

Kunskapsinläring och motivation

Case Select Collection OY AB

Jessica Dannbäck

EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Turism
Identifikationsnummer:	3266
Författare:	Jessica Dannbäck
Arbetets namn:	Kunskapsinläring och motivation Case Select Collection OY AB
Handledare (Arcada):	Susanna Fabricius
Uppdragsgivare:	Select Collection OY AB
<p>Sammandrag:</p> <p>Syftet med arbetet är att utreda hur företagets personal samlar åt sig den information de använder sig av, hur uppdateringen av kunskap utförs, samt vilken dess betydelse har för företaget. Examensarbetet omfattar även undersökning om vilken deras motivation är samt vilken roll ledaren har i fråga om motivation. Select Collection OY AB kan även kallas för kunskapsföretag, något som är alltmer populärt, eftersom mycket av kunskapen uppstår ifrån erfarenheter.</p> <p>Arbetets teoridel behandlade inläring och kunskap, motivation samt ledarens roll inom motivationsverksamheten. Undersökningen gjordes enligt den kvalitativa metoden och därmed användes en frågeguide i samband med intervjuerna. Respondenterna bestod av företagets fyra arbetstagare och själva intervjun genomfördes i kontoret i Helsingfors.</p> <p>Resultatet av undersökningen visade att inläringen har en stor betydelse för företaget i och med att mycket av kunskapen kommer från erfarenheter i samband med ny information. Inläringen sker väldigt individuellt men ändå ser man liknelser bland alla. Motivationen är viktig för företaget. Några finner motivation i den nöjda kunden, någon annan i löneersättningen och någon nöjer sig med feedback och ett ordentligt tack. Att vara ledare för ett krävande kunskapsföretag ställer vissa kvalifikationer på en, något som ledaren ansågs klara galant.</p> <p>Förbättringar inom bevarandet av kunskap är ett bra ämne att ta upp i framtiden, fastän kunskap kommer och går. På motivationsfronten kunde man tänka sig mer individuella motivationstrappor som kunde leda till en mer sporrad arbetsstil.</p>	
Nyckelord:	Kunskap, inläring, motivation, Select Collection OY AB
Sidantal:	59
Språk:	Svenska
Datum för godkännande:	

DEGREE THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Tourism
Identification number:	3266
Author:	Jessica Dannbäck
Title:	Kunskapsinläring och motivation Case Select Collection OY AB
Supervisor (Arcada):	Susanna Fabricius
Commissioned by:	Select Collection OY AB
<p>Abstract:</p> <p>The aim of this study is to investigate on how the personnel gets it`s information they use on daily basis, how the update of the knowledge is done and what this means for the company. The study also includes the personnel`s motivation and what role the leader has when it comes to motivation. Select Collection OY AB can even be called a knowledge company, which is becoming more and more popular because of the knowledge that comes from experience.</p> <p>The theory part of this thesis consists of three parts: knowledge and learning, motivation and the role of the leader. The investigation was made according to the qualitative method and a guide for the questions was used during the interviews. Four persons were interviewed from the company and the interview took place at their office in Helsinki.</p> <p>The result of the investigation showed that the learning makes a big difference for the company because much of the knowledge comes from the experience connected with new information. The learning is very individual but there are comparisons between all employees. The motivation is important for the company. Some find motivation from a satisfied customer, some find it in the pay-check and some are satisfied with feedback and a deserved “thank you”. To be a leader for a challenging knowledge-company puts up some demands, that the leader seemed to manage with glory.</p> <p>An improvement on the preservation of the knowledge is a good topic to take in consideration in the future, however knowledge comes and goes. To further motivate the staff, they could consider motivating more individually, which could lead to a more encouraged working style.</p>	
Keywords:	Knowledge, learning, motivation, Select Collection OY AB
Number of pages:	59
Language:	Swedish
Date of acceptance:	

OPINNÄYTE	
Arcada	
Koulutusohjelma:	Matkailu
Tunnistenumero:	3266
Tekijä:	Jessica Dannbäck
Työn nimi:	Kunskapsinläring och motivation Case Select Collection OY AB
Työn ohjaaja (Arcada):	Susanna Fabricius
Toimeksiantaja:	Select Collection OY AB
<p>Tiivistelmä:</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää miten yrityksen henkilökunta kerää tietoa jota he päivittäisessä työssään hyödyntävät, kuinka tietotaitoa kehitetään sekä tämän vaikutusta yrityksen toimintaan. Opinnäytetyössä käsitellään henkilökunnan motivaatiota työhönsä sekä kuinka esimies voi vaikuttaa alaistensa motivaatioon. Select Collection OY AB kutsutaan tietoyritykseksi jotka ovat yhä suosituimpia koska tieto perustuu yrityksen kokemukseen.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosa käsitteli oppimista, osaamista ja motivaatiota sekä esimiehen osuutta alaisten motivoinnissa. Tutkimus toteutettiin laadullisella menetelmällä ja näin ollen haastatteluissa on käytetty kyselyopasta. Vastaajat koostui neljästä yrityksen työntekijästä, haastattelu tehtiin Helsingin toimistossa.</p> <p>Tutkimustulokset osoittivat, että oppimiskyvyllä on merkittävä vaikutus yritykselle koska tietotaito kasvaa kokemuksen myötä. Oppiminen on hyvin yksilöllistä, mutta silti kaikkien kohdalta löytyy yhtäläisyyksiä. Motivaatio on tärkeä yritykselle. Osa työntekijöistä kerää motivaatiota tyytyväisistä asiakkaista, toiset taas rahallisesta korvauksesta ja osalle riittää asiallisen palautteen ja kiitoksen saaminen. Tietoyrityksen johtaminen asettaa tiettyjä pätevyysvaatimuksia esimiehille, kyselyn perusteella esimies on suoriutunut tehtävästään kiitettävien arvosanoin.</p> <p>Tulevaisuudessa tietotaidon säilyttäminen yrityksessä on aihe joka varmasti kannattaa nostaa esiin, vaikkakin osaamista tulee ja menee yrityksestä. Työmotivaation ja työntekijöiden motivoinnin saralla kannattaa harkita henkilökohtaisia motivointiportaita joka voi johtaa vielä tehokkaampaan työtekkoon.</p>	
Avainsanat:	Tiedontaito, oppiminen, motivaatio, Select Collection OY AB
Sivumäärä:	59
Kieli:	Ruotsi
Hyväksymispäivämäärä:	

INNEHÅLL

1	Inledning.....	8
1.1	Problemområde.....	9
1.2	Syfte och avgränsning.....	9
1.3	Bakgrund.....	10
1.4	Definitioner.....	11
1.5	Metod.....	12
2	Inläring inom kunskapsföretag.....	12
2.1	Kognitiva, affektiva och konativa processer.....	13
2.2	Kunskap.....	14
2.3	Inlärningsstrategier.....	15
2.4	Förutsättningar för skapande av kunskap.....	16
3	Personalen – en kunskapskälla.....	18
3.1	Gruppens beslutsprocesser.....	21
3.2	Organiseringssystem.....	23
3.3	Nyckelpersonal.....	23
4	Motivation.....	25
4.1	Motivation och attityd.....	26
4.2	Motivation, nöjdhet och prestation.....	27
4.3	Ledarens uppgift.....	30
5	Sammanfattning av teorierna.....	34
6	Metoddiskussion.....	37
6.1	Kvalitativa intervjuer.....	39
6.2	Val av metod.....	41
6.3	Frågeguide.....	41
6.4	Respondenter och genomförande.....	42
6.5	Kort om Select Collection OY AB.....	42
7	Resultatredovisning.....	43
7.1	Bakgrund.....	44
7.2	Inläring och kunskap.....	44
7.3	Motivation.....	46
7.4	Ledarens tankar.....	48

8	Diskussion	49
8.1	Inläring och kunskap	49
8.2	Motivation	52
8.3	Ledarens tankar.....	54
9	Avslutning.....	55
9.1	Framtiden för Select Collection OY AB	55
9.2	Arbetets begränsningar	58
9.3	Slutord	58
	Källor	60
10	Bilagor.....	63
10.1	Frågeguide för intervjuerna	63

Figurer

Figur 1. Kontakten mellan prestationen, belöningen och nöjdheten. (Ruohotie 1998:47).
Figuren är modifierad och översatt av skribenten. 28

1 INLEDNING

I dagens marknad av tjänster är det viktigt att få fram den personliga servicen mellan försäljare och en potentiell kund. Liknande service har funnits sedan utförande av tjänster uppkom och därför är denna metod av tjänst något man inte skall glömma bort. Då personlig service allt mer håller på att ändra sin form på resebyråmarknaden, anser jag att det är ytterst viktigt att plocka fram precis det här temat i och med att det är synnerligen aktuellt.

Personalens motivation, kunskap och inläring spelar en stor roll i personlig service och det är arbetsgivaren som skall se till att personalen har den kompetens som behövs. Som uppdragsgivare för detta arbete fungerar företaget Select Collection OY AB, som är en resebyrå som säljer skräddarsydda lyxresor till de mest underbara ställen i världen. Select Collection OY AB har allra mest satsat på personlig service och kunskap eftersom det är utmärkt kundservice företaget lever på. Kunden berättar om sina behov och önskemål, varefter personalen skall fundera ut vilket alternativ som är lämpligast för just den kunden. Det handlar alltså om fyr- eller flerstjärnig resandeservice, där man iakttar de faktorer som passar in på just den kundens behov. På motsvarande sätt läggs personalens kompetens på prov och därför skall jag göra en undersökning angående hur företaget lyckas lyfta fram personalens kunskap och genom den här tjänsten satsa på detta slag av företagsamhet.

I och med att personlig service småningom håller på att minska och för att det mer och mer uppkommer andra tjänstekanaler, t.ex. Internet, har jag valt att upprätta mitt examensarbete gällande de faktorer som handhar just personlig service samt personal och kompetens. Det intressanta med detta ämnesområde är att det finns väldigt mycket som man kan lära sig av just det här med personlig service samt marknadsföringen av det. I och med denna utmaning har jag valt att rikta mig in på personalen på resebyrån Select Collection OY AB.

Denna typ av företag har en stor betydelse i dagens turismmarknad, eftersom marknaden allt mer flyttas bort från levande kontor och kan hamna rätt och slätt ut på internet. Liknande företag, som kunskapsföretaget Select Collection OY AB, finns det alltför få av och därför är det mycket intressant att veta vad som gör det så fascinerande med deras produkter och framför allt hur de lägger upp sina produkter så att de lockar en så stor mängd potentiella kunder. Jag anser själv att denna service är eftertraktad och välanvänd, samt att personalen är en viktig resurs för detta slag av arbete.

Följande citat beskriver mycket bra det praktiska i arbetslivet samt utgör även en utgångspunkt för arbetet: ”Kompetens är medarbetarens förmåga att lösa sin uppgift och leverera vad som krävs för att verksamheten ska fungera.” (Selin 2004:3)

1.1 Problemområde

Jag har valt att rikta mig in på ämnet personlig service och vad som innebär med det här fenomenet. Jag vill veta hur personalen konkret fungerar i fråga om kunskapsinläring och motivering samt vad som krävs av själva personalen. Anser personalen att motivation är en ledande grund för företagets framgång och använder de sig av kunskapen på ett tillräckligt mångsidigt sätt? Forskningen utförs för eget intresse samt för eventuella utvecklings- och satsningsområden för företaget Select Collection OY AB. Ämnet är för tillfället mycket tidsrelevant och kan därför användas i eventuell senare forskning. Denna typ av forskning har inte gjorts tidigare i detta företag och därmed har detta arbete en stor betydelse i fråga om att få mer kunskap om företaget samt hurudan framtid företaget har i fråga om de ovannämnda temaområden.

1.2 Syfte och avgränsning

Syftet med mitt examensarbete är att redogöra för hur företaget samlar åt sig den information de använder sig av, hur uppdateringen av kunskap utförs, samt dess betydelse

för företaget. Examensarbetet omfattar hur personalen når sin kunskap, hur inläringen sker samt vilken deras motivation är. En annan viktig aspekt är även ledarens roll i företaget gällande motivation. Genom att undersöka det ovannämnda kan jag dra slutsatser om företaget i dess helhet samt spekulera i företagets framtid.

I det här examensarbetet har jag valt att avgränsa arbetet till personalen och dess kompetens för företaget. Undersökningen skall omfatta hur företaget kan ge sina kunder den information de vill ha, eftersom denna typ av tjänst på sitt sätt är krävande. Jag vill även undersöka vad som krävs av personalen i dessa situationer samt vilka metoder företaget använder så att personalen når den kunskap som de bär på. Jag kommer att undersöka hurudan motivation de har och ifall företaget kan stå för att motivera sina arbetstagare för att upprätthålla den kunskap de bär på.

1.3 Bakgrund

För företaget Select Collection OY AB är personalen märkvärdigt betydelsefull och mycket avgörande. Eftersom företaget riktar sig in på personlig kundservice är det väldigt viktigt att personalen har vissa styrkor och egenskaper för att sedan tillsammans utgöra ett perfekt team. Personalen är handplockad av VD:n Leija Graf, och därmed ställs det mycket höga krav på kompetens och olika egenskaper. Var och en i personalen har en lång erfarenhet inom branschen samt jobbat inom olika aspekter gällande turism och har därmed kunskap från olika områden inom branschen. I företaget värdesätts kunskap och erfarenhet samt viljan att betjäna kunder på ett rättfärdigt och mycket kundinriktat sätt. Företaget ger personalen chansen att bekanta sig med produkter, åtminstone de produkter som är nykomna, för att lättare kunna berätta om produkten för sina kunder. Rapporter om besökta rese mål finns i deras interna nätverk, tillgängligt för alla inom företaget. Genom ett starkt samarbete försöker man dela erfarenheter, tips och andra viktiga aspekter inom försäljningsbranschen, för att uppnå de utgivna målen som företaget givit varje team och försäljare personligen.

1.4 Definitioner

Metakognitiv information

Metakognitiv information kan även kallas för kontrollstrategi. Denna information styr valet av strategi passande för tillfället. Ett lyckat val förutsätter att man tolkar den metakognitiva informationen rätt i de olika faserna gällande inlärningsstrategier. Metakognitiv information och förmåga att kunna någonting har växelverkan med varandra, vilket betyder att man behöver informationen för att klara av kunnandet. (Ruohotie 1998:80)

Kognitiv

De kognitiva strukturerna utgörs av observationer, förståelse, slutledningsförmåga samt härledning, alltså allt det som ligger bakom en individs tankeprocesser. (Ruohotie 1998:31)

Retorik

Man talar om kunskapsarbetare och kunskapsorganisationer som karaktäriseras av sin förmåga att övertyga. En idealistisk bild av denna typ är högst kompetent, professionell, självkontroll samt har en obestridlig kunskap som kan användas vid lösning av olika ledningsproblem. Men för att agera trovärdigt som en expert krävs det betydelsefull erfarenhet, färdighet samt självförtroende, vilket betyder att retorik förutsätter kunskap. (Alvesson 2004:86-88)

Konformt beteende

Då en individ har ett konformt beteende betyder det att den beter sig på ett visst sätt. Ett annat sätt att se på saken är att konformiteten kommer som ett resultat av grupstryck, då en individ ändrar på sina åsikter och behov pga. gruppen. Det kan också betyda att man enbart följer gruppen eller sedan att det konforma beteendet är ett resultat av relationer

inom gruppen. Synonymer för ordet är likformigt eller överensstämmande. (Angelöw & Jonsson, 2000: 144)

1.5 Metod

Jag har valt att göra en kvalitativ undersökning då jag baserar min undersökning på Select Collections OY AB:s kontor som finns i Helsingfors. Personalen i kontoret består av fem arbetstagare av vilka en fungerar som ledare för gruppen. Intervjun med personalen sker med hjälp av frågor utgående från den teori jag lagt upp. Som hjälpmedel används en frågeguide för att hålla intervjun i sina spår så att det viktigaste kommer fram utgående från teorin. Min synvinkel på undersökningsprocessen är från företagets sida, av den orsaken att jag vill få så mycket som möjligt ut av denna undersökning med tanke på arbetets nytta för företaget. Intervjuerna görs efter varandra och tidsmässigt har det reserverats en timme för varje intervju. Själva processen har skett i kontorets egen omgivning.

