



AKADEMIN FÖR UTBILDNING OCH EKONOMI  
Avdelningen för ekonomi

---

# Fyra timmar för att omvandla en negativ person till en positiv?

Anställdas upplevelser av utbildning i medarbetarutveckling

Maria Johansson & Hanna Öberg

2011-05-23

Examensarbete, kandidatnivå, 15 hp  
Företagsekonomi  
Examensarbete i Företagsekonomi C och D  
Ekonomiprogrammet

Handledare: Per-Arne Wikström  
Examinator: Lars-Torsten Eriksson

---



## Förord

Vi vill tacka Pontus Linderholm samt de medarbetare vi intervjuat på Eco-log, för att de har ställt upp. Studien hade inte kunnat genomföras utan er.

Vi vill även tack Roger Sundström på Företagsutbildarna, vår handledare Per-Arne Wikström samt den regionala projektledaren Jaana Kurvinen som hjälpt oss med vår uppsats.

Vårt sista tack går till Hannas mamma som har kommit med synpunkter och hjälpt oss under vägen.

*Maria Johansson och Hanna Öberg*

Gävle den 23 Maj 2011

## **SAMMANFATTNING**

**Titel:** Fyra timmar för att omvandla en negativ person till en positiv? – Anställdas upplevelser av utbildning i medarbetarutveckling.

**Nivå:** C-uppsats i ämnet företagsekonomi

**Författare:** Maria Johansson & Hanna Öberg

**Handledare:** Per-Arne Wikström

**Datum:** 2011 – Maj

**Syfte:** Projektet ”Kompetensutveckling för varslade i Gävleborg” är ingången till denna uppsats. Det är ett projekt som ägdes av Region Gävleborg och skapades för ”att samordna samhällets insatser för att motverka de negativa följderna av höstens snabba konjunkturedgång” och målgruppen var företag där det fanns risk för varsel eller där man hade varslat personal. Det fanns ett behov av 11 000 utbildningsplatser i de 144 företag som deltog. Vårt syfte är att beskriva samt utvärdera hur anställda på Eco-log upplever utbildningen i medarbetarutveckling och hur den påverkat deras arbetssituation.

**Metod:** Vi har arbetat utifrån ett kvalitativt angreppssätt och har samlat in data genom ett induktivt arbetssätt. Informationen som samlats in utgör grunden för analysen och slutsatsen. Empirin är insamlad i form av sex personliga intervjuer, en med platschefen och fem med medarbetare på ett företag som deltog i projektet. Valet av teorier grundas på teman som utkristalliserades under de intervjuer vi genomfört som vi anser visades samt syftet med utbildningen.

**Resultat & slutsats:** Resultatet av utbildningen i medarbetarutveckling är att de medarbetare vi intervjuat är nu mer medvetna om den positiva feedbackens betydelse. Trots att utbildningen var kort har det ökat anställdas medvetenhet av vikten av kommunikation och feedback.

**Förslag till fortsatt forskning:** Ett förslag till fortsatt forskning är att resultatet från denna studie kan användas som en grund för en kvantitativ studie på företaget. Man skulle kunna formulera frågor i en enkät utifrån denna studie. I den kvantitativa studien skulle man dels kunna undersöka behovet av sådana här utbildningar samt om företagsledare anser att personalen behöver lära sig så kallade mjuka värden. Ett annat förslag är att utöka utvärderingen med andra företag och jämföra anställdas upplevelser mellan företagen.

**Uppsatsens bidrag:** Uppsatsens bidrag är att vi beskriver medarbetares upplevelser av en relativt kort utbildning men som syftar till att utveckla de så kallade mjuka värdena hos medarbetare. Vårt bidrag är att vi beskriver att korta utbildningar kan ge effekt. Trots att utbildningen var kort fick medarbetarna upp ögonen och blev medvetna om att kommunikation och feedback är viktigt. Uppsatsen kan vara ett stöd för företag och projekt som ska kompetensutveckla och kan ge viktigt information.

**Nyckelord:** Feedback, kommunikation, förändring, företagskultur samt medarbetarutveckling.

## **ABSTRACT**

**Title:** Four hours to transform a negative person to a positive? – Employees' experiences of education in employee development.

**Level:** Bachelor thesis in Business Administration

**Author:** Maria Johansson and Hanna Öberg

**Supervisor:** Per-Arne Wikström

**Date:** 2011 – May

**Aim:** The project "Kompetensutveckling för varslade i Gävleborg" is the input of this essay. It's a project owned by Region Gävleborg and was created to "coordinate society's efforts to counter the negative effects of autumn's rapid recession". The target group was companies where there was a risk of notice or which had given notice to employees. There was a need for 11 000 education places of the 144 companies that participated. Our purpose is to describe and evaluate how employees at Eco-log experience the education in employee development and how it affected their work situation.

**Method:** We have worked from a qualitative approach and we have collected data through an inductive approach. The collected information provides the basis for the analysis and conclusion. The empirical data is collected in the form of six interviews, one with the site manager and five with the employees at a company involved in the project. The choice of theories is based on the themes that we believed emerged during the interviews we conducted and the purpose of the education.

**Result & Conclusions:** The result of the education in employee development is that the employees we interviewed are now more aware of the significance of positive feedback. Although the education was short, it has increased employees awareness of the importance of communication and feedback.

**Suggestions for future research:** A suggestion to continuing research is that the results from this study can be used as a basis for a quantitative study on the company. You can also formulate questions in a survey based on this study. In the quantitative study you could not only examine the need for this kind of education but also if business leaders believe that employees need to learn so-called soft values. Another suggestion is to extend the evaluation with other companies and compare the experiences of employees between companies.

**Contribution of the thesis:** The contribution of this essay is that we are describing employees' experiences of a relatively short education but aimed at developing the so-called soft values among employees. Ours contribution is that we have described that short education can have an effect. Although the education was short the employees had their eyes opened and became aware that communication and feedback are important. The essay can be a support for companies and project that will develop the skills and get important information.

**Key words:** Feedback, communication, change, corporate culture and employee development.

## Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Bakgrund .....	1
1.2 Problemdiskussion .....	3
1.3 Frågeställningar .....	3
1.4 Syfte .....	4
1.5 Disponering .....	5
<b>2. Metod</b> .....	<b>6</b>
2.1 Val av metod och datainsamling .....	6
2.2 Förståelseramen för den här studien .....	8
2.3 Tillvägagångssätt .....	9
2.4 Uppsatsens trovärdighet .....	13
2.5 Källkritik .....	14
<b>3. Definition av begrepp</b> .....	<b>15</b>
3.1 Vad menas med kompetensutveckling .....	15
3.2 Vad menas med kommunikation .....	16
3.3 Vad menas med feedback .....	17
<b>4. Teori</b> .....	<b>19</b>
4.1 Kommunikation .....	19
4.1.1 Småprat .....	21
4.2 Feedback .....	22
4.2.1 Hur och när feedback ska ges .....	23
4.2.2 Positiv feedback .....	24
4.2.3 Johari-fönstret .....	25
4.3 Förändring .....	26
4.4 Företagskultur .....	28
<b>5. Empiri</b> .....	<b>30</b>
5.1 Eco-log och intervjupersonerna .....	30



5.2 Utbildningens innehåll och medarbetarnas upplevelser .....	31
5.3 Förväntningar på utbildningen .....	33
5.4 Upplevda effekter av utbildningen.....	34
5.4.1 Medarbetarnas syn på feedback.....	36
5.4.2 Medarbetarnas syn på positiv feedback som de får .....	37
5.4.3 Medarbetarnas syn på positiv feedback som de ger.....	40
5.5 Bild av företagskulturen.....	40
5.5.1 Medarbetarnas syn på den interna kommunikationen .....	43
5.6 Påverkan och positivt/negativt om utbildningen.....	44
5.7 Avslutande kommentarer .....	46
<b>6. Analys.....</b>	<b>47</b>
6.1 Kommunikation .....	47
6.2 Feedback .....	49
6.3 Förändring.....	51
6.4 Företagskultur .....	52
<b>7. Slutsats .....</b>	<b>54</b>
7.1 Förslag till fortsatt forskning .....	57
Källförteckning .....	58
Bilaga 1 .....	61
Bilaga 2 .....	62

## 1. Inledning

---

*Vi börjar med att ge en kort bakgrund till "Kompetensutveckling för varslade i Gävleborg" som är ingången till denna uppsats. Sedan beskriver vi hur vi kom fram till vår frågeställning, som vi även redovisar här. Sist tar vi upp vårt syfte samt visar hur uppsatsen är disponerad.*

---

### 1.1 Bakgrund

*"Fyra timmar för att omvandla en negativ person till en positiv är lite lite. Men det är ju i alla fall en tankeställare så på det viset tycker jag utbildningen absolut slog igenom."*<sup>1</sup>

Detta citat kommer från en medarbetare på Eco-log som vi intervjuat och som deltagit i en utbildning i medarbetarutveckling. Den här uppsatsen handlar om hur medarbetarna på Eco-log upplever utbildningen.

Hösten 2008 då den finansiella krisen uppkom och konjunkturnedgången startade avsatte Europeiska Socialfonden (ESF) medel för kompetensutvecklingsinsatser, cirka 30 miljoner kronor till region Norra Mellansverige. Projektet "Kompetensutveckling för varslade i Gävleborg" tilldelades cirka 21 miljoner av dessa. Det var ett projekt som skapades för "att samordna samhällets insatser för att motverka de negativa följderna av höstens snabba konjunkturnedgång"<sup>2</sup>. Projektet startade sommaren 2009 och avslutades januari 2011, ägdes av Region Gävleborg och initierades av Samordningskansliet i Gävleborg. Det var ett relativt stort projekt med 144 deltagande företag. Målgruppen var företag där det fanns risk för varsel eller där man hade varslat personal. Samtliga kommuner i Gävleborg och Älvkarleby kommun medverkade. Det kan beskrivas som ett för länet unikt samverkansprojekt.

Den regionala projektledaren för "Kompetensutveckling för varslade i Gävleborg" uttalar sig så här i en skrift där projektet beskrivs<sup>3</sup>:

---

<sup>1</sup> Intervju med (man, MPS) 2011-04-06

<sup>2</sup> Slutrapport från utvärdering av projektet "Kompetensutveckling för varslade i Gävleborg"

<sup>3</sup> Skrift från Kompetensforum 2011, sidan 4

*”Tack vare medel från ESF har vi kunnat utbilda nära 2 600 individer under projektets gång. När vi nu summerar erfarenheterna kan vi se en mängd effekter; nya samarbetsformer och organisering, utvecklande av arbetsmetoder och nätverk samt ett ökat intresse hos anställda för kompetenshöjning.”*

Projektet kartlagde utbildningsbehoven i de 144 företag som deltog och kunde redovisa ett behov av cirka 11 000 utbildningsplatser. Många olika utbildningar efterfrågades. Den utbildning som vi har inriktat oss på att undersöka är utbildningen i medarbetarutveckling. Behovet av utbildning inom det området var störst bland alla deltagande företag. Företagen uppgav ett behov av cirka 1 600 utbildningsplatser för denna utbildning<sup>4</sup>. Denna uppsats behandlar ett företag, Eco-Log, som deltagit i projektet och varslade och anställda fick genomgå just denna utbildning. De utbildningar som Eco-Log’s anställda genomgått var bland annat medarbetarutveckling genom feedback, data samt truckkörning<sup>5</sup>. På Eco-log ägde utbildningen rum vid två tillfällen där varje tillfälle varade i två timmar och hade följande syfte enligt utbildningsanordnaren<sup>6</sup>:

*”Övergripande syftet med insatsen är att förbättra förutsättningarna för kommunikation och feedback, långsiktigt öka självförtroende, arbetsglädje och effektivitet hos de anställda. Medarbetarna ska få ökad kunskap både teoretiskt och praktiskt om hur människor lär sig beteenden, hur man påverkas av olika typer av feedback och framför allt få öva att ge och ta emot olika typer av feedback.”*

Utbildningen var utformad så att korta föreläsningar varvades med övningar och gemensamma diskussioner i positiv feedback. I varje grupp deltog cirka tio personer åt gången. Negativ feedback hanns inte med då de som utbildade ansåg att behovet av positiv feedback var större. Vid varje utbildningstillfälle deltog två konsulter/psykologer.<sup>7</sup> Platschefen på Eco-log berättade att de valde utbildningen i medarbetarutveckling då de ville ha en utbildning som berör kulturen. Han anser att det är viktigt att lära sig att ge och ta beröm, om människor berättar vad som fungerar bra

---

<sup>4</sup> Powerpoint från Kompetensforum 2011, den regionala projektledaren, 2011-04-01

<sup>5</sup> Bilaga från Kompetensforum 2011, sidan 7

<sup>6</sup> Mejlintervju med Roger Sundström, utbildningssamordnare, Företagsutbildarna

<sup>7</sup> Ibid.

respektive dåligt blir det en bättre stämning.<sup>8</sup> Det är till nytta både för de enskilda individerna samt företaget.

## 1.2 Problemdiskussion

Det vi utgick ifrån när vi skapade frågeställningarna var syftet enligt utbildningsordnaren som vi citerat ovan. När vi skulle formulera våra frågeställningar diskuterade vi tillsammans med den regionala projektledaren vad som var relevant för denna uppsats. Vi kom fram till att då syftet med utbildningen är att träna på feedback är det därför intressant att intervjua de anställda om hur de upplever utbildningen och om de upplever att den har gett några effekter. Utbildningen handlade om att teoretiskt och praktiskt öva på att ge och ta feedback samt att förbättra kommunikationen. Vi kom fram till att det är intressant att beskriva hur de anställda upplever feedback idag jämfört med innan utbildningen och om de upplever någon förbättring inom kommunikation och feedback samt hur de upplever företagskulturen. Frågeställningarna handlar om kommunikation och feedback och vi jämför intervjuerna med teori om kommunikation, feedback, förändring samt företagskultur. Frågan om utbildningsinsatsen har gjort någon skillnad är tänkt att svara på hur utbildningen har påverkat dem. Den sista frågan, hur anställda ser på den här utbildningen, beskriver om anställda är öppna för den information som utbildning ger.

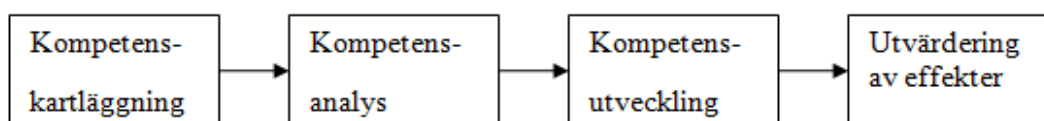
## 1.3 Frågeställningar

1. Hur upplever de anställda den positiva feedbacken i företaget efter utbildningen?
2. Vilken upplevd skillnad har utbildningsinsatserna gjort för de anställda som tagit del av utbildningen?
3. Upplever de anställda någon förbättring inom kommunikation?
4. Hur ser de anställda på den här typen av utbildning?

---

<sup>8</sup> Intervju med platschefen 2011-03-23

**Figur 1: Kompetensutvecklingens effekter**



**Källa: Anttila (1997) , sidan 131**

Modellen ovan visar hur kompetensutvecklingens effekter är en del av kompetensförsörjningen och visar processen som företag genomför vid kompetensutveckling. Ett liknande förlopp användes även när projektet ”Kompetensutveckling för varslade i Gävleborg” startades. Det kan vara svårt för företag att se effekterna i mätbara resultatförbättringar från just kompetensutveckling. På samma sätt är det svårt att se om företagets resultat försämras och om det skulle försämras ännu mer om inte kompetensutvecklingen genomförts.<sup>9</sup> I vår uppsats är det inte direkta mätbara effekter vi är ute efter att mäta utan att beskriva hur anställda upplever utbildningen i medarbetarutveckling. Vi vill beskriva om utbildningen påverkade de anställdas upplevelse av deras arbetssituation och hur deras inställning till ovanstående förändrats.

