ”Butikschefens framtida roll” anordnades ”workshops” där butikscheferna fick gå runt till olika stationer och i grupp diskutera arbetet i butik. Föreläsningarna från Disney samt den om ”varuvisning i butik” hölls av externa konsulter. Bägge föreläsningarna var på engelska. ”Butikschefens framtida roll” hölls av respektive regionchef.

3. Litteraturgenomgång

I detta kapitel görs ett avstamp i tidigare forskning kring kunskapsbegreppet. Därefter följer en genomgång av de pedagogiska perspektiv som uppsatsens resultat diskuteras utifrån. De utgångspunkter som jag valt att arbeta med är det Sociokulturella perspektivet och Kolbs inlärningsmodell. Jag har även valt att här presentera mellancheferollen och vad en sådan position innebär. Kapitlet avslutas med en sammanfattning och diskussion.

3.1 Vad är kunskap?

Det finns flera olika sätt att definiera kunskap. Kunskap kan vara insikter, vetenskap om hur något skall genomföras samt hur man genomför det. Sunt förnuft är något vi ofta talar om och även det kan ses som en form av kunskap, nämligen hur vårt handlande påverkar förhållanden och individer runt omkring oss. För att utvidga kunskapsbegreppet kan vi läsa i Läroplanskommitténs rapport nr.1992:94 om fyra olika kunskapsformer: *fakta, förståelse, färdighet* och *förtrogenhet*. Dessa fyra former av kunskap har alla ett inbördes förhållande till varandra och existerar beroende av varandra.

- *Faktakunskap* är kunskaper man kan läsa sig till, exempelvis en instruktionsbok. Man kan säga att faktakunskap är av kvantitativ karaktär.
- *Förståelsekunskap* är kunskap ur en kvalitativ dimension. Att förstå något är att begripa, och/eller uppfatta någonting ur ett teoretiskt perspektiv. Man kan förstå ett fenomen på olika nivåer och på olika sätt. Förståelsen skapar en grund som möjliggör kommunikation.
- *Färdighet* innebär att vi vet hur något skall göras och har förmågan att genomföra det, en praktisk form av kunskap till skillnad mot förståelsens teoretiska karaktär.
- *Förtrogenhetskunskap* motsvarar den ”osynliga” delen av kunskap. Det handlar om känsla och intuition, att i olika situationer ha förmågan att göra en bedömning utifrån den känsla man har, den så kallade ”magkänslan”.

Syftet med att skilja olika kunskapsformer åt är att visa på den mångfald som finns inom begreppet. Det är viktigt att poängtera faran med att uppfatta kunskapsformerna som åtskilda från varandra. Alla fyra formerna förekommer inom alla områden och kompletterar varandra.

Axelsson (2004) menar att de olika typerna av kunskap tillsammans skapar begreppet handlingskompetens, som innebär *”vår totala förmåga att handskas med vår omgivning och hantera nya situationer”* (s.29).

Axelsson (2004) tar i sin rapport avstamp i de gamla kunskapstraditionerna där det fanns en tydlig uppdelning mellan teoretisk och praktisk kunskap. De teoretiska kunskaperna förknippades med den akademiska världen och ansågs som den ”finare” kunskapen medan den praktiska kunskapen i första hand företrädde av hantverkare och yrkesmän i så kallade ”icke intellektuella yrken”. Som Molander (i Axelsson, 2004) uttrycker det är detta sätt att dela upp kunskapen en spegelbild av klassamhället. I dag håller denna uppdelning på att lösas upp och flera pedagoger pekar på behovet av ”vardagslärande”, det vill säga, ”lärande i handling”.

3.2 Pedagogiska perspektiv

3.2.1 Det Sociokulturella perspektivet

Enligt Säljö (2003) är utgångspunkten för det sociokulturella perspektivet att; *”människan är en biologisk varelse med en uppsättning fysiska och mentala resurser som är mer eller mindre givna av naturen och bestämda av den art vi tillhör”* (s.18). Vidare innebär det sociokulturella perspektivet att lärandet tar sin början i interaktion med andra människor i olika sammanhang och att lärande är ett utfall av alla mänskliga handlingar. Kunskapen blir sedan en del av individen och dennes tankar och handlingar. Säljö menar också att vi utvecklas som lärande och tänkande individer hela livet.

Till vår hjälp har vi ett antal fysiska och intellektuella redskap och det är dessa redskap som hjälper oss att hantera vår kontakt med omvärlden. Mediering är ett centralt ord inom det sociokulturella perspektivet och kan beskrivas som; *”det sätt vi formar våra tankar och föreställningar är framvuxna ur och färgade av vår kultur och dess intellektuella och fysiska redskap”* (ibid., s 81). Med intellektuella redskap menar Säljö de kunskaper och den medvetenhet vi har om saker i vår omvärld medan de fysiska redskapen är hjälpmedel i form av ting som människan tillverkat för ett speciellt syfte. Det är med dessa redskap tillsammans med vår omvärld som individen utvecklar sitt lärande och erfarenheten vidgas. Vi kan inte fungera i några situationer utan att använda oss av något som helst redskap.

Språket ses inom det sociokulturella perspektivet som människans viktigaste intellektuella redskap. Genom att behärska språket kan vi också kommunicera med vår omgivning och på så vis samla på oss och dela med oss av erfarenheter. Språket är unikt för människan och har ingen motsvarighet hos andra djurarter. Det är genom språket vi bygger upp våra kunskaper och färdigheter och sedan ges möjligheten att föra dem vidare till andra. Att samtala är och kommer alltid att vara det viktigaste redskap vi har för att utveckla lärandet (ibid.). Säljö menar att språket används både i kommunikation med andra men även i kommunikationen med oss själva, i form av våra tankar, drömmar och föreställningar. Att ”samtala” med sig själv är även det ett sätt att utveckla sitt eget tänkande och komma vidare i sin personliga utveckling.

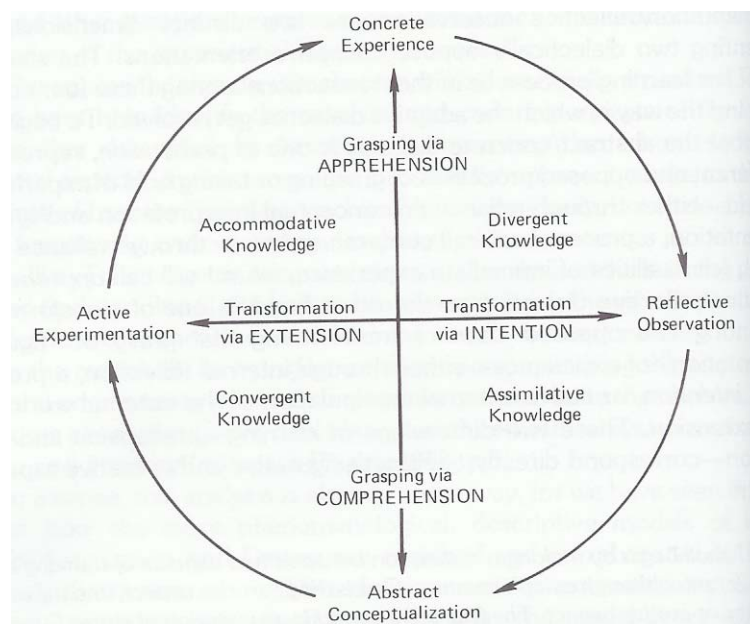
Ett centralt begrepp inom det sociokulturella perspektivet är praktikgemenskaper. Säljö menar att individens lärande och utveckling sker inom ramen för praktiska och kulturella sammanhang. Axelsson (2004) beskriver det i sin rapport som att gemensamma problem och gemensamma mål skapar en gemensam identitet och en gemensam historia. Det är detta som utgör grunden för hur lärandet utvecklas. På en arbetsplats talar man ofta om kultur,

värderingar, visioner och mål som det som håller företaget samman. Axelsson (2004) menar att med det som fundament utvecklas man tillsammans i ett sammanhang där teoretisk kunskap och praktisk kunskap leder till en handlingskompetens. Lave & Wenger (1991) menar att lärande sker i sammanhanget och gemenskapen, inte i den enskilde individens sinne. Vidare menar de att lärandet utvecklas genom dem som deltar i sammanhanget och deras olika erfarenheter och perspektiv på tillvaron. Man kan säga att det är individers olik tänkande och skillnader som utvecklar deltagarna. Lärandet är en integrerad och oskiljbar aspekt av den sociala gemenskapen (Ibid.). Lave & Wenger (i Wenglén, 2005 s.240) uttrycker det som att; *"lärande kan ses som en rörelse mot fullvärdigt deltagande i en praktikgemenskap"*.

3.2.2 Kolbs inlärningsmodell

Kolbs inlärningsmodell illustrerar lärandet som en process som innehåller fyra olika moment av både teoretisk och praktisk karaktär. Den beskriver hur individen inhämtar information och sedan hur den informationen bearbetas.

Jag skall här redogöra för inlärningsmodellen och de olika steg som ingår däri. Modellen är den som Kolb (1984) använder för att förklara hur man tar till sig och sedan omsätter nya kunskaper och erfarenheter i handling. Kolb använder sig dels av Piagets begrepp assimilation och ackommodation, dels av Guilfords begrepp konvergent och divergent. (Widerberg, 1996)



Figur 1 Kolbs inlärningsmodell (Structural Dimensions Underlying the Process of Experimental Learning and the Resulting Basic Knowledge Forms) (Kolb, 1984 s.42)

Kolbs inlärningsmodell bygger på fyra elementära typer av kunskap. Dessa är divergent kunskap, assimilativ kunskap, konvergent kunskap och ackomodativ kunskap. Modellen innehåller också fyra steg som beskriver lärandet som en cyklisk process; konkret erfarenhet, reflekterande observation, abstrakt tänkande och aktivt experimenterande. Hela modellen hålls samman av spänningen i två motsatsförhållanden. Det kan närmast beskrivas som att ta till sig (grasping) ny kunskap på olika sätt och att omvandla (transformation) kunskapen till nya tankar eller nya handlingar.