2 INLÄRNING INOM KUNSKAPSFÖRETAG

Inläring innebär mycket mer än bara det att förstå saker och ting. Inläringen påverkas av den inlärdes egen tankegång, uppfattning och inställning av tidigare erfarenheter. Då den nya informationen tas in och jämförs med de ovannämnda faktorerna kan de även stöta på den inlärdes känslobotten samt det intellektuella motståndet. Informationen kan även ändra på sig då den inlärdas smälter informationen hon observerat så att den skall passa henne. För att förstå inlärningsdifferenser är det viktigt att urskilja de kognitiva, affektiva och de konativa strukturer som påverkar inlärningsprocessen. (Ruohotie 1998:31)

Enligt Senge (1990) har gruppinlärning visats ge gruppen färdigheter inom dialog och diskussion. Genom effektiv gruppinlärning kan man få färdigheter som att ha förmågan att tänka med hjälp av hela gruppen, istället för att en dominerande individ som leder tanken. Man har även förmågan att skaffa innovativa och koordinerade steg. Detta leder till att man uppmärksammar andra medlemmar och håller varandra uppdaterade. Man har även förmågan att dela med sig av sina färdigheter och skicklighet till andra grupper inom organisationen. (Se Jashapara, 2004:62)

Här kan man även påstå att den sociala inlärningsteorin också har sitt ansvar. I denna teori tas fram observationsinlärning eller med andra ord modellinlärning. Denna imitation består av fyra delar: uppmärksamhet, bevarande, utförande och producerande och sedan slutligen motivation. Uppmärksamheten som riktas mot modellen påverkas av belöandet eller bestraffandet av den. Hur man sedan bevarar i minnet modellens agerande är upp till individens egen utvecklingsnivå. I frågan om produktionen måste man ha vissa färdigheter för att kunna utföra liknande eller samma modell. Till sist är det motivationen som visar ifall det man gjort kan upprepas eller inte. (Helkama m.fl., 2000: 81)

2.1 Kognitiva, affektiva och konativa processer

Inlärningsresultatet påverkas av den inlärdes sätt att tänka, uppfattningar från tidigare erfarenheter samt av attityder. Då informationen försöker ta sig genom dessa sammansättningar, kan den stöta på sentimentalt samt intelligent motstånd. Kunskapen kan även ändras då den inlärd tar in informationen och gör den användbar för sig själv. För att förstå sig på skillnader inom inlärning måste man kunna skilja på de strukturer som påverkar själva inlärningsprocessen; kognitiva, affektiva samt konativa strukturer. *Kognition* är en term för de processer som hjälper den enskilda individen att uppfatta och samla information om något ämne. De kognitiva strukturerna utgörs av observationer, förståelse och slutledningsförmåga. Med *affektiva*, menar man den känsloreaktion som utlöses i samband med en inriktning mot något objekt eller en idé. Ibland kallar man det för den energi som uppstår då man konfronterar något som man tycker om eller inte

tycker om. De affektiva strukturerna är känsla, förståelse och temperament. Med *konativ* menas de mentala processer som hjälper den enskilda individen att utvecklas. Det handlar alltså om att hitta en inre obalans eller en avsiktlig strävan att vilja åstadkomma någonting. Med den obalansen som man strävar till talas det om att den är beroende av den spänning som förekommer då man vill ha förändringar. Ifall man genom inläring kan förbättra sin egen yrkeskompetens, är själva inlärningsprocessen det bästa sättet att få bort spänningen och den inre obalansen. Konativa strukturer utgörs av impulser, begäran, vilja samt målmedveten strävan. (Ruohotie 1998:31)

Enligt Barrow och Milburn (1990) är de ovannämnda sammanknutna av *personlighet* och *intelligens*. Dessa två är svåra att definiera och går ofta in på varandra. Personlighet kan inte bara definieras av karaktär, temperament och känslområdet. Personlighet består även av alla de faktorer som gör en individ personlig och human, vilket betyder att den ena aldrig utesluter den andra. Med intelligens menas den egenskap att inleda uppdrag som kan vara svåra, komplexa, socialt uppskattade, effektivitets krävande samt originella. Det handlar även om att upprätthålla liknande aktiviteter där koncentration och behärskning av känslor krävs. (Se Ruohotie 1998:33)

2.2 Kunskap

Kunskap är något som är uppbyggt av människan. Fenomenet är inte något som dyker upp av sig själv, utan består av olika komponenter. Då människan iakttar, tolkar hon informationen och sammanslår den med andra redan existerande informationsstrukturer. På detta sätt förvandlas informationen till kunskap som leder till inläring. Inlärningshandling, strategier för tankesätt och inläring guidar den inlärdes egna uppfattning om inläring och kunskap. (Ruohotie 1998:9)

Det har sagts att det inte längre är den traditionella industriella teknologin som driver fram konkurrenskraftig prestation, utan nu är det kunskapen som har blivit nyckeln som ger organisationer överlevnad och framgång. (Jashapara, 2004: 8-9)

Tyst kunskap

Tyst kunskap är ofta underförstådd och därmed kan den vara svår att uttrycka i ord. Egentligen är tyst kunskap något som en individ uppfattar utan att basera den kunskapen på erfarenheter eller intellektuell analys. Man kunde även kalla detta fenomen för intuition. Enligt Hedin & Svensson (1997) diskuteras det om att tyst kunskap allt mer fått negativa invändningar. De ifrågasätter om tyst kunskap skall ses som "absolut tyst" eller ifall man kan kommunicera och uttrycka sig över det som tidigare varit tyst. På det här viset blir begreppets innebörd mer lik tyst överenskommelse. Möjligheten till detta är tystad kunskap som t.ex. kan vara att vissa yrkesgrupper inte talar om. Denna kunskap är kanske kommunicerad och verbaliserad inom en viss grupp, men inte utanför den gruppen. Det engelska ordet "tacit knowledge" beskriver begreppet ganska bra då översättningen är tyst, underförstådd eller stillatigande. Enligt Rolf (1991) är tyst kunskap en slags grund som individen bygger sina handlingar på. (Se Hedin & Svensson 1997:17-18)

Inom inlärning på vuxenstadiet tar Csikszentmihalyi (1992) upp ett begrepp som kallas "flow". Med detta begrepp menas ett kreativt skapande, som kallas "flow" i och med att man har perioder med enormt flyt. Under dessa perioder är man fullt koncentrerad på det man håller på med. Nämnvärt är att "flow" kan uppträda då svårighetsgraden är högre, dock åtkomlig när prestationens resultat ger omedelbar feedback, när man omedelbart konkret ser vad man lärt sig, eller i det här fallet, presterat. (Se Hedin & Svensson 1997:35)

2.3 Inlärningsstrategier

Med inlärningsstrategier menar man breda och krångliga informations- och bearbetningsprocesser, vars inflytanden speglar sig i inlärningshändelsers kvalitativa drag. Man kan klassa in dessa inlärningsstrategier i tre olika grupper: kognitiva, metakognitiva och resursers kontrollstrategier. Den kognitiva strategin hjälper den lärande att koda den nya informationen vilket förenklar att analysera och göra ändringar i informationen. Den

metakognitiva strategin hjälper den lärande att planera, justera, observera samt ändra ens egna kognitiva processer. Resursers kontrollstrategier hjälper den lärande att kontrollera tid, ansträngning och utomstående hjälp för att klara sina uppgifter. (Ruohotie 1998:146)

Den lärande använder inlärningsstrategierna som stöd då han söker information och bearbetar den samt för att komma ihåg. Genom att använda sig av dessa blir inläringen enklare, snabbare, behagligare, automatisk, effektivare och lätt överförbar till andra situationer. Dessa inlärningsstrategier är starkt bundna till inlärningsituationer och till uppgifter framförda i samband med dem. Då man medvetet väljer en strategi och dess övervägande talar man om metakognition. Metakognitiv information, även kallad kontrollstrategi, styr valet av en strategi passande för tillfället. Ett lyckat val förutsätter att man tolkar den metakognitiva informationen rätt i de olika faserna. Metakognitiv information och förmåga har växelverkan med varandra, med vilket menas att information är en obligatorisk förutsättning för kunnandet samt att användningen av en lyckad strategi uppger mer information om strategins applikationschanser. (ibid:80)

2.4 Förutsättningar för skapande av kunskap

Till företagets roll i processen att skapa kunskap hörs formningen av en passande kontext för att förenkla grupphandlingar. Det gäller även att man ständigt skapar ny kunskap på individnivå. Förutsättning för det här är avsiktlighet, autonomi, variation och kreativt kaos, överflöd samt nyttighets variation. (Ruohotie 1998:23)

Avsiktlighet

Uppbyggnad av kunskap drivs av företagets strävan, affärsidé samt uppgift. I princip handlar det om en strategi, med vars hjälp man utvecklar företagets förmåga att skaffa, skapa, öka samt sprida information. För företaget är det viktigt att man har klart för sig hurudan kunskap man vill ha och konkretiserar behovet, så att man kan underlätta den ledande verksamheten. (Ruohotie 1998:23)

Autonomi

Varje individ måste få chansen att arbeta självständigt. På det här sättet kan annorlunda idéer komma upp och motivationen att komma på ny kunskap, ökar. Genom självständighet kan man sprida kunskapen till teamets fördel samt föra nytta till hela företaget. (Ruohotie 1998:23)

Variation och kreativt kaos

Genom variation och kreativt kaos ökar man på växelverkan inom företaget och den yttre miljön. Med kaos menas inte oordning, utan med hjälp av kreativt kaos kan man hitta konkreta funktionella problem. Kaos kan t.ex. uppkomma som följer av plötsliga kriser, t.ex. att företagets inkomster sjunker. (Ruohotie 1998:23)

Överflöd

Med överflöd menar man den kunskap som överstiger det behov av kunskap som man har. Utdelningen av överflöd på kunskap stöder utdelning av gömd kunskap, vilket menas att med hjälp av detta överflöd förstår man varandra bättre. Då man delar med sig av sin kunskap, registrerar individens egen uppfattning sin position i företaget. (Ruohotie 1998:23)

Nyttighets variation

Företagets inre variation måste vara i harmoni med den variation som finns omkring den. Individerna kan bättre kontrollera händelser och förändringar, då man inte tolkar arbetet för strikt och att man i företaget lyfter fram modifierbarhet. På det här sättet kan man snabbt och flexibelt kombinera kunskapen på olika sätt. (Ruohotie 1998:23)

Enligt Hedin & Svensson (1997) är det viktigt att förstå att kunna tillämpa sina kunskaper till handlingar i arbetet. Man menar att detta skall ses ur ett individperspektiv efter-

som de kunskaper som skall användas sker på individnivå. Men det finns dock hinder som kan stoppa detta, därför krävs det att man måste uppfylla några villkor. För att använda ny kunskap i sina handlingar krävs det att man tar in den nya informationen samt förstår den och därmed accepterar den som ett praktiskt värde för en själv. Det krävs att man försöker använda den nya kunskapen i vardagen samt att man har tålamod och finner uppmuntran i handlingssättet. På detta sätt kan man ändra handlingssättet i vardagen. Det krävs också att man håller fast vid det nya handlingssättet under en längre period, för att kunna tillämpa sina kunskaper i handlingar. (Hedin & Svensson 1997:103)

Ett stort problem inom kunskapsföretag är brist på tyngdpunkten på den konkurrenskraftiga prestationen inom organisationen. Inom organisationen måste man förstå att man måste kunna sammanknyta organisationens inläring med konkurrensen. Nyckeln till framgång är justering mellan organisationen och dess miljö. Konkurrensen måste ses som en process i den dagliga inläringen, istället för ett orubbligt affärstillstånd. I detta skede då kunskapen är högt värderad, måste var och en se allvarligt på sitt eget kunskapskapital och ta äganderätten på utvecklingen och underhållningen av vår egen kunskap. Liksom andra gods kan kunskapen snart bli föråldrad och värdelös. (Jashapara, 2004: 252, 300)

3 PERSONALEN – EN KUNSKAPSKÄLLA

Ruohotie menar att eftersom inläring är en förändring som sker i en individ så är denna individ grundaren till just denna kunskap. Därmed kan man inte tänka att företaget lär sig utan sina arbetstagare, individerna. Å andra sidan kan individen nog behöva de kontakter och verktyg företaget har tillgång till, för att få chansen att få fram ny kunskap och för att lära sig. Genom att skapa kunskap kan företaget få mer livskraft och därmed skiljas från sina konkurrenter. (Ruohotie 1998:136-137)

Enligt Beer, Russel och Spector (1993) finns det tre faktorer som kan ge mer livskraft åt företaget. Den första faktorn är koordination, med vilket menas att man måste kunna koordinera de faktorer som påverkar kunskapsskapandet. I affärsföretag är det fråga om tillverkningen och försäljningen av innovativa produkter och tjänster, hög kvalitet och låga kostnader. Koordinering behövs mellan medarbetarna och högre chefer samt mellan produktutveckling, produktion och marknadsföringen. Man behöver även förpliktelse till företagets uppgift. Detta fenomen säkrar ansträngning, initiativtagande och samarbetsvilja. Utan dessa fungerar ingen koordination. Som tredje påverkare behöver man även nya kunnskaper. Av deltagarna krävs en helhetssyn på företagsverksamheten samt analys och ömsesidig kunskapsfärdighet. På detta sätt lär sig gruppen arbeta som ett team. Ifall man inte har någon av dessa faktorer leder det till att det sätts stopp för inläringen. (Se Ruohotie 1998:136-137)

Kunskap är ett fenomen som inte uppstår av sig själv, utan kräver ett socialt kännande. Om andra inte tar emot och förstår kunskapen framstår den inte som en nyttig kunskap, åtminstone inte i marknads- och organisationssammanhang. Företag som tillhör kunskapsbranschen och erbjuder tjänster och produkter med världsvant kunskapsinnehåll, kräver en speciell bekräftelse från signifikanta andra. Det betyder att man måste ha koll på sin imagestyrning och sin professionella retorik för att kunna skapa och bevara sociala relationer. (Alvesson 2004:97-98)