## 1.4 Syfte

Vårt syfte är att beskriva samt utvärdera hur anställda på Eco-log upplever utbildningen i medarbetarutveckling och hur den påverkat deras arbetssituation.

---

<sup>9</sup> Anttila (1997), sidan 131

## 1.5 Disponering

Uppsatsen består av sju kapitel och vi disponerar dessa på följande sätt:

I *kapitel 2* beskriver vi den kvalitativa ansats vi arbetat utifrån, de intervjuer vi genomfört, vår förståelseram samt hur vi gått tillväga under arbetet. Vi berör även uppsatsen trovärdighet.

I *kapitel 3* presenterar vi definitioner av centrala begrepp: kompetensutveckling, kommunikation och feedback.

I *kapitel 4* presenterar vi de teorier vi valt att använda oss av. Vi inleder kapitlet med teori om kommunikation för att sedan gå in på feedback, förändring och företagskultur.

I *kapitel 5* redovisar vi de svar vi fått från de intervjuer vi genomfört. Kapitlet är uppbyggt så att istället för att redovisa varje intervjupersons svar var för sig har vi valt att gruppera svaren under olika teman.

I *kapitel 6* analyserar vi resultatet av intervjuerna utifrån de teorier vi valt.

I *kapitel 7* diskuterar vi vår slutsats och ger förslag på fortsatt forskning.

## 2. Metod

---

*I detta kapitel beskriver vi den kvalitativa ansats vi arbetat utifrån, de intervjuer vi genomfört, vår förståelseram samt hur vi gått tillväga under arbetet. Vi berör även uppsatsens trovärdighet.*

---

### 2.1 Val av metod och datainsamling

I arbetet med denna uppsats började vi med att gå igenom material om utbildningen och gjorde därefter intervjuer, vilka redovisas i empirikapitlet. Därefter letade vi litteratur och artiklar om kommunikation, feedback, förändring och företagskultur. Empirin fick styra teorivalet. Valet av detta arbetssätt beror dels på att vi efter intervjuerna kunde se vilka teman som dök upp vilket vi anser bidrar till ett mer intressant arbete. Det underlättade för oss att börja med empiri och hitta passande teori då vi ville utgå ifrån de teman som formades under intervjuerna. Även nu i efterhand anser vi att valet var bra angående vårt tidigare resonemang. Denna arbetsgång kallas för ett induktivt arbetssätt. I det induktiva angreppssättet börjar författaren med empiri och hittar sedan passande teori, teorin är baserad på genomförd forskning. Motsatsen till det induktiva angreppssättet är det deduktiva.<sup>10</sup> Efter vi tagit del av syftet med utbildningen såg vi ganska snabbt att de områden vi skulle beröra var kommunikation och feedback.

Metod är ett arbetsredskap för att få svar på de frågor man ställer och i valet av metod skiljs det ofta på kvalitativ- och kvantitativ ansats och metoden väljs efter vad som ska uppnås. En kvalitativ forskningsansats är vanligt vid användandet av ett induktivt angreppssätt<sup>11</sup> vilket vi har arbetat utifrån. Målet med undersökningen är att nå en förståelse i form av en löpande text med citat. När ett kvantitativt angreppssätt används är målet för undersökningen att förklara med hjälp av siffror och figurer. Ett vanligt sätt att skilja dessa begrepp åt är att ett kvalitativt angreppssätt kan tas genom intervjuer och ett kvantitativt angreppssätt genom till exempel enkäter.<sup>12</sup> En kvalitativ metod syftar till att beskriva, analysera och få en förståelse för individers och grupperns beteende. Metoden passar bra till frågeställningar som har i syfte att förstå

---

<sup>10</sup> Bryman & Bell (2005), sidan 25

<sup>11</sup> Larsen (2009), sidan 23

<sup>12</sup> Ibid, sidan 17

hur människor upplever fenomen.<sup>13</sup> Då vårt syfte är att beskriva samt utvärdera hur anställda på Eco-log upplever utbildningen i medarbetarutveckling och hur den påverkat deras arbetssituation passar en kvalitativ ansats med intervjuer bäst.

En fördel med att välja ett kvalitativt angreppssätt och genomföra intervjuerna personligen, som vi gör i vår uppsats, är att bortfallet reduceras. Använder man sig av ett kvantitativt angreppssätt kan det vara många som låter bli att fylla i till exempel enkäten. Även helhetsförståelsen kan öka genom fältobservationer<sup>14</sup> vilket vi anser att den gjorde när vi fick en rundtur på Eco-log av den första intervjupersonen. En annan fördel med ett kvalitativt angreppssätt är att vi som intervjuar kan ställa följdfrågor vid ett svar och på så sätt få ett mer kompletterande och fördjupande svar. Vi har även möjlighet att förtydliga frågan om intervjupersonen inte förstår. En nackdel är att det inte går att generalisera undersökningen.<sup>15</sup> Det är dock inte vårt syfte att generalisera utan att beskriva något specifikt, det vill säga hur några anställda på Eco-Log upplever utbildningen i medarbetarutveckling.

Då vi både intervjuat och samlat information i form av vetenskapliga artiklar och litteratur använder vi oss av primär- och sekundärdata. Primärdata redovisas i empirikapitlet och sekundärdata i teorikapitlet samt i kapitlet definition av begrepp. I analysen jämför vi empiri med teori. Primärdata är sådan information som författaren själv samlar in medan sekundärdata är information som redan finns i form av exempelvis vetenskapliga artiklar och litteratur<sup>16</sup>. Efter metodkapitlet och innan vår teoridel har vi ett kapitel som heter definition av begrepp, det är endast en förklaring av centrala begrepp som vi anser har en central betydelse i vår uppsats. Vi valde att ta med detta kapitel för att ge läsaren en förklaring av begreppen kompetensutveckling, kommunikation och feedback då vi anser att det kan öka förståelsen för läsaren.

Valet av teorier grundas på teman som utkristalliserades under de intervjuer vi genomfört som vi anser visades samt syftet med utbildningen. Det är teorier som ur vårt perspektiv är relevanta för den empiri vi har. De teorier vi behandlar är kommunikation, feedback, förändring och företagskultur. I empirikapitlet har vi valt att samman-

---

<sup>13</sup> Lundahl & Skärvad (1999), sidan 101-103

<sup>14</sup> Larsen (2009), sidan 26-27

<sup>15</sup> Ibid, sidan 27

<sup>16</sup> Eriksson & Wiedersheim – Paul (2006), sidan 20



ställa intervjupersonernas svar i olika teman istället för att redovisa dem var för sig. Vi anser att det underlättar för läsaren då läsaren får en mer målande bild av de olika situationerna.

## 2.2 Förståelseramen för den här studien

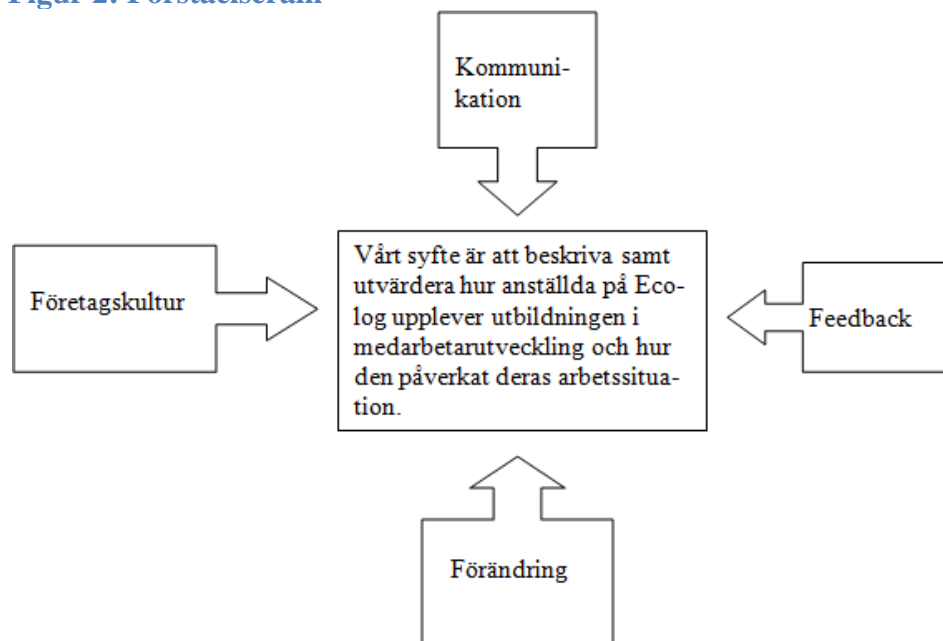
Vi anammar ett socialkonstruerat synsätt. Det är socialt konstruerade faktorer som påverkar vår syn på vetande och kunskap. Dessa faktorer är uppväxt och det språk vi lär oss samt aktivt samspel med omgivningen vilket vi förstår världen genom.<sup>17</sup>

Figuren nedan visar vårt angreppssätt för att besvara vårt syfte. I vår förståelseram diskuterar vi teorierna kommunikation, feedback, förändring samt företagskultur som representerar de ”glasögon” vi valt att använda. Det är vi som konstruerar det här arbetet och bygger slutsatserna. Slutsatserna har vi konstruerat genom att sätta på oss de här ”glasögonen” när vi tittar den teori vi använder samt intervjupersonernas upplevelse som vi för vidare och som vi gör en egen tolkning av genom att ta på ”glasögonen”. Vi har kännedom om att alla individer har olika verklighetsuppfattningar som påverkar hur vi uppfattar och tolkar händelser. Detta kan ha en betydelse hur de vi intervjuat tolkat och svarat på våra frågor. Även deras åsikt om att utbilda personal påverkar deras verklighetsuppfattning. Av egna erfarenheter har vi som studenter blivit lärda att företag som utbildar personal är något positivt, det är ett sätt att investera i sin personal och kompetensutveckla denna. Vi tror att vissa anställda kan ha en annan syn på kompetensutveckling än den vi har. Detta på grund av att de kanske förknippar utbildning med att det endast sker när det ska varslas och att det ges korta och snabba injektioner med utbildning till företaget för att göra situationen bättre. Skulle anställda ha denna syn på utbildning kan vi relatera till varför vissa kan bli negativt inställda och motsätter sig sådana typer av förändring.

---

<sup>17</sup> Kurvinen (2009), sidan 35 se Winther Jørgensen & Phillips (2000)

**Figur 2: Förståelseram**



**Källa: Egengjord**

### 2.3 Tillvägagångssätt

Första gången vi författare träffades bestämde vi oss för att det var inom området entreprenörskap och organisation vi ville skriva vår uppsats. De områden vi hade att välja mellan var det område vi valde samt redovisning och marknadsföring. Utifrån det började vi läsa igenom olika uppsatser för att få inspiration om vad vi skulle lägga vår fokus på. Vi blev sedan tipsade om ett projekt, ”Kompetensutveckling för varslade i Gävleborg”, där den regionala projektledaren önskade en inblick i något deltagande företag och anställdas upplevelse av en viss utbildning, medarbetarutveckling.

Efter att vi tagit del av mer information om projektet och vilka företag som medverkade bestämde vi oss för att fortsätta och valde ut några företag som vi fann intressanta och som vi sedan kontaktade. Vi fick olika svar, både att det var för tidigt att göra en utvärdering av effekterna och att det kanske var för sent. Vi valde det företag som vi fick bäst kontakt med och som var mest intresserad av att ställa upp på vår idé, Eco-Log. Anledningen till att vi endast valt ett företag är för att utbildningen anpassades för varje företag och att det var olika företag som höll i utbildningen samt att tiden inte skulle räcka till för att intervjua flera företag.

Vi valde som vi nämnt tidigare att göra intervjuer och vårt syfte med det är för att beskriva intervjupersonernas upplevelser. En intervju är en metod för insamling av data som genomförs då en intervjuare ställer frågor till en intervjuperson. Vid genomförande av intervjuer finns det olika huvudtyper, standardiserade och icke-standardiserade intervjuer. I den standardiserade intervjun är frågorna och ordningsföljden av dem bestämd och alla intervjuer ska ske på samma sätt, medan det i den icke-standardiserade intervjun inte finns någon bestämd frågeformulering och ordning.<sup>18</sup> Vi har använt oss av semistandardiserade intervjuer vilket är en blandning av de ovanstående intervjuformerna då intervjuerna varken kan kategoriseras som standardiserade eller icke-standardiserade. Innan vi genomförde intervjuerna med medarbetarna bestämde vi frågorna, se bilaga 1, men under intervjun kunde vi även ställa fler frågor och uppföljningsfrågor, se nedan, vilket kännetecknas av semistandardiserade intervjuer<sup>19</sup>.

Under varje intervju hade vi dessa uppföljningsfrågor i baktanke för att få ut så mycket som möjligt av intervjuerna<sup>20</sup>:

- *Vad hände då?*
- *Vad menar du med det?*
- *Hur skulle du beskriva det?*
- *Hur visade det sig?*
- *Kan du ge exempel?*

När vi skulle bestämma antalet intervjuer diskuterade vi hur många vi behövde göra för att få tillräckligt med information för att få en nyanserad bild. Då vårt syfte inte är att generalisera bestämde vi oss för att göra sex stycken intervjuer, en med platschefen och fem stycken med medarbetare inom olika områden på företaget. Att vi valde just det antalet intervjuer var för att vi trodde det skulle räcka. Vår tanke med att välja just sex stycken var att om vi kände att vi inte fick ut något av intervjuerna kunde vi boka in fler istället för att boka in för många från början. Det är svårt att veta hur många intervjuer som behövs för att samla på sig tillräckligt med information men

---

<sup>18</sup> Lundahl & Skärvad (1999), sidan 115

<sup>19</sup> Lundahl & Skärvad (1999), sidan 115-116

<sup>20</sup> Eriksson & Wiedersheim – Paul (2008), sidan 35

efter vi genomfört de sex intervjuer vi bokat in kände vi att vi hade fått en bra och nyanserad bild och valde därför inte heller att boka in några fler.

När vi skulle välja ut vilka vi skulle intervjua frågade vi platschefen om han visste några som skulle vara lämpliga att intervjua. Han skickade en lista med de som genomgått utbildningen i medarbetarutveckling och markerade ett antal personer vilka han anser är välartikulerade och ofta har många synpunkter. Vi är medvetna om att när man frågar en chef på ett företag om rekommendationer om personer som kan vara lämpliga att intervjua kan denne välja ut intervjupersonerna strategisk. Med detta menar vi att denne kan välja personer som denne vet är lojal mot företaget och framställer företaget som bra. Vi har inte fått uppfattningen om att platschefen på Eco-log med avsikt valde sådana intervjupersoner då alla intervjupersoner har framfört bra och mindre bra åsikter. Utifrån dem han markerat valde vi tre män och två kvinnor. Av dem som var markerade fanns det endast två kvinnor av de tio markerade. Vi valde att fråga båda kvinnorna om de kunde tänka sig att ställa upp på intervju då vi ville få in kvinnors syn då det är ett mansdominerat företag. Även om det inte är könet som avgör svaret då vi alla är olika individer vill vi få en ganska jämn fördelning av könen. När vi valde ut intervjupersonerna ville vi även få en blandning av personer så att de arbetar inom olika områden. De två kvinnorna vi intervjuat arbetar på inköp och reservdelar, en av männen arbetar på MPS och de resterande två männen som montörer inom produktion.