Modellen tar sin början i den **konkreta erfarenheten**. Den uppstår då den omedelbara förståelsen eller uppfattningen infinner sig. Man kan förklara det som en omedelbar lärdom, något vi uppfattar direkt.

För att komma vidare till nästa steg i inlärningsmodellen använder man sig av den **divergenta kunskapen**. Här ges utrymme för att tänka ”fritt” runt den konkreta erfarenheten, det finns ingen given riktning vart tankarna går. Utifrån den erfarenhet och de kunskaper man fått och tankar kring det formar sig den **reflekterande observationen**. Här växer nya uppfattningar och slutsatser fram.

Nästa steg i modellen är det **abstrakta tänkandet**, här får man en djupare förståelse för den konkreta erfarenheten. Här drar man egna slutsatser och kommer fram till ett sätt att hantera den nya kunskapen/erfarenheten. Man når hit med hjälp av den **assimilativa kunskapen** som innebär att man lägger till ny kunskap till det man redan kan och behärskar för att på så sätt förändra sitt nuvarande arbetssätt.

Med hjälp av den **konvergenta kunskapen**, det vill säga när man kommit så långt att man bestämt sig för ett nytt sätt att pröva kunskaperna på. Man har uteslutit andra alternativ och tagit ett beslut om hur man vill gå tillväga för att lösa problemet. I det **aktiva experimenterandet** genomförs de åtgärder man bestämt sig för.

I den här fasen av inlärningsmodellen kommer den **ackommodativa kunskapen** in. Här har man med en hög grad av förståelse för problematiken och ett aktivt genomförande av förändringar kommit fram till ett nytt sätt att agera och hantera situationen. Eftersom inlärningsmodellen är en cyklisk process är man nu tillbaka på den konkreta erfarenheten. Vilka erfarenheter fick vi med oss denna gång och vad kan man förbättra ytterligare?

Sammanfattningsvis kan man säga att kunskap skapas genom att ta till sig ny kunskap och omsätta den i konkret handling (Kolb, 1984).

3.3 Mellancheferns rollen

För att gå vidare i uppsatsarbetet riktar jag nu uppmärksamheten på vad som kännetecknar det arbete som mellancheferns lärande utgår ifrån. Jag vill med andra ord ge en bild av det sammanhang som lärandet kan tänkas äga rum i.

Mellancheferns roll i organisationen är ofta kluven och komplex. Detta styrks av att mellanchefer verkar i ett socialt system av individer och grupper med delvis olika intressen (Wenglén, 2005). Det uppstår lätt konflikter i lojalitet då mellanchefer befinner sig mitt i den hierarkiska strukturen. Hänsyn skall tas både uppåt och nedåt i organisationen och vems intressen skall tillgodoses i första hand, mellancheferns, organisationens eller de anställda medarbetarnas? Som mellanchefer förväntas man vara lojal mot organisationen men samtidigt vara lyhörd och engagerad mot sina underställda.

Vidare kännetecknas mellancheferns arbete av att man i högre utsträckning än högre chefer ansvarar för att verkställa överordnades beslut; ett ansvar som tenderar att vara högre än befogenheterna medger (Drakenberg, 1997). Hon menar också att vad man presterar är beroende av hans/hennes motivation. Blir resultatet en positiv prestation leder det ofta till någon form av belöning. Belöningens storlek skall stå i proportion till prestationen annars upplevs belöningen inte som någon positiv återkoppling (ibid.).

Ofta innefattar mellancheferns arbete att fungera som en översättare mellan överordnade och underordnade. Ett ledningsbeslut som skall översättas, till de underordnade, till en konkret handling som de förväntas att genomföra. Eller tvärtom, de underordnades åsikter om verksamheten skall framföras till ledningen. Det tenderar ofta att vara så att det som är bra för den ena är dåligt för den andre och tvärtom (Wenglén, 2005). Drakenberg (1997) uttrycker det som att mellanchefer ofta tycks hamna mellan *”barken och vreden och kan sällan vara alla till lags”* (s.8).

Ett återkommande tema i Wengléns avhandling om mellancheferns lärande är identitetsarbetet. Han menar att identitetsarbetet är en frustration och en kamp. En ständig jakt efter att förstå sitt arbete och därigenom också förstå sig själv. Frågan om vem man vill vara och vem man borde vara är ständigt aktuell i mellancheferns arbete för att vad man än gör har det bäring i vem man är (ibid.).

I det sociokulturella perspektivet talar man om lärande i praktikgemenskaper. Om man sätter det i relation till mellancheferns lärande uppstår en svårighet då mellanchefer inte kan sägas tillhöra någon sådan praktikgemenskap. Mellancheferna befinner sig i ett gränsland mellan medarbetarna och ledningen. Chefsträffar är det närmaste en praktikgemenskap en mellanchefer kommer men det är inte rimligt att tala om något betydande identitetsgrundande arbete då dessa träffar oftast inte förekommer i vardagen. Detta är en bidragande orsak till att arbetet som mellanchefer präglas av ensamhet (ibid.).

Mellanchefer behövs för att organisera och leda arbetet i en organisation. Wenglén menar att det finns vissa kompetenser som mellanchefer har lärt eller kan lära sig som är av avgörande betydelse för organisationens framgång. I de allra flesta organisationer finns en optimism förknippad med mellancheferns lärande och nyttan av den.

3.3.1 Bekräftelse eller utveckling

Drakenberg (1997) för i sin bok en diskussion om utbildningars innehåll och budskap och hur utbildningsdeltagarna hanterar den nya kunskapen. Hon menar att majoriteten av utbildningsdeltagarna endast uppmärksammar den information och de budskap som bekräftar deras egen, redan befintliga, förståelse av ledarskap. Hon menar vidare att en stor anledning till att ledarskapsutbildningar är så efterfrågade till stor del har att göra med att ledare inte känner behov av att förändra sin uppfattning men väl vill ha sina erfarenheter bekräftade.

Detta bekräftar vikten av den individuella tolkningen av de budskap som utbildningen förmedlar. Att vi tolkar samma budskap på olika sätt är inget nytt. Forskning har visat att utbildningsdeltagare tar till sig olika budskap och uppfattar samma information på olika sätt utifrån tidigare erfarenheter och det sammanhang som de nya kunskaperna förvaltas i (ibid.). Även Säljö (2003) poängterar att individer handlar med utgångspunkt i sina egna kunskaper och erfarenheter och även av vad man upplever att omgivningen kräver eller förväntar sig.

3.4 Sammanfattning och diskussion

I kapitlet som hanterar kunskapsbegreppet diskuteras olika typer av kunskap. Det är viktigt att känna till och kunna skilja på dessa olika typer av kunskap. Detta för att ge en insikt i vilken typ av kunskap som förmedlas i och genom utbildningen. Att vara bekant med de olika kunskapsformerna kan ge en förklaring till hur kunskaperna används i vardagen.

Det sociokulturella perspektivet innebär att vårt lärande och vår utveckling styrs av det kulturella sammanhang som vi agerar i. Ett exempel utifrån det är, som jag ser det, alla de nya

ord som varje år införs i Svenska Akademiens ordlista. Många av dessa ord är influerade av de nya kulturer som numera är en del i det svenska samhället. Dessa ord används flitigt av speciellt den yngre delen av befolkningen och är vedertagna för det sätt de kommunicerar med varandra. Likaväl som vissa ord som användes i svenska språket för hundra år sedan nästan inte alls används i det moderna språkbruket.

Jag anser att de modeller och perspektiv jag valt att utgå från i min uppsats kompletterar varandra väl. Det sociokulturella perspektivet har sitt avstamp i lärande genom interaktion med andra individer vilket sedan leder vidare till ett individuellt lärande. Kolbs inlärningsmodell fokuserar däremot på hur lärandet utvecklas, teoretiskt och praktiskt, inom individen. Två perspektiv som jag anser kan tillföra nyanser till mina diskussioner kring det problemområde jag valt att undersöka.

Min egen uppfattning är att man som mellanchef måste vara tydlig och klar inför sig själv och bestämma sig för vad man står för och vilka strategier man vill använda sig av för att nå sina mål. Om man själv är osäker i sin egen roll och dessutom tvivlar på ledningens beslut kan man lätt tappa bort sig själv och bara agera som ett redskap för ledningen. Man får heller inte glömma att i mellanchefens vardag finns ofta de underställda medarbetarna i mellanchefens direkta närhet medan överordnade chefer är frånvarande i det dagliga arbetet.

Att jag valt att även redovisa Drakenbergs (1997) tankar kring nyttan av utbildningsinsatser var främst att de väckte många tankar kring utbildningarnas uppläggning och genomförande. Det poängterar vikten av en uppläggning som stimulerar utbildningsdeltagarna till att se på kunskapen ur ett nytt perspektiv. Jag känner igen mig själv i situationer då jag deltagit i utbildningar som jag tyckt varit bra men som vid en rannsaking av mig själv egentligen bara bekräftade det jag redan visste och gav mig ett "kvitto" på att jag arbetade på "rätt" sätt. Detta leder inte till någon utveckling utan ger bara deltagarna en trygghet i deras nuvarande arbetssätt. Naturligtvis finns det en poäng även i det, alla behöver ibland få en bekräftelse på att det sätt man arbetar på är bra. Är däremot utbildningens syfte att leda till en vidareutveckling av arbetsätt eller en personlig utveckling är det viktigt att detta stimuleras och sätts i fokus för utbildningens uppläggning. Sätter man Drakenbergs tankar kring bekräftelse eller utveckling i relation till Kolbs inlärningsmodell kommer man inte ens "ett kvarts varv" i sin utveckling. Jag anser att i det samhälle av förändringar som dagens mellanchefer agerar i räcker det inte med bekräftelse för att kunna agera konkurrenskraftigt.