För att kunna förstå hur organisationer och hur grupper fungerar så måste man börja ifrån människans natur. Det kan sägas att allting har sin början i individen och detta är orsaken till vad som styr hans eller hennes val. Med sociologi kan man studera organisationer utifrån på basen av yttre faktorer som förknippas med kapital, stat och arbetsprocess. Man kan även se på organisationer från medarbetarens synvinkel och då går man djupare in på individens grunder och egna motiveringar. Dessa i sig styr organisationen så att var och en individ hämtar med sig en egen personlig bit. (Giddens 1994: 9)

Inom temat grupper är det ofta som man stöter på sociologi och därmed kan man dela in sociologin i två delar: mikrosociologi och makrosociologi. Man talar om microsociologi då det handlar om vardagliga sammanhang individer emellan, dvs. studier om individen och dess position inom samhälle eller organisation. Detta kan komma till behov då man vill studera hur medarbetarna förhåller sig till varandra t.ex. på kontoret. Man kan även studera hur chefer förhåller sig till varandra inom styrelserummet eller hur de styr sina arbetare. Studierna ger en bra uppfattning om hur företaget fungerar i samverkan med aktuella händelser. Då det handlar om större sociala sammanhang talar man om makrosociologi t.ex. hela företag, politiska eller sociala system. Allt detta associeras med organisationen och det är basen för att bilda grupper. Gruppen kan vara både formell och informell. Sociologi styr mera det informella varvid ens personliga val stämplat grupps form. (Giddens 1994: 9)

Enligt Broshak (2001) är de sociala relationerna viktiga att kunna hantera i ett kunskapsintensivt serviceföretag, i och med att det är relevant att skaffa och bevara företagets klienter. Organisationer som har ett starkt samarbete sinsemellan utvecklar både strukturella och individuella bindningar. Strukturella bindningar innebär de procedurmässiga, ekonomiska och tekniska arrangemang som gör relationen möjlig och sedan får det att fungera effektivt. Med individuella strukturer menas personliga färdigheter, kunskaper och interpersonella relationer som har en mer central roll i samarbetet. Enligt Sharma (1997) är det viktigt att inse att de anställda i ett kunskapsföretag investerar i kunskap om hur man uppfyller kunders behov och krav. Viktigt att påpeka är även att då en nyckelperson försvinner från företaget, kan det leda till upplösandet av sociala relationer, vilket ses som negativt med tanke på framtida samarbeten. Den relationsspecifika kunskapen syns mycket bra i organisationens sätt att agera. Då det inte finns konkurrensparametrar som pris eller kvalitet, är det alltmer de personliga relationerna, minskande av mångtydigheten genom personliga kontakter som gäller. (se Alvesson 2004:99-100)

Personlig kännedom i samband med att ha ett närmare förhållande med kunden (Customer Relationship Management), garanterar inte, att utan vidare eftertanke, bedöma ett

kunskapsföretags kompetens och bidrag. Dock är kunskap om företaget och dess personal ett sätt att minska sin oro för kunden. I och med detta betyder det även att kunden oftast går tillbaka till det företag som betjänat bra samt att kunden känner att man kan lita på företaget. På det här viset ser man att det är ytterst viktigt att investera i och sköta om skapade relationer. (Alvesson 2004:101)

På det här sättet ser man även hur väsentlig den mellanmännsliga kommunikationen är. Det handlar om att överföra budskap, både mellan arbetare samt från arbetare till kund. Kommunikation påverkas av flera olika faktorer som t.ex. själva kommunikationssituationen och språket. Andra påverkande faktorer kan vara individuella, situationsberoende och kulturella faktorer, vilka alla har en stor innebörd vid mellanmännsliga kommunikationer. Det kan ske både verbalt, alltså med hjälp av tal, och icke-verbalt, dvs. med hjälp av kroppsliga uttryck. Här kan man också lägga märke till hur man kommunicerar och visar symboler, såsom klädsel, parfym, klädesmärken etc. (Angelöw & Jonsson, 2000: 111, 114-115)

Härmed kan man även påstå att grundförutsättningen för att människans kompetensupplevelse och självkänsla skall kunna påverkas genom värderingar från andra, är att hon har en tendens att underlätta, utveckla och upprätthålla relationer med andra individer, dvs. att öppna portarna för andras inflytande, fastän detta varierar från situation till situation. (Westlander, 1993: 48)

3.1 Gruppens beslutsprocesser

Benämningen grupptänkande (engelska termen "Groupthink") är ett fenomen som används bland mycket sammansvetsade grupper. Grupptänkandets karaktär består av olika trender, vilka försvårar gruppen att fatta relevanta beslut. Gruppens medlemmar kan också känna sig osårbara i och med att de anses vara felfria. Grupptänkande kan också leda till att man ignorerar tankar som avviker sig från gruppens nuvarande tankar och idéer. Detta kan leda till att gruppen tappar förbindelsen till verkligheten samt fattar be-

drövliga beslut. Här kan även ett ansvarproblem sticka fram. I gruppen känns det säkrare att ta vissa risker då man gör det i grupp och går det inte som man tänkt sig vågar ingen ta ansvaret, utan hela gruppen står för konsekvenserna istället. Man kan undvika grupptänkande genom att låta utomstående personer delta i gruppmöten, uppmuntra till fritt ord åt medlemmarna eller använda sig av en kritisk mötesgranskare. Det är dock att komma ihåg att individuell kunskap om fenomenet är det bästa sättet att låta bli grupptänkandet. (Angelöw & Jonsson, 2000: 146-147)

Då man gör beslut i en grupp är det flera faktorer som påverkar, t.ex. processen hur man når fram till ett beslut eller andra strukturella faktorer. Även roller, kommunikationsmönster och normer som den sammansatta gruppen har, påverkar beslutet. Det likformiga beteendet i en grupp kan påverkas av olika faktorer och kan även variera från grupp till grupp, dvs. det finns alltid någon i gruppen som kan tycka olika eller ha andra behov. Den första faktorn som kan påverka hur pass likformigt beteendet blir, är individens själv- och kompetensuppfattning. Om det i gruppen finns negativ självuppfattning har det en tendens att gå under gruppsyck. Detsamma gäller även kompetensuppfattningen; då man uppfattar ens kompetens som otillräcklig, har man lättare att följa majoriteten, än om man skulle känna sig säker på sin sak. Situationen är en annan faktor som kan påverka t.ex. ifall situationen är mycket frustrerande, blir agerandet genast mer likformigt. Då man hamnat i denna situation väljer man under frustrerade ögonblick att ta den enkla vägen ut och "se hur andra gör". Även gruppkulturen, alltså det som karakteriserar en grupp, kan påverka. Dvs. enighet, värden, normer samt gruppens betydelse för oss individer spelar en stor roll inom gruppkulturen. Då gruppens medlemmar uppfattas som kompetenta gruppmedlemmar uppträder gruppen med ett sammanfallande beteende. Sen sista faktorn är den sociala kontrollen (gruppsyck) som lätt ökar graden av det sammanhållna beteendet. Faktorer som påverkar detta är belöningar, gruppbeslut, straff, utnämningar samt hot om att stänga ut någon. (Angelöw & Jonsson, 2000: 143-145)

Fastän det är viktigt att jobba i grupp är det inte mindre viktigt att även kunna jobba självständigt och därmed själv kunna utvecklas på en mer individuell nivå. Att fungera

som ledare för en grupp innebär även att man fungerar som coach åt sina medarbetare. På detta sätt kan ledaren utöka gruppens självförtroende både på gruppnivå och på individuell nivå. Någon gång under ens arbetskarriär kommer det emot att man måste fråga sig själv ifall man skulle behöva träning inom arbetet och verkligen fråga en själv varför man gör vissa saker, hur man gör och kunde man eventuellt göra det på ett annat sätt. Genom att använda sig av ”mentoring” kan man utveckla åt sig ett aktivt lyssnande, utmanande, fokusering och prioritering, målsättande, ansvarstestande och stegplanering. (Connor & Pokora, 2007: 169-170, 177)

3.2 Organiseringssystem

Kunskapen är en mycket viktig del av själva inläringen och det betyder att man skall ta väl vara på denna information som man fått. Genom att utveckla och upprätthålla ett fungerande system kan man tillvarata förbättringsidéer gällande verksamheten. Med hjälp av system kan man lättare organisera information och kunskap. Det är även viktigt att poängtera viktigheten i att dela med sig av sin kunskap. Man måste även utveckla ett system som fångar och sprider den tysta kunskapen individer emellan samt att utveckla en mångsidigare kunskap om systemet som därmed kan användas i planering och i arbeten inom förbättring. (Andersson, 2007)

3.3 Nyckelpersonal

Inom kunskapsföretag är det självaste personalen som är nyckeln till företagets framgång inom kunskapsarbete. Fastän man nog måste ha fungerande arrangemang i samband med kunskapsprocessen så har den mänskliga rollen en stor betydelse. För att citera Løwendahl (1997): ”de professionella för med sig till företaget sin kunskap, sina färdigheter i att skapa och bevara relationer, sitt nätverk av kollegiala kontakter och sina etablerade relationer med tidigare, nuvarande och potentiella klienter”. Detta innebär att det är just denna nyckelpersonal som är ytterst viktig för företag inom servicesektorn. (Se Alvesson 2004:134)

För att ha en kunskap som klarar av bevaring och förvaring i samband med ständig uppdatering krävs det att man strävar efter att locka till sig, behålla och utveckla en kompetent personal som verkligen kan stå upp till dessa krav. Dessa krav är som sagt speciellt viktiga för kunskapsföretag. Det gäller att ha vissa standarder i skick eftersom personalen har ett stort värde. Ibland kan det även vara så att personalen är företagets enda resurs, eftersom kapital och inventarier normalt inte har en så stor betydelse i professionella kunskapsföretag. Jämförbart är dock att kapitalet spelar en större roll för forsknings- och utvecklingsföretag (FoU). Därför är en högkvalificerad personal mycket viktig för just ett kunskapsföretag. (Alvesson 2004:134)

Som ett företag med högklassig kunskapspersonal kan det någon gång komma till företagets nackdel att en grupp människor bestämt sig för att lämna företaget och grunda eget. På det här sättet tar de gamla klienter med sig och det betyder att företaget hamnat inför två förluster: personalen och gamla klienter. Risken ses dock inte som stor för sådana kunskapsföretag som bygger på kapital (inventarier), men däremot kan det gå mer illa för konsultföretag samt andra yrkesmässiga serviceföretag. (Alvesson 2004:134)

Enligt Maister (1982) finns det två olika marknader som serviceföretagen konkurrerar om: ”outputmarknaden” och ”inputmarknaden”. Den förstnämnde är marknaden för sina egna tjänster medan den sistnämnde står för den yrkesmässiga arbetskraften. Dessa två påverkar mycket varandra; ifall det sker förluster på den ena marknaden kan det leda till förluster på den andra. Dock är det inte så vanligt med företag vars personal plötsligt försvinner, men i vissa fall har företagen valt att finnas nära till hands för färdigt studerade ingenjörer eller forskare. På grund av det är det väldigt viktigt att personalen har en viss lojalitet mot sin arbetsplats. Det är också väsentligt att ha ett fungerande personalkoncept som därmed bildar utgångspunkten för kunskapsföretag, genom att ha genomtänkta arbetsprinciper samt vissa andra mindre uppenbara skäl (hög lön, god arbetsmiljö, identifikation med organisationen samt olika karriärmöjligheter). Då man har dessa olika faktorer väl samordnade både i organisationens kultur samt i själva praktiken ger det en större trolighet för att alla bitarna skall falla på plats och se till att kopplingen mellan personalen och arbetsplatsen förstärks. (Alvesson 2004:135-136)

4 MOTIVATION

Ordet motivation härstammar från det latinska ordet ”*movere*” som betyder rörelse. På senare tiden har ordet stått för att betyda ett system för faktorer som blir styrda och kontrollerade. Huvudordet för ordet motivation är motiv. Då man talar om motiv talar man ofta samtidigt om behov, vilja, inre stimulans samt belöning och straff. Motiven gör så att individen orkar sträva. Med motivation menar man det utrymme man ger åt motiven. (Ruohotie 1998:36)

Man kan lätt beskriva fenomenet motivation genom tre olika egenskaper. Den första beskrivningen är att man måste ha kraft som syftar till energin som individen måste ha för att få honom att agera på ett visst sätt. Den andra beskrivningen utgörs av en riktning som syftar till att individens beteende visar att han har fokuserat sig på något mål. Den tredje beskrivningen är systemorientering som syftar på individen och dess energi från omgivningen, som genom återföringsprocessen endera stärker hans behov av riktningen av dess intensitet och energi, eller sedan får honom att ge upp nuvarande riktning och lägga sin insats på en annan. (ibid 1998:37)

Även inlärningsmotivation har en viktig del i detta sammanhang. Med inlärningsmotivation avses, då en enskild individ vill kämpa för dess egen inlärnin g och utveckling. Motiven till inlärningsmotivation anpassar, ger riktning samt upprätthåller inlärningsaktiviteter. (Ibid 1998:143) Motivationen är en viktig del i inlärnin g i och med att det i praktiken skapar psykisk aktivitet och därmed påverkar ens prestationer. Då man är motiverad, intresserad och lägger ner både energi och uppmärksamhet bidrar det till positiva upplevelser till att lyckas, ökad själv tillit inför kommande uppgifter och därmed har man gjort en positiv cykel. Tack vare motivation ökar man även på lärandets kvalitet. (Hedin & Svensson 1997:42)

Det anses som viktigt att ge sina anställda stimulerande och intressanta arbetsuppgifter, att satsa på lärande och utveckling, samt att ha en positiv arbetsmiljö. Genom att erbjuda

lockande arbetsuppgifter samt möjlighet till utveckling kan det spela en stor roll för den anställda med tanke på om den vill eller inte vill stanna inom företaget. (Alvesson 2004:145) Känsla av självförmågan är viktig för en individ i och med att det är via den som man kan påverka omständigheter som påverkar ens liv. Man kan även påstå att kännedom om tidigare prestationer har en stor betydelse i och med att då man lyckas med något, förstärks känslan av självförmåga medan flera misslyckanden försvagar den. (Helkama m.fl., 2000: 81)

4.1 Motivation och attityd

Man har inte alltid motivation att göra vissa saker, vilket betyder att detta fenomen är tidsbundet. Enligt undersökningar finns det dock två olika slag av motivation; situationsmotivation och allmän motivation. Motivation är till naturen dynamisk, vilket betyder att den kan ändra på sig beroende på situationen. Den allmänna motivationen betonar kraft och riktning samt stabilitet av beteende. Denna motivation motsvarar en så kallad mellanliggande nivå, medan situationsmotivationen är starkt beroende av den allmänna motivationen. Den allmänna motivationen har någon gång setts stå som en synonym för ordet attityd. Men ändå anses det finnas tydliga skillnader mellan dessa ord. Attityd står för en inre stående och långsamt ändrande reaktionskapacitet medan motivation är kortvarig och sammanträffas oftast bara i en situation i taget. Attityden påverkar mer handlingens kvalitet medan motivationen påverkar mer med hurdan kraft handlingen utförs. Motivation syftar till en individs psykiska tillstånd, som anger med hurdan aktivitet han fungerar och åt vilket håll hans intresse riktar sig in på. (Ruohotie 1998:41-42)