Alla intervjuer var besöksintervjuer, de fem intervjuerna med medarbetarna skedde på deras arbetsplats i Söderhamn och intervjun med platschefen skedde här på Högskolan i Gävle i ett av grupprummen i biblioteket då han befann sig i Gävle. Varje intervju tog ungefär en halvtimme och vi genomförde de enskilt med intervjupersonerna. Vi båda deltog under alla intervjuer. Vi valde att göra besöksintervjuer och inte intervjuer via mejl eller telefon, som man även kan använda för att samla in information, då en fördel är att vi får en kontroll över intervjusituationen samt att det går rätt så fort att genomföra<sup>21</sup>. En nackdel kan vara att vi som intervjuar kan påverka intervjupersonens svar och ställa ledande frågor<sup>22</sup>. Vi har försökt så gott vi kunnat att inte påverka svaren och ställa ledande frågor till intervjupersonerna utan istället ställa följdfrågor om vi ville ha ett mer utförligt svar eller om det var något vi inte förstod. Vi har även

---

<sup>21</sup> Eriksson & Wiedersheim – Paul (2006), sidan 98

<sup>22</sup> Eriksson & Wiedersheim – Paul (2008), sidan 35

haft mejlkontakt med en anställd på företaget som anordnade utbildningarna åt Eco-Log. Då han inte kunde närvara för en personlig intervju utförde vi intervjun via mejl. Anledningen till att vi valde att ställa några frågor till honom var för att vi skulle få en större förståelse för hur utbildningen var utformad samt innehållet i kursen innan vi skulle intervjua de utvalda på Eco-Log. De frågor vi bland annat ställt är: vad var syftet med utbildningen? Hur lång var utbildningen? Vad fick de göra för något under utbildningen?

Vi valde att spela in alla intervjuer på band då det förenklar för oss eftersom vi efter intervjuerna kunde lyssna igenom och skriva ner allt som sades. Vi kunde även sitta mer avslappnade och inte behöva anteckna under intervjuerna samt observera mer. Vi frågade alla intervjupersoner om det var okej att spela in och alla gav sitt medgivande. Vi är medvetna om att spela in intervjuerna kan bidra till att intervjupersonerna känner sig obekväma men det var inte någonting vi märkte av under intervjuerna.

Vi började med att intervjua platschefen och hade utformat en annan frågeställning till honom, se bilaga 2, än till medarbetarna. Att vi formulerade olika frågor till platschefen och medarbetarna beror på att platschefen inte deltog i utbildningen vilket medarbetarna gjorde. Frågorna vi ställde till platschefen handlar mer om själva utbildningen och om det har gett några effekter. Under intervjun med platschefen fick vi bra tips och synpunkter på frågorna vi formulerat till medarbetarna samt hur vi kunde få fram vad de tyckte innan och efter utbildningen. Efter intervjun med honom redigerade vi frågorna till medarbetarna och utvecklade vissa. I empirimaterialet kommer vi inte att använda oss av intervjun med platschefen då vår tanke med att intervjua honom var att vi skulle få en förståelse varför de valde just denna utbildning och att vi skriver vår uppsats utifrån medarbetarnas perspektiv.

Efter varje intervju renskrev vi det som spelats in, ordagrant, medan intervjuerna var färskas i minnet. Vi delade upp intervjuerna så att vi skrev hälften var. Vår tanke med att inte båda renskrev intervjuerna var att vi sparade tid och eftersom vi renskrev ordagrant kände vi att intervjuerna inte behövdes lyssnas igenom två gånger.

Det sista vi gjorde innan vi satt igång med själva skrivandet och analyserandet av insamlad empiri samt teori var att besöka Konserthuset där projektgruppen för projektet anordnade ”Kompetensforum 2011”, som vi blev inbjudna till. Under dagen hade

olika personer föredrag med anknytning till kompetensförsörjning och även den regionala projektledaren redovisade erfarenheter och resultat från projektet ”Kompetensutveckling för varslade i Gävleborg” som denna uppsats har sin utgångspunkt i. Det var en givande dag då de även pratade om framtida liknande projekt och vår förståelse för projektets omfattning ökade.

## 2.4 Uppsatsens trovärdighet

Vi anser att validiteten i vårt arbete är god då vi genomfört personliga intervjuer och de frågor vi ställt till de vi intervjuat är noga utvalda och väl genomarbetade. Varje fråga som vi ställt har en tydlig koppling till vårt syfte. Vid vissa tillfällen under intervjuerna var det någon som avvek från ämnet men vi återkopplade med hjälp av en ram med frågor vi bestämt. Validiteten har även ökat då vi använt oss av flera källor i uppsatsen. Giltighet och relevans är ord som förklarar validitet, det handlar om att definitionen av praktik och teori ska stämma överens. Att ställa relevanta frågor med utgångspunkt från frågeställningarna skapar hög validitet.<sup>23</sup> ”Förmåga att mäta det som man avser att det ska mäta”<sup>24</sup> är en tydlig definition av validitet. Genom personliga intervjuer finns möjlighet att få delar förklarade som intervjuaren inte förstår och det ökar validiteten i undersökningen. Eftersom intervjupersonen även kan tala fritt under intervjun medverkar även det till god validitet.<sup>25</sup> Är inte validiteten bra och inte mäter det som det är tänkt att mäta är det inte av lika stor betydelse att reliabiliteten bra.<sup>26</sup>

Reliabiliteten är god i vårt arbete då vi varit noga med att ställa många frågor om samma situation för att inte riskera att gå miste om något viktigt. Vi är medvetna om att frågorna kan tolkas olika men har försökt att förhindra detta då vi ställt samma frågor till alla medarbetare vi intervjuat och ställt många följdfrågor för att öka vår förståelse. Vi har båda läst igenom intervjuerna och tillsammans gjort en tolkning. Citat från empirin leder till ökad reliabilitet. Genom att använda citat från medarbetarna är vår ambition att det ska öka trovärdigheten i vårt arbete. Genom att läsaren med hjälp av citaten kan bedöma om våra tolkningar är rimliga. Pålitlighet och precision är ord som förklarar reliabilitet. Stabila utslag är en annan definition av reliabili-

---

<sup>23</sup> Larsen (2009), sidan 41

<sup>24</sup> Eriksson & Wiedersheim – Paul (2006), sidan 60

<sup>25</sup> Larsen (2009), sidan 27

<sup>26</sup> Eriksson & Wiedersheim – Paul (2006), sidan 61

tet, att resultatet blir detsamma om man hade använt andra angreppssätt eller upprepat undersökningen men i annat urval.<sup>27</sup>

## 2.5 Källkritik

Källkritik är i snävare mening att granska dokument och en urvalsmetod, man rensar bort och spar de källor som är relevanta. Syftet med källkritik är att mäta om källan är valid, har relevans och om den är reliabel.<sup>28</sup> Vi har i vår uppsats varit noga med källorna och kritiskt granskat dem. Trovärdigheten ökar då vi anger exakta sidnummer vid källhänvisning. Det är lätt för läsaren att gå tillbaka till källan och den exakta sidan och granska.

En nackdel med kvalitativ metod vid insamling av data är att det är svårt att avgöra om de personer som intervjuas är ärliga. Detta på grund av att intervjun inte är anonym, vilket gör att det är svårare att vara ärlig i jämförelse med en enkät där du kan kryssa i vilket svarsalternativ du vill utan att någon vet vem du är. En annan nackdel som vi är medveten om som kan påverka ärligheten är att vi som intervjuar kan påverka svaren vi får av den respondenten. Genom att till exempel försöka dölja okunskap, att personen svarar det han/hon tror att vi vill höra, anpassar svaren efter hur han/hon vill bli framställd eller att han/hon känner sig pressad när vi observerar kan påverka intervjuresultatet men som vi inte kan inverka på.<sup>29</sup> Vi upplever det som att intervjupersonerna gav ärliga svar på frågorna och att de inte anpassade sina svar.

---

<sup>27</sup> Eriksson & Wiedersheim – Paul (2006), sidan 61

<sup>28</sup> Ibid, sidan 167

<sup>29</sup> Larsen (2009), sidan 27-28

### 3. Definition av begrepp

---

*I detta kapitel förklarar vi vad som menas med kompetensutveckling, kommunikation och feedback för att ge läsaren en större förståelse för begreppen.*

---

#### 3.1 Vad menas med kompetensutveckling

Kompetens kommer från det latinska ordet ”competentia”, vilket betyder överensstämmelse. Competentia härstammar i sin tur från verbet ”competere” som betyder gemensam strävan. Ordet kompetens kan därför sägas betyda förmåga. I ordböcker förklaras kompetens ofta med orden skicklighet och duglighet. I den akademiska världen används kompetens ofta som att någon har tillräckligt med kompetens för att få en anställning eller utföra ett uppdrag. När vi idag pratar om kompetens i arbetslivet handlar det om att någon ska kunna klara av en uppgift som är väsentlig och även i en situation som är oförutsedd. Kompetens är alltså förmågan att, när det uppstår en situation, klara av den, handla och att kunna se i ett längre perspektiv vad den kommer att kräva. Kompetensen hos en människa är något som går att utveckla men den kan även minska om den inte används eller utvecklas. Genom att utbilda sig inom kompetensutveckling kan en människa få ny kunskap. För att en människa ska kunna skaffa sig nya erfarenheter måste denne ha viljan att prova på uppgifter annars finns det ingen möjlighet för att dennes kompetens att utvecklas.<sup>30</sup> En definition på kompetensutveckling är<sup>31</sup>:

*”Kompetensutveckling är olika system av åtgärder som används för att höja en medarbetares, en grups eller ett företags kompetens inom ett visst område. Kompetensutveckling kan åstadkommas genom att individen eller företaget bättre använder sig av befintliga resurser, utvecklar resurser genom till exempel utbildning men också genom en rad andra åtgärder”*

Kompetensutveckling betyder inte alltid att det sker genom utbildning utan det kan även ske i arbetslivet när någon situation måste lösas och kompetensutveckling beror

---

<sup>30</sup> Keen (2002), sidan 18

<sup>31</sup> Axelsson (1997), sidan 21



på företagets situation.<sup>32</sup> Kompetensutveckling kan sägas handla om att höja kompetensen där företagen anser att det behövs<sup>33</sup>.

### 3.2 Vad menas med kommunikation

Ordet kommunikation härstammar från latinets *communicare* och översätts till ”göra gemensamt”<sup>34</sup>. Det traditionella sättet att benämna kommunikation är att individer och grupper skickar och utbyter information. Kommunikation är dock inte bara informationsöverföring utan även attityder och känslor.<sup>35</sup> Innebörder, upplevelser, känslor, handlingar och värderingar är information som vi delar med oss genom kommunikation. Kommunikation är ett verktyg vi använder omedvetet på samma sätt som att äta med kniv och gaffel.<sup>36</sup>

*”If the communication activity stops, the organization disappears. If the communication activity becomes confused, the organization begins to malfunction. These outcomes are unsurprising because the communication activity is the organization”*<sup>37</sup>

En avgörande faktor för en organisations överlevnad är kommunikationen mellan medarbetarna. För att organisationens mål ska kunna bli handling måste alla medarbetare förstå och acceptera målen vilket görs via kommunikation.<sup>38</sup> I en konversation är de som deltar både sändare och mottagare samtidigt och dialogen sker inte växelvis. Den som pratar tolkar samtidigt de reaktioner som lyssnaren utsänder när han/hon reflekterar över vad talaren säger och vice versa när det är lyssnarens tur att tala. De signaler som talaren tolkar när lyssnaren reflekterar över meddelandet är oftast icke-verbala. Kommunikation kan även fastställas som en process där budskap skickas emellan två eller flera personer som visar vad de har för inverkan på varandra och hur de tolkar sig själva, situationen samt innehållet som de väljer i sina budskap.<sup>39</sup>

I budskapen som sänds finns det tecken och symboler för de idéer som är tänkt att sändas. Ett kodat budskap skulle kunna kallas för det som hoppas att mottagaren uppfattar, alltså samma innebörd som man ville sända. Det är detta som försvårar

---

<sup>32</sup>Keen (2002), sidan 3 ff

<sup>33</sup>Anttila (1997), sidan 44

<sup>34</sup>Heide, Johansson & Simonsson (2008), sidan 31

<sup>35</sup>Jacobsen & Thorsvik (2008), sidan 295

<sup>36</sup>Heide, Johansson & Simonsson (2008), sidan 11-12

<sup>37</sup>Heide, Johansson & Simonsson (2008), sidan 19 se Weick (1995:75)

<sup>38</sup>Heide, Johansson & Simonsson (2008), sidan 17

<sup>39</sup>Ibid, sidan 12

kommunikation då vi själva utformar budskapet med hjälp av det vi ser, hör samt upplever.<sup>40</sup> Att hitta sätt för deltagare i en grupp att förhålla sig till varandra möjliggör kommunikation. Kommunikation är den resurs som skapar grupprocesser och gör att dessa uppstår samt blir mer omfattande.<sup>41</sup>

### 3.3 Vad menas med feedback

Feedback kan ses som någonting som kan påverka individers önskat beteende.<sup>42</sup> Feedback är ett verktyg som är till för att ge information om någons prestation på ett sätt som är förutsättningslöst. Det är även ett sätt att ge handledning till människor och berätta följderna av någons handlande när de gör fel eller att belöna dem när de utfört ett bra arbete.<sup>43</sup> En definition av feedback är<sup>44</sup>:

*”Feedback är en arbetsmetod där man öppet och under ansvar uttrycker sina uppfattningar i syfte att skapa mer ändamålsenliga handlingar framåt, i relation till mål och vision”.*

En annan definition är<sup>45</sup>:

*”Alla behöver feedback. Att få återkoppling på hur man uppfattas av omgivningen är en förutsättning för att kunna lära och utvecklas. Feedback är en form av dialog”*

En förklaring till feedback är att det är information som återförs, alltså information som du ser hos andra och förmedlar den åter. Genom att någon ger feedback till dig är det ett sätt att få bekräftelse och du som person har möjlighet att utvecklas.<sup>46</sup> Feedback handlar om att visa starka och svaga sidor och visa förbättringsbehov samt att det kan leda till att kommunikationen förbättras då feedback sker genom kommunikation<sup>47</sup>. Feedback är<sup>48</sup>:

- ”att få upp ögonen för något hos en annan person”
- ”att förmedla det du ser till personen ifråga”

---

<sup>40</sup>Heide, Johansson & Simonsson (2008), sidan 12

<sup>41</sup>Granér (1994), sidan 72

<sup>42</sup>Sully de Luque & Sommer (2000), sidan 832

<sup>43</sup>Xavier (2002), sidan 36

<sup>44</sup>Nilsson (2004), sidan 23

<sup>45</sup>Blomquist & Röding (2010), sidan 120

<sup>46</sup>Øiestad (2005), sidan 13

<sup>47</sup>Nilsson (2004), sidan 20

<sup>48</sup>Øiestad (2005), sidan 13

Viktiga förutsättningar för att feedbacken ska bli effektiv är att lyssna aktivt, ha tillit och respekt för personen som ger feedback <sup>49</sup>. Att ge och få feedback kan leda till att företag blir mer effektiva och de anställda kan få förhöjd självkänsla och arbetsglädje<sup>50</sup>.

---

<sup>49</sup> Blomquist & Röding (2010), sidan 120

<sup>50</sup> Nilsson (2004), sidan 23

## 4. Teori

---

*Detta kapitel innehåller de teorier vi valt. Vi inleder med teorier om kommunikation för att sedan gå in på feedback, förändring samt företagskultur. Valet av teorier grundas på teman som visades under genomförda intervjuer.*

---

### 4.1 Kommunikation

*”The difference between good organizations and great organizations is how employees communicate to solve problems.”<sup>51</sup>*

Detta citat klargör vad kommunikation har för betydelse i en organisation, att det är en avgörande faktor för hur framgångsrik en organisation kan bli.