3.4.1 Styrkor och svagheter

I det sociokulturella perspektivet poängteras vikten av interaktion med andra individer i sociala sammanhang som en grundläggande förutsättning för lärande. Styrkan i detta perspektiv ligger i relationen till andra individer och vikten av kommunikation. I relation till mitt problemområde täcker perspektivet in ett synsätt som beaktar på vilket sätt utbildningarna genomförs och det resultat de ger för utbildningsdeltagarna. Det kan också sättas i relation till utbildningsdeltagarnas sociala sammanhang, det vill säga deras vardag, där de agerar utan någon jämbördig samtalspartner.

Svagheten med det sociokulturella perspektivet ligger enligt min mening i det att fokus ligger "utanför" individen. Det är även viktigt att i en läroprocess se till hur kunskapen förvaltas inom individen. Därför har jag valt att i uppsatsen komplettera det sociokulturella perspektivet med Kolbs inlärningsmodell som enbart fokuserar på det som sker inom individen. Jag anser att det som är det sociokulturella perspektivets styrkor är Kolbs inlärningsmodellens svagheter och tvärtom.

3.5 Problemformulering

Mellancheferrollen har, som tidigare nämnts, en speciell problematik i lojalitetskonflikt och i "översättarrollen". Att undersöka hur utbildningsinsatser förvaltas i en vardag som präglas av denna problematik, hur mellancheferna hanterar den arbetssituationen, anser jag är av yttersta vikt för att kunna ge en rättvis bild av problemet. För att kunna undersöka hur utbildningar och nya kunskaper används i vardagen måste vi få tillgång till den verklighet som mellancheferna agerar i.

Det finns olika typer av utbildningar, allt från dem som förmedlar kunskaper i form av praktiska handlingar, till renodlade ledarskapsutbildningar. I mitt arbete ligger fokus på ledarskapsutbildning och de delar som faller därunder. Jag utgår från att mellanchefen har en grundläggande kompetens i att vara ledare och att utbildningsinsatsen som ligger till grund för uppsatsen är ett komplement till detta. Man kan se det som att ledarskapsutbildningarna är "färskvaror" som hela tiden behöver bytas ut eller fyllas på. Det är med andra ord "färskvarorna" som är fokus i den här uppsatsen.

Det område som jag valt att koncentrera min uppsats på är *mellanchefers lärande* och vilken praktisk nytta de har av utbildning i sin vardag. Jag vill också undersöka hur arbetssituationen påverkar förmågan och möjligheten att använda de nya kunskaperna i vardagen.

3.5.1 Problemfrågor

- Upplever butikschefen att utbildningens innehåll och uppläggning stimulerat dem till att utveckla och/eller förändra deras arbete i vardagen?
- Hur tillämpar butikscheferna de nya kunskaperna i vardagen?
- Hur påverkar arbetssituationen möjligheten att använda sig av de nya kunskaperna i vardagen?

4. Metod

Detta kapitel syftar till att redogöra för mitt val av metod och vilken strategi jag använt vid genomförandet av undersökningen. Vidare i kapitlet skall jag redogöra för mitt val av företag, samt hur urvalet av intervjupersoner skett. De etiska aspekterna på mitt arbete redogör jag för sist i kapitlet.

4.1 Utgångspunkter vid val av metod

Då mitt syfte i denna uppsats varit att undersöka hur butikscheferna på KappAhl använder de kunskaper de fått vid utbildningar i sin vardag har jag valt att arbeta med en kvalitativ metod. Detta för att undersökningen bygger på den enskilde individens erfarenheter eller som Bryman (2004) beskriver kvalitativ forskning, det handlar mer om ord än om siffror. Jag ville också i mitt arbete beakta hur butikschefernas arbetssituation påverkar deras möjligheter att använda sina nya kunskaper. För att kunna uppfatta olika nyanser och få en djupare förståelse av ett problem är den kvalitativa forskningsmetoden att föredra. Rapporten bygger på en fallstudie där utbildningsinsatsen för Kapp Ahls butikschefer ses som ett enskilt fall. Bryman menar att intervjuer fungerar bra då man har som mål att intensivt granska ett fall.

Vilken forskningsmetod man väljer att använda utgår även ifrån relationen mellan teori och forskning. I min uppsats utgår jag från ett induktivt synsätt vilket innebär att jag utgår från mina forskningsresultat och sätter dem i relation till de perspektiven (sociokulturella

perspektivet samt Kolbs inlärningsmodell) som jag valt att koppla mitt resultat till. (Bryman, 2004).

4.2 Deltagande företag

Jag har valt att genomföra min undersökning på KappAhl. Att genomföra min undersökning på KappAhl var ett strategiskt viktigt beslut av mig. Jag känner till företaget väl efter flera års anställning och jag har goda kontakter med berörda parter. De fördelar jag såg med detta var att tack vare att jag kände företaget väl sedan tidigare inte behövde börja min studie med att studera företagets historik och kultur. Jag besitter också en god förståelse för butikschefsarbetet då det var den befattning jag själv hade som anställd. Att jag har goda kontakter innebar också att jag direkt visste vem jag skulle vända mig till med min förfrågan.

Svårigheten med detta val av företag kan vara att jag som forskare har en förförståelse om problemet. Det är av största vikt att jag håller en neutral roll i forskningsprocessen eftersom jag annars kan påverka respondenternas svar till att bekräfta den uppfattning jag redan har. Jag anser dock att detta varit hanterbart i processen och inte påverkat resultatet av undersökningen.

4.3 Deltagande grupper

Då min undersökning behandlar mellanchefer valde jag att intervjua butikschefer, då butikschefsrollen är en typisk mellancheferposition. Jag tog kontakt med KappAhl för att få förslag på butikschefer att intervjua. Jag valde att rådfråga företaget om intervjupersoner därför att de har en god uppfattning om vilka butikschefer som har intresse i dessa frågor. Det var också viktigt, både för mig och för företaget, att hitta intervjupersoner som vågar säga vad de tycker och kan stå för det. En risk med det är att företaget rekommenderar personer som de vet är positivt inställda till utbildningen och på så vis styr undersökningens resultat till att bekräfta ett lyckat utfall av utbildningen. Jag anser inte att så är fallet då företaget uttryckligen påpekat vikten av ett rättvisande resultat. Företaget gav mig en lista på butikschefer som jag sedan valde från. Företaget har inte informerats om vilka butikschefer som slutligen valdes ut för intervjuer, detta i första hand för att ge intervjupersonerna en trygghet i konfidentialitet. Detta tillvägagångssätt är ett bekvämlighetsurval ur den aspekten att företaget var delaktiga vid valet av intervjupersoner (Bryman, 2004).

Antalet intervjuer bestämdes till tio stycken. Dessa intervjupersoner skulle representera olika delar av landet och tillhör därför olika regioner. Jag ansåg att detta var viktigt då delar av utbildningen anordnas på regional nivå. I Sverige är butikerna uppdelade i fem olika regioner och intervjuerna har fördelats mellan dessa. Detta för att ge en så nyanserad bild av problemet som möjligt. Av respondenterna var sex kvinnor och fyra män. Sju av intervjuerna genomfördes på traditionellt sätt och de tre återstående genomfördes per telefon. Detta främst av geografiska skäl.

4.4 Val av datainsamlingsstrategi

Jag anser att kvalitativa intervjuer är den mest lämpliga forskningsmetoden för att studera hur utbildningsinsatser tillämpas i vardagen. Detta för att, som Kvale (1997) påstår, få reda på de uppfattningar, åsikter och synpunkter som den enskilde individen har om problemet.

Undersökningen har genomförts i form av kvalitativa intervjuer i semistrukturerad form. För genomförandet av intervjuerna användes en intervjuguide med teman och frågeställningar. Till min hjälp har jag även haft tillgång till interna dokument och informationsmaterial. Dessa dokument har främst används för att beskriva företaget och dess struktur. Jag har även genom

intern information angående utbildningen i fråga fått tillgång till uppläggnings- och syfte med utbildningen.

4.5 Kvalitativ intervju

I en intervjusituation uppstår ett samspel mellan den som intervjuar och intervjupersonen. Kvale (1997) uttrycker det som att *"forskningsintervjun är en mellanmänsklig situation, ett samtal mellan två parter om ett tema av ömsesidigt intresse"* (s.117). Det kan även vara så att den som intervjuar och intervjupersonen har olika intressen att ta tillvara vilket innebär att samspelet ibland blir intensivt (Carlström & Hagman, 1995) Samspelet är avgörande för resultatet av intervjun där även känslor och kroppsspråk har betydelse. Vissa personer får man bättre kontakt med än andra och har lättare att kommunicera med. Det handlar således, som jag ser det, om personkemi. Om ett bra samspel i en intervjusituation uppstår mellan den som intervjuar och intervjupersonen kan man verkligen gå in på djupet och få en nyanserad bild av fenomenet. Det handlar om *"ett mänskligt samspel där kunskap utvecklas genom en dialog"* (Kvale s.118). Man får dock akta sig och inte bli för "kompisaktig". Intervjusituationen är en avvägning mellan närhet och distans och med en professionell hållning kan man lära sig att behärska olika typer av individer (Widerberg, 2002).