Ifall man vill ha förändringar i handlingar som påverkas av motivation och attityd, måste man veta vilketdera det är fråga om: motivation eller attityd. För att sköta om motivationen förutsätter handlingar enligt situationen, som t.ex. belöning, guidning, uppmätning samt att ge feedback, medan attityder kräver långvariga tillvägagångssätt, t.ex. utveckling av personalen och organisationen, sanering m.m. (Peltonen & Ruohotie 1989:15)

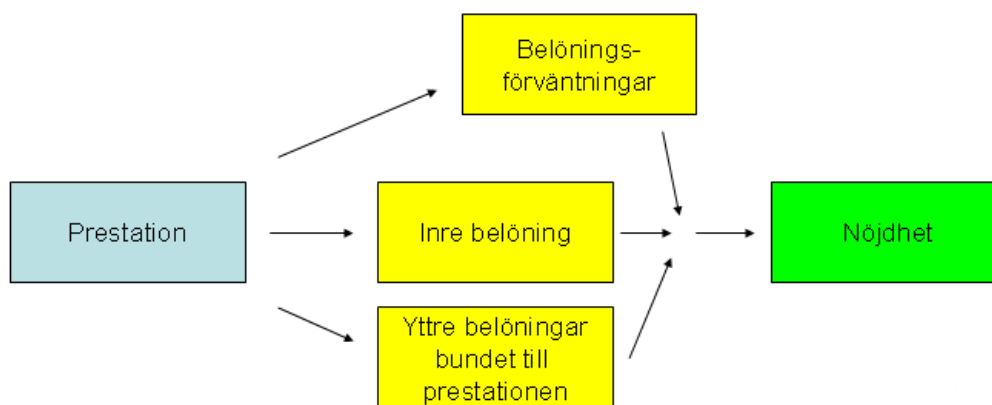
Inlärningens konativa strukturer som i sin helhet har med motivation att göra kom fram så sent som under 1980-talet. Till det konativa området av motivationen hörs strukturer som utgör inre och yttre målorienteringar. Tillägnande av information på det här området kan bromsa upp rädslan för att misslyckas eller för att ha ställt för höga mål. För att motiverandet skall kunna utvecklas påverkas det av självuppskattning samt att man tror på sina förmågor samt möjligheter. Motivation vädjar även till mervärde av uppmuntran. (Ruohotie 1998:34)

4.2 Motivation, nöjdhet och prestation

Genom att man får mera motivation till att göra någonting blir själva prestationen mycket bättre, men ibland kan det hända att kontakten mellan motivation och prestation är rubbad. Det innebär att mätningen av motivationens tyngdpunkt ligger i kraftkomponenten, vilket betyder att man endast mäter aktiviteten eller kraften. Denna överkraft leder ofta till att prestationen blir sämre. Detta fenomen kan bestå av flera problem: Då man lägger ner mera kraft har det tendensen att ge upphov till ångest. Individens som har ångest lägger sin energi på att försöka minska på ångesten istället för att koncentrera sig på själva uppgiften. Det kan även bero på att då man utsätts för kraftig belastning har man tendens att söka sig till sina känslomässiga försvarsmekanismer, istället för att lösa själva problemet. Fenomenet kan också starta från att en överanpassad person inte kan ta emot information i sin helhet, utan tar emot den men använder bara en del av den. (Ruohotie 1998:46)

Nöjdhet och motivation är helt skilda begrepp fastän de påminner om varandra. Nöjdhet är en följdverkan på belöningen av utförandet medan motivation syftar mer på de förväntningar man har av belöningen. I tidigare undersökningar i fråga om nöjdhet har man påstått att det ska finnas en länk mellan nöjdhet och prestation. Det har också sagts att så länge man tycker om det som man håller på med, har man motivation att fortsätta med det. Men så är inte fallet. Enligt nyare undersökningar har man kommit fram till att det inte finns en länk mellan nöjdhet och prestation, alltså finns det inget orsak och prestation -förhållande. Prestationsnivåer leder till olika belöningar som i sin tur leder till

skillnader i nöjdheten. Man anser att inre belöningar har kortare kontakt till prestationen och nöjdheten, än yttre belöningar. Då man får använda sina inre förmågor upplever man mer välbehag och belåtenhet. På grund av detta borde man göra varje arbetsuppgift utmanande och intressant, så att utförandet av den sku leda till inre belöning som t.ex. att lyckas, utvecklas och att ta ansvar för ny erfarenhet. Men en individ kan också förvänta sig yttre belöning och därmed riktar sin handling i hopp om yttre belöning. På grund av detta borde man anknyta belöningen till prestationen. Det som utgör vilken påverkan belöningen egentligen har är den uppfattning om rättvisa, alltså det som man själv anser vore rättvist för en att få. Om belöningen är en följd av ens prestation och man upplever belöningen som rättvis finns det ett positivt beroende mellan prestationen och nöjdheten. (Ruohotie 1998:46-47)



Figur 1. Kontakten mellan prestationen, belöningen och nöjdheten. (Ruohotie 1998:47). Figuren är modifierad och översatt av skribenten.

Ifall det förekommer problem i beteendet inom en arbetsorganisation har det ofta att göra med missnöje. Enligt Peltonen och Ruohotie (1989) kan man se på missnöje som en konsekvens från att inte få sina behov tillfredsställda. Detta beror på att en nöjd människa upplever att tillfredställelsen av arbetets behov och nåendet av målen som ett redskap eller medel. Missnöjdhet kan skapa stora problem för företaget. Mellan missnöjdhet och arbetsprestation finns det en klarare koppling än mellan nöjdhet och arbetsprestation. Det finns två förklaringar till detta. Det ena beror på att missnöjdhet leder till flere störningar i handlingar vilket leder till ett sämre slutresultat. Det andra som tangeras är att producerande medarbetare är mer utsatt att känna missnöje. Konsekvensen för

detta är att arbetaren upplever att han/hon får mindre belöning än vad andra får. Kvaliteten och mängden av belöningen bestäms på basen av arbetets kvalitet, arbetsinsats samt arbetskraven. Ju mer talanger man har desto mer förväntar man sig av belöningen. Men däremot, ju mer man väntar sig av belöningen, desto större chans finns att man kan bli besviken. Svagare medarbetare kan vänta mindre av sin arbetsinsats och på det viset är besvikelsen inte så stor. Om man inte anknyter belöning till insatserna, kan svagare medarbetare vara nöjda men bra medarbetare missnöjda. Med detta avses att nöjdhet inte betyder hög produktivitet. (Peltonen & Ruohotie 1989:31-32)

Ersättningssystem

Olika former av ersättningssystem samt belöningar som är bundna till anställningen har en stor betydelse för de anställda. Vissa forskare anser att befordran till partner ses som en viktig drivkraft, medan det på annat håll genom att ägandet ersatt partnerskapet och därmed är det inte längre frågan om vem som skall befordras till partner, utan hur stor ägarandelen skall vara. Det kan i fråga om partnerskap uppstå en sammansmältning av individ och företag då partnerna identifierar sig starkt med företaget. (Alvesson 2004: 144)

I många företag vill man tona ned den ekonomiska aspekten sammankopplad med belöning och istället koncentrera sig på att framhäva arbetets inre aspekter. Løwendahl (1997) menar att flera professionella framhäver att de inte tänkt på någon vinst eller maximering av sina inkomster, utan att de tänkte istället mer på att hjälpa klienten och ha det roligt. (se Alvesson 2004:145)

I kunskapsföretag är det inte ovanligt att man tar sig till ekonomiska arrangemang, såsom partnerskap och aktieinnehav, för att på det viset kunna knyta till sig viktiga eller större grupper av anställda. Då man tar sig till liknande belöningssystem som är rättvisa på långsikt, kan det vara ett sätt att försäkra långsiktiga utbytesrelationer. För liknande system krävs det att man lägger upp på förhand bestämda ramar för hur man gör be-

dömning av prestationer. Det gäller också att lägga upp ett slags företagsminne var man kan hålla reda på arbetstagarnas insatser över tiden. (Alvesson 2004:147)

4.3 Ledarens uppgift

Ledaren har en viktig roll i fråga om att leda en grupp medmänniskor. Genom att jobba tillsammans kan man åstadkomma mycket mer och bättre resultat än om man endast gör allt ensamt. Dock jobbar var och en självständigt men skillnaden är att man strävar efter något tillsammans. En av de mer väsentliga delarna är att som ledare vara tydlig i fråga om var, var och ens ansvar och kompetenser ligger, i fråga om arbetsuppgifter samt att sporra en utveckling inom arbetsmetodiken. En annan viktig del som ledare är att se vad medarbetare kan, vill och gör för att göra uppgifter och sedan slutligen nå resultat. Som ledare är det viktigt att leva nära sin verksamhet så att han lättare förstår hur medarbetare arbetar tillsammans i och med att medarbetare inte bara hämtar lösningar till enheten, utan står även för trivsel och gemenskap. (Selin 2004:3)

I fråga om motivation kan en chef endast ge förutsättningar för medarbetarna att bli motiverade. Det bästa sättet är att hitta naturliga drivkrafter som sedan kombineras med det som krävs för att medarbetarens uppgifter skall lösas. Det intressanta är att nästan alla människor har av sig själv inbyggda starka motivationskrafter som för en starkt framåt och detta kan ses som att man verkligen har vilja för något. För att väcka motivationen hos sina medarbetare kan man lyfta fram det intressanta, roliga eller det nödvändiga i just den uppgiften. Vissa medarbetare behöver ibland hjälp med att inse motivationen bakom lösandet av någon uppgift. Ett intressant påstående som mycket väl stämmer med verkligheten är ”jobbet som coach är att matcha verksamhetens krav och uppgifter mot varje individs inre drivkrafter. Ingen kan tvingas att välja” (Selin, 2004:27).

Att leda motivation

Att leda motivation är att få människor att göra vad man vill, när man vill och hur man vill, och det viktigaste – för att de vill göra det. För en ledare är det mycket viktigt att ta reda på information om de människor som jobbar under en. Det är nyttigt att ta reda på detaljer som familjebakgrund, personliga förbindelser, drömmar och ambitioner, eftersom dessa påverkar det sätt han/hon kommer överens med de andra i teamet. På det här viset kan ledaren utesluta att det inte finns två likadana personer i huset och att ifall någon har några personliga krav eller dylikt så vet man hur man hanterar människan i situationer i framtiden. Genom att känna sina medarbetare kan man bygga upp en bra atmosfär som bidrar till en fortgående motivation. (Leskelä 2001:42- 43)

Enligt Ruohotie är ledaren inte längre bara en informationsutdelare, utan framför allt fungerar han/hon som aktiverare, tränare, uppfödare samt ger chansen att växa. Dessa krav kombineras lätt till förmans uppgifter. För den som har ansvaret över utvecklingen har även ansvaret över att själv ständigt förbättra den egna utvecklingen. (Ruohotie 1998:121)

Motivationsledning baserar sig i genomsnitt på deltagande, uppmuntrande och inspirerande ledarskap. Motivationsledning strävar till att man lär sig av utvecklingen inom arbetsmiljön och på detta viset hålls människans motivation på en speciellt hög nivå. Andra positiva inverkningar är förhöjning av stämningen i arbetsmiljön, ökning av ömsesidigt förtroende och värdering, ökning av kreativitet, växelverkan på alla områden samt stark ökning av samarbete. På den arbetsplats där man känner att man är med och bestämmer om sin arbetsmiljö, bidrar det till en bra stämning som medför förtroende, öppenhet och respekt för varandra. (Leskelä 2001:125-126)

Man måste även se till att man gör en regelbunden uppföljning eftersom det är ett verktyg som leder till utveckling inom företaget både på individ- och företagsnivå. Eftersom uppföljning är en viktig del i arbetslivet skall man ta vara på vad den kan ge. Den består

oftast av en slags analys som återger situationen han varit med om och via denna genomgång får man förståelse för vad som hänt och för vad man gjort. (Selin 2004:25)

Fem viktiga rollkrav för ledaren

Då man är ledare fungerar man också som en slags drivkraft för arbetsgruppen, som en ”coach”. Denna coach måste inse sin egen och medarbetarnas roll i verksamheten och därmed avklara de rollkrav som ställs på en. Med hjälp av dessa rollkrav kan man sträva till en givande utveckling för medarbetare och för ledare. I denna professionella roll finns fem olika sidor som alla är lika viktiga: krav och förväntningar, metoder, samarbete, etik samt skicklighet. (Selin 2004:8)

Krav och förväntningar sätts upp av omvärlden och i och med det, uppstår denna roll som ledare. Ledaren skall veta vad ens uppgift är, vad enheten gör, leda medarbetarna, utveckla kompetens inom gruppen m.m.. Kraven på denna roll uppkommer helt praktiskt i och med att den som tar ansvar för de andras arbetsinsatser vet var dess plats finns. Man måste ha bra *metoder* för att göra arbetsuppgifter samt för att uppfylla kraven som motsvarar rollen. Med metoder menas det sätt man utför arbetet på, hur man prioriterar vissa saker och slutligen få ett väntat resultat. *Samarbete* utgör en stor del av rollen. Man måste kunna samarbeta med kolleger, kunder och andra enheter och företag på ett smidigt och resultatrikt sätt. Professionell *etik* har en annan mening beroende på vilket yrke man har, t.ex. läkare och servitören. Det viktigaste är att inte missbruka den ställning man har eller sedan använda den kunskap man fått via jobbet och använda den emot någon annan. *Skicklighet* syns i det egna genomförandet av uppgifter vilket visar arbetarens kompetens, egna sätt att tänka, intresse för uppgiften samt ens egen satsning. (Selin 2004:8)

Insatsområden

En viktig ansvarsdel för en ledare är de fyra insatsområden som man som ledare skall kunna hantera. Som den första fokusen finns *chefskap*, vilket innebär att man som chef

vet hur man tar sig till de mål man lagt upp. Som andra fokusgrupp kommer *ledarskap* vilket menas att man skall få medarbetarna att vilja ta ansvar för målen. Den tredje fokusen är *samordning* vilket innebär att man skall få sin enhet att passa in i organisationen. Slutligen kommer *kompetensutvecklingen* där man utvecklar yrkesmässigt kunnande hos sina medarbetare samt skapar bestämda yrkesroller inom enheten. (Selin 2004:17)

För att följa en ledare krävs det att ledaren vet vart man är på väg och att det finns klara målsättningar. Det handlar om att ha en överblick över vad som skall ske samt ha en uppfattning om konsekvenser av affärsidén, av all planering samt på vilket sätt arbetsmetodiken är konstruerad. Som hjälp kan man använda sig av verktyg som är viktiga för utvecklingen: måluppföljning, analys av analys av resultat samt omarbetning av målen. Det är viktigt att dessa redskap skall finnas tillgängliga för alla, även medarbetarna, t.ex. genom det gemensamma intranätet. *Chefskap* som är gjort på rätt sätt ger upphov till olika förändringsbehov som eventuellt finns i verksamheten. (Selin 2004:17-18)