Som människa föds vi med förmågan att tala och att interagera socialt men vi måste lära oss tekniken för att kunna utföra det via träning och erfarenheter. Vår förmåga att interagera med andra människor kan förbättras om vi lär oss hur vi själva uppfattas av omgivningen, hur vi tolkar andra individer samt om vi får mer kunskap om kommunikation. Om vi övar få vi även en vana och känner oss trygga i olika situationer som omfattar kommunikation. Även hur vi undviker och förhindrar störningar samt får ökad förståelse för vad som finns på och under ytan kan förbättras.<sup>52</sup>

Gemenskap är ett resultat av kommunikation då vi genom kommunikation delar med oss av våra tankar och funderingar. Vi kan försöka övertyga samt påverka, framkalla förväntningar och ge direktiv genom kommunikation. I till exempel förändringsarbete är kommunikation en central del för ledaren. Grunden för en bra kommunikation är att vara medveten om att alla tolkar alla människor olika, på grund av att alla har olika bilder av både sig själv och andra.<sup>53</sup>

Dessa fyra funktioner fyller kommunikation<sup>54</sup>:

1. Kommunikation är ett sätt att på olika vis kontrollera, styra och skapa ordning bland medarbetare. Formella regler och policys i egenskap av bland annat kvalitetsregler är ofrånkomliga krav men även informella kommunikationsförbindelser kan vara lika styrande.

---

<sup>51</sup> Hochberg (2007), sidan 26

<sup>52</sup> Nilsson & Waldermarsson (1995), sidan 16

<sup>53</sup> Blomquist & Röding (2010), sidan 116

<sup>54</sup> Ibid, sidan 116

2. Genom kommunikation kan vi förklara vad för arbete som ska utföras, hur det ska utföras och vad som var bra eller dåligt med utförandet. Mål, strategier, att ge feedback samt uppföljning kan vara saker man kommunicerar.

3. Via kommunikation kan känslor och sociala behov förmedlas. Då arbete handlar om att integrera med andra utöver att genomföra uppgiften man har på en arbetsplats är denna bit viktig något som är en aspekt i ett fungerande arbetslag.

4. Kommunikation krävs vid information och vid anknytning till förändring i organisationen är behovet stort.

För en bra kommunikation är förmågan att lyssna central<sup>55</sup>. Genom att med jämna mellanrum återkoppla och visa att vi lyssnar på personen vi talar med visar vi också hur vi blir påverkad och tolkar det som talaren säger. Personer som flackar med blicken eller stirrar ned i golvet bedömer vi vanligen som labil och otillförlitlig.<sup>56</sup> Relationen vi har till den vi kommunicerar med återspeglar hur vi talar till denna person. Faktorer som har betydelse är rättigheter samt skyldigheter vi anser att vi har till varandra och detta utformar relationen i förhållanden som intimitet, fientlig inställning och status.<sup>57</sup>

En faktor som påverkar kommunikationen mer effektivt är sättet vi hanterar feedback. Kan feedback ges och tas på rätt sätt kan vi som till exempel får feedback se vilka konsekvenser våra handlingar skapar, vår förståelse ökar vilket medverkar till att det blir lättare att anpassa oss till varandra.<sup>58</sup>

Betydande beståndsdelar som människor överlag värdesätter mer än andra faktorer är ens jagbild och självkänsla. Dessa två faktorer är viktiga för utvecklandet av relationer till andra människor då de är en betydelsefull grund för kommunikation. Uppfattningen av jagbilden är avgörande för hur vi tolkar och sänder meddelanden. Jagbilden använder vi som en lins där vi via den beskådar vår omgivning och det är den som bestämmer vad vi väljer att se genom linsen. Jagbilden kan liknas som en spegel där intrycken vi får utifrån blandas med bilden vi har av oss själva. Är ens jagbild negativ har det oftast en förbindelse till ens självkänsla som då också vanligtvis är negativ.

---

<sup>55</sup> Nilsson & Waldermarsson (1995), sidan 56

<sup>56</sup> Ibid, sidan 81

<sup>57</sup> Ibid, sidan 20

<sup>58</sup> Ibid, sidan 62

Detta bidrar till misstrogenhet mot andra och även till den negativa bilden av oss själva, vilket motarbetar förmågan till att förändras. Är jagbilden istället positiv ökar möjligheterna till förändring och tryggheten i relationerna betydligt.<sup>59</sup>

Kommunikationen kan i flera organisationer vara ett problem. Kommunikationen kan vara för dålig mellan ledningen och medarbetarna eller medarbetarna sinsemellan. När kommunikationen inte fungerar bra mellan ledare och medarbetare handlar det oftast om att medarbetarna inte får all den information de behöver om vad som sker eller att ledningen inte lyssnar på deras synpunkter. Kommunikationsproblem kan även existera mellan medarbetare, exempelvis att de vet för lite om varandras arbete.  
60

#### 4.1.1 Småprat

Informell kommunikation behövs i organisationer då människor har ett socialt behov i form av kontakt och erkännande som den formella kommunikationen inte kan tillfredsställa. Småprat är informell kommunikation, spontant och har inte en bestämd plats och tidpunkt för när det ska ske. När anställda småpratar utvecklar de relationer genom att de i småpratet lär känna varandra samt att det leder till lärande. Under en kafferast när det småpratats kan det till exempel uppkomma en lösning till ett problem. Småprat inom organisationen sker under luncher och fikaraster samt på många fler ställen och förekommer bland annat när någonting har hänt, till exempel ett kundbesök eller information som spridits, när inget sker eller att förväntad information uteblir. Småpratet mellan organisationsmedlemmar kan bland annat leda till att det skapas gemensamma tolkningar om vad som sker i organisationen. Historier och berättelser skapas och sprids mellan medlemmarna samt att tillsammans ge uttryck känslor kring en händelse.<sup>61</sup>

*”Det är i småpratet vi lär känna varandra och det är där vi skapar en trivsel som gör att duktiga människor vill stanna kvar på sina arbetsplatser.”<sup>62</sup>*

---

<sup>59</sup> Nilsson & Waldermarsson (1995), sidan 32-33

<sup>60</sup> Jacobsen & Thorsvik (2008), sidan 300

<sup>61</sup> Ekman (2003), sidan 32-34

<sup>62</sup> Ibid, sidan 18

## 4.2 Feedback

Feedback är ett verktyg och en del av kommunikationen<sup>63</sup>. Feedback behövs för att företag ska överleva och fungera i en växlande värld och det är ett värdefullt styrmedel. Ett feedbacksystem bör vara kvalitativt och välutvecklat för att det ska bli så effektivt som möjligt. Med kvalitativ menas att den inte ska vara allmän och generell utan specifik och personlig, med välutvecklad menas att feedback ska vara något naturligt mellan alla på företaget.<sup>64</sup> För många kan det vara svårt att ge positiv feedback och även ta emot feedback. De företag som arbetar med feedback kan vinna medarbetare som är trygga och vågar lita på sin egen kompetens.<sup>65</sup>

Möjligheter som skapas genom feedback är att vi får mer kunskap om medarbetares attityder, trivsel, kunskap inom olika områden och utvecklingspotential. Det skapar även en trygghet och medarbetare vågar ta mer plats.<sup>66</sup> Effekter som kan uppstå av feedback kan vara att motivationen och prestationen ökar<sup>67</sup>. Det som medarbetarna gör bra ska de få mycket positiv feedback för men negativ feedback får inte glömmas bort då den kan ge förslag på vad som kan och behöver förbättras. Feedback används om man vill förstärka, förändra eller förhöja ett beteende.<sup>68</sup>

*”Företag och organisationer som arbetar nedifrån och upp med dialog och feedback är effektivare och mer lönsamma än andra”<sup>69</sup>*

Citatet ovan belyser vikten av att arbeta med feedback och vad de företag som gör det kan vinna.

Feedback kan vara omedveten eller medveten. Omedveten feedback är dagliga saker såsom att stanna och prata med någon eller att hälsa på morgonen. Medveten feedback är feedback som till exempel ledningen ger till sina medarbetare på rutin för att de ska känna sig sedda och bekräftade.<sup>70</sup>

---

<sup>63</sup> König (2007), sidan 6-7

<sup>64</sup> Clemenson (2006) sidan 29-31

<sup>65</sup> Øiestad (2005), sidan 26

<sup>66</sup> König (2007), sidan 3

<sup>67</sup> Sully de Luque & Sommer (2000), sidan 831

<sup>68</sup> König (2007), sidan 3

<sup>69</sup> Ibid, sidan 5

<sup>70</sup> Ibid, sidan 6-7

Effekten av medveten feedback är<sup>71</sup>:

- ”Motiverade medarbetare”
- ”Bättre resultat”
- ”Högre produktivitet”
- ”Medarbetare som känner att de utvecklas”
- ”Chefer som växer”

Det är viktigt att ge och ta feedback och att det sker regelbundet. Att öppna dörrarna för feedback kan leda till ökad arbetsqualität om det finns en bra kultur i botten. Vi behöver både positiv och negativ feedback då det leder till att vi kan få ökad kunskap om oss själva.<sup>72</sup> Att både chefer och medarbetare efterfrågar feedback i organisationer kan bero på att vissa anser det vara svårt att vara ärlig mot en medarbetare och berätta hur man upplever personen i fråga.<sup>73</sup> Det är viktigt att känna igen bra arbete och belysa det med positiv feedback då om du endast ger negativ feedback inte kommer nå fram med ditt meddelande. Det handlar alltså om hitta en balans mellan negativ och positiv feedback.<sup>74</sup>

#### 4.2.1 Hur och när feedback ska ges

Modeller och strukturer kan hjälpa till att hitta rätt form och grundmodellen för feedback ser ut så här<sup>75</sup>:

- Förståelse är den viktigaste biten. Genom att ge exempel på konkreta situationer och händelser kan det bidra till ökad förståelse.
- Tillit är en viktig aspekt då feedback är som mest slagkraftig när personer som tar emot den är öppna för feedback och accepterar den.
- Feedbacken bör vara i rimlig mängd då mottagaren ska kunna använda den till att försöka förändra sitt beteende.

När feedback ges är det bra att tänka på att feedback ger bäst effekt vid muntlig dialog då det finns chans att förtydliga oklarheter mellan den som ger och tar emot feedbacken. Även då medarbetare får delta och medverka där de kan påverka, där ledningen engagerar stora grupper, blir också effekten starkare. Förståelse och insikten

---

<sup>71</sup> König (2007), sidan 10

<sup>72</sup> Øiestad (2005), sidan 24

<sup>73</sup> Blomquist & Röding (2010), sidan 120-122

<sup>74</sup> Inc. Guidebook (2010), sidan 57

<sup>75</sup> Blomquist & Röding (2010), sidan 120-122



för organisationen ökar i en kommunikation mellan ledning och medarbetare där feedback ges på idéer och reflektioner. Effektivitet, samarbete och översiktlig kunskap i skapandet av mål ökar av detta system.<sup>76</sup>

*”Medarbetarna kommer att visa att det lönar sig eftersom människor som känner sig sedda, som får hjälp till att utvecklas och som får bidra till en verksamhets utveckling skapar resultat!”<sup>77</sup>*

Citatet visar på att de företag som ger feedback till sina anställda har medarbetare som hjälper till i företagets utveckling.

Det är viktigt att feedbacken som ges ska vara specifik, diffusa ord bör undvikas, samt att det som feedbacken omfattar ska vara något som går att förändra. Att ge feedbacken vid rätt tid och i lagom mängd är det optimala och den respons som ges tillbaka är viktig att lyssna på. Det sista som man bör ha i åtanke är att mottagaren ska uppmuntras att be andra om en till åsikt angående den mottagna feedbacken.<sup>78</sup>

Att ge feedback regelbundet är bra och behövs det bör man skapa rutiner för detta<sup>79</sup>. Att till exempel ha sina medarbetare utspridda på olika våningar eller avdelningar i företaget försvårar för chefen att ge spontan feedback varje dag och då krävs istället regelbunden återkoppling. Det blir allt viktigare att chefen på företaget har förmågan att baka in feedbacken i kommunikationen. En nackdel är att de inte har koll på vad som äger rum, vem som gör något och hur det görs.<sup>80</sup>

#### 4.2.2 Positiv feedback

Positiv feedback är den feedback som medarbetare vill ha mest av men mer sällan får<sup>81</sup>. Vi vill ha ett erkännande på det arbete vi utfört. När positiv feedback ges är det viktigt på vilket sätt det sker, det måste vara äkta, välförtjänt och specifikt annars blir det endast tomma ord. Med tomma ord menas att om positiv feedback ges överdrivet och för självklarheter, ”irriterar” endast denna feedback.<sup>82</sup> Att ge positiv feedback handlar om att ge besked om vad du uppskattar hos andra och att de med dig kan vara

---

<sup>76</sup> König (2007), sidan 5

<sup>77</sup> Ibid, sidan 3

<sup>78</sup> Blomquist & Röding (2010), sidan 120-122

<sup>79</sup> König (2007), sidan 3

<sup>80</sup> Ibid, sidan 39

<sup>81</sup> Ibid, sidan 6-7

<sup>82</sup> Hagemann (1990), sidan 52-53

trygga och öppna sig<sup>83</sup>. I grupper där människor vågar ge varandra positiv feedback men även negativ feedback brukar det leda till att tryggheten, samhörigheten och sammanhållningen stärks. När det råder brist på feedback finns det en tendens att avvisa och nedvärdera positiv feedback och ta den negativa feedbacken på för stort allvar.<sup>84</sup>

### 4.2.3 Johari-fönstret

Modellen nedan lyfter fram två olika perspektiv/sätt att se på människan och modellen illustrerar kommunikationens mer eller mindre medvetna delar: det som är känt för en själv och andra och det som är okänt för en själv och andra. Figuren nedan visar hur fyra rutor uppstår när dessa två perspektiv kopplas samman. I ”det öppna jaget” är en del känt för en själv och även för andra, vi är medvetna om hur vi agerar samt att det är märkbart för andra. Kommunikationen är medveten för en själv liksom för andra. I ”det dolda jaget” är en del känt för en själv medan det är okänt för andra, det är sådant som vi själv är medvetna om men inte visar för andra. Det är kommunikation som en själv är medveten om men som andra inte förstår. I det tredje fönstret, ”det blinda jaget”, är det okänt för en själv men känt för andra, vi har för oss saker som andra tänker på men inte en själv. Till exempel att någon som lyssnar på musik sitter och nynnar. Kommunikationen är sådan en själv inte uppfattar men som andra uppfattar. I det sista fönstret, ”det okända jaget” är allt handlande okänt både för en själv och för andra samt att kommunikationen här är omedveten.

Det är ”det öppna jaget” och ”det blinda jaget” som är intressant i detta sammanhang. Att få feedback kan leda till att vi får ökad lärdom om oss själva vilket leder till att ”det öppna jaget” i Johari-fönstret kan utökas. ”Det öppna jaget” utvidgar sig till höger, alltså mot fönstret ”det blinda jaget” och det fönstret blir mindre. Genom att få feedback får vi andras syn på sidor och egenskaper om oss själva som vi inte visste innan och på detta sätt kan vi få ett större fönster i ”det öppna jaget”. Vi blir mer medvetna om oss själva.<sup>85</sup> Att ge positiv feedback till andra leder till att denne blir medveten om sina resurser och ser sina möjligheter vilket leder till att självförtroendet stärks<sup>86</sup>.