Det är också viktigt att fokusera på subjektet (intervjupersonen) och att som intervjuare glömma sig själv (Widerberg, 2002). Att lyssna aktivt på det intervjupersonen säger och att inte avbryta eller på annat sätt störa det kreativa flödet av information. Man kan gärna stanna upp och låta det vara tyst en liten stund. Det kan vara bra både för intervjupersonen och för den som intervjuar då man ges en chans att tänka till och reflektera (ibid.). Den som intervjuar har också till uppgift att fånga upp intressanta delar i intervjun och ställa följdfrågor som leder till en djupare förståelse.

Ryen (2004) skriver om vikten av att avrunda intervjun med en sammanfattning av det man talat om. Detta för att ge intervjupersonen en möjlighet att förklara eller precisera. För den som intervjuar är det av värde att med en sammanfattning kontrollera att man fått med sig de viktigaste delarna. Då en intervju inte kan vara objektiv, allting är subjektivistiska tolkningar, måste forskaren vara medveten om detta och "stämna av" efter hand. Det blir en kvalitetssäkring och kontroll att forskaren uppfattat och tolkat det intervjupersonen uttryckt på rätt sätt.

4.5.1 Pilotstudie (Bilaga 1)

Jag påbörjade mitt arbete med att genomföra ett enkätutskick till samtliga butikschefer med frågor rörande utbildningen. 130 stycken enkäter skickades ut och av dessa fick jag tillbaka 47 stycken. Det innebär en svarsfrekvens på 36 %. Det låga antalet kan bero på att enkäten innehöll många frågor och kanske upplevdes som lite svår och tidsödande att ta sig igenom. Jag har också under mina intervjuer förstått att tiden inte räcker till för butikscheferna. Att svara på enkäter kommer kanske inte högt upp på prioriteringslistan. De enkätsvar jag trots allt fick tillbaka har jag använt som underlag för mina intervjufrågor. De motiveringar som butikscheferna skrivit i enkäterna har också varit till hjälp vid resultat, analys och diskussion, främst för att bekräfta och styrka de uppfattningar som senare framkommit i intervjuerna.

4.5.2 Intervjuguide (Bilaga 2)

När jag sedan sammanställt mina enkäter gick jag vidare med att formulera mina intervjufrågor. Då jag bestämt mig för att genomföra en semistrukturerad intervju begränsades antalet intervjufrågor för att lämna utrymme för dialog. Vid utformningen av intervjuguiden började jag med att fundera över vilka teman jag ville skulle ingå. När jag kommit fram till

det utformades frågorna så att svaren kunde användas för att besvara mina problemfrågor och uppfylla syftet med intervjun. Hänsyn togs också till den litteratur jag valt att använda i uppsatsen. Enligt Kvale(1997) ska intervjuguiden innehålla en översikt av de ämnen som skall behandlas och förslag till frågor.

Enligt Ryen (2004) bör intervjun inledas med frågor av vardaglig karaktär, en uppvärmning inför de mer krävande frågeställningarna. Ett bra sätt att bygga upp en intervju är att starta med några ”lätta” frågor, för att få igång dialogen och bygga upp ett förtroende. Dessa frågor bör byggas upp runt intervjupersonen och utgår ifrån dennes verklighet (Ibid.). Efter det kan man gå vidare med de mer probleminriktade frågorna och kärnan för intervjun. Jag valde därför att inleda intervjuerna med frågor om intervjupersons anställningstid i företaget och bad dem också beskriva hur en ”vanlig” arbetsdag ser ut för dem. Det var frågor som intervjupersonerna kände sig bekväma med och lätt kunde svara på.

När man arbetar med semistrukturerade intervjuer är det viktigt att tänka på att lämna utrymme för intervjupersons egna reflektioner och möjligheter att tänka fritt kring frågeställningarna. Målet med intervjun är enligt Kvale (1997) att *”framkalla spontana beskrivningar från respondenten snarare än att få deras egna, mer eller mindre spekulativa förklaringar till att någonting skedde”* (s.123).

4.6 Etiska överväganden

Vid första kontakten med intervjupersonerna poängterades vikten av anonymitet då målet med intervjuerna var att ge en så rättvis bild som möjligt av problemet. Då jag spelat in intervjuerna på band har dessa förvarats på ett sådant sätt att ingen annan än jag haft tillgång till dem. Även utskrifterna av intervjuerna har förvarats på motsvarande sätt. När uppsatsarbetet väl är avslutat skall samtliga inspelningar och transkriberingar förstöras. I resultatdelen används feminin form för alla intervjupersoner oberoende av om de är man eller kvinna med hänsyn till konfidentialitet.

4.7 Genomförande

Efter telefonkontakt med personalchef samt utbildningsansvarig bestämdes ett möte där vi diskuterade syfte och upplägg med uppdraget. KappAhl hade nyligen genomfört en omfattande ledarskapsutbildning av samtliga butikschefer. Det fanns således ett stort intresse från företagets sida att följa upp denna på ett relevant sätt. Vid detta möte fick jag tillgång till en mängd intern information, däribland en presentation av utbildningens uppläggning.

4.7.1 Intervjuer

Första kontakten med butikscheferna togs per telefon. Jag ringde upp de utvalda, presenterade mig och berättade varför jag ringde. Samtliga uppringda butikschefer var positiva till att ställa upp på en intervju. Jag poängterade dock att det var helt frivilligt att ställa upp. Jag informerade också vid denna första kontakt om vikten av anonymitet, syftet med uppsatsen, tidsåtgång samt att intervjun skulle spelas in på band.

Innan intervjuerna läste jag noggrant igenom det material jag fått tillgängligt gällande den aktuella utbildningen. Jag lade stor vikt vid att vara väl insatt i utbildningens innehåll och syfte. Kvale(1997) menar att en god intervjuare är expert både på ämnet för intervjun och det mänskliga samspelet. Som jag ser det är detta ett måste för att kunna genomföra intervjuerna med ett gott resultat. Vid ett antal intervjuer behövde även butikscheferna informeras om vilka programpunkter som ingick i utbildningen och då kändes det bra att jag var noga förberedd på den delen.

Inför samtliga intervjutillfällen skickades intervjuguiden till intervjupersonerna per e-post en eller ett par dagar i förväg. Detta för att ge intervjupersonerna en chans att förbereda sig och tänka över frågorna före intervjun. Som jag nämnde tidigare var ett antal butikschefers behov av en repetition av programpunkterna och på detta sätt gavs de tillfälle att tänka igenom även det i förväg.

Intervjuerna genomfördes på respektive butikschefs arbetsplats. I samtliga fall kunde vi sitta avskilt på butikschefens kontor. Detta var en fördel då vi kunde genomföra intervjuerna i stort sett ostörda. Några av butikscheferna informerade personalen att de var upptagna och stängde av sina telefoner, medan andra menade att de måste vara tillgängliga för medarbetarna även under intervjun. Detta upplevdes inte som störande då det endast vid ett fåtal tillfällen skedde avbrott i intervjun. Intervjuerna tog mellan 45 minuter och en timme.

Vid genomförandet av intervjuerna använde jag mig av intervjuguiden i olika stor utsträckning beroende på intervjupersonens svar. Som Kvale menar så är det intervjuarens omdöme som styr hur strikt intervjuguiden skall följas. Vid vissa tillfällen upplevde jag att intervjupersonerna svarat på frågor innan jag hunnit ställa dem. Detta kan vara ett tecken på att intervjufrågorna, i vissa fall, var för lika varandra.

Intervjuerna spelades in med en kassettbandspelare för att sedan kunna transkriberas. Under intervjuerna antecknade jag inte någonting. Detta dels för att jag ville ägna intervjupersonen min fulla uppmärksamhet, dels vara en god lyssnare, något som är av största vikt vid genomförandet av kvalitativa intervjuer. Jag såg också en fara i att anteckna och på så vis missa viktiga "lösa trådar" som var intressanta att följa upp med klargörande frågor. Kvale menar att *"det som är avgörande är intervjuarens förmåga att förnimma den omedelbara meningen i ett svar och den horisont av möjliga innebörder som svaret öppnar"* (s.123).

4.7.2 Telefonintervjuer

Telefonintervjuerna, tre stycken, genomfördes sist av alla intervjuer. Jag valde att göra så eftersom min avsikt var att använda telefonintervjuerna som ett komplement till de semistrukturerade intervjuerna. Inför telefonintervjuerna förenklade jag intervjuguiden för att söka ytterligare information i de frågor där jag inte upplevt en mättnad.

Inför telefonintervjuerna ringde jag upp intervjupersonerna för att bestämma en lämplig tidpunkt för genomförande. De bestämdes till senare samma dag eller till dagen efter. Vid denna kontakt förklarades syftet med intervjun samt informerade jag om anonymiteten. Under genomförandet av telefonintervjuerna antecknade jag hela tiden, det var en nödvändighet för att inte missa viktig information. Telefonintervjuerna tog ca tjugo minuter att genomföra.

4.7.3 Bearbetning av data

Ryen (2004) menar att analysen av intervjuerna startar redan vid genomförandet då man automatiskt associerar den information man får till teorier och teman. Kvale (1997), som beskriver analysen i sex steg, menar att intervjuarens följdfrågor till intervjupersonen är en analys i sig.

Efter varje genomförd intervju lyssnade jag igenom inspelningen så snart jag kunde och gjorde då de första stödanteckningarna. Det var viktigt för mig att genomföra dessa genomlysningar då jag inte hade möjlighet att transkribera intervjuerna i den takt som de genomfördes. Det berodde på att de tidsmässigt låg nära varandra. En annan viktig aspekt av

att lyssna igenom banden var att det gav mig möjlighet att finjustera frågeställningarna och framförallt min intervjuteknik.