Ledarskap innebär att man når de uppsatta målen med hjälp av medarbetarna. I ledarskapet är det viktigt att man upprätthåller relationen till varje enskild individ och grupp. Som ledare är det viktigt att kunna inse misstag ifall dylikt händer eftersom medarbetarna lätt kan tappa förtroendet för dig vid missförstånd etc. Det viktiga med ledarskap är att använda sig av det beteende som stämmer med ens personlighet samt värderingar. Genom ledarskapet tar ledaren konstruktiva initiativ som medarbetarna upplever på sitt sätt och sedan använder det vid lösandet av uppgifter. Hjälptill ett bra ledarskap är dialoger mellan individer och i grupp, vilket leder till att man stärker gruppens sammanhållning samt utveckling, gör upp gemensamma mål samt utvecklar kompetens inom yrkesområdet. (Selin 2004:18-19)

Samordningen skall finnas i varje enhet men också genomgående finnas i hela verksamheten. Det handlar om att fungera ihop med resten av organisationen. Ibland kan det innebära gemensamma arbetsmetoder som chefen valt att utveckla tillsammans med andra

chefskollegor. Huvudstolparna i samordningsansvaret är verksamhets- och informationsflödet. Man anser även att kommunikationssätt som nätverk, både internt och externt bygger upp samordning. I detta fall bestämmer dock varje verksamhet själv vad som krävs. Det viktigaste med samordningen är att få varje enhet att gå hand i hand med resten av verksamheten och att man följer utvecklingar externt. (Selin 2004:19)

Kompetensutveckling är en mycket viktig del med tanke på medarbetarna. Genom denna utveckling ger man sin medarbetare kunskap och skicklighet för att genomföra nuvarande och kommande arbetsuppgifter. De krav och arbetsuppgifter man sätter måste vara tydliga samt väl strukturerade och samma gäller även de professionella värderingarna man har. Då en medarbetare får förståelse för hur hans insats uppfattas utvecklas dess kompetens. Som ett exempel kan man ta utvecklingssamtal som är en del av metoden, vilket innebär att dessa små dialoger till slut blir som en stimulerande lärande miljö för alla. (Selin 2004:20)

5 SAMMANFATTNING AV TEORIerna

Då man absorberar ny kunskap finns det olika sätt att verkligen lägga informationen på minnet. Vissa använder sig av ens egna tankar, inställningar och tidigare erfarenheter för att kunna bearbeta den nya kunskapen. Strukturer som påverkar inlärningsprocessen är de kognitiva (uppfatta och samla information), affektiva (känsloreaktioner) samt konativa (mentala processer). I och med detta sammanhang kan det hända att man ändrar på informationen så att den skall passa en bättre. Då man är en grupp som jobbar mycket och väldigt aktivt ihop är det viktigt att gruppen har lätt att tala öppet med varandra och att en ständig kommunikation finns tillgänglig. Då man är en grupp är det också viktigt att man även reagerar, tänker och arbetar som en grupp och att det inte är endast en dominerande person som leder gruppens tankesätt. På det här sättet är man mer medveten om varandra och ser till att alla vet lika mycket, samt kan dela med sig av de erfarenheter man har. Alla har sitt eget sätt att komma ihåg saker och ting, men oftast är det

motivationen som inspirerar till att komma ihåg. Även den s.k. tysta kunskapen är ett viktigt fenomen i och med att den är erfarenhetsbaserad. Tyst kunskap kan även vara något som man inte talar om utanför en viss grupp. Det sägs att man bygger upp sina handlingar på tyst kunskap. "Flow" är ett väldigt viktigt begrepp i samband med inläring på vuxenstadiet. Det innebär att man har ett enormt flyt i sitt kreativa skapande, det som vi lätt kan kalla "en bra dag". Dessa "flow"-perioder kan sträcka sig över en längre tidsperiod och man är fullt engagerad i den arbetsuppgift man har. Oftast har man "flow" då svårighetsgraden är större och då man verkligen kan se resultat.

Det finns tre olika strategier som hjälper en med inläringen; den kognitiva strategin hjälper till med att förstå och analysera informationen, den metakognitiva hjälper att planera och observera, resursernas kontrollstrategier ser till att kontrollera tid, ansträngning för att klara av uppgifter. Såklart väljer man en av dessa omedvetet beroende på inläringssituationen. Då man skapar kunskap är det viktigt att man har en strategi inom företaget som hjälper en att skaffa, öka och sprida information för att underlätta den ledande verksamheten. Dock är det även viktigt att varje individ skall få chansen att jobba självständigt – då kan nya idéer och starkare motivation förekomma. Då man ger med sig av sitt kunskapsöverflöd leder det till att man förstår varandra bättre. Då man bär på mycket värdefull kunskap är det viktigt att man förstår värde på den och fortsättningsvis utvecklar och underhåller den eftersom även kunskap tappar sitt värde med tiden ifall man inte bygger på den. Kunskapen skall man ta vara på och därför borde man komma upp med ett fungerande system som skulle hjälpa en att lättare organisera den information och kunskap som man bär på. I kunskapsföretag är det personalen som är själva nyckeln till framgång, vilket betyder att man som personal ständigt skall hålla sig uppdaterad, utvecklad och kompetent för att klara av de krav som ställs.

Personalen är en väldigt viktig nyckel i kunskapshantering eftersom det är just de som innehar skapandet av kunskap. Inom företaget måste det finnas koordination på de faktorer som påverkar skapandet av kunskap gällandet själva produkten och priset men även mellan personalen samt mellan produktutveckling, produktion och marknadsföringen. På detta sätt fungerar organisationen som ett team och ser till att en ständig in-

läring sker. Här kan man även tillägga att var och en individ i organisationen hämtar med sig en egen personlig bit. I ett kunskapsintensivt företag är det väldigt viktigt att bevara de sociala relationerna, alltså företagets kunder samt partners. Här kan man påpeka att det är viktigt att personalen vet hur man uppfyller kundens behov och krav. Annat värdefullt gällande sociala relationer är det viktigt att förhållandet till kunden hålls starkt inom hela företaget, ifall någon nyckelperson med personliga kontakter skulle försvinna från företaget. Grupptänkandet är en viktig del av personalen men kan också ha sina negativa sidor i och med att man inte reagerar på avvikande tankar och avböjer aldrig från sin tankebanan, vilket kan leda till t.ex. dåliga beslut. Grupptänkandet kan också leda till att den enskilda individens åsikter blir osagda eller att någon går under gruppträck.

Ordet motivation betyder enligt latin rörelse, vilket kunde stå för behov, vilja, stimulans och belöning – något som får en i rörelse och att orka sträva. Man måste ha energi att agera, fokusering på ett mål och stärkandet av behovet. Man vill kämpa för sin egen utveckling och lägger tid, energi och intresse på att lyckas och därmed få en känsla av ökad tillit. Genom att ge personalen utmanande arbetsuppgifter, stärks självförtroendet då man lyckas. Attityden har i många fall att göra med motivationen genom att påverka kvaliteten av handlingen och motivationen anger kraften av utförandet. Motivationen kan hållas mätt med hjälp av t.ex. belöningsystem och uppmätning av feedback. Missnöje kan bero på ångest av att man lagt ned för mycket kraft på någon uppgift eller att det uppstått en konsekvens från att inte fått sitt behov uppfyllt.

Som ledare måste man se lite djupare i sin enhet och förstå hur gruppen agerar tillsammans, vad de hämtar till enheten och därmed förstå att varje individ står för trivsel och gemenskap på sidan om sina egna arbetsuppgifter. Som ledare är det viktigt att veta hur man tar sig till de mål man lagt upp (chefskap), få medarbetarna att vilja ta ansvar för målen (ledarskap), få sin enhet att passa in i organisationen (samordning) samt utveckla yrkesmässigt kunnande (kompetensutveckling). Då man leder motivation är det viktigt att man får människor att göra vad man vill, när man vill, hur man vill – för att de vill

göra det. Det är alltmer viktigare med coaching vilket avser att det ständigt sker någon sorts utveckling i gruppen men också på individnivå.

6 METODDISKUSSION

Holme och Solvang (1997) diskuterar att skillnaden mellan kvalitativa och kvantitativa metoder inte existerar. De avser att alla metoder fungerar som arbetsredskap och kan på det viset komplettera varandra med varandras starka och svaga sidor. Därför kan man även kombinera dessa två i en och samma undersökning. Då man väljer endera metoden som sitt arbetsredskap, skall man veta vilkendera metoden som strategiskt sett är ett bättre alternativ och som belyser det problemområdet man har. Målet för dessa två metoder är att ge en bättre bild om hur samhället fungerar och hur individer, grupper och organisationer handlar och hur de påverkar varandra. Mer konkret kan man ändå säga att den största skillnaden mellan metoderna är att man i den kvantitativa metoden förvandlar informationen till siffror, som sedan ger resultat i statistiska analyser; medan man i den kvalitativa metoden beaktar forskarens uppfattning och tydning av informationen. Som sagt är det inte omöjligt att använda sig av båda samtidigt för att få en mer alltomfattande analys. (Holme & Solvang 1997:76-77)

Den *kvalitativa metoden* har den styrkan att den får fram en helhetsbild och kan därmed visa totalsituationen. Genom att förstå vissa sociala processer och förbindelser får man en bättre uppfattning av den särskilda. I fråga om kvalitativ metod måste man även vara flexibel i genomförandet av undersökningen. Det betyder att man lättare kan göra justeringar ifall det uppkommit felformuleringar eller ifall att någon frågeställning har fallit bort. Man kan även påverka vilka frågor som tas upp och vilken ordningsföljd de har. Som forskare måste man även kunna ta emot ny kunskap och ny förståelse, speciellt under den praktiska delen av undersökningen. Detta kan även ses som en svaghet, eftersom det under en intervju kan uppkomma mer förståelse mot slutet efter att man intervjuat alla, i jämförelse med att man under den första intervjun inte har tillräckligt med

kunskap och förståelse. Då man samlar information för en kvalitativ undersökning handlar det om att fånga karaktären hos den särskilda enheten och dess typiska livssituation. Därmed är informationen man samlar in lämpad enligt informationskällan. Det betyder att man eventuellt inte kan använda undersökningen för andra ändamål eftersom undersökningen långt är aktuell enbart för den specifika enheten. Då man kommer till tolkningar av den information man samlat in, kan man säga att man tack vare det flexibla sättet och närkontakten till informationskällan, lättare kan göra relevanta tolkningar. Ifall man under undersökningen hela tiden ändrar på uppläggningsen kan det leda till att ens slutresultat inte är så uppenbart. (Holme & Solvang 1997:80-83)

Den *kvantitativa metoden* assisterar genom att man klart urskiljer problemutvecklingen, teorierna och informationssamlingen. Ifall det skulle uppstå ny kunskap under genomförandet, skall det inte få ändra på undersökningens planering och dess uppläggning. I och med standardiseringen ser man till att undersökningsobjekten får samma frågor och samma svarsalternativ, t.ex. i form av en enkät. Detta innebär att det lätt kan leda till en slags generalisering. Man kan inte heller veta ifall den information man samlar in, är relevant för den aktuella frågeställningen. Oberoende får man inte ändra på enkäten vid undersökningstillfället. Detta problem kan man komma ifrån om man testkör enkäten innan man gör den verkliga undersökningen. Då man samlar information för den kvantitativa delen har man på förhand uttänkt en enkät var både frågorna och svaren finns färdigt utlagda. På detta vis finns det ingen chans för respondenten att ge sina egna tolkningar och reaktioner, eftersom de inte är rakt riktade till precis den individen. Efter insamlingen av kvantitativ data kan man säga att den har en mer precis struktur. Med hjälp av analysteknikerna säger det oss hur specifikt datamaterialet är. Det negativa är att det inte finns något utrymme för individuell anpassning. Det betyder att man får svar som är alltför exakta och som inte lämnar utrymme för tolkningar. (Holme & Solvang 1997:81-83)

6.1 Kvalitativa intervjuer

Då man väljer att använda sig av kvalitativa intervjuer är det för att man vill veta mera om ett fenomen i samhället. Man försöker få sig en uppfattning med hjälp av de egna förväntningar och förutsättningar som man har. Man måste också veta vad i undersökningen som väcker frågor och tankar. Under tiden som man jobbar med texter av olika teorier kan det komma upp frågor kring materialet och då är det viktigt att diskutera kring ämnet med andra för att få fram åsikter och idéer som kan stå som botten till ens frågeguide. Denna form av informationssamling är både tids- och kraftkrävande. En intervju kan tidsmässigt ta mellan en och tre timmar. Härmed finns det begränsningar hur många man får intervjua beroende på hur krävande intervjusituationen är, sättet man väljer intervjupersonerna och analysen av informationen. Ifall man känner sig mättad på informationen kan man avsluta men dock komma tillbaka ifall man i ett senare skede märker att man behöver mer information. För att inte ge någon slags styrning från intervjuarens sida använder man sig inte av en enkät. Med andra ord är det respondenten som styr intervjun. Men för att hålla diskussionen på rätt spår använder man sig av en frågeguide där det förkommer de viktigaste aspekterna. Man behöver inte blint följa guiden - den är mer där som ett stöd. Innan man börjar intervjun är det viktigt att man förklarar vad det är som den intervjuade deltar i och att det är frivilligt. På detta sätt skapas ett förtroende parterna emellan. I fråga om etik, enligt Widerberg (2002), är det viktigt att man kommer ihåg att lägga fram all fakta om intervjun; för vilket ändamål den kommer att vara, vad de inte vill att skall nämnas och ifall de skilt vill veta vad som kommer att publiceras, innan man påbörjar intervjun. Under intervjutillfället är det viktigt att forskaren verkligen sätter sig in i respondentens situation och lever vidare för att få fram intressant och viktig fakta. Som forskare skall man inte ge egna åsikter och ett bra tips är att reagera på respondentens icke-verbala reaktioner. För den som intervjuas är det en krävande situation eftersom den skall sätta sig in i ämnet och redovisa och argumentera fram sina åsikter. Man skall sträva till att relationen mellan forskaren och den som blir intervjuad skall till slut präglas av förtroende och därmed kännas meningsfull för båda parterna. Enligt Kvale och Brinkmann (2009) anses det att man till och med kan ha en fördel på att ha färre intervjuer och därmed koncentrera sig mer på ett bra förberedande arbete samt en genomförlig analys. Ibland kan en intervjuundersökning göras på ett missförstått kvantitativt antagande genom att tro att ju fler intervjuer

man har, desto mer vetenskapligt är analysen. (Holme & Solvang 1997:99-106, Widerberg 2002: 94-95) (Kvale & Brinkmann 2009: 130)

Enligt Widerberg (2002) skall frågeguiden ses som en hjälprea i intervjusituationen. Då man gör upp en frågeguide är det bra att göra ett slags förprojekt eller en någon form av analyskiss som man kan använda som en botten för sin intervjuguide. Det är viktigt att guiden skall utstråla det som man egentligen vill analysera. Angående analysen av intervjuerna i samband med teorin finns det, enligt Kvale och Brinkmann (2009), sex olika steg. Det första steget utgår ifrån att under intervjutillfället beskriver intervjupersonen sin livsvärld, vad hon känner och hur hon reagerar till ämnet i fråga. Denna situation är endast gjord för den som blir intervjuad. Steg två går ut på att intervjupersonen själv skulle se nya förhållanden eller nya innebörder i hennes tankesätt och detta utan hjälp av intervjuarens förklaringar. Det tredje steget går ut på att intervjuaren tolkar och förklarar vad den förstått och därmed kan intervjupersonen instämma eller i annat fall måste förklara på nytt. I det fjärde steget börjar själva arbetet inför analysen. Intervjun skall tolkas och det gör man lättast genom att få den i utskriven form. Ifall man inte fått ut allting i sin tolkning av texten kan man ge texten tillbaka till intervjupersonen som kan rätta texten eller ge egna kommentarer och detta är det femte steget. Det sista steget skulle vara att intervjupersonen skulle börja reagera och handla utgående ifrån det som hon lärt sig under intervjun. Detta kan även bidra till själva beskrivningen och tolkningen. (Widerberg 2002: 68) (Kvale & Brinkmann 2009: 211-212)