---

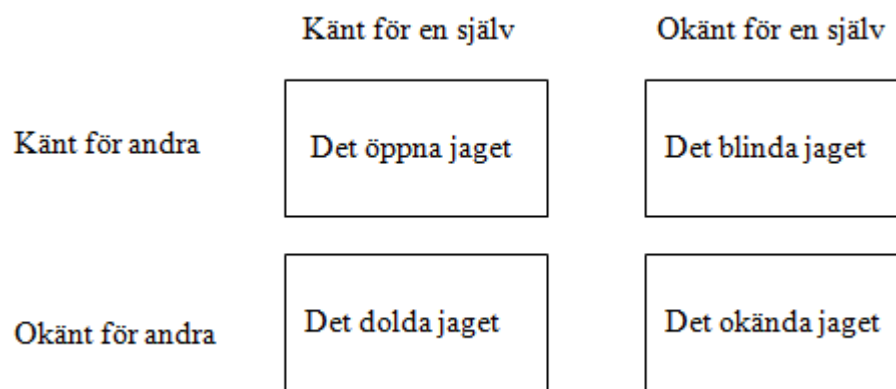
<sup>83</sup> Øiestad (2005), sidan 14

<sup>84</sup> Granér (1994), sidan 86

<sup>85</sup> Forslund (2009), sidan 244-245

<sup>86</sup> Øiestad (2005), sidan 110

**Figur 3: Johari-fönstret**



**Källa: Øiestad (2005), sidan 24**

### 4.3 Förändring

Då samhället utvecklas snabbare än det någonsin gjort krävs det också av organisationer att de utvecklas för att inte halka efter. Förändringsförmåga är en egenskap hos organisationer som påstås bli mer och mer nödvändig för att organisationer ska överleva. Förändring kan omfattas av till exempel en reform av företagskulturen då antaganden, normer samt värderingar ändras. Även i beteendeprocesser kan det ske förändringar vilket omfattas av produktion, beslut samt lärande.<sup>87</sup>

Information om en förändring är viktigt då medarbetarna kan förbereda sig och få större förståelse för förändringen. Att låta de anställda delta i diskussioner om förändringen underlättar då också medarbetarna kan övertygas om att det är en nödvändig förändring. Motstånd kan grundas i att de anställda känner sig obetydliga och att de inte blir tagen på allvar då information brister och de inte får göra sin röst hörd. För att skapa motivation är information ett bra sätt.<sup>88</sup> Brist på information och högt intresse leder till att rykten startas. Ett rykte är information som fokuserar på en händelse och som cirkulerar mellan organisationsmedlemmar.<sup>89</sup> Rykten kan ge upphov till förvanskningar och lättare skapa motstånd än om informationen nått medarbetarna direkt.

<sup>87</sup> Jacobsen & Thorsvik (2008), sidan 413-414

<sup>88</sup> Hagemann (1990), sidan 38

<sup>89</sup> Strid (1999), sidan 58

Garantin för att de anställda ska vara positivt inställda blir utökad då det ges rikligt med information.<sup>90</sup>

Förändringar som medför extraarbete är ett förhållande som bidrar till att de anställda kan göra motstånd. Extraarbete kan uppstå då förändringen görs samtidigt som de vanliga rutinerna och arbetet ska pågå, vilket skapar ett behov av mer resurser. Argumentet som uppstår är då att förändringen är för krävande då arbetssituationen kanske redan är ansträngd. De anställda vill inte genomföra fler arbetsuppgifter än de redan har.<sup>91</sup>

Äldre anställda som ska genomgå en förändring anser sig ofta nöjd med det nuvarande läget och ser inte behovet av en förändring. I förändring som kräver engagemang och initiativkraft från de anställda kan denna inställning användas som argument mot organisationsformen. När förändringens syfte är till exempel att de anställda ska kunna göra individuella karriärer kan de äldre se förändringen som ett hot då de under en längre tid tvingats rätta sig efter en traditionell organisationsform. För att organisationen ska överleva måste de kunna erbjuda attraktiva tjänster då yngre människor ställer andra krav som omfattar effektivitet och lärande.<sup>92</sup> Vid nyanställning tycks ålder vara den största utslagsgivande medverkande kraften vilket kan bidra till ökad stress. Beteenden som kan träda fram då en situation upplevs som hotande är aggressivitet, förnekelse, misstänksamhet och ej visat intresse.<sup>93</sup>

Faktorerna arbetsrelaterad stress, åtagande inom organisationen och attityd till förändring inom organisationen är faktorer som har ett negativt samband. Med detta menas att stressade medarbetare minskar sina åtagande i företaget och även viljan att acceptera förändringar som sker i organisationen reduceras. God och effektiv relation till sina medarbetare är betydande för organisatoriska förändringar. Bra konflikthantering, stödjande arbetsrelationer samt effektiv kommunikation gynnar positiv inställning till förändring. Attityder som inte är stödjande till förändring kan vara ett problem som skapats på grund av att medarbetarna ser förändring som oattraktivt då de har en hög arbetsbörda.<sup>94</sup>

---

<sup>90</sup> Angelöw (1991), sidan 25

<sup>91</sup> Jacobsen & Thorsvik (2008), sidan 430

<sup>92</sup> Ibid, sidan 46

<sup>93</sup> Angelöw (1991), sidan 28

<sup>94</sup> Vakola & Nikolau (2005), sidan 160

## 4.4 Företagskultur

Företagskultur är värderingar samt synsätt och finns inom varje organisation<sup>95</sup>. Företagskulturen påverkar hur personer till exempel fattar beslut, kommunicerar, bedömer andras ord och handlingar<sup>96</sup>. Sättet att driva och organisera verksamheten, synen på medarbetare och kunder visar hur kulturen är. Företagskulturen avgör hur information delas och förhållandet till varandra mellan olika avdelningar. För effektivitet och lönsamhet är företagskultur en förutsättning, samt avgörande för vilka som väljer att stanna kvar i företaget och rekrytering. Bra företagskultur är en kultur där de anställda har möjlighet att utvecklas och anser att sitt arbete är meningsfullt vilket bidrar till att personliga mål är nåbara. En dålig företagskultur är ett företag som saknar etiska och trovärdiga policyer. En känsla av hopplöshet kan signalera dåligt kultur.<sup>97</sup>

*'Culture' can be defined as 'that social and phenomenological uniqueness of a particular organisational community . . . which comprises numerous intangible and symbolic elements, such as values, philosophies and ideologies, as well as those which are more tangible, and are given behavioural and visual expression'.*

*"Kultur" kan definieras som " en speciell social- och fenomenologisk organisatorisk enhet som omfattar många olika immateriella och symboliska element, exempelvis värderingar, filosofier och ideologier, samt de som är mer påtagliga, och ger beteendemässiga och visuellt uttryck "*<sup>98</sup> (Egen översättning)

För att skapa en bra företagskultur krävs trygghet då människan är ett flockdjur och har ett behov av att bli accepterade av de övriga i företaget. Feedback är en faktor som bidrar till stor delaktighet. Är feedbacken även konstruktiv underlättar det för mottagaren att känna trygghet och uppmuntran till att vara sig själv och kan då lägga sin energi på sin egen utveckling, istället för att försöka anpassa sig och vara till lags.<sup>99</sup>

Utveckling av organisationer behövs då vi lever i en värld som är föränderlig och konkurrensen ökar. Framgångsrika organisationer bör bland annat vara ” kunskapsinriktade och satsa på vidareutbildning”, ”vara delegerande och kommunicerande”

---

<sup>95</sup> König (2007), sidan 35

<sup>96</sup> Ekman (2003), sidan 64

<sup>97</sup> König (2007), sidan 53

<sup>98</sup> Gentle (2001), sidan 11 se Beare et al (1989)

<sup>99</sup> König (2007), sidan 53

samt ”våga nytänka, satsa på utmaningar och vara visionära”. Sammanfattningsvis är framgångsrika organisationer sådana som är anpassningsbara, utvecklar de anställda inom företaget och har en stark kultur. Hur de ska åstadkomma detta är genom bland annat kompetensuppbyggnad och en organisationsstruktur som delar ut ansvar och kommunicerar vilket lämnar plats för de inom företaget att känna större delaktighet<sup>100</sup> Organisationer som har en stark och gemensam kultur får en positiv effekt på sina medarbetares motivation samt att de känner gemenskap och ansvar för organisationen

<sup>101</sup> .

---

<sup>100</sup> Wolvén (2000), sidan 246-248

<sup>101</sup> Ekman (2003), sidan 65

## 5. Empiri

---

*I detta kapitel redovisar vi intervjuerna vi genomfört. Kapitlet är uppbyggt att istället för att redovisa varje intervjupersons svar var för sig har vi valt att gruppera svaren under olika teman.*

---

### 5.1 Eco-log och intervjupersonerna

Eco-logs verksamhet ligger under ett och samma tak i Söderhamn. De tillverkar, marknadsför och säljer skogsmaskiner. Deras huvudsakliga marknad är i Sverige, Ryssland och Tyskland.<sup>102</sup> De vi intervjuat är platschefen samt fem medarbetare på olika avdelningar i företaget. Den första intervjun vi gjorde var med platschefen som är en man. Hans arbetsuppgifter är blandade men några av dessa är att administrera och agera utbildningsansvarig då de inte har någon med dessa arbetsuppgifter. Han har arbetat inom företaget sedan september 2007 och som platschef sedan juli 2008. Vi kommer att benämna honom som (man, platschef) i fortsättningen. Den andra intervjun var med en kvinna som arbetar på inköpsavdelningen. Hon har arbetat i företaget sedan oktober 2009 och varit fast anställd från och med första januari 2010. Vi kommer fortsättningsvis benämna henne som (kvinna, inköpare). Den tredje intervjupersonen är en man som arbetar på MPS, inköp/konstruktion/produktion, denna tjänst har han haft i ett år. Han gav en kort förklaring till hans arbetsuppgifter vilket är att ritningar hamnar på rätt ställe samt att de blir inlagda i systemet. Han har arbetat i företaget sedan 1997 inom produktion innan han fick sin nuvarande tjänst. Vidare benämns han som (man, MPS).

Den fjärde personen vi intervjuat är en kvinna som arbetar inom avdelningen för reservdelar. I mars 2010 började hon arbeta efter en mammaledighet och innan det har hon arbetat i företaget i två år. Följande namnger vi henne som (kvinna, reservdelar). Den femte personen är en man som arbetar inom produktion och har arbetat där sedan 1998. Under intervjun titulerade han sig själv som ”svårplacerad arbetskraft” då han arbetat med det mesta inom produktion. I följande kapitel kommer vi att kalla honom för (man, produktion). Den sjätte och sista intervjupersonen är en man som arbetat längst i företaget, han har arbetat sedan 1995 inom produktion. Produktionen är indelad i olika stationer där de på första stationen bygger skogsmaskinen från grunden och

---

<sup>102</sup> [http://www.eco-log.se/sv/foretag/eco\\_log\\_i\\_soderhamn](http://www.eco-log.se/sv/foretag/eco_log_i_soderhamn) (2011-03-23)

på slutstationen, där han jobbar, utförs de slutgiltiga testerna och maskinerna testkörs. För att skilja produktionsmännen åt kommer vi benämna denne som (man, produktion, slutstation). Alla som vi intervjuat har varit varslade förutom (man, platschef) samt (man, produktion, slutstation). Vi ska tillägga att (kvinna, inköpare) inte arbetade i företaget när de övriga varslades. Som lägst under varslet hade de 35 anställda. Av de vi intervjuat blev alla återanställda.

## 5.2 Utbildningens innehåll och medarbetarnas upplevelser

Alla intervjupersoner berättade att de blev indelade i mindre grupper, cirka åtta till tio personer, vid de två utbildningstillfällena som varade i två timmar och de utbildade sig i omgångar. De nämnde även att de under utbildningen bland annat fick sitta två och två och träna på att ge varandra feedback. Varje par skulle ge beröm till varandra och plocka fram det som de tyckte var positivt med den andre personen. (Kvinna, inköpare) tycker att detta moment var roligt och hon nämnde att andra utbildningstillfället, uppföljningen, endast var att friska upp minnet.

*”Man kan ju tycka att det är lite vuxendagis ibland när de sitter och säger åt en att räta på ryggen och titta på den du pratar med, det kan man ju tycka är rätt töntigt. Sen så tycker jag kurser är kul, då lär man sig någonting.”* (Kvinna, inköpare)

Samtliga vi intervjuat framförde att kursen endast fokuserade på positiv feedback, hur de visar att de tycker att medarbetare gör bra saker, vid båda kurstillfällena. (Man, MPS) tillade att utbildningen handlade om att kursledarna försökte lära dem att få ett positivt tänkande, oavsett hur läget är ska de ändå försöka behålla arbetsglädjen. (Man, produktion, slutstation) sade också detta och tillade att de under utbildningstillfället fick öva på kroppsspråk, hur de ska formulera sig och bete sig när de lyssnar för att visa att man är intresserad. Utbildningen var mest fokuserat på detta enligt honom (Kvinna, inköpare) berättade att det var både teoretiskt och praktiskt och att de fick utföra många övningar samt att kursledarna gjorde mycket rollspel, de hade stor inlevelse vilket bidrog till bra stämning bland åskådarna. De skulle bland annat lära sig att berätta vilka effekter det ger och kedjereaktioner som skapas om man är hjälpsam, att det underlättar för alla. Sedan när de skulle få testa själv var det många som blev skygga och talade om att de inte ville testa det.



(Man, produktion) berättade att de blandade dem som arbetar på kontoret med montörerna på produktion vid de olika utbildningstillfällena för att allting skulle flyta på och att ingenting skulle vara stillastående på företaget. (Kvinna, inköpare) nämnde även detta och att de på hennes avdelning, där de är fyra stycken som arbetar, delade in dem i två grupper för att några skulle vara kvar. Hon berättade även att det var vissa som avstod från kursen och tyckte det var löjligt. Enligt henne var det var en självklar utbildning och hon upplevde det inte som konstigt. Det handlade om att de ska titta på varandra när de pratar med varandra och lyssna aktivt, enligt henne självklara saker. Hon påpekade att alla kanske inte betar sig så och att det inte är självklart för alla men att det är något som bör vara självklart för varje person.

Hon tror även att ge feedback är något människor har i sig men att det kan vara svårt att ge beröm då det inte är naturligt för alla. Vissa människor är negativa i sig och då har de kanske svårare att ändra på sig än de som har lättare för att vara positiva menar hon. Hon har svårt att tro att någon inte tycker att det kursledarna visade och gjorde vad rätt. Hon tror att alla vill att det egentligen ska vara så som kursledarna visade men att vissa kan uppleva det som svårt.

(Kvinna, reservdelar) beskrev att de fick utföra övningarna tillsammans med vissa hon inte kände så bra. De är många som arbetar på företaget och de som arbetar på samma avdelning pratar mer med varandra än med dem som sitter på andra avdelningar. Hon sade att de inte hade mycket gemensamt och när de då skulle sitta och göra övningar med dem blev det väldigt svårt. Hon har ingen omfattande vetskap om vad de gör på dagarna i arbetet vilket bidrog till att det då blev svårt att ge dem komplimanger för vad de gör bra i sitt arbete. (Man, produktion) berättade också att de gjorde små övningar om hur de ska reagera mot varandra. Han tycker att det för en del kan vara extra nyttigt men att det är nyttigt för alla att visa att man lyssnar på personen i fråga som man pratar med. Han påpekade att det inte är trevligt om någon skulle titta ut genom fönstret medan han pratar med en person och att han då skulle sluta prata med denne.