Samtliga intervjuer har transkriberats ordagrant för att kunna analyseras. Då jag skrev ner intervjuerna fick jag känslan av att genomföra intervjuerna ytterligare en gång och jag uppfattade nyanser som jag inte lagt märke till tidigare vid genomförandet. Kvale (1997) menar dock att *”utskriften blir en sorts grundläggande verbala data för intervjuforskning snarare än ett sätt att framkalla och återuppliva det personliga samtalet i intervjusituationen”* (s.154). Han menar vidare att i utskriften struktureras intervjun till en form som är lämplig för analys.

När transkriberingen var genomförd började jag med att strukturera upp informationen i kategorier för att sedan kunna ta bort överflödigt information och göra materialet mer lättillgängligt. Att analysera intervjuer på detta sätt kallas för meningskategorisering (Ibid.). Jag använde även de anteckningar jag fört under telefonintervjuerna som ett komplement till transkriberingarna. Jag valde ut kategorier efter två kriterier;

- Det som jag uppfattade som dominerande utifrån utskrifterna och anteckningarna.
- Kopplingen till problemfrågorna.

Enligt Kvale kan kategorierna vid analysen utvecklas på flera sätt. De kan vara bestämda i förväg eller växa fram under analysens gång. I min analys växte de fram under analysens gång och arbetet fortskred på följande sätt; När jag läste igenom utskrifterna antecknade jag nyckelord i marginalen och de nyckelord som var återkommande användes senare som de kategorier jag sedan använde vid fortsatt analys. På detta vis fick jag en bra överblick och kunde arbeta strukturerat och med tydlighet i mitt resultatkapitel.

De rubriker som jag sedan använt för redovisning av resultatet blev;

- Utbildningens innehåll och uppläggning
 - Block 1 – Ledarskap
 - Block 2 – Affärsmannaskap
- Butikschefernas arbetssituation
 - Resursbrist
 - Kontroll

5. Resultat

I presentationen av resultatet har jag valt att kalla intervjupersonerna vid nummer. De har tilldelats ett slumpmässigt nummer och har alltså inte någonting att göra med den ordning de genomförts. Jag använder i samtliga fall feminin form för att säkerställa konfidentialiteten. Samtliga citat är hämtade från de sju första intervjuerna. Jag använder orden butikschef och intervjuperson synonymt med varandra i detta kapitel. Resultatkapitlet syftar till att besvara mina problemfrågor samt utgöra en grund för vidare analys och diskussion. Jag har valt att presentera resultatet utifrån utbildningens upplägg i form av block samt en egen del som behandlar butikschefernas arbetssituation.

5.1 Utbildningens innehåll och uppläggning

Utbildningen startades upp med ett personlighetstest som följdes upp av ett samtal med en psykolog. Utfallet av detta moment skiljer sig åt mellan butikscheferna. Samtliga tillfrågade menade dock att tanken bakom detta var god från företagets sida. De som var positiva till upplevelsen menade att de gärna hade velat ha mer av detta och någon typ av uppföljning efter utbildningen hade ”knutit ihop säcken”. De menade också att detta sätt att arbeta individuellt utifrån sina egna förutsättningar gör att utbildningen ”faller på plats” bättre. De som var mindre positiva ansåg att det berodde på den psykolog de fått som samtalspartner och dennes engagemang. De menade också att det som kom fram utifrån testet var inget som de inte redan var medvetna om.

5.1.1 Block 1 - Ledarskap

Samtliga intervjupersoner var eniga i att block ett var det block som kunskapsmässigt gav dem mest. Alla ansåg att utbildningens genomförande skett i fantastiska miljöer och att inramningen i form av logi och mat varit mycket bra. Majoriteten av butikscheferna menade att detta är en starkt bidragande orsak till hur utbildningen uppfattas som helhet. Dock förekom viss diskrepans i uppfattningen om vad utbildningen gav i form av ny kunskap. Ett antal av butikscheferna ifrågasatte även om kostnaden för genomförandet ligger i linje med utfallet av utbildningen.

Det visade sig att uppfattningen om innehållet i utbildningen skiljde sig åt mycket mellan de olika butikscheferna. Majoriteten ansåg att situationsanpassat ledarskap är bra men att det var en repetition av det som de redan hört förut. Ingenting var nytt utan det var samma utbildning som de fått vid tidigare tillfälle. Intervjuperson 5 uttryckte det såhär;

” Det tyckte jag var samma, jag kunde det ju redan. Så det tyckte jag var en rapning av tidigare utbildning vi haft.”

Intervjuperson 1 instämde;

”Det kändes mest som repetition. Där kan man känna att alla chefer är i olika skeden, man kan inte ha samma utbildning för alla.”

Dock framhöll vissa att repetition är bra och nödvändigt. De flesta menade att det var en bekräftelse på att de jobbade på rätt sätt då de redan anammat teorin om situationsanpassat ledarskap i sitt dagliga arbete. Samtliga butikschefer var positivt inställda till situationsanpassat ledarskap och kände att det är en ledarstil som passar i butik så som arbetet ser ut idag. Flera av butikscheferna ansåg att hela dagen är situationsanpassad, från morgon till kväll. Fler än hälften av butikscheferna ansåg att situationsanpassat ledarskap var den delen av hela utbildningen (block 1 och block 2) de haft mest nytta av efteråt. Även i pilotundersökningen var en överväldigande majoritet positiva till utfallet av denna del i utbildningen. Intervjuperson 6 menade;

”Situationsanpassat ledarskap använder jag väldigt ofta, det är det vi har idag, du har en situationsanpassad arbetsdag, du har ett situationsanpassat ledarskap. Så det är ett mycket bra ord för hur ledarskapet är idag. Det ligger väldigt rätt i tiden och kommer att ligga rätt i tiden även framöver.”

Andra kommentarer kring situationsanpassat ledarskap var att utbildningen är en bra grund men att erfarenhet är minst lika viktigt, om inte viktigare, för att vara en bra ledare. Flertalet påpekade detta och även den grad av "sunt förnuft" som varje individ besitter. Genom utbildningen finns tankarna "i bakhuvudet" och man använder kunskapen omedvetet utan någon speciell strategi. Ett par av butikscheferna påpekade att "man är den man är" oavsett vilken utbildning man får.

Avsnittet som handlade om konflikthantering - känsliga samtal upplevdes till ungefär lika del bra som mindre bra. Tyvärr var det flera av butikscheferna som inte kom ihåg det avsnittet. I den delen ingick ett "rollspel" och det var väldigt olika åsikter om förekomsten av rollspel och vad de bidrar med i ny kunskap. Uppfattningen var allt från "helt bortkastat – gav mig ingenting" till "det tyckte jag var nyttigt".

Avsnittet som behandlade alkohol- och drogmissbruk var samtliga butikschefer överens om att detta var viktigt. Flera av butikscheferna menade dock att föredragshållaren inte hade förmågan att förmedla detta budskap på ett intresseväckande sätt. En kommentar bland många var "en tråkig och ointressant föreläsare". Enkätsvaren visar att ca 80% av de svarande ansåg att detta avsnitt gav "ingenting alls" eller "till liten del". En övervägande majoritet ansåg att de inte hade sådana problem på sin butik. Således inte hade någon praktisk erfarenhet av detta område, men de ansåg att det ändå var bra att känna till.

Programpunkten som behandlade rehabiliteringsutredningar upplevdes av de flesta som ren information. Upplevelsen för majoriteten av butikscheferna var att det handlade mer om regler och skyldigheter mer än om det praktiska genomförandet. De av butikscheferna som genomfört rehabiliteringsutredningar efter detta tillfälle anser dock att de haft nytta av informationen.

Medarbetarsamtal var även det en programpunkt på schemat i detta första block. Kommentarererna kring medarbetarsamtal varierar mycket men bland de kommentarer som var mest återkommande hörde; "bra att bli påmind om detta", "det känns som en viktigare och tyngre uppgift nu än innan", "bra med nya tips och idéer", "jag gör mina medarbetarsamtal som jag alltid gjort". Intervjuperson 1 uttryckte sin uppfattning som följer;

"Där fick jag hjälp att ta medarbetarsamtalen mindre personligt."

Majoriteten av butikscheferna är nöjda med detta block i utbildningen men de anser att det var mycket repetition, på gott och ont. De flesta upplevde inte att programmet var för stressigt men de menar ändå att det skulle tillföra utfallet av utbildningen mycket om mera tid gavs för gruppdiskussioner till fördel för föreläsningar. Alla utom en av intervjupersonerna menar att det sociala mötet och spontana diskussionerna med kollegor är minst lika viktigt som utbildningens budskap. Som intervjuperson 7 sade;

"Den här sociala biten är mycket mera värd än man tror."

5.1.2 Block 2 - Affärsmannaskap

Även i detta block var den kollektiva upplevelsen av utbildningstillfället positiv. Bland kommentarer till resan och upplevelsen i stort var "det var en ära att få åka" och "att få åka till Paris var en morot" ett par av flera mycket positiva kommentarer. När det kommer till utfallet av utbildningen och hur den utvecklats butikscheferna i sin yrkesroll är resultatet

dock inte lika positivt. Ungefär hälften av de tillfrågade var positiva och andra hälften mindre positiva eller helt negativa.

Den dominerande uppfattningen om utbildningen var att butikscheferna inte såg det som en utbildning utan snarare uppfattade det som en nöjesresa eller en form av belöning och bekräftelse på att de är viktiga för företaget. Alla butikschefer anser dock att det är viktigt att ha trevligt tillsammans och få tid till *"att bara umgås"*.

Intervjuperson 7;

"Jag kallar det inte det här med Paris för utbildning. Genom den här resan skapar man en positiv inställning till företaget och det kan vara värt mer än hundra utbildningar."