Det finns olika slag av intervjuer: respondentintervju och informantintervju. Det som bestämmer vilken intervjuform man använder sig av är temat för undersökningen och den informationen som man använder sig av. Dessa två intervjumetoder har egentligen inte så stor skillnad mellan varandra. Den tredje mer skiljaktiga intervjuformen kallas för gruppintervju. Här kommer mer den sociala dimensionen fram, genom att ta upp de element som vanligen uppstår i sådana situationer. Kommunikationssituationer får en annan form i och med att det istället uppstår en diskussion mellan människor i ett socialt samspel. Detta påminner oss mer om de sätt vi i vanliga fall skaffar oss åsikter och uppfattningar; genom ömsesidig påverkan och grupstryck. Det påstås även att personkemi

har en stor betydelse i intervjusituationen. Endera kan det vara så att intervjuaren inte gillas eller tvärtom. Fastän man skulle dela åsikter om ämnet eller i annat fall ha totalt olika inställningar till temat är det viktigt att ha en föreberedd strategi eller olika distanseringstekniker för att ge möjlighet till ny kunskap. (Widerberg 2002: 108-114)

6.2 Val av metod

Jag använder mig av den kvalitativa metoden eftersom frågeställningen kompletterar den kvalitativa metoden. Ämnet är ett väldigt levande ämne som baserar sig på erfarenheter och kunskap och som inte kan jämföras med kvantitativ forskning eftersom det inte kan läggas upp i sifferanalyser. Det uppstår mervärde i forskningen då jag använder mig av intervjumetoden. Då tas informationen som kommer upp tillvara och fortfarande hålls kopplingen till teorin flexibel. Som hjälpmedel i intervju situationen används en frågeguide som bas för genomförandet av intervjun. Intervjun sker individuellt och inte i grupp. På det här sättet kan jag undvika att någon skulle hamna i kläm eller bli utsatt för grupstryck. Intervjuerna äger rum i respondenternas egen arbetsmiljö, där man kan vara lättillgänglig för de andra, eftersom deras tid är värdefull.

6.3 Frågeguide

Jag använder mig av en frågeguide som hjälpmedel då jag utför intervjun i samband med forskningen. Frågorna är utgjorda på basen av teorin och man kan ständigt se kopplingen mellan frågorna och teorin. Frågorna består av öppna frågor som kan leda till andra eventuellt viktiga påföljdsfrågor. Frågorna finns utformade i sin grund i bilaga (Se bilaga 1).

Frågeguiden är uppdelad i en kronologisk ordning så att det skall vara lättare att följa med fastän ämnen lätt kan gå in i varandra. Det första intervjuområdet handlar om inlärning och kunskap och det andra området handlar om motivation. Härefter finns det

även några frågor som tangerar ledaren i fråga om motivation. Det är endast byråchefen som kommer att svara på den sista delen av frågorna.

6.4 Respondenter och genomförande

Av särskild anledning har jag valt att lämna bort namn på respondenterna och därmed kallas de för person A, B, C och D. På grund av etiska skäl lämnas bilagor av den transkriberade delen av svaren bort i den elektroniska versionen. Intervjuerna bandas in under genomförandet av intervjun, men används endast för forskarens behov och därefter skall de förstöras. Genomförandet av intervjuerna skedde i kontoret i Helsingfors och tog i genomsnitt drygt två timmar. Respondenterna blev enskilt intervjuade så att deras svar inte skulle påverka varandra. Fastän frågorna var skickade en vecka innan hade ingen hunnit läsa igenom dem, vilket försvårade lite mitt arbete i och med att jag måste förklara mina frågor extra noga, vilket tog tid. Transkriberingen gick smidigt fastän de alla talat finska och respondenterna hade till stor del svarat genomförligt på frågorna.

6.5 Kort om Select Collection OY AB

Select Collection OY AB är en resebyrå som grundades i Stockholm år 1992 av Leija Graf. Till en början ansåg många att Leija Graf bara drömde och att de planer hon hade aldrig skulle kunna ta form. Men så blev det inte. Nästan tjugo år senare har företaget spridit sig till Finland; Helsingfors, Danmark; Köpenhamn, Norge; Oslo samt England; London. Därmed har hela koncernen en omsättning på 350 000 000 SEK år 2008 och i Finland var omsättningen ca fem miljoner euro år 2009. Företaget har en drygt åtta års erfarenhet av exklusivresande och de är specialiserade på att skraddarsy unika reseupplevelser överallt i världen. Deras verksamhet bygger på personlig service, högklassiskt bemötande och enastående sakkunskap. Leija Graf är majoritetsägare personligen direkt eller indirekt genom olika aktiebolag. Leija Graf tar sitt företag på allvar och de insatserna belönas på olika sätt. Värt att nämna är Näringslivsmedaljör i Sverige år 2009, årets branschkvinnor år 2008 och i Finland lyckades hon ta Mercuriuspriset i re-

tail/business-to-customer-serien (återförsäljning/företag-till-kund) år 2009. (Dannbäck, 2010)

Select Collections OY AB:s utbud av produkter är mycket mångsidigt och här finns alternativ som passar de flesta. Produkterna består av olika slags skräddarsydda temaresor som kan innebära t.ex. spa- och wellness-, sport- eller bröllopsresa. De olika kontoren har även en glimt av vad man kan vara med om under ens resa, då man t.ex. i Stockholm har valt att till kunderna som besöker kontoret erbjuda SPA som en helt egen produkt. I Helsingfors har de satsat på att sälja olika produkter beställt från olika rese-mål. Där kan man uppleva produkter som t.ex. doftljus, solhatt, böcker från olika destinationer, souvenirer och andra prydnader. Varje kontor består av utomordentligt högklassigt vackert design av olika möblemang, med inspiration från alla världens länder. Inredningen utgår ifrån klassisk stilrenhet, likaså företagsamheten. Företaget står inte för glit-ter och guld utan poängterar livskvalité, stil och harmoni. Leija Graf beskriver deras produkter som ”ett val av hotell runt om i världen, ett ställe för varje säsong, och alter-nativet att förena olika erfarenheter på en semester. Det anser att vi tar hand om speciella begäran. Det anser att Ni behandlas som en speciell gäst.” (Select Travel, 2009)

7 RESULTATREDOVISNING

I resultatredovisningen tas upp det material som gjorts på basen av intervjuerna. Jag har valt att skilja på de ämnesområden som arbetet gäller och därmed ta fram det mest vä-sentliga ståndpunkter som uppstått ur intervjun. Eftersom frågeguiden var indelad i tre olika delar, inläring och kunskap, motivation och den tredje delen endast gällde byrå-chefen, kommer jag att gå i kronologisk ordning och därmed börja med frågorna kring inläring och kunskap, därefter motivation och sedan ledarens tankar.

7.1 Bakgrund

I intervjun deltog fyra personer varav alla jobbar stadigvarande för Select Collection OY AB sedan tio år tillbaka. Till deras arbetsuppgifter hör att sälja skräddarsydda resor, ta hand om kundförhållandet men även att lära sig nya saker om nya resmål, hotell eller aktuella händelser i världen som påverkar företagsamheten. En av dessa fungerar som byråchef och leder själva teamet och ser till att möten hålls etc. Deras arbetstider är väldigt flexibla men ofta sitter de i kontoret från tidig morgon till sen kväll. Alla respondenterna trivs i arbetet och känner att deras arbetsuppgifter är utmanande och kunderna är härliga, något som uppmuntrar deras arbetsdag.

7.2 Inläring och kunskap

Gällande inläring och begreppet kunskap hade respondenterna mycket att säga. Det som mest stod ut var att det ju mycket beror på hurudan information det är frågan om. De menade att all information kan inte förvaras på något visst ställe eftersom det även finns sådan mängd av information som kan vara mer eller mindre viktig och då är det upp till en själv hur man kan förvara den informationen. Det påpekades att viss information måste man bara kunna utantill eftersom man handskas med viss information dagligen, t.ex. flygfältens koder, när det är storm, vinter och regnperioder etc. En av respondenterna menade även att man ibland kan göra en komisk minnesregel för att enklare komma ihåg saker men påpekar också att det finns dem som endast tar det väsentligaste upp och skriver ner det omedelbart. Alla respondenterna var överens om att då ny kunskap når företaget skall det omedelbart delas ut åt alla och därmed ser man till att man diskuterar saken hela tiden. Fördelen med deras lilla kontorsutrymme är att alla är lätt tillgängliga, ifall man behöver information som man vet att någon annan bär på. Nämnvärt är även att en av respondenterna nämnde att hon även minns ny information genom att först tänka på den gamla, alltså att man använder den gamla kunskapen/erfarenheten för att komma ihåg den nya.

Respondenterna var även överens om att alla inte bär på all eller samma information, utan någon kan någonting mer om någonting och någon annan om någonting annat. De

är även överens om att då ny information kommer till enheten skall man göra rapporter om det och dessa rapporter förvaras sedan i deras gemensamma filer, tillgängligt för alla enskilda kontor. Även då de gör resor för företaget skall erfarenheterna kring resan skrivas till en rapport och läggas ut på deras gemensamma filer.

Då vi diskuterade kunder gav alla respondenter ett liknande svar att man i princip inte har egna kunder, utan de kunder man har är förstås företags, men det är ju upp till kunden själv ifall den vill följa med sin försäljare ifall den råkade sluta arbeta för företaget. Man kan väl påstå att alldeles säkert har dessa försäljare även hämtat med sig kunder någon annanstans ifrån.

Då vi diskuterade ny information som når företaget var respondenterna åter igen av samma åsikt och kunde konstatera att de meddelar varandra om ny information och alla sparar det sedan på sitt eget sätt, huvudsaken är att de fått den nya informationen. Det gäller ju också att anpassa informationen till sitt arbete och det vet de, eftersom de funnits i branschen så pass länge. Ny information till företaget ger endast mer motivation att ta emot nya utmaningar fastän det ibland känns krångligt.

Respondenterna höll med om att genom att arbeta som ett team förenklar man grupparbetet och därmed ser till att informationen rör sig utan hinder. Respondenterna berättade att de har möten så ofta som möjligt, vilket är till stor nytta, och en av respondenterna nämnde att det är en stor fördel att de har jobbat så länge tillsammans och att de känner varandra så bra. På det sättet kan man lättare gå fram till sin kollega och snabbare får man information då kommunikationen flyter bra. De ansåg att det viktigaste är kommunikationen och att man hela tiden är aktiv samt pratar om den nya informationen som nått byrån.

Gruppsamarbetet syns då respondenterna nämner att de har gemensamma filer var alla rapporter, kontrakt och partners finns. De alla är även överens om att det är lätt att fråga varandra om hjälp ifall man vet att någon annan kunde ha svar på någon fråga som man

har. En av respondenterna nämnde även att man i vissa fall skriver detaljer i broschyren, för att lättare komma ihåg.

Ny information är roligt och spännande eftersom man måste anpassa sig enligt det, menar en av respondenterna. Med tanke på hur värdefull informationen är kunde ett sådant här företag inte överleva utan den viktiga kunskapen. Med tanke på försäljandet, är det väldigt värdefullt i kundens ögon då försäljaren av egna erfarenheter kan berätta om produkten den säljer, menade en av respondenterna.

Angående ett kunskapsbevaringssystem reagerade respondenterna med den tanken att eftersom det dagligen kommer in ny information kan man ha svårt att tänka sig vilken av informationen som är värd att spara i något slags system? De menade att var och en sparar den informationen som den anser vara viktig för en själv. Det är även väldigt viktigt att informationen är aktiv, vilket betyder att man talar om den hela tiden och på det viset faller inget i glömska. Ena av respondenterna menade att ett system för bevarande av information nog kunde vara välkommet men hennes grundläggande tanke var att de inte skulle hinna uppdatera systemet eftersom de har så mycket att göra. Därför fungerar det snabbare att tala om saken istället. Ett annat förslag av respondenterna var att ha ett eget system för att lägga informationen i olika filer som skulle vara gjorda passande för en själv, vilket sen igen kunde försvåra informationssökningen för andra då man söker något bland någon annans filer.

7.3 Motivation

Inom detta arbetsområde märker man att motivationen har en stor betydelse eftersom alla strävar efter ett gemensamt mål. Det intressanta med motivationen är att de flesta av respondenterna ansåg att motivation för dem är något positivt som de själva vinner på t.ex. styrka, entusiasm, lära sig någonting nytt, nöjda kunder, drivkraft, nya utmaningar och känslan att man gjort någonting bra. En av dem nämnde speciellt lönen och påstod att den inte uppnår det jobb de gör för företaget och därför måste man hitta motivatio-

nen någon annanstans ifrån. Alla kände igen sig på begreppet ”flow” och en av respondenterna påstod att det kunde vara något av naturens vägar som påverkar när det går bra och när det går sämre.

Angående ifall man kan arbeta på att stärka sin motivation kom det blandade svar. En av respondenterna menade att man visst kan man arbeta på sin motivation men det kan lätt övergå till någonting bluffaktigt och som inte motsvarar det man riktigt känner. Någon ansåg att motivation måste komma utifrån och påpekade att då målen har lyfts så pass högt upp har man allt mindre motivation att nå dem, eftersom pengarna inte heller motsvarar det hårda jobbet. Respondenten menar också att de resor de gör som det skrivs rapport för betalar de till stor del själv och att de görs på sin egen semester, vilket betyder att man aldrig kopplas bort från arbetet. Samma respondent påpekar även att vore det inte för de härliga kunderna och sin passion för jobbet skulle det vara svårt att få motivation. En av respondenterna påstår att man finner ny motivation varje dag i och med att man dagligen lär sig något nytt som får en sporrad att arbeta.

Gällande något slags ersättningssystem var respondenterna av den åsikten att visst skall det finnas målsättningar som skall nås för att få belöning, men målen får inte sättas för högt så att det är för svårt att nå dem. Det betyder att det kan ta en längre stund att nå målet, vilket leder till frustration, dålig självkänsla och negativitet. Varje år har var och en försäljare ett mål till ens försäljning som tillägg till sin grundlön. När man den så är det ju bra. En av respondenterna ser även deras resor, som de gör rapporter om, som belöning. Nämnvärt är att en av respondenterna önskade sig mer personlig feed-back, eller ett tack alltid nu och då. Samma respondent påpekade också att det inte känns trevligt då de en gång i året har utvecklingssamtal då man sitter och pratar med tre stycken chefer. Pedagogiskt sätt är det ganska hemskt eftersom all trohet och stöd krymper då man sitter där tre mot en.