Sammanfattningsvis var utbildningen indelad i två utbildningstillfällen vardera två timmar samt att det var fokuserat på att lära sig att ge och ta positiv feedback. Utbildningen bestod av teori och övningar och de anställda blev indelade i olika grupper med anställda från olika avdelningar.

### 5.3 Förväntningar på utbildningen

(Man, MPS) kommer inte ihåg, som de övriga intervjupersonerna, att de innan fick någon information om utbildningen och vad den skulle behandla. De hade heller inte några förväntningar direkt innan kursen då de inte visste vad den skulle behandla. (Kvinna, inköpare) sade att det enda hon visste var namnet på företaget som skulle genomföra utbildningen och att det ryktades om att några psykologer skulle komma. Information kan vara sådär på företaget ibland uttryckte hon sig, den når inte fram till alla alltid menade hon. Hon hade inställningen att gå dit och luta sig tillbaka för att se vad kursen erbjöd. (Man, produktion) sade att den enda information som gick var ryktet på golvet om att det var en ”charmkurs”. När han hörde att det var en ”charmkurs” förstod han lite vad kursen skulle behandla då han deltagit i en sådan tidigare. Under intervjun uttryckte han sig så här:

*”Jag var nog i någon grupp mitt i där någonstans tror jag. Visst gick det rykten på golvet om vad det skulle vara och så vidare men det var kanske inget man lyssnade på. En del tyckte det var blä och en del tyckte det var bra. Jag tycker att är man inte positiv mot varandra på en arbetsplats så här fungerar det inte. Jag är själv utbildad fotbollstränare och jag har tränat fotbollslag i många år och spelar fotboll själv också. Och det är samma sak egentligen, är man inte positiv till varandra inom ett fotbollslag så fungerar det inte heller. Och likadant är det inom en verkstad”.* (Man, produktion)

(Kvinna, inköpare) tror att fler hade gett utbildningen en chans om de hade fått mer information innan. Hade det funnits ett syfte som de hade fått information om och inte bara ett rykte om att två psykologer skulle komma dit med syftet att få dem börja prata med varandra hade fler kanske varit öppna för det. Hon tycker att det hade varit bra att få veta varför de egentligen skulle gå. (Kvinna, reservdelar) tror inte att hon hade gått på kursen om hon hade fått mer information om den, då de på hennes avdelning har mycket att göra. Hon sade att det skulle kännas jobbigt att försvinna från avdelningen och sina arbetsuppgifter och därför skulle hon nog inte ha gått på kursen även om det var en bra utbildning.

När vi intervjuade (kvinna, inköpare) berättade hon att det var blandade åsikter bland dem som varit på kursen. Hon sade att den första gruppen som var iväg tyckte det var

bra och den andra gruppen tyckte helt tvärtom. Även (man, produktion, slutstation) nämnde att det var blandade åsikter om vad folk tyckte om utbildningen, vissa tyckte det var positivt och vissa inte.

Sammanfattningsvis hade samtliga intervjupersoner lika uppfattning om att de innan utbildningen inte fick någon genomgående information om vad utbildningen skulle behandla. Samtliga intervjupersoner hade inte heller några förväntningar och alla berättade att det gick rykten innan om att det skulle vara en ”charmkurs” samt att två psykologer skulle komma dit. (Kvinna, inköpare) påpekade att fler kanske hade gett utbildningen en chans om de hade blivit tilldelad mer information innan. (Kvinna, reservdelar) trodde dock inte att hon skulle ha deltagit på kursen även om hon fått mer information men detta beror på att de på hennes avdelning har mycket att göra.

#### 5.4 Upplevda effekter av utbildningen

Den främsta nyttan företaget har haft av utbildningen enligt (kvinna, inköpare) är att sammanhållningen har blivit starkare vilket hon anser leder till att man gör ett bättre jobb, det skapas en kedjereaktion. Hon har även funnit att det är en smart strategi att använda positiv feedback för att få dem som tycker ”illa” om henne att tycka bra om henne. Med detta menar hon att det är svårt att tycka illa om någon som säger att man till exempel gör ett bra jobb. (Kvinna, inköpare) nämnde även att det finns två läger på företaget, de som tycker att det är nyttigt och viktigt och de som är emot och tycker det mesta är tråkigt. Hon gav exempel på en tidigare kurs de haft där syftet var att lära sig att tänka i andra banor och de skulle bygga en fabrik med lego för att få flödet att fungera. Vissa tyckte det var ”töntigt” och vissa tyckte det var intressant och hon tror att det kan bero på att många äldre generellt har en annan inställning till psykologer än vad de yngre har.

(Man, MPS) sade att det inte går att mäta vad utbildningen har gjort för förbättringar och nytta för företaget men han försöker se på det så positivt som möjligt även när situationen kanske inte är så bra alla gånger. (Man, produktion) tror att det absolut har varit till nytta för företaget att utbilda de anställda. Han sade:

*”När vi är 35 på golvet här och går det en surkart mitt i högen så kan den ju faktiskt förstöra stämningen väldigt mycket. En sådan person kanske har tänkt till att ”jag får*

*hålla mig till mängden och sparka sönder brevlådor när jag kommer hem istället”.*”

(Man, produktion)

Det han menar med ovanstående citat är att det säkerligen är någon på företaget som kanske har tagit åt sig av informationen och förändrat sig, men att det inte är något som den personen skulle erkänna. Detta utvecklade han vidare:

*”Men någon kanske har tänkt efter, ”oj det räcker med att jag säger god morgon och drar på smilbanden”. Men en sådan person får man ju aldrig att säga att han/hon tog åt sig, det tror jag ingen skulle säga rätt ut. Jag kan inte peka ut någon som ändrat på sig men jag tror säkert att det var någon person i alla fall.”* (Man, produktion)

(Man, produktion, slutstation) sade att det alltid finns en nytta med utbildning men han inte kan säga vilken typ av nytta det har gjort. Det han ser som den största förmånen är tipsen de fick för att vara mer positiva samt de positiva effekterna som uppkom direkt efter kursen. Han anser att det nu har utjämnats och att det idag är ungefär lika som det var innan kursen men att de kanske tänker lite mer på att ge positiv feedback.

(Kvinna, reservdelar) anser att de övervägande positiva effekterna är att det öppnade upp mellan avdelningarna. Kursen var rolig att delta i och nu kan de skämta om den eftersom grupperna var blandade med anställda från olika avdelningar. Hon påpekade även att de som har mejlkontakt på företaget fortsatte på samma spår ett tag efter kursen genom att tänka extra mycket på trevligt bemötande i skriftlig form. Något som hon även nämnde är att de tidigare inte alls var bra på att ge positiv feedback men att de nu får höra det betydligt oftare.

Sammanfattningsvis har intervjupersonerna olika uppfattningar om vad utbildningen har gett för upplevda effekter. Alla är dock överens om att utbildningen har gett någon upplevd effekt men det kan vara svårt att säga exakt vad. (Kvinna, inköpare) beskriver att den upplevda effekten är att de har fått en starkare sammanhållning. (Man, MPS) kan inte avgöra vilka upplevda effekter det har blivit för företaget i stort men han själv försöker tänka mer positivt. (Man, produktion, slutstation) hade lika uppfattning som (man, MPS) samt att han värderar de tips de fick. (Man, produktion) upplever att det är i alla fall minst en person som har tagit åt sig vad som sades på kursen och tänkt till. (Kvinna, reservdelar) anser att de upplevda effekterna är att det öppnade upp mer

mellan avdelningarna då de fick något att prata och skämta om samt att hon idag får mer positiv feedback.

#### 5.4.1 Medarbetarnas syn på feedback

(Kvinna, inköpare) anser att det viktigaste med feedback är att få växa och skapa mera glöd, att självförtroendet stärks. Hon jämförde hur vuxna och barn tar emot feedback och sade att barn har lättare för att visa sig stolta när de gjort något bra i jämförelse med vuxna som kanske döljer det mer och inte riktigt vågar ta åt sig. Hon anser även att det aldrig är en nackdel att ge beröm, inte ärligt beröm i alla fall. Det kan förändra mycket om man sväljer stoltheten och ger beröm som man verkligen menar, exempelvis till en person man ”har svårt för” och inte brukar umgås med. Genom en sådan handling kan det bli en bättre relation menar (kvinna, inköpare). (Man, MPS) sade detta om varför det är viktigt med feedback:

*”Allt det man gör känns mer värdefullt, så är det. Det ger en kick framåt. Det finns i alla fall inget negativt med att få ett tack eller något positivt tillbaka.”* (Man, MPS)

(Man, produktion, slutstation) har samma åsikt som (man, MPS) men påpekar också vikten av att kunna ge och ta negativ feedback då det annars inte kan ske några förbättringar eller förändringar enligt honom. (Man, MPS) tycker att det inte förekommer negativ feedback i sådan stor omfattning på företaget men om någon skulle göra fel så får de höra det på ett korrekt sätt tycker han. Det förekommer inga spydigheter utan de får då konstruktiv kritik. (Man, produktion, slutstation) ger samma svar som föregående intervjuperson men tillägger att om någon gör fel så talar man om det för den personen. Han tror även att det är de som tål att ta emot negativ feedback som också anser att det är bra, medan de som inte kan hantera det inte heller förespråkar det. Han tillade även:

*”Men jag tror de flesta är positiva till det. Det är ju bra att säga till för då kanske man snappar upp det och man vet till nästa gång att sådär ska jag inte göra. Och man blir ju bättre på att montera om det är sådana grejer.”* (Man, produktion, slutstation)

Samma intervjuperson lade också till att det är mellan de olika avdelningarna som det förekommer mest negativ feedback. (Kvinna, inköpare) anser att de alltid har varit bra på att ge negativ feedback. Den negativa feedbacken har inte förändrats efter ut-

bildningen, utan de har blivit bättre på att ge positiv feedback. Det är dock enligt henne viktigt att framföra den negativa feedbacken också för att det ska kunna bli någon förändring men det är centralt att försöka få jämvikt och inte bara ge negativ feedback. Hon menar att det är viktigt att bli pushad i sitt arbete och tycka att det är kul. Hon märker att det blir roligare att arbeta om det är någon som framför att hon gör ett bra jobb.

Enligt (man, produktion) har det stor betydelse på en arbetsplats om de anställda är positiva, pratar och skrattar då andra människor i omgivningen påverkas. Om någon skulle börja arbetsdagen med dåligt humör, om denne kanske har haft en dålig morgon, kan de andra påverka honom till det bättre menade han. Skulle någon komma till ett företag där stämningen är dålig kan hela dagen bli förstörd menade han och avslutar med att nämna att positivitet är jätteviktigt.

Sammanfattningsvis har (kvinna, inköpare), (man, produktion, slutstation) samt (man, MPS) lika syn på att självförtroendet stärks av feedback. (Man, produktion, slutstation) påpekade vikten av att även ge negativ feedback och inte bara positiv då det annars inte kan ske någon förbättring. (Man, MPS) tycker att den negativa feedbacken på företaget är bra då de får konstruktiv kritik samt att den positiva feedbacken gör så att arbetet känns mer värdefullt.

#### **5.4.2 Medarbetarnas syn på positiv feedback som de får**

(Kvinna, inköpare) anser att hos dem på inköp har en jättebra sammanhållning och att de faktiskt är riktigt duktiga på, dock inte överdrivet, att ge varandra positiv feedback. De kan till exempel säga till en kollega ”men skitbra att du sade ifrån” om någon besöker deras avdelning och ber de göra något som inte hör till deras arbetsuppgifter. De har blivit lite kaxigare, de tar inte på sig för mycket utan bollar över till den som ska göra det. Hon menar att det kan uppstå liknande situationer och att det någon gång varje dag händer att de pushar varandra. Men det är inte beröm och en klapp på axeln i samband med att någon säger ”åh vad du var duktig”. Hon nämnde en gång när hon blev glad då en man som börjat arbeta hos dem på hennes avdelning, efter några veckor lade handen på hennes axel och sade: ”du jag tycker att du är jätteduktig, du snappar upp problem snabbt och tar tag i dem och löser dem.” Hon berättade att när han hade talat om det blev hon rörd för att det kändes väldigt ärligt, det sker inte ofta.

Hon sade att han är duktig på positiv feedback då han har gett det till fler på företaget. Hon påpekade att hon tycker det är bra då han inte ens gått kursen.

*”Det är ju det roligaste som finns att få beröm”* (Kvinna, inköpare)

Enligt (man, MPS) får han positiv feedback och de andra tackar ofta för hjälpen då hans avdelning är lite av en utredningsavdelning också. Vad han menar med utredningsavdelning är att om det till exempel är någon på företaget som funderar varför det exempelvis kommer en stor leverans av en vara, fast de inte använder varan så mycket och vice versa, kollar de upp i systemet vad det är som drar behovet och försöker besvara frågorna. Det är oftast då han får ett tack eller att han har gjort ett bra jobb.

(Kvinna, reservdelar) berättade att hon bara får feedback ibland. Hon berättade att veckan innan vi intervjuade henne hade de haft mycket att göra och då påpekade deras kunder med denna kommentar: ”gud vad ni har varit duktiga!”. (Man, produktion) kunde inte riktigt svara på ungefär hur många gånger per vecka han får positiv feedback men sade:

*”Men förra veckan när vi jobbade över så tyckte vår chef att vi hade gjort ett väldigt bra jobb så då kom hon ut direkt på morgonen och berättade det. Det värderar jag mer än pengar egentligen.”* (Man, produktion)

Med detta menar han att det är mer värt med en positiv kommentar än att få pengar, utan någon kommentar. Om någon slänger fram en femhundring till honom och sedan bara går därifrån ger det ingenting jämfört med en kommentar som ”jättebra jobbat, vilken tur att vi har er!”. Det är svårt för honom att säga hur många gånger per vecka han får positiv feedback, men det händer varje vecka och varje dag, det sker ofta i dagsläget framförde han. Produktionschefen på företaget får beröm av (man, produktion) då han under intervjun tillägger att hon är den enda produktionschef han har haft som kan komma ut från sitt kontor och berätta att de har gjort ett bra jobb på golvet.

(Man, produktion, slutstation) tycker som föregående intervjuperson att det är svårt att svara i exakt antal men uppskattade att det beror på situationen men att det kan ske någon gång i veckan, det är beroende på situationen. Han berättade att deras chef kommer ut och meddelar att hon tycker att de har gjort ett bra arbete lite då och då.

Positiv feedback brukar de få när de levererar maskinerna på utsatt tid eller när de får en rapport från en kund att maskinen fungerar bra och att det inte har uppstått problem. Då känner han att han blir glad och stolt, sådan feedback uppskattar han.

Av de fem medarbetare vi intervjuat känner alla medarbetare att feedbacken de får idag är ärlig men alla påpekade att det var överdrivet direkt efter utbildningen. (Man, MPS) beskriver att de ville visa sig duktiga och att det då blev överdrivet men att han idag inte tror att finns någon som fortfarande spelar på det som skedde på kursen. (Kvinna, inköpare) känner ibland att feedbacken hon får är lite överdriven men detta förekom mest direkt efter utbildningen, hon förklarar det med att alla är olika och att alla tolkar feedbacken olika.