Intervjuperson 2;

"Det var en väldigt bra resa för vi hade väldigt väldigt trevligt men jag kan inte kalla det för utbildning, tyvärr."

Den första programpunkten handlade om affärsmannaskap inom Disney. Den här delen av utbildningen ansåg den övervägande delen av butikscheferna inte gav dem särskilt mycket att arbeta vidare med i sin vardag. Den allmänna upplevelsen av föreläsningen var att den var inspirerande och rolig att lyssna på men inte kändes omvandlingsbar till deras verklighet mer än till vissa delar. En av intervjupersonerna uttryckte att hon trodde att företaget ville sända ett budskap till butikscheferna som gick ut på att ställa högre krav på sina medarbetare och skapa tydligare arbetsinstruktioner.

Intervjuperson 1;

".....det är ju litegrann ett måste för överlevnad i butiken, du ska få en balans där alla anställda jobbar utifrån samma förutsättningar.....Take it or leave it, där är dörren, alltså man förstod att KappAhl ville ge oss ett redskap att känna det här men samtidigt så har inte KappAhl själva talat om det."

Det verkar dock inte som att denna uppfattning är den dominerande. Ett par av butikscheferna uttryckte en vilja att kunna arbeta med service på samma sätt som Disney. Svårigheten, menar de, är att det inte finns tid till det i butikerna idag, det är en utopi som inte finns inom räckhåll, samt att medarbetarna i butikerna inte accepterar att *"bli stöpta i samma form"*.

Programpunkten *"How to create a great selling machine"* har väckt en mängd varierande känslor hos butikscheferna. Både positiva och negativa. Majoriteten av butikscheferna hade en positiv upplevelse av föreläsningen och tyckte att den var inspirerande.

Intervjuperson 3;

"Många tips och idéer att ta med sig till den egna butiken."

Den övervägande delen av butikscheferna upplevde att föreläsningen gav dem en tro på att detta skulle genomföras i KappAhls butiker inom kort. De flesta butikscheferna menade att när de kom tillbaka till sina butiker var de fulla av energi för att vilja genomföra de tankar och idéer som föreläsningen väckt. De flesta menar dock att resurserna saknas för att kunna genomföra detta på butikerna och därmed kändes budskapet inte relevant för dem.

Intervjuperson 2;

”Det var en utbildning som stöp, tycker jag.”

Intervjuperson 7;

”Det är precis samma sak som att du ger en person en Ferrari och ställer den precis framför dörren men du ger inget bränsle att köra den med.”

En av butikscheferna uttryckte att hon ansåg att företaget skulle ha väntat med den här föreläsningen till dess att det låg närmare ett genomförande i butik. Att butikscheferna upplever att de saknar resurser för genomförande är det genomgående tydliga budskap som kunnats utläsas ur denna föreläsning dock med ett par undantag som inte upplevt detta problem.

Att dessa båda ovanstående föreläsningar hölls på engelska ansåg ungefär hälften var okej och hälften inte. De butikscheferna som inte ansåg att det var okej menade att de tyvärr inte uppfattade alla nyanser i föredragen och att det påverkade budskapet.

Den del i utbildningen som kallades ”Butikschefens framtida roll” med workshops har även den gett upphov till olika uppfattningar. En av butikscheferna upplevde temat, ”Butikschefens framtida roll”, som hotfull. Skulle inte butikscheferna behövas i framtiden? Har dom tagit oss till Paris bara för att säga upp oss hela bunten? Hon insåg dock senare att så var ju inte fallet, tack och lov.

Att arbeta med workshops som ger möjlighet till diskussion, kring ett visst tema, butikscheferna emellan upplevs som positivt av de allra flesta. Att utbyta erfarenheter och få ta del av varandras arbetssätt är enligt en övervägande del av butikscheferna ett givande forum för vidareutveckling. Dock skulle mera tid ha avsatts för detta ändamål. Tre av intervjupersonerna upplevde att de var okoncentrerade vid detta moment för det var mycket annat runt omkring som fick fokus för deras uppmärksamhet. Ett citat som fångar kontentan av Parisresan.

Intervjuperson 2;

”Miljön och resan till Paris gör att många upplever utbildningen som positiv. Tänker man efter – vad lärde vi oss egentligen? Om alla skulle göra den reflektionen tror inte jag att det var så mycket utbildning. Var låg det positiva, i det jag lärde mig eller i gemenskapen och resan i sig.”

På frågan om inom vilket område butikscheferna skulle vilja ha mer utbildning gav samtliga intervjupersoner olika svar. Jag kunde kategorisera dem någorlunda men sammantaget blev det ändå vitt skilda önskemål att ta hänsyn till. Några exempel var; schemaläggning, ekonomi, arbetsrätt, teknik, psykologi och att lära sig coacha sina medarbetare. En av intervjupersonerna menade att det kändes inte värdefullt med mer utbildning då man ändå inte hade möjlighet till att klättra på karriärstegen inom KappAhl, ”*när man blivit butikschef kommer man inte längre*”.

Det forum för utbildningar som butikscheferna föredrar är att sitta i mindre grupper och diskutera med varandra. Även att ges möjligheten att praktisera sina nyvunna kunskaper i direkt anslutning till utbildningstillfället leder till en djupare förståelse av det man rent faktamässigt fått till sig. Inte någon av butikscheferna ansåg att föreläsningens formen är den ultimata formen för ny kunskap att få fäste i individen. Dock ansåg ett antal att föreläsningar som kombineras med gruppdiskussioner eller praktik var nyttigt. Ett mindre antal av butikscheferna menade att utbildningar för alla butikschefer tillsammans inte gav någonting. I det fallet upplevs det mer som information än utbildning.

Intervjuperson 2;

”Det är sammanhanget som det sker i som är felet – inte budskapet.”

Samtliga av de intervjuade butikscheferna är överens om att utbildning är nödvändigt och en förutsättning för företagets överlevnad.

Intervjuperson 7;

”Om man skulle stanna upp allt utvecklingsarbete för att spara pengar vore som att stanna klockan för att spara tid.”

Det som framgår väldigt tydligt utifrån intervjuerna är att alla är olika individer, med olika drömmar, mål, ambitioner och framförallt behov. Majoriteten av de intervjuade är positiva till att de ges möjlighet till vidareutveckling och de är medvetna om att det satsas pengar på detta. Svårigheten är att uppfattningen om hur dessa resurser skall fördelas skiljer sig åt. Även svårigheten med att anpassa en utbildning så den passar för alla uppmärksammades av flera butikschefer.

5.1.3 Butikschefernas arbetssituation

Hur butikscheferna upplever den vardag som de nya kunskaperna skall förvaltas i är av största vikt. I den här frågan var samtliga butikschefer rörande överens om att arbetssituationen på butik idag inte främjar butikschefernas individuella utveckling. Trots att jag inte ställde frågan specifikt slutade dialogen om utbildningen vid ett flertal tillfällen i just problematiken de upplevde i sin arbetssituation. De nyckelord som återkom gång på gång var *resursbrist* och *kontroll*.

Resursbrist

Enligt en övervägande majoritet av butikscheferna är resursbrist den största anledningen till att utbildningens applicering i vardagen faller till viss del. Tid är den resurs som butikscheferna lider störst brist av. Som jag nämnt tidigare använder samtliga tillfrågade

butikschefer situationsanpassat ledarskap i sin vardag. De flesta önskar dock att de haft mer tid till att arbeta med varje individ, att kunna coacha sina medarbetare.

Intervjuperson 2;

”Idag har det gått så långt med åtstramningar och effektiviseringar att det enda som återstår är att jobba med att coacha sin personal för att bli ännu effektivare, det tror jag är jätteviktigt för KappAhl, det är dit vi måste komma.”

”Jag ligger inte så mycket för att gnälla och tycka att allting är fel utan att försöka påverka och kan jag inte det måste jag försöka att anpassa mig. I och med att jag är ledare måste jag få min personal att förstå på samma sätt.”

Samtliga butikschefer uttrycker det som att butikschefsjobbet idag går ut på att stå i kassan och hantera varor. De uttrycker en stark frustration över att de *”aldrig hinner vara butikschefer”*. Vidare hördes många kommentarer liknande *”butikscheferna är KappAhls högst betalda kassabiträde”* och *”slöseri med resurser”*.

Intervjuperson 1;

”Man går i princip hem varje dag och känner att man har gjort precis det som säljarna skall göra.”

En av butikscheferna menar att *”det är bara att gilla läget, passar det inte vet vi var dörren är, det är ingen idé att gnälla och lägga energi på det”*. Butikscheferna upplevde en väldig frustration över detta med brist på tid. De menar att utfallet av utbildningen sett annorlunda ut om vardagen hade tillåtit tid för att följa upp de nya kunskaperna på *”hemmanplan”*. Nu upplever de flesta det som att de bara rusar på och gör *”det mest akuta”*.

Intervjuperson 4;

”Företaget inser inte hur arbetsituationen ser ut på butik i dag och hur lite tid det finns för butikschefsarbetet. KappAhls butikschefer är snälla och tysta och ställer för lite krav.”

Ingen av butikscheferna ansåg sig ha tid för reflektion i sitt dagliga arbete, de menade att det får man sköta på vägen hem eller när man ska sova. Ingen av butikscheferna uttryckte heller något behov av att hinna reflektera under arbetstid.