I fråga om missnöjdhet svarade respondenterna att missnöjdhet nog kan förekomma och då måste man ta itu med det. Gäller det något personligt måste man prata om det och

gäller det t.ex. något tekniskt så måste man meddela det vidare så att hjälp anländer. En av respondenterna ville ha andra lösningar än att bara prata om dem på kontoret men kunde inte säga på vilket sätt. Respondenten frågade även i samma mening att hur man kan hitta motivation utanför arbetet då man hela tiden är på jobb? En respondent menade att man kanske ibland måste kolla sig själv i spegeln och verkligen fråga sig själv vad som är på tok och sedan efter det kan man ta sig till problemlösning.

7.4 Ledarens tankar

Angående arbetande kring samma mål och motivation menar respondenten att alla har en hög motivation och att de är nöjda arbetstagare men såklart har var och en sina bättre och sämre dagar. Alla har jobbat där över tio år och då menar hon att man kan dra den slutsatsen att alla trivs på jobbet. Respondenten menar att produkten är så härlig att sälja och via det kommer det redan i sig en faktor som sporrar motivationen - det att man lär sig någonting nytt varje dag. Hon berättar även att de även gör små resor tillsammans, åtminstone då de haft ett bra år. Hon berättar även att man via flygbolag kan delta i olika tävlingar vilket också sporrar till motivation. Respondenten berättade inte konkret vad hon kunde tänka sig göra för att i praktiken leda motivationen. Nämnvärt att ta upp var att de andra respondenterna inte nämnde de gemensamma resorna.

Till frågan om hur enheten fungerar i samband med resten av organisationen i fråga om motivation svarade respondenten med att säga att personalen är lojal och har arbetat för Select Collection OY AB länge och därmed ser man att folk trivs. Hon menar också att det är ett intressant jobb då VD Leija Graf är så entusiastisk, då hon kommer på nya affärsidéer som t.ex. Spa i Stockholm eller Lifestyle-butiken i Helsingfors.

8 DISKUSSION

I det här kapitlet diskuteras resultatet av undersökningen. I analysen kommer jag att använda mig av själva arbetets teori samt mina egna åsikter och slutsatser.

8.1 Inläring och kunskap

Enligt Ruohotie (1998) påverkar den egna tankegången samt erfarenheter den kunskap man tar in och att man gör kunskapen så att den skall passa en själv och därmed få egen nytta av den. Mycket nämns det också att man skall ge de andra kollegerna uppmärksamhet och hjälpa varandra på traven. Enligt respondenterna berodde mycket på huruvida information det var frågan om. Men visst var de av den åsikten att man skapar information för sig själv eller anpassar den enligt sitt arbete. I frågan om information gick många saker hand i hand gällande teorin. Fastän alla hanterar information på olika sätt följer det ändå teorin om de kognitiva, affektiva och konativa processerna som Ruohotie (1998) tar upp. I det som respondenterna kunde berätta kunde man förstå att de arbetar enligt företagets mål, det sker samarbete men även arbete på självständig nivå och att en utdelning av information sker till en viss grad. Ruohotie (1998) påpekar även starkt att processen hjälper till att koda den nya informationen, varefter man kan analysera och anpassa den enligt sitt arbete, vilket man tydligt märkte att respondenterna använde sig av.

Respondenterna var även överens om att alla inte bär på all information, utan någon kan någonting mer om någonting och någon annan om någonting annat. Redan i det vanliga livet märker man att man handskas med ny information varje dag och måste använda sig av någon av processerna för att kunna smälta den nya informationen. Men man följer ju inte dessa helt blint, utan mycket är även sammanknutet med ens personlighet och intelligens, enligt Barrow och Milburn (1990). Respondenterna menade att personlighet och erfarenhet spelar en stor roll gällande kunskap och att komma ihåg saker och ting, t.ex. att använda den gamla kunskapen för att komma ihåg den nya.

Enligt Hedin och Svensson (1997) finns det s.k. tyst kunskap vilket betyder att det kan vara tysta överenskommelser inom en viss grupp eller att man fungerar på ett visst sätt utan att kommunicera om det. I undersökningen kom det inte direkt fram att man skulle använda sig av tyst kunskap. Respondenterna var av den åsikten att de var öppna mot varandra och kommunikationen kan flyta fritt. Kan dock tänka mig att någon svag sort av tyst kunskap nog ligger i varje människa, vilket baserar sig på t.ex. erfarenheter på hur man alltid annars har fungerat i vissa situationer. Respondenterna kände nog igen sig då det diskuterades om begreppet ”flow” som nämns av Csikszentmihalyi (1992). De menade att man ofta har perioder som det går bra eller dåligt. Det spekulerades även ifall det kunde vara naturens fenomen. Jag anser att ”flow” är ett bra begrepp och beskriver ens ”flow”-period på bästa sätt. Ibland är det bara så att man har en bra period och ibland har man en sämre period, det är fullständigt mänskligt.

Enligt Ruohotie (1998) finns det förutsättningar för skapande av kunskap och då nämner han strategi, självständighet, variation, givmildhet och harmoni. Respondenterna berättade att man bearbetar informationen precis på detta sätt som Ruohotie (1998) beskriver det.

Giddens (1994) diskuterar att varje individ inom organisationen hämtar med sig en personlig bit eftersom organisationen utspelas ur människans natur. Visst kan respondenterna påverka sitt arbete till en stor del och härmed kan man nämna att Broshak (2001) har mycket rätt då han talar om att de sociala relationerna är mycket viktiga i ett kunskapsföretag. Respondenterna talade i sitt vardagsspråk om sina egna kunder, fastän de alla förstås är företagets kunder. Men eftersom människan helst tycker om att handskas med en person som man lätt blir fast i så går det lätt så att man har egna kunder som vill ha betjäning av just dig. Då man klarar av att uppfylla kundens behov är man kanske inte heller villig att byta försäljare om det skulle vara aktuellt att någon skulle byta arbetsplats och då kan man ju dra den slutsatsen att den kunden eventuellt skulle följa denna försäljare till dess nästa arbetsplats. Man kan väl påstå att alldeles säkert har dessa damer även hämtat med sig kunder någon annanstans ifrån. Här kan man nämna den tysta kunskapen som en orsak bakom kundkännedomen. Man kunde ju ifrågasätta ifall

det är så vettigt med s.k. egna kunder då de lätt klandrar sig fast i en och det kan bli för personligt men därmed hör det till företagets brand att visa att de känner sina kunder så pass bra så att de har lätt att göra upp hur kundens resa skall se ut. Även Alvesson (2004) talar om begreppet nyckelpersonal med vilket han menar att själva personalen är nyckeln till företagets framgång inom kunskapsarbete. Därför måste man se till att personalen ständigt uppdateras, utvecklas samt är tillräckligt kompetent för att klara av ett kunskapsföretags arbetsuppgifter och därmed se till att kopplingen mellan personalen och arbetsplatsen blir starkare. Jag anser att personalen nog är väldigt lojal mot sitt företag och att de verkligen tycker om sitt utmanande och krävande arbete.

Enligt Jashapara (2004) är kunskapen i kunskapsföretag nyckeln till framgång och i och med det syns det tydligt att denna kunskap är värdefull och måste bevaras och göra de andra inom kontoret medvetna om den. Respondenterna höll med om detta och menade att kommunikation är väldigt viktigt inom deras kontor. Inget får slinka undan utan att alla fått reda på det. På det här sättet märker man även att det ständigt sker ett kontinuerligt samarbete vilket är mycket betydande vid grupparbete. Eftersom mycket information finns i huvudet på arbetarna märker man hur värdefulla just de är för företaget. Med tanke på försäljandet är det väldigt värdefullt i kundens ögon samt ger mervärde för produkten då försäljaren av egna erfarenheter kan berätta om produkten hon säljer.

Angelöw och Jonsson (2000) talar om att gruppens beslutprocesser ibland kan leda till att man alltid har samma riktning och aldrig ser bort till andra och nya åsikter gällande grupptänkande. Då respondenterna diskuterade kring ämnet gruppssamarbetet kom endast fram hur viktigt det är med gruppssamarbetet och att informationen skall röra sig utan hinder. De kommenterade att möten hålls väldigt ofta och som en stor positiv nämnare är att respondenterna jobbar i ett utrymme var det är lätt att fråga kollegerna om hjälp. En annan nytta med att variationen är så låg är att de känner varandra så pass bra att ingen känner sig blyg för att kommentera och ifrågasätta. Angelöw och Jonsson (2000) menade att det ibland inom grupper kan åstadkomma ansvarsproblem inom gruppen. Jag ansåg att ett liknande fenomen inte kunde påträffas, utan alla visste vart de är på väg och mot vilket mål de strävar till. Kan dock tänka mig att då det är frågan om

en så liten och starkt sammansvetsad grupp kan det uppstå konflikter som kan bli och hänga eftersom man varken har tid eller kraft att lösa problem inom gruppen. I sådana fall märker man hur pass stark en grupp kan vara ifall det finns en person som inte passar in.

Enligt Andersson (2007) är organiseringsystemen väldigt viktigt ifråga om kunskapsföretag. I mitt tycke fungerade gruppssamarbetet inom organisationen mycket bra i och med att respondenterna kunde berätta att de använder sig av gemensamma filer som skall underlätta deras dagliga arbete i form av informationssökning. Man kunde kanske tänka sig att skaffa något system som kunde hjälpa dem att lagra informationen på ett fiffigare sätt men för tillfället finns inte den tiden att uppdatera något annat system än deras egna individuella som de själva använder.

8.2 Motivation

Här framöver kommer jag att ta upp temat motivation och diskutera kring det ämnet. Motivation är ju en väldigt viktig del av arbetet och inom ett kunskapsföretag handlar det om att ta reda på saker och om kunnighet. Inom detta arbetsområde märker man att motivationen har en stor betydelse eftersom alla strävar efter ett gemensamt mål. Enligt Ruohotie (1998) står ordet motivation för behov, vilja, inre stimulans samt belöning. Respondenterna talade även om samma sak då de berättade var ordet motivation betyder för dem. De menade att deras drivkraft består av t.ex. styrka, entusiasm, lära sig någonting nytt, nöjda kunder, drivkraft, nya utmaningar och känslan att man gjort någonting bra. Såklart nämndes även lönen men menade att för hårt arbete borde även lönen motsvara mängden arbete. Hedin och Svensson (1997) nämner även att motivationen är en viktig del av inlärningen vilket passar oerhört bra med respondenternas svar gällande vad som är deras motivation – att lära sig något nytt.

Ruohotie (1998) menar att motivationen kan vara tidsbunden vilket stämmer mycket bra med begreppet ”flow”, som jag nämnde tidigare. Respondenterna var väldigt likgiltiga i

det fallet och menade att det visst är tidsbundet beroende på situationen. Peltonen och Ruohotie (1989) diskuterar att ifall man vill påverka sin motivation måste man först veta att handlar det om motivationskällan eller helt enkelt om ens attityd. Genom att belöna, uppmäta eller genom utveckling kan man arbeta på att sköta om attityden. Respondenterna menade att man inte kan övergöda motiveringen om konsekvensen av det blir något oäkta. Jag håller med om att motivationen skall komma ifrån arbetet och att man skall sätta upp mål som är rimliga. Belöning skall också vara en del av arbetet vilket får en alltmer sporrade. Jag anser även att semester inte skall kopplas ihop med arbetet, eftersom det är då som kroppen borde lugna ned sig och koppla av. Det fina med detta arbete är att en dag är aldrig en annan lik och att man dagligen lär sig något nytt. Ifall man är mer av en rutinmänniska kan detta arbete vara svårt för en.

Alvesson (2004) pratar om att ersättningssystem alltmer har en stor betydelse för de anställda. Han nämner att många företag tänker på den ekonomiska delen av belöningssystem medan i annat fall kan man tänka sig belöningssystemet består av att man har en nöjd kund och att man tycker att det är roligt att jobba. Båda fallen kom upp i respondenternas svar. Man talade mycket om den ekonomiska delen av belöningen, alltså deras lön samt den s.k. bonusen som sätts som försäljningsmål, utöver den vanliga grundlönen. Viktigt är att ha rationella målsättningar som är vettiga men som ändå skall sporra till att lyckas, för att undvika bitterhet och negativitet. Respondenterna var även av den åsikten att då de reser för att undersöka nya mål kan man ta det som en belöning. Även det att man har en nöjd kund efter ett hårt arbete för att få en kunds resa i skick kan också ses som en individuell belöning. Visst kan man skilja på dessa genom att ha egna mål som man sätter upp för sig själv eller sedan gemensamma mål som skulle gälla alla. Belöningssystem i ekonomisk ersättning är dock en viktig del då man som personal vet hurudan omsättning företaget har, eller är det bara girighet?

Missnöjdhet kan uppstå då det förekommer problem i beteendet inom en arbetsgrupp, menar Peltonen och Ruohotie (1989). Det kan bero på att man inte får sina behov tillfredställda. Enligt respondenterna var begreppet missnöjdhet bekant och menade att ifall det förekommer måste man ta itu med det genast. Beroende på vad missnöjdheten beror

på måste man prata om det och på det viset lösa problemet. En av respondenterna kunde också tänka sig någon annan lösning än att endast prata om det. Jag fick inte en känsla av att det skulle råda någon missnöjdhet inom enheten men kunde dock se och därmed vågar jag påstå att en viss negativitet som ingen direkt nämnde, nog fanns. Det som jag inte förstår är att kan man inte tycka om sitt arbete lika mycket som man tycker om det..? Man kan ju fråga sig att är det så att alla är lite missnöjda men bara en är ärlig och påpekar saken. Jag kommer till den slutsatsen att man måste väl ha en liten kärlek-hat-relation med sitt arbete för att få det att hållas i balans.

8.3 Ledarens tankar

Nedan kommer jag att ta upp de frågor gällande motivation som var riktat endast åt byråchefen. Selin (2004) menar att man som ledare skall se till att man jobbar för samma mål och att man tydligt skall visa var ens ansvar och kompetens ligger men man skall också kunna se vad medarbetarna vill och kan. Respondenten var av samma åsikt i och med att arbetar för samma mål och att man kan säga att arbetstagarna är nöjda med arbetet och att även motivation finns. Dock påpekas det att såklart har var och en sina bättre och sämre dagar. Leskelä (2001) menar att man borde lära känna sina medarbetare så bra som möjligt inte endast för att ha en av varje sort men också för att bygga upp en fortgående motivation. Eftersom respondenten påpekade att de alla funnits i huset över tio år kan man väl dra slutsatsen att de känner varandra väldigt bra. Den gemensamma och fortgående motivationen kommer ifrån att produkten är så härlig att sälja samt det att man lär sig någonting nytt varje dag. Andra motivationer är små resor tillsammans eller tävlingar via flygbolagen. Det kom inte fram någon konkret lösning till motivationen. Här kunde man ju tänka sig någon liten tävling eller dylikt som endast skulle beröra deras enhet. Men jag kan tänka mig att extra arbete kräver extra tid som de inte har. Andra tips kunde vara uppmuntrande, inspirerande ledarskap samt andra positiva inverknings, påstår Leskelä (2001).