(Kvinna, inköpare) menar att vissa har förändrats efter kursen och ger mer positiv feedback idag, de vågar öppna sig mer men det är inte överdrivet. Det är bra att de fick lyfta upp frågan anser hon. Hon tycker vissa har blivit bättre på att ge positiv feedback och hon anser själv att hon har bättrat sig då hon nu är lite tydligare med att säga till exempel ”det där blev ju skitbra”. (Man, MPS) sade att han har kontakt med många som inte deltog i kursen men anser att det är positivt på professionell nivå. (Kvinna, reservdelar) berättade att på hennes avdelning ges det inte mycket feedback då deras chef inte ger dem feedback i större utsträckning. Men de försöker gentemot varandra medarbetare, hon anser att de jobbar mycket bättre om de får höra att de gjort någonting bra, alla blir mer positiv av det. När vi frågade henne om hon kommer ihåg när någon sagt något speciellt svarade hon att hennes chef faktiskt berömde henne samma morgon vi intervjuade henne:

*”I morse så sa min chef till mig att han tyckte att jag gjorde ett bra jobb, då blev man förvånad. Det hör man inte så ofta.”* (Kvinna, reservdelar)

Sammanfattningsvis anser alla att positiv feedback är viktigt att ge och få och att de är bra på det på företaget. Alla sade att de får positiv feedback någon gång per vecka. (Kvinna, reservdelar) påpekade att de inte får feedback lika ofta av sin chef som från sina medarbetare. (Man, produktion, slutstation) och (man, produktion) påpekade att deras chef på produktion är bra på att ge dem positiv feedback. Det finns alltså olika uppfattningar beroende på vilken chef de har hur mycket feedback de får från dem.



### 5.4.3 Medarbetarnas syn på positiv feedback som de ger

(Kvinna, reservdelar) tycker att hon ger mer positiv feedback idag än innan utbildningen. Hon anser att utbildningen har hjälpt henne att tänka på att hon måste säga att andra har gjort ett bra jobb för att de ska veta om att hon tycker så. (Kvinna, inköpare) anser att de är ganska dåliga på att ge positiv feedback till varandra och hur de visar att andra gör bra saker i förhållande till negativ feedback. När någon gör någonting fel är alla duktiga på att visa att det inte blev bra. Men sedan när allting fungerar och folk är duktiga, gör ett bra jobb, tar alla det för givet.

(Man, MPS) anser att han är ett ”specialfall” då han har mycket mejlkontakt med många på företaget och kan genom det vara positiv. Han tycker det var svårare att ge positiv feedback när han arbetade inom produktion genom att han där bara fokuserade på att utföra sitt jobb. Han menar att det nu ges fler tillfällen att ge positiva svar till både leverantörer, kunder och anställda. När det gäller de på produktionen sinsemellan bedömer (man, produktion) att de ställer upp för varandra och tar gemensamt ansvar för att ingen ska behöva arbeta övertid på grund av någon annans fördröjning, men erkänner att de inte händer så ofta att de går fram till varandra och berömmar varandras arbete. Men det finns där ändå då de hjälps åt väldigt bra lägger han till. Han skulle kunna bli bättre på att ge positiv feedback medger han.

Även (man, produktionschef, slutstation) bekänner att han inte ger positiv feedback så ofta och att han skulle kunna ge det oftare, han har det i åtanke men kanske inte alltid tar det till handling. Han tillade att han försöker ibland.

Sammanfattningsvis har alla lika uppfattning om att de kan bli bättre på att ge positiv feedback. (Kvinna, reservdelar) betonade att det är viktigt att ge positiv feedback och säga att någon har gjort ett bra jobb för annars får inte den personen veta om det. (Kvinna, inköp) påpekade dock att de är bättre på att kommentera när något går fel än när någon gör någonting bra.

## 5.5 Bild av företagskulturen

När vi frågade alla intervjupersoner hur de upplever andan på företaget svarade alla att de upplever den som bra. (Kvinna, inköpare) upplever andan i det stora hela som

otroligt bra och hon anser att de har roligt tillsammans och att det är ett bra företag som hon trivs på. (Man, MPS) upplever andan på företaget idag som:

*”Bra, mycket bra vill jag påstå”.* (Man, MPS)

Han upplevde att andan för två år sedan var så bra som den kunde vara då.

*”Det var ju eländigt, i produktionen var alla utom fyra uppsagda. Det är ganska så stort företag och det var cirka 90 % i alla fall som blev uppsagda. Jag tyckte de skötte sig så gott det gick, men jag skulle inte vilja vara företagsledare en sådan gång heller.”* (Man, MPS)

Även (man, produktion) instämde att andan för två år sedan, när de var nere i en lågkonjunktur, inte var lika bra som den är idag. Han sade att det då handlade om att kämpa på och överleva samt att då stämningen även inte var bra resulterade det i att andra delar inte blev bra. Men han tycker att de ändå höll skenet uppe och att det inte var någon osämja, men alla funderade om de skulle bli arbetslösa eller inte och hur det skulle påverka huset och familjen. Idag upplever han andan som bra och enligt honom får han arbetsglädje när han har mycket att göra, han behöver då inte fundera på vad han ska göra och trivs då som bäst. Han tror att kursen kan ha bidragit till den positiva andan, någon ”gammal stofil” enligt honom kan ha fått upp ögonen efter att ha genomgått utbildningen. Han förklarade kulturen och andan på företaget med ett ord, ”vi”. Han tycker att de har fått ett närmare samarbete med de andra avdelningarna nu vilket gör att hela företaget kan benämnas som ”vi”, alla känner del i det de gör.

(Man, produktion, slutstation) påpekade även att andan var mindre bra när det var osäkert med jobben men att det idag är ganska bra och att alla verkar trivas, samt att det flyter in order hela tiden och de har mycket jobb. Han är dock tveksam till om utbildningen har påverkat andan men tror att det kan ha påverkat några medarbetare. (Kvinna, reservdelar) upplever att andan är bättre idag än när hon började. Anledningen till detta är att hon tror att det innan var uppdelat på olika stationer och alla inte var lika samarbetsvilliga som de är idag, alla ansåg att man endast skulle syssla med det man arbetar med. Idag anser hon att de hjälps åt mycket mer mellan stationerna vilket leder till att andan har blivit bättre.

Alla vi intervjuat upplever att det på deras avdelning är högt i tak. (Kvinna, reservdelar) anser att det är högt i tak på hennes avdelning då alla vågar säga saker rakt ut till varandra och vara ärliga. Även (man, produktion, slutstation) anser detta och tillade att han känner att han kan prata med och vara öppen mot alla på företaget. (Kvinna, inköpare) upplever att det på hennes avdelning är väldigt högt i tak och att det har varit så hela tiden hon arbetat på företaget. Hon tror att det är högt i tak då de är ungefär samma typer av människor, med det menar hon att de är ärliga och alla vill rensa luften snabbt om det uppstår en mindre bekväm situation. Hon påpekade att det inte är lika högt i tak generellt på hela företaget då hon anser att hon inte kan säga vad hon tycker till vem som helst, hon känner inte alla lika bra. Hon anser dock inte att det är lågt i tak utan inte bara lika högt i tak som på hennes avdelning. Även (man, MPS) upplever att det är högt i tak på hans avdelning. Han anser att det generellt inte är jättehögt i tak men absolut inte trångt heller.

(Man, produktion) svarade följande hur han upplever sin avdelning:

*”Där kan vi säga åt varandra att ”nu gjorde du fel, nu gör du såhär” och ”nu gjorde jag fel, ojoj”. Det är inga som helst problem att prata med varandra och inte heller med platschefen eller någon annan om något man inte tycker om, det är väldigt lyhört så. Ibland kan det vara väldigt tuff jargong här men efteråt skrattas det. Ibland lär luften rensas. Det är mycket rakt folk här och man går direkt till personen i fråga och berättar det istället för att det ska pratas skit runt omkring och det blir en jättestor sak av en liten grej. Ja det är väldigt mycket sådant rakt folk här nu.”* (Man, produktion)

Sammanfattningsvis upplever alla intervjupersoner andan på företaget som bra samt att det är högt i tak. De hade lika uppfattning om att det på varje avdelning är bättre än på företaget generellt. (Man, MPS), (man, produktion, slutstation) samt (man, produktion) upplevde andan på företaget som bra när det förelåg varsel. Det tycker att de höll skenet uppe även fast många gick runt och funderade hur det skulle bli med jobbet. (Man, produktion) tror att utbildningen kan ha bidragit till den positiva andan de har idag men att det är svårt att beskriva den exakta effekten. Någon ”gammal stofil” kan enligt honom fått upp ögonen. (Kvinna, reservdelar) upplever att andan är bättre idag än när hon började sin tjänst, på grund av att de hjälps åt mer mellan avdelningarna

vilket har lett att andan blivit bättre. Vad de menar med att det är högt i tak är att alla vågar, framför allt på varje avdelning, säga vad de tycker till varandra.

### 5.5.1 Medarbetarnas syn på den interna kommunikationen

(Man, produktion, slutstation) svarade följande på frågan om den interna kommunikationen:

*”Ja det är väl lite så och så. Förut hade vi mycket avdelningsmöten där de berättade lite om produktion och order och sådant är det ju väldigt lite nu.”* (Man, produktion, slutstation)

Han berättade att de förut hade möten cirka en gång i veckan där de diskuterade dagsläget men att mycket sådant har försvunnit, de får mindre information. Han tillade att platschefen har sagt det att de bör vara mer information, kanske inte en gång i veckan men i alla fall en gång i månaden vilket han håller med om.

(Man, MPS) tycker den interna kommunikationen fungerar bättre efter att de genomgått utbildningen men att det är något som de alltid kan jobba på och bli ännu bättre på. Han sade att när någon är positiv och ger positiv feedback blir det lättare att prata med den personen nästa gång, det blir som en kedjereaktion. Det underlättar när de ska kommunicera med varandra. (Kvinna, reservdelar) anser att kommunikationen är bättre på så sätt att alla ställer upp för varandra om någon behöver hjälp med något jobb eller liknande. Förut kunde de svara om någon frågade om hjälp: ”det där har inte vi någonting med att göra, det struntar vi i”. Hon kan dock inte säga om det beror på kursen eller något annat, till exempel att det går bra för företaget nu och allt med varslandet, då de flesta som fick gå har kommit tillbaka. Detta gör att den interna kommunikationen fungerar bättre. Hon tror att alla faktorer påverkar. Det hon påpekade var att kommunikationen mellan chefen och dem kan brista ibland då de inte alltid får tillräckligt med information som de behöver och skulle vilja ha. Hon sade att de kan fråga sin chef många saker men att det sedan rinner ut i sanden och de får inte besked tillbaka, då vet de inte riktigt vart de står någonstans. Men kommunikationen mellan medarbetarna fungerar bra.

(Man, produktion) instämmer med övriga om att kommunikationen fungerar bra nu mellan medarbetarna. Han berättade att förut, innan Eco-log tog över Caterpillar, var det stängt emellan dem och konstruktion, dem och inköp samt dem och beredning men att det nu är öppna dörrar. Nu vet de vad som är på gång längre fram hela tiden och de har nu lättare för att kommunicera. Fördelen med öppna dörrar enligt honom är de kan lära av varandra, de alla är beroende av varandra och det har blivit mycket bättre än tidigare. På så sätt har den interna kommunikationen blivit bättre. Han anser själv att han alltid varit personen som säger ”hej, god morgon!” på morgonen, det är självklart för honom att göra det. Han sade att de börjar morgonen med ”hej, god morgon, hur är det?” vilket de alltid gör och tar en kopp kaffe tillsammans. Dock är de väldigt många som arbetar där så det har blivit olika fikaställen, det tror han har sin grund i deras olika intressen, vad alla pratar om och så vidare. Han menar att det inte är någon som går igenom dörren utan att säga god morgon men han/hon springer inte runt till alla och skriker ”heeej heeej!”. Han anser att stämningen i alla har fall blivit bättre, men det var inte dåligt innan utbildningen heller menar han.

Sammanfattningsvis upplever alla intervjupersoner att kommunikationen mellan medarbetarna fungerar bra men någon upplever ibland att det kan brista mellan dem och cheferna. Både (man, produktion, slutstation) och (kvinna, reservdelar) påpekade att kommunikationen mellan dem och cheferna kan brista ibland. Enligt (kvinna, reservdelar) är det kommunikationen om information som inte alltid fungerar, de får inte alltid svar på sina frågor och enligt (man, produktion, slutstation) handlar det om att de inte har lika många avdelningsmöten längre. (Man, MPS) anser att kommunikationen har blivit lite bättre efter utbildningen då det blir lättare att kommunicera med varandra när de ger feedback till varandra.

## **5.6 Påverkan och positivt/negativt om utbildningen**

(Kvinna, inköpare) berättade att precis efter kursen överdrev de flesta och var övertydliga med all positiv feedback som gavs. Hon menar att det var positivt då det var ett tecken på att de övriga lyssnade på vad som sades och tog till sig det. När hon reflekterade över sin egen inställning kom hon fram till att hon är en positiv människa och redan besitter dessa kunskaper sedan innan, att hon inte har ändrat sig i sitt sätt att vara mot andra medarbetare.

Att stämningen direkt efter utbildningen var överdriven är även något som de övriga intervjupersonerna påpekade, men (man, MPS) menade att det blev en stämningshöjare i sig och att det blev en kick i rätt riktning. Han nämnde i ett exempel att han alltid började sina mejl han skickade med ”bästa medarbetare” och avslutade det med ”keep up the good work”. Idag tycker han att det inte är på samma nivå som tidigare, de skämtar inte om den positiva feedbacken utan när någon ger positiv feedback tas den seriöst. (Man, MPS) berättade också ett exempel på hur kursen är en stämningshöjare även idag då alla brast ut i skratt när han berättade för de övriga på företaget att han skulle bli intervjuad av oss om utbildningen. Att kursen borde ha en uppföljning var något som han nämnde utöver svaret på frågan.

(Kvinna, inköp) tycker det positiva med utbildningen är att det lättat på trycket och att det är ett steg i rätt riktning då de skrattade mycket under utbildningen. Hon menar att en situation aldrig kan bli sämre av att gå på en utbildning. Hon sade att alla tyckte det var lite löjligt att berömma varandra under kursen men att det var kul. Även (man, MPS) svarade att stämningen blev väldigt lättsam. (Kvinna, reservdelar) tycker att hon fått en tankeställare och att hon förstår att positiv feedback behövs för att det ska fungera bättre på företaget. (Man, produktion, slutstation) håller med om att de fått idéer om hur de ska visa att man lyssnar och har kontakt med den man pratar med samt hur man ska berömma. (Man, produktion) tycker att det positiva är att någon kanske börjar tänka till.

Det negativa med utbildningen anser (kvinna, inköpare) är att den höll för låg nivå. Hon menar att det ibland kändes barnsligt och att de spelade vidare på övningarna för länge när de anställda förstod poängen med övningen direkt. Detta tror hon bidrog till att de som inte ville gå på utbildningen från början tyckte kursen blev ännu mer fjanstig och att man inte tog kursen på så stort allvar. (Man, MPS) har liknande åsikter men han tillägger att de bara hade fyra timmar på sig att förmedla sitt budskap och att man då får räkna med att det blir överspelat. Han hade önskat att utbildningen varade längre. (Man, produktion) tycker att det enda negativa var att det försvann arbetstid och (man, produktion, slutstation) önskar att de hade fått lära sig mer om negativ feedback. Han anser att det behövs då det är befogat men att det ändå var bra att de blev utbildade inom positiv feedback då det också självklart behövs. (Man, MPS) sade under intervjun:

*”Fyra timmar för att omvandla en negativ person till en positiv är lite lite. Men det är ju i alla fall en tankeställare så på det viset tycker jag det absolut slog igenom.”*(Man, MPS)

Sammanfattningsvis har alla intervjupersoner lika uppfattning om att det efter kursen blev överdrivet med positiv feedback. (Kvinna, inköpare) menar att det är ett tecken på att alla tog åt sig av det som sades. Något annat som alla var överens om är att kursen blev en stämningshöjare bland de anställda. (Man, MPS) gav ett exempel att alla brast ut i skratt när han berättade att vi skulle intervjuva honom om utbildningen. Både (man, MPS) och (kvinna, inköpare) har samma åsikt om att de tycker att utbildningen höll för låg nivå då det blev överspelat men (man, MPS) påpekade att de endast hade fyra timmar på sig och förstår att det därför blev lite överspelat.