Med resursbrist menar butikscheferna även resurser i form av verktyg för att genomföra åtgärder som de fått inspiration till vid utbildningstillfället. Flera av butikscheferna menar att utbildningen får motsatt effekt då man kommer tillbaka till butiken full av iver att genomföra något som sedan visar sig inte fungera på grund av att man inte har de rätta förutsättningarna. I vissa fall menar butikscheferna att de redan vid föreläsningen inser att det här inte är genomförbart i min butik och det innebär att man tappar intresset. Denna uppfattning delades inte av alla och det fanns de som inte upplevde dessa problem alls utan menade tvärtom att de inte upplevt några problem i brist på verktyg.

Intervjuperson 7;

”Problemet är att vi först måste kunna hantera den situation vi lever i innan vi kan börja förändra.”

Kontroll

De flesta butikschefer kände sig hämmade i sin roll som ansvarig för butiken på grund av den höga graden av kontroll de upplever från företaget. De menar vidare att kontrollen ökat med checklistor och att de känner att företaget inte har förtroende för butikscheferna som grupp. Vidare anser de flesta att kontroll hämmar kreativiteten och att butikscheferns roll blivit en renodlad förvaltarroll.

Intervjuperson 1;

”Också har man sin ångestlista, en checklista på allt man ska göra som butikschef. Det känns inte bra med all kontroll, jag hinner inte avsluta den första checklistan innan nästa dimper ner”

6. Diskussion och slutsatser

Nedan följer en diskussion kring resultatet kopplat till den utvalda litteraturen och de perspektiv som behandlats däri. Längre fram i kapitlet görs en återkoppling till problemfrågorna där de tydligt besvaras. Därefter redogör jag för de slutsatser som jag, utifrån resultatet av undersökningen samt den utvalda litteraturen, anser ha påverkat utfallet av utbildningen. Avslutningsvis presenterar jag förslag på vidare forskning inom området.

Butikscheferna på KappAhl upplever att utbildningen som helhet varit positiv för dem. Det man frågar sig är hur och på vilket sätt den varit positiv? Då menar jag om den bidragit till utveckling för butikscheferna tack vare nya kunskaper som de sedan förvaltat i vardagen eller en positiv ”kick” som ett resultat av en trevlig resa och umgänget med kollegor.

6.1 Utbildningen (block ett och två)

Personlighetstestet samt träffen med psykolog upplevdes av butikscheferna på olika sätt. Jag anser att ambitionen med att ta fram ett individuellt verktyg för varje individ är väldigt god. Utbildningen som följde efteråt var den samma för alla butikschefer, men om varje individ känner sina egna styrkor och svagheter kan den nya kunskapen användas på bästa möjliga sätt. Det är en svårighet, nästintill omöjligt, att anpassa en utbildning så den passar alla. Personlighetstestet är dock ett viktigt steg i riktningen mot att göra utbildningen mer individuellt anpassad. Det sociokulturella perspektivet (Säljö, 2003) menar att ny kunskap tar sin början i individers samspel med varandra för att därefter utvecklas vidare inom individen. Med detta som utgångspunkt anser jag att en individuell uppföljning efter avslutad utbildning hade kommit butikscheferna till stor nytta. Att överhuvudtaget arbeta mer med att individanpassa utbildning anser jag vara en nödvändighet för att föra utvecklingen framåt. Jag finner stöd för detta i Wengléns (2005) slutsatser om att mellancheferns lärande i första hand handlar om ett identitetsarbete.

Butikschefernas upplevelse av utbildningen ger ingen samstämmig bild men majoriteten upplever det situationsanpassade ledarskapet som den del i utbildningen som de haft mest nytta av i sin vardag. De uttrycker att den ”finns i bakhuvudet” och att de har användning för de kunskaperna varje dag och i olika situationer. Trots att vissa av butikscheferna var frågande till att genomföra denna utbildning i ledarskap en gång till så anser jag ändå att utfallet visar på att appliceringen i vardagen är tydlig då samtliga butikschefer arbetar med detta och tycker att det är bra.

En förklaring till varför det situationsanpassade ledarskapet fått en djup förankring hos butikscheferna kan vara det att de fått denna utbildning vid tidigare tillfälle och detta var för flertalet en repetition. I relation till Kolbs (1984) inlärningsmodell kan en förklaring vara den att den teoretiska kunskapen de fått vid tidigare utbildningstillfälle har praktiserats, omprövat och reflekterats kring vid flera olika tillfällen och många olika sammanhang. Som jag ser det har kunskapen om situationsanpassat ledarskap fått en förankring hos butikscheferna genom de olika former av kunskap som behandlas i Läroplanskommitténs rapport (SOU 1992:94). Först i form av *fakta* som utvecklats vidare till *förståelse* för hur ledarskapet kan praktiseras. För de flesta av de butikschefer som intervjuats har kunskapen även tagit form i en *färdighet* att kunna arbeta med detta i vardagen. Med stor hjälp av repetition och möjligheten till att praktiskt använda kunskapen har detta lett till att många butikschefer på KappAhl idag har utvecklat även en *förtrogenhetskunskap* kring situationsanpassat ledarskap och de känner sig trygga med det ledarskapet (SOU 1992:94).

Flera av butikscheferna menade att de lär sig nya saker kring ledarskapets komplexitet hela tiden och att erfarenhet är en lika viktig del i utvecklingen som de teoretiska kunskaperna de fått. Detta bekräftas av Kolbs inlärningsmodell (1984) där den konkreta erfarenheten är utgångspunkten för att ta individen vidare i utvecklingen av nya kunskaper. För vissa var utbildningen en bekräftelse på att de ”var på rätt väg” medan andra menade att de nya kunskaperna förde dem vidare i sin utveckling och gav dem andra infallsvinklar och nya perspektiv på redan ”kända” arbetsrelaterade problem.

De övriga programpunkterna i block ett har inte visat på samma övervägande positiva resultat. Både avsnittet om rehabiliteringsutredningar och avsnittet om alkohol och drogmissbruk uppfattades av butikscheferna som mer information än utbildning. Som jag ser det kan förklaringen till att detta inte uppfattades som särskilt givande för butikscheferna bero på att de hölls i form av föreläsningar utan någon uppföljning i form av gruppdiskussioner eller övning. Det blir en *faktakunskap* som inte får möjligheten att utvecklas vidare i direkt anslutning till utbildningstillfället. Om den här problematiken inte finns på butiken har butikscheferna inte heller någon möjlighet till praktisk övning som enligt Kolbs (1984) inlärningsmodell är en förutsättning för att utveckla lärandet. De butikschefer som stött på denna problematik i sin vardag efter utbildningen är även de som upplevde att de lärde sig något av denna del.

Medarbetarsamtal och konflikthantering - känsliga samtal är båda förekommande i butikschefernas vardag och även två av de programpunkter i utbildningen som uppfattningarna varierade mycket kring. Att uppfattningarna skiljer sig åt anser jag betyder att butikscheferna har olika förmåga och intresse i dessa ämnen. Vissa ansåg att utbildningen gett dem verktyg att hantera detta i vardagen medan andra menade att det bara bekräftade deras nuvarande arbetssätt. Resultatet kan även, som jag ser det, förklaras av den anställningstid man har som butikschef. Om det ligger många års erfarenhet runt dessa frågor vill butikschefen ha en bekräftelse på att hon arbetar på rätt sätt. Samtidigt ligger det ofta en

svårighet och en osäkerhet i att hantera dessa frågor. Drakenberg (1997) menar att detta är ett naturligt sätt att hantera kunskap inom de områden där man känner sig osäker och inte riktigt vet hur man ska hantera. Som nyanställd butikschef är den här delen av utbildningen ett verktyg att arbeta med framåt för att skapa en dialog med sina medarbetare. De har dessutom möjlighet att praktisera kunskaperna i sin butik direkt de kommer hem.

Resan till Paris och utfallet av den utbildningen som hölls där upplevdes av majoriteten av butikscheferna som positiv. Som redovisades i resultatkapitlet upplevde de flesta butikschefer denna del av utbildningen mer som ”en trevlig resa” än en ren utbildning. Att utbildningen upplevs på detta sätt behöver, enligt mig, inte vara negativt. Det ligger stort värde i att känna sig uppmärksam och viktig för företaget. Flera av butikscheferna poängterade också detta. Drakenberg menar att prestation är beroende av motivation som omvandlas till en ansträngning. Jag anser att denna resa och utbildning fungerat motivationshöjande för butikscheferna.

Föreläsningarna om affärsmannaskap inom Disney samt ”How to create a great selling machine” uppfattades av butikscheferna på olika sätt. Jag anser att företaget hade fått mer ut av dessa föreläsningar om de hade kombinerats med någon form av diskussion om hur detta kan användas i butikschefernas vardag. Det hade även varit bra om det följts upp av företaget i form av en praktisk övning att genomföra i den egna butiken. På det sättet hade den nya kunskapen förvaltats vidare in i verksamheten och applicerats på butikschefernas vardag i form av ett aktivt experimenterande (Kolb, 1984)

I den föreläsning som behandlade butikschefens framtida roll arbetade man även med ”workshops”. Dessa ”workshops” var en diskussionsgrupp där butikscheferna fick möjlighet att dela med sig av goda idéer från sin vardag. Eftersom detta moment upplevdes som positivt av de allra flesta drar jag slutsatsen att detta till stor del beror på dynamiken i erfarenhetsutbytet och lärandet av varandra som det sociokulturella perspektivet (Säljö, 2003) förespråkar. Jag anser dock, utifrån de kommentarer jag fick, att mer tid hade kunnat ägnas åt detta moment.