Enligt Selin (2004) skall en ledare ha vissa insatsområden som hon skall kunna hantera. Chefskap kommer till synes då målsättningen sätts upp, vilket betyder att det är en siffra

inom försäljningen eller sedan någon individuell målsättning för var och en. Ledarskap kommer fram då ledaren ser till att var och en tar ansvar för det den gör vilket syns eftersom de alltid lyckas lösa saker och ting. Samordning tar form då enheten passar in med resten av organisationen vilket den gör eftersom likadant bränd finns i varje enhet och dess små ”lifestyle” butiker sätter sig till rätta i fråga om att erbjuda kunden mer tillfredställande produkter. Kompetensutvecklingen syns då man har möten och uppdaterar sina medarbetare och ser till att kommunikationen löper fritt. Eftersom det lagts till mer ansvarsområden för försäljarna i och med att de fått en Lifestyle-butik i Helsingfors utsätts personalen för ännu mer stress då de skall sköta den dagliga försäljningen och ännu sedan i samma väva sköta om butiken och sälja någon pryl eller souvenir. Respondenten menar att en dag blir på detta sätt aldrig likadan, utan istället någonting nytt, intressant och roligt varje dag. Det här håller jag nog med om och det är fint att se att liknande affärsidéer dyker upp på alla kontor som finns under företaget. Det är den moderna varianten av kundbetjäning: att få folk på plats, bjuda på en kopp kaffe, tala om resor, behov, önskedrömmar samt titta på vackra ting i Lifestyle-butiken och samtidigt drömma om sin kommande resa.

9 AVSLUTNING

I det sista kapitlet kommer jag att dra slutsatser för Select Collection OY AB samt spekulera i själva arbetets begränsningar. I detta kapitel tar jag också upp huruvida syftet har uppfyllts samt slutordet kring arbetet.

9.1 Framtiden för Select Collection OY AB

Med tanke på Select Collections OY AB:s framtid kan man konstatera att företaget vinner mycket på att koncentrera sig kunskapen som företagets personal bär på. Detta innebär att personalen måste fortsätta jobba på samma sätt som de gjort förut. Året innan var målsättningen att klara sig undan lågkonjunkturen och nu har det satts upp nya mål för personalen att nå. Gällande personalens välbefinnande är det i dessa tider mycket viktigt

att se till att det moderna begreppet coachning fungerar i varje enhet. Det handlar alltså om att leda varandra till det mål man vill uppnå och därmed finna någon slags balans.

Gällande kunskap samt kunskapsinläring står det ju klart att inläringen sker på en väldigt individuell nivå. Man måste känna sig själv så pass bra för att veta vilken process som passar en bäst då det gäller att komma ihåg, dra slutsatser samt snabbt komma med en viss sorts information. Det är klart att man kunde hitta på något fungerande system, men däremot finns det för mycket information som uppdateras ständigt samt ingen tid för att göra manuella uppdateringar. Gällande den kunskap som personalen har är det en stor fördel att deras kontorsutrymme är så litet och tanken för ombyggnaden, för ca ett år sedan, måste ha varit för att få alla försäljare i ett och samma rum för att underlätta samarbetet, vilket tyder på att kollektiv inläring sker till en viss grad. Detta kan man även lägga märke till på andra kontor, där man prioriterar att vara lättillgängliga för varandra, så att det skall vara lättare att kunna fråga om hjälp.

Det har även en stor inverkan hurudan den nya informationen är. Ifall informationen är alldaglig skall den automatiskt stanna i minnet, medan information som du inte dagligen upplever eller som man inte har någon erfarenhet av, måste man på ett annat sätt spara i minnet, endera i ett datorminne eller sedan med hjälp av minnesregler etc.. Visst kan man tala om att mycket finns på nätet och visst hittar personalen mycket av sin kunskap också där, men den viktigaste aspekten är då man kan tala från sina erfarenheter: inte köper du en produkt som du vet att din bekant har testat och sagt att är dålig – alltså man litar på försäljaren helt enkelt. I försäljning som denna har man inte heller råd att lura eller berätta lögn om någon produkt/resa. Det handlar ju faktiskt om personlig service på topp nivå och den informationen är väldigt värdefull för en kund som lägger ut mycket pengar och tid på att resa och få sina behov uppfyllda.

Att använda sig av intranät är antagligen det bästa för tillfället då man skall dela information. Det betyder att alla inom organisationen kan kolla rapporterna och därmed få den information man behöver. Ett förslag på förvarandet av information kunde lösas med att t.ex. skriva blogg. Såklart är även detta tidskrävande och tiden är den som är mest värdefull men det kunde vara ett fungerande sätt där alla kunde följa med andras tankar och erfarenheter. Jag är medveten om att VD Leija Graf skriver blogg om sina

resemåls erfarenheter och av hennes ord får man även ny information som man kan sälja åt kunderna. Bloggen finns tillgänglig på Internet också för nyfikna kunder.

Gällande motivation anser jag att det är en betydande roll för vilket företag som helst, speciellt serviceföretag. Man skall själv hitta denna drivkraft som får en sporrad att ta reda på om saker, tala och drömma bort tillsammans med kunden och därmed förstå vad kundens behov och tankar går ut på. Kundvis läggs det mycket tid och pengar på att hitta det rätta just för den kunden och det är ju exakt den servicen kunden vill ha – att få känna sig unik. Motivationen skall komma från arbetet; att känna att det är roligt och spännande att gå på jobb. Motivationen i det här sammanhanget kommer från att jobbet är krävande och innovativt och ger resultat i att man har en nöjd kund som kommit hem från sin drömresa. Men om målsättningarna sätts för högt och man ser det som en omöjlighet att nå dem utan att vara dygnet runt på jobb, kan det vara svårt att finna sitt arbete som motivationsrikt. Visst finns det inom företaget andra faktorer som sporrar till motivation, t.ex. lönen eller små belöningsresor och tävlingar ordnade av t.ex. flygbolag. Men ibland kan det även krävas någonting som t.ex. kan vara i en mindre skala. Då kunde man tänka sig en tävling inom organisationen eller varför inte inom enheten. Målsättningen med försäljningspremie kan ses som storskaligt och då kunde man ju tänka sig någon annan slags målsättning och därmed göra belöningen lite mindre. Det är ju klart att man vill ha pengar och lön för ett gott arbete, men kalla mig gammalmodig om ett enkelt tack ibland kunde vara på sin plats.

Motivationen är också väldigt individuell, vilket betyder att man också måste finna motivation utanför jobbet, d.v.s. att man även måste ta hand om sig själv. Eftersom personalen tillbringar en stor del av sin dag på kontoret kan jag se en nytta att göra egna små tävlingar t.ex. inom motion och välbefinnandet. Dock måste det här ske utan prestationsångest och hellre som en kul sak som man räknar med i arbetet. Alltmer visar det sig att man under arbetsdagen måste ta i beaktande liknande teman eftersom man alltmer tillbringar mer tid på jobb som ställer väldigt höga krav. Det handlar om att nollställa sin hjärna emellanåt för att sedan ge järnet igen.

Det skulle vara viktigt för personalen att fundera över sin motivation och undersöka ifall man kunde hjälpa varandra med att hitta motivation. Vore det inte för de nöjda kunder-

na, samarbetet och viljan att göra ett jobb där endast fantasin fungerar som gräns, antar jag att detta koncept snabbt kunde rasa i och med alla turismtjänster Internet kan erbjuda. Men eftersom kunder allt mer önskar ett kundförhållande och personlig service, då liknande snabbt försvinner från marknaden, har Select Collection OY AB en stark framtid att vänta sig. Då företaget hela tiden kommer upp med sidoprodukter till sin försäljningsverksamhet kan man inte ens föreställa sig vad som kan vara VD Leija Grafs nästa innovativa steg. Här kan man tydligt se att drömmer man tillräckligt länge, går de i uppfyllelse.

9.2 Arbetets begränsningar

Under arbetets gång framstod det att antalet personer som skulle intervjuas inte var lika många som jag hade räknat med. Det innebar att själva undersökningen inte blev tillräckligt djup vilket ledde till att jag inte hade så mycket material att jobba med. Fastän respondenterna gav mycket information att jobba med hade alla sagt liknande saker, vilket ledde till att undersökningen inte blev så bred. Jag antar att ifall undersökningen skulle ha gjorts tidigare på våren skulle respondenterna inte heller ha varit lika stressade som på hösten och det kunde ha gett mig mer material angående undersökningen. Jag anser inte att arbetet medförde desto svårare problem än att det ibland var svårt att hitta tillräckligt nya källor gällande ämnet.

9.3 Slutord

Idén för arbetet kom under hösten 2009 och jag har sedan dess arbetat på själva skrivprocessen. Jag visste att undersökningen sku dra ut till sen höst eftersom företaget under sensommaren höll på med att sälja vinterns semesterresor, vilket är väldigt tidskrävande. Resultatredovisningen har bearbetats under hösten 2010. Skrivprocessen har varit mycket intressant och gett åt mig som forskare en mer djupare inblick i socialpsykologins värld. Jag blev väldigt intresserad av det ifrågavarande ämnet och funderar på en möjlig inriktning på sociologi någon gång i framtiden. Eftersom ämnet ledarskap samt att arbeta i grupp står mig nära, ser jag detta arbete som ett steg mot mina mål i livet.

Värdet av denna undersökning är stort för mig och jag hoppas att företaget också ser en nytta av mitt arbete. Visst kom det i arbetet upp en del saker gällande personalen som kan vara viktigt att tänka på i framtiden. Det var svårt att komma med förbättringsförslag eftersom företaget är så stort men visserligen kan man inom enheterna göra vissa ändringar gällande framtiden. Andra kunskapsföretag kan visst se arbetet som ett slags ”reality check” med tanke på välbefinnandet på arbetsplatsen gällande motivation.

Det skulle vara intressant ifall det skulle ske någon förändring och sedan efter några år gå tillbaka och se hurudan utveckling som har skett. Man kunde tänka sig att göra en mer sociologisk undersökning och alltmer rikta sig in på individerna som leder företaget. Det skulle även vara väldigt intressant att få höra vad VD Leija Graf har för tankgångar angående t.ex. motivationsfrågorna.

Examensarbetets syfte har uppnåtts i och med att jag har fått reda på hur kunskapsföretaget Select Collection OY AB hanterar sin kunskapsinläring samt hur de reagerar till ny kunskap. Jag har även fått reda på hurudan deras motivation är och hurudana förbättringsmöjligheter man kunde tänka sig att använda i framtiden. För företaget har detta arbete eventuellt inte direkt gett något mervärde men personligen har jag lärt mig mycket om mig själv och funderat över hurudan ledare jag kunde tänka mig att vara i framtiden.

KÄLLOR

Litteratur källor:

Alvesson, Mats. 2004. *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*. Liber Ekonomi, Malmö. s.243. ISBN 91-47-07385-3

Angelöw, Bosse & Jonsson, Thom. 2000. *Introduktion till socialpsykologi*. Studentlitteratur, Lund. s.270. ISBN 91-44-00597-0

Connor, Mary & Pokora, Julia. 2007. *Coaching and mentoring at work*. RefineCatch Limited, Bungay, Suffolk. s.248. ISBN 0335221769

Giddens, Anthony. 1994. *Sociologi*. Studentlitteratur, Lund. s.340. ISBN 91-44-46061-9

Hedin, Anna & Svensson, Lennart. 1997. *Nycklar till kunskap*. Studentlitteratur, Lund. s.190. ISBN 91-44-00373-0

Helkama, Klaus. Liebkind, Karmela. Myllyniemi, Rauni. 2000. *Socialpsykologi - en introduktion*. Liber Ekonomi, Malmö. s.371. ISBN 91-47-04465-9

Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn. 1997. *Forskningsmetodik*. Studentlitteratur, Lund. s.360. ISBN 91-44-00211-4

Jashapara, Ashok. 2004. *Knowledge Management*. Pearson Education Limited, Harlow, England. s.324. ISBN 978-0-273-68298-1

Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend. 2009. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur AB, Lund. s.370. ISBN 978-91-44-05598-5

Leskelä, Jori. 2002. *Motivaatiojohtaminen*, 2 uppl. Häme Polytechnic, Tavastehus. s.140. ISBN 9517841191

Peltonen, Matti & Ruohotie, Pekka. 1989. *Motivaatio - Menetelmiä työhalun parantamiseksi*. Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset, Keuruu. s.121. ISBN 951-1-09545-5

Ruohotie, Pekka. 1998. *Motivaatio, tahto ja oppiminen*. Oy Edita Ab, Helsingfors. s.164. ISBN 951-37-2628-2

Selin, Gunnar. 2004. *Från chef till coach*. Liber AB, Malmö. s.64. ISBN 81-47-07399-3

Westlander, Gunnela. 1993. *Socialpsykologi – tankemodeller om människor i arbete*. Akademiförlaget Göteborg Ab, Göteborg. s.245. ISBN 91-24-16436-4

Widerberg, Karin. 2002. *Kvalitativ forskning i praktiken*. Studentlitteratur, Lund. s.232. ISBN 91-44-01828-2

Webb källor:

Andersson, Ulf. Västerbottens läns landsting. Så kan man också göra – tips och koncept för att leda systemförändringar. publicerad 2007. [www] Tillgänglig:

<http://www.vll.se/Sve/Centralt/Standardsidor/OmLandstinget/Memeologen/Nedladdningsboxar/Filer/S%c3%a5%20kan%20man%20ocks%c3%a5%20g%c3%b6ra!%20II.pdf>

Hämtad 17.03.2010

Löfström, Erika. Kasvatustiede: The Role of Cognitive Style in Experiences of Work Contexts, publicerad 07.02.2005. [www] Tillgänglig:

<http://notes.helsinki.fi/halvi/tiedotus/vanhatvaitokset.nsf/0/4a040551d5ba810fc22570e6002d758c?OpenDocument> Hämtad 17.03.10

Select Travel, publicerad 2009. [www] Tillgänglig:

http://www.selecttravel.fi/sitecore/content/Hotels%20and%20Resorts/about_us.aspx

Hämtad 17.02.2010

Muntliga källor:

Dannbäck, Erik. Styrelsemedlem. 2010. [muntl.]. Telefonsamtal 02.11.2010

10 BILAGOR

10.1 Frågeguide för intervjuerna

Frågor alla kommer att svara på:

Kunskap

1. Vilka inlärningsstrategier använder du då ny kunskap når enheten?
 - om resemål
 - om kundrelationer
2. Hur reagerar man till ny kunskap?
3. På vilket sätt kan man förenkla grupparbetet?
4. Hur fungerar samarbetet i fråga om kunskap som alla kan ha nytta av?
5. Hur kan man använda ny information och vad är värdet på det?
6. Hurudana utvecklings- och förbättringsmöjligheter finns det inom kunskapsbevarandet?

Motivation

7. Vad betyder ordet motivation för dig?
 - finns motivation alltid? – ”flow”?
8. Har man en chans att utvecklas på individuell nivå?
9. Hur håller man motivationen mätt (ersättningsystem) ?
10. Hur reageras det till missnöjdhet?
 - vilka åtgärder finns det?

Frågor endast för ledaren angående motivation

11. Arbetar alla under samma motivation & för samma mål?

12. Vad gör du som ledare för att leda motivationen?

13. Hur fungerar den här enheten i samband med resten av organisationen i fråga om motivation?