Angående båda utbildningstillfällena poängterades vikten av att få träffas och ha trevligt tillsammans. Utifrån det sociokulturella perspektivet, där lärandet har sin utgångspunkt i interaktionen mellan människor och deras olikheter, ligger en stor del i butikschefernas lärande från utbildningen i just detta. Säljö (2003) menar att man lär hela tiden när man är tillsammans med andra så på så vis har ett lärande skett för butikscheferna i denna gemenskap. Mellanchefsrollen karaktäriseras av ensamhet (Wenglén, 2005) och därför anser jag att denna form av gemenskap mellan butikscheferna är det närmaste en praktikgemenskap (se sociokulturella perspektivet) de kommer. Att nya kunskaper utvecklas i det ”informella” i dessa utbildningar bekräftar det Säljö (2003) menar med att vi lär omedvetet hela tiden och i alla olika sammanhang. Jag, som forskare, kan tydligt se kopplingen till det sociokulturella perspektivet och vikten av att lära tillsammans med andra. Butikscheferna själva upplever dock inte dynamiken i det informella som utbildning utan ser det mer som ett samkväm utan något egentligt syfte. Flera av butikscheferna ställde sig frågan om vad de egentligen lärde sig under utbildningen och kom fram till att en stor del av vinsten med utbildningen låg i diskussionerna och dialogen som låg utanför den egentliga utbildningen (ibid.).

6.2 Arbetsituationen

Hur butikscheferna använder sina nyvunna kunskaper i vardagen påverkas mycket av den upplevda arbetsituationen. Drakenberg (1997) menar att mellanchefers lärande i många fall

går ut på att få sitt nuvarande arbetssätt bekräftat istället för att förändra det. Som jag ser det, i relation till den upplevda arbetssituationen, blir detta sätt att hantera ny kunskap det bekvämaste. Upplever butikscheferna tidsbrist så är det lätt att lyssna till de delar i utbildningen som inte kräver förändringar som tar tid.

Att butikscheferna känner att de inte "räcker till" för allt de skulle vilja göra i sitt arbete påverkar naturligtvis deras möjlighet till reflektion i vardagen. Att reflektera under arbetstid var något som ingen av de intervjuade butikscheferna upplevde att de hade tid till. Enligt Kolbs inlärningsmodell (1984) är reflektion en nödvändig process för att komma vidare i sin utveckling. Dock upplevde vissa av butikscheferna inte behov av att avsätta arbetstid för reflektion utan menar att det sker omedvetet. De flesta ansåg att reflektion var viktigt och jag vågar påstå att det krävs av butikscheferna att de reflekterar över sitt arbetssätt för att inte tappa bort sig själva i den krävande miljön.

Det leder mig in på Wengléns (2005) tankar kring mellancheferns lärande som ett identitetsarbete. Han menar att mellancheferna vill förstå sitt arbete och därigenom förstå sig själv. Den arbetssituation som butikscheferna upplever råder på KappAhls butiker idag gör inte den processen lätt. Att ständigt rusa fram i vardagen, och bara hinna med det allra nödvändigaste i butikens drift, ger, som jag ser det, inte butikscheferna möjligheten att även hinna med sin egen utveckling. Därför uppfattas utbildningen till viss del som bortkastad av butikscheferna. Jag menar att de behöver utrymmet i vardagen för tillämpning av de nya kunskaperna för annars hamnar det längre och längre bak i deras medvetande.

6.3 Återkoppling till problemfrågorna

Upplever butikscheferna att utbildningens innehåll och uppläggning stimulerat dem till att utveckla och/eller förändra deras arbete i vardagen?

- Butikscheferna på KappAhl upplever att utbildningens innehåll och uppläggning stimulerat dem till att utveckla och förändra deras dagliga arbete i vardagen till viss del. Några av programpunkterna, och då i första hand situationsanpassat ledarskap, används dagligen i arbetet på butik. De övriga delarna i utbildningen har för butikscheferna betytt antingen en bekräftelse av det arbetssätt de redan hade eller fungerat som inspiration och motivationshöjande för stunden.

Hur tillämpar butikscheferna de nya kunskaperna i vardagen?

- De nya kunskaperna använder butikscheferna, som de själva uttrycker det, omedvetet. Det finns "i bakhuvudet" och kunskapen kommer till användning när situationen uppstår. Då en stor del av utbildningens behållning kommer från känslan av att bli belönad och uppmärksammad är det svårt att visa på tillämpningen av just det i vardagen. Jag menar dock att känslan av att känna sig betydelsefull för företaget bidrar till ett positivt arbetsklimat.

Hur påverkar arbetssituationen möjligheten att använda sig av de nya kunskaperna i vardagen?

- Butikscheferna upplever att deras arbetssituation påverkar möjligheten att använda sig av de nya kunskaperna i vardagen. Enligt majoriteten av butikscheferna präglas vardagen av stress, kontroll och resursbrist vilket

inverkar hämmande på butikschefernas utveckling. Dels på grund av att "tiden inte räcker till" och dels beroende på att butikscheferna upplever en hög grad av kontroll från företagets sida.

6.4 Slutsatser

Jag anser att hela utbildningen hade fått en djupare förankring i butikschefernas vardag om de getts större utrymme för gruppdiskussioner och erfarenhetsutbyte i smågrupper. Att flertalet av butikscheferna uppfattar den sociala biten som minst lika viktig som utbildningen i sig talar ett tydligt språk. Relationen och erfarenhetsutbytet i denna praktikgemenskap av butikschefer är en outnyttjad resurs som företaget skulle kunna förvalta på ett annat sätt. Att avsätta mer tid till det är ett sätt. Om mer tid avsätts leder det till ett fördjupat förtroende för varandra där butikscheferna kan söka ny kunskap i varandras olikheter och lära sig utnyttja varandras starka och svaga sidor. Butikscheferna har ett stort behov av att "lära av varandra" för att skapa sin egen identitet och växa som individer.

Som jag redovisade i resultatet hade samtliga butikschefer olika önskemål vad det gäller framtida utbildningar. Detta stärker min uppfattning i att utbildningarna i framtiden bör individanpassas i större utsträckning för att kunna tillfredställa butikschefernas utvecklingsbehov. Butikscheferna beskriver sin vardag som präglad av stress, kontroll och tidsbrist. Utifrån deras situation är säkert en mer individuellt anpassad utbildning en av de åtgärder som mest kostnadseffektivt lyfter kvalitét och resultatet i framtida utbildningsinsatser. Vissa av butikscheferna upplever att de blir stressade av att vara borta från butiken i flera dagar i samband med utbildningar så finns det möjlighet för dem att tillgodose en del av sitt utvecklingsbehov på lokal nivå är det en vinst i tid. Jag menar dock inte att all utbildning bör ske på individnivå då det finns information från företaget som gäller för alla och inte kan prioriteras bort.

Jag anser att butikscheferna behöver få möjligheten att stanna upp och fundera över vem de är och vad de vill. Samtidigt måste det finnas en förståelse för företagets överlevnad som kräver effektivitet och ekonomisk vinst. Det jag konstaterat är att utbildningen gett företaget en vinst på kort sikt i och med att upplevelsen som helhet varit positiv. På lång sikt däremot anser jag att KappAhl borde prioritera frågan om individuella utvecklingsplaner för varje butikschef. Det är kostsamt för företaget att hålla utbildningar och i dessa besparingstider ligger det i allas intresse att pengarna används på det mest effektiva sättet, både för butikscheferna och för företaget. Jag menar också att innan företaget lägger mycket pengar på utbildningar bör de säkerställa att de nya kunskaperna kommer att förvaltas i en miljö där de kommer till sin fulla rätt.

6.5 Förslag till vidare forskning

För att komma vidare med forskning inom detta område på KappAhl skulle det vara av intresse att studera hur uppfattningarna skiljer sig åt mellan de olika regionerna i landet. Det skulle också vara spännande att göra en jämförelse uppfattning mellan butikschefer med olika lång anställningstid. Kanske påverkas uppfattningen av hur mycket utbildning man fått tidigare samt tidigare erfarenheter, positiva som negativa, av KappAhl som arbetsgivare?

Om man inte ser begränsningen i att genomföra vidare forskning på samma företag vore det intressant att genomföra en liknande undersökning på ett annat detaljhandelsföretag. Dels för att få en uppfattning om i vilken grad min förförståelse påverkat resultatet samt för att se om det förekommer skilda uppfattningar beroende på arbetssituationen. Detta förutsätter då att

butikscheferna inom detta företag genomgår exakt samma utbildning som de som undersökts i denna studie.

Litteraturförteckning

Axelsson, Lars-Erik (2004) *Vi lär där vi lever! Informella arenan som stöd och "lärobok" i flexibla studieformer*. Nationellt centrum för flexibelt lärande.

Bryman, Alan (2004) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber Ekonomi.

Carlström, Inge & Hagman, Lena-Pia (1995) *Metodik för utvecklingsarbete & utvärdering*. Göteborg: Akademiförlaget.

Drakenberg, Margareth (1997) *Mellanchefer – från ledningens redskap till verksamhetens motor*. Lund: Studentlitteratur.

Hård af Segerstad, H. Klasson A & Tebelius U (1996) *Vuxenpedagogik – att iscensätta vuxnas lärande*. Lund: Studentlitteratur

Kolb, David A (1984) *Experimental learning – experience as the source of learning and development*. New Jersey, USA: Prentice Hall, Inc.

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

Lave, J & Wenger, E (1991) *Situated learning. Legitimate peripheral participation*. Cambridge, England. Cambridge University Press.

Ryen, Anne (2004) *Kvalitativ intervju – från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Liber Ekonomi.

SOU 1992:94 *Betänkande av läroplanskommittén*

Säljö, Roger (2003) *Lärande i praktiken – ett sociokulturellt perspektiv*. Stockholm: Bokförlaget Prisma.

Wenglén, Robert (2005) *Från dum till klok? – en studie av mellancheferas lärande*. Lund: Institutet för Ekonomisk Forskning.

Widerberg, Karin (2002) *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.