### **5.7 Avslutande kommentarer**

Alla fem medarbetare vi intervjuat på Eco-Log skulle vilja delta i flera utbildningar i framtiden. När vi sedan frågade om de visste något om framtida utbildningar och hur företaget ska arbeta med detta i ett långsiktigt perspektiv fick vi av samtliga svaret att de inte visste något, men (man, MPS) såg ljuset på framtiden då han berättade att (man, platschef) förespråkar utbildningar och positiv feedback. (Man, produktion, slutstation) berättade att de tidigare fått skriva upp de utbildningar som önskas på en lista, i hans fall handlade det om el- eller hydraulikutbildningar, men att det sedan inte hänt något efter det. Han tror att det beror på att det just nu är väldigt pressat på produktionsavdelningen och att det nu inte finns mycket tid över.

Även när vi frågade om de skulle kunna rekommendera denna utbildning var samtliga överens om att de skulle göra det. (Man, MPS) påpekade att om han skulle höra om ett företag som har tryckt stämning och lågt i tak skulle han absolut rekommendera denna utbildning. Även (kvinna, reservdelar) tillade att om det finns svårigheter med kommunikation och feedback på ett företag tror hon att denna utbildning skulle hjälpa.

## 6. Analys

---

*I detta kapitel ställer vi teorin mot empirin och kopplar samman dessa. Fokus ligger på feedback och kommunikation då det var syftet med utbildningen men vi har även valt att gå in på förändring och företagskultur då det berör kommunikation och feedback. De har gemensamma beröringspunkter.*

---

### 6.1 Kommunikation

Att väl fungerande kommunikation är viktigt i en organisatorisk förändring bekräftas av forskning<sup>103</sup>. Under rubriken ”förändring” i vår analys, utreder vi mer vilken betydelse det har att kommunicera information till medarbetare vid förändring. Vid kommunikation mellan medarbetare samt mellan medarbetare och chefer belyser de teorier vi presenterat att det är av stor betydelse att visa att man lyssnar på den som talar oavsett position i företaget<sup>104</sup>. (Man, produktion) belyste under intervjun att vid tillfällena då de kommunicerar är det viktigt att de visar att de lyssnar på vad som sägs och inte till exempel stirrar ut genom fönstret. Skulle (man, produktion) råka ut för det sade han att han troligtvis skulle sluta prata med personen och han tycker att det är nyttigt att de fick lära sig det på utbildningen. Även (kvinna, inköpare) framförde att det är bra att de belyste hur viktigt det är att visa intresse för den som talar och att det för henne är en självklart samt att det även för andra bör vara det. Vi anser att det är extra viktigt för både anställda och chefer att visa att de lyssnar på varandra när feedback ges och tas för att den som ger feedback ska tycka att det är värt att avvara tid för det.

Den som ger feedback vill bli tagen på allvar då det kanske är något man förberett sig för under en längre tid och tycker är jobbigt, vilket forskning<sup>105</sup> bestyrker. Beteendet ska uppmuntras anser vi oavsett om den som får feedbacken anser att feedbacken är relevant eller inte, det kan leda till att den som ger feedback kanske gör det fler gånger om beteendet blir uppskattat. Att den som flackar med blicken och inte ser den som talar i ögonen uppfattas inte som tillförlitlig, vilket beskrivs i teoridelen<sup>106</sup>, anser vi också är en anledning till varför det är viktigt att visa att man lyssnar och det stödjer vårt resonemang.

---

<sup>103</sup> Blomquist & Röding (2010), sidan 116

<sup>104</sup> Nilsson & Waldermarsson (1995), sidan 56

<sup>105</sup> Øiestad (2005), sidan 26

<sup>106</sup> Nilsson & Waldermarsson (1995), sidan 81



(Man, produktion) och (kvinna, inköpare) talade under intervjun om att det var några på företaget som tycker att den var mindre bra och inte medverkade under utbildningen. Ett argument var att de tyckte kursen var löjlig även fast de inte riktigt visste vad den skulle behandla. (Kvinna, inköpare) poängterade att hon tror att de som är negativa som personer även har en negativ inställning till förändring. Hon anser att en positiv person har lättare att acceptera förändringar. (Man, produktion, slutstation) tror även att det är de som tål att ta emot negativ feedback som också anser att det är bra. Medan de som inte kan hantera det inte heller förespråkar det. I vår teoridel belyser vi hur ens uppfattning av jagbilden påverkar hur man tolkar och sänder meddelanden. Om jagbilden är negativ, vilket oftast är ett resultat av att självkänslan är negativ, ökar risken att vi misstror andra och förmågan att vilja förändras motarbetas. Har vi en positiv jagbild ökar både tryggheten i relationer samt viljan att förändras.<sup>107</sup> (Kvinna, inköpare)'s funderingar kring varför vissa är mer negativa till förändring än andra bekräftas av forskning, vilket vi redovisar i teoridelen. Det är även något som vi ser har ett samband.

Vi bedömer att de som har en negativ jagbild inte är övertygade om att de är kapabla till att förändras och motsätter sig då förändringar. Det är viktigt att de anställda tror på sig själva, ser behovet av förändring samt kan föreställa sig hur företaget kommer att "se ut" efter förändringen. Kan de anställda inte se det är det också svårt att övertala dem till att medverka i förändring. I det här fallet tolkar vi det som om att det bara är några på företaget som faller in under vår beskrivning på negativ jagbild, men hade det varit flera är risken att det kan bromsa organisationens utveckling ordentligt och eventuellt något som måste åtgärdas. Företag måste arbeta mer med dessa människor på det sätt som anses mest passande så att inte fler anställda hamnar i samma situation.

Att en del på företaget tycker att kursen var "löjlig" kopplar vi ihop med bristen av information som några av våra intervjurespondenter påpekat, vilket vi ser som en grund för både ryktesskapandet samt osäkerhet. Brist på information och rykten kommer vi att analysera senare.

Omedveten kommunikation är de dagliga sakerna som till exempel att hälsa på varandra på morgonen, det så kallade småpratet<sup>108</sup>. På Eco-log hälsar alla på varandra på

---

<sup>107</sup> Nilsson & Waldermarsson (1995), sidan 32-33

<sup>108</sup> König (2007), sidan 6-7

morgnarna och de har även fikaraster tillsammans. Beroende på intresse fikar de på olika ställen tillsammans med olika personer. Enligt forskning som vi redovisat tidigare bidrar småpratet till större samhörighet bland de anställda då de under exempelvis fikapauserna lär känna varandra när de småpratar. Arbetsplatser där det förekommer småprat och gemensamma fikaraster anser vi har en bättre kommunikation mellan anställda då de genom småpratet lär känna varandra samt att trivselfaktorn ökar. Vi tolkar det som att småpratet är en bidragande faktor till att de vi intervjuat upplever att det är högre i tak och bättre anda på varje avdelning än hur de upplever att det är i företaget generellt. Det blir automatiskt att man småpratar mer med dem man arbetar med och har samma intressen som. Forskning bekräftar att relationer utvecklas när de anställda småpratar<sup>109</sup>. Vi ansluter till synen på småprat som viktigt inom företag för att det ska bli en positiv stämning och det kan bidra till en starkare företagskultur då de lär känna varandra bättre.

## 6.2 Feedback

En av anledningarna till varför Eco-log valde att genomgå en utbildning i medarbetarutveckling var för att de behövde träna på att ge och ta feedback. Vi anser att det är något många företag behöver träna på och forskning<sup>110</sup> visar att många kan ha svårt för att ge och ta feedback. (Kvinna, inköpare) påpekade även att vissa människor kan ha svårt att ge beröm och att det är bra att de fick ta upp frågan och träna på det. Många forskare betonar vikten av att företag som arbetar med feedback kan få medarbetare som är trygga samt vågar lita på sin kompetens<sup>111</sup>. (Kvinna, inköpare) poängterade att självförtroendet stärks av att arbeta med feedback. I vår teori där vi beskriver Johari-fönstret betonas för att få ett större fönster i ”det öppna jaget”, det vi själva är medveten om samt att andra ser det, behövs feedback<sup>112</sup>. Vi får andras syn på sidor och egenskaper som vi inte innan visste och självförtroendet stärks då vi blir medvetna om våra resurser och ser möjligheter, vilket leder till att ”det öppna jaget” ökar<sup>113</sup>. Vi håller med (kvinna, inköpare) att de företag som arbetar med feedback vinner medarbetare som får större självförtroende och att det är viktigt att företag arbetar

---

<sup>109</sup> Ekman (2003), sidan 32-34

<sup>110</sup> Øiestad (2005), sidan 26

<sup>111</sup> Øiestad (2005), sidan 26 samt König (2007), sidan 3

<sup>112</sup> Forslund (2009), sidan 244-245

<sup>113</sup> Øiestad (2005), sidan 110

med detta. De positiva effekterna vi kan se med företag som arbetar med feedback är att varje medarbetare blir mer medveten om sig själv och kan då utvecklas.

Alla intervjupersoner berättade att den positiva feedbacken var överdriven direkt efter utbildningen vilket resulterade i att de kanske inte tog åt sig av all den positiva feedback som gavs. (Man, MPS) förklarade att alla ville visa sig duktiga och att det då blev överdrivet. Forskning betonar att positiv feedback bör vara i rimlig mängd och inte ges överdrivet<sup>114</sup>. Vi ser det inte som negativt att de överdrev direkt efter utbildningen utan positivt då det lättade upp stämningen och de anställda fördes närmare då det fick något att skämta och prata om vilket bidrar till större samhörighet. (Kvinna, inköpare) anser att sammanhållningen har blivit bättre och (kvinna, reservdelar) tycker det har blivit öppnare mellan avdelningarna då deltagarna i grupperna var blandade med medarbetare från olika avdelningar samt att de skämtades en del i efterhand om utbildningen. Vi tolkar det som att de vi intervjuat inte upplever att det var negativt med överdriven feedback direkt efter utbildningen utan att det istället blev en lättsam stämning på företaget då de fick en gemensam upplevelse att prata om.

Idag får medarbetarna positiv feedback någon gång i veckan men de erkänner att det är något de skulle kunna bli bättre på att ge. Vi har i teoridelen beskrivit att det kan försvåra för chefer att ge feedback när företag är indelat i olika avdelningar samt att det är viktigt att det finns en regelbunden feedback mellan chefer och medarbetare<sup>115</sup>. Detta sätt att resonera går även att använda på medarbetare som sitter på olika avdelningar och ska ge feedback till varandra. När företag är indelat i olika avdelningar kan det bli svårare att ge feedback till medarbetare på andra avdelningar. (Kvinna, reservdelar) nämnde under intervjun att det blev svårt när hon under utbildningen skulle ge positiv feedback till någon annan på företaget som inte arbetar på samma avdelning som hon. Vi håller med i hennes resonemang om att det kan vara svårt att ge feedback till någon som inte arbetar nära och att även fast man tränar på feedback kan det vara svårt att ge till varandra mellan avdelningar. Vi utgår från att avståndet mellan avdelningarna kan minska med fler gemensamma aktiviteter tillsammans, vilket leder till ökad kommunikation.

---

<sup>114</sup> Blomquist & Röding (2010), sidan 120-122 samt Hagemann (1990), sidan 52-53

<sup>115</sup> König (2007), sidan 39

Ovanstående resonemang pekar på att det är viktigt för Eco-log samt andra företag att arbeta med feedback mellan olika avdelningar och inte bara inom samma avdelning och att chefer ger regelbunden feedback. Intervjupersonerna framförde olika känslor som de känner när de får positiv feedback och dessa är bland annat att allt de gör känns mer värdefullt, en kick framåt, man blir glad och stolt samt att en kommentar som ”jättebra jobbat, vilken tur att vi har er” är mer värdefullt än pengar. Vi anser att den sista kommentaren visar på att medarbetare uppskattar feedback och vill ha det.

(Kvinna, reservdelar) berättade att hon blev förvånad när hennes chef berömde henne för att hon gör ett bra jobb eftersom hon inte får höra det ofta. Vi ser att detta tyder på att även chefer på Eco-log behöver arbeta med feedback. Det är lika viktigt att det finns en regelbunden feedback mellan medarbetare samt mellan chefer och medarbetare.

### 6.3 Förändring

Något som vi märkte var utmärkande under alla intervjuer var bristen på information om utbildningen. Samtliga intervjupersoner påpekade ett flertal gånger på bristen om information. (Kvinna, inköp) tror att fler hade gett utbildningen en chans om de fått mer information innan, detta styrks av det vi skrivit i vårt teoriavsnitt<sup>116</sup> om att bristande information är en bidragande faktor till att anställda gör motstånd och känner sig oförberedda inför vad de ska genomgå. Vi ansluter till forskning som visar att det underlättar med en diskussion om utbildningen innan för att medarbetarna ska kunna skapa en större förståelse. Medarbetarna får då framföra sina åsikter och synpunkter samt ställa frågor om det finns några oklarheter och de kan då övertygas lättare om att utbildningen är viktig. Detta stärks av teorin om att anställda som får delta i diskussioner lättare kan övertygas om en förändring samt känner en positivitet och motivation till förändring<sup>117</sup>.

Bristande information kan även skapa rykten och kan lättare bidra till skapande av motstånd<sup>118</sup>. (Man, produktion) berättade att det gick rykten om utbildningen då de inte fått information. Ryktena som gick var att utbildningen både var bra och mindre bra men att det inte var något han lyssnade på. Det vi ser som kan vara farligt med

---

<sup>116</sup> Hagemann (1990), sidan 38

<sup>117</sup> Ibid, sidan 38

<sup>118</sup> Angelöw (1991), sidan 25

rykten är att om det skapas negativa rykten om något kan det bidra till att det skapas en negativ syn och att fler motsätter sig förändring. Bland de vi intervjuat var det ingen som lyssnade och påverkades av de rykten som gick men det kan finnas andra på företaget som blev negativt inställda efter att de hört ryktena. Det kan självklart även vara positivt men vi ville framhäva det som är negativt med rykten då det kan påverka att de motsätter sig förändring.

(Kvinna, reservdelar) tror inte att hon skulle ha deltagit i utbildningen om hon hade fått mer information om vad det var för någonting samt vetat om att det var en bra kurs och detta på grund av den höga arbetsbelastningen. Även (man, produktion) påpekade att det negativa med att gå på utbildningen var att det försvann arbetstid då de har mycket att göra. Detta stämmer överrens med forskning som framhäver att arbetsrelaterad stress minskar medarbetares åtagande av fler arbetsuppgifter som ofta krävs vid en förändring. Även attityden till förändring blir negativ då de känner att de inte har tid att delta i en förändring, i detta fall handlar förändring om utbildning.<sup>119</sup> Om dessa medarbetare inte hade känt samma stress och ovilja att lämna sina arbetsuppgifter är det möjligt att de varit mer öppna för det som utbildningen hade i syfte att förmedla. Vi utgår från att de då hade haft mer tid att reflektera och ta till sig vad som sades.

## 6.4 Företagskultur

(Man, produktion) påpekade att de har ett bra samarbete och beskrev kulturen med ordet ”vi”. Alla intervjupersoner framförde att andan är bra och att det är högt i tak. Varje intervjuperson upplever att det är mest högt i tak på deras avdelning. Vi tolkar detta som att de känner sin egen avdelning bäst, de har inte lika mycket kunskap om de andra avdelningarna men att de ändå upplever att kulturen är sådan på företaget att de får säga vad de tycker och att de kan prata med vem som helst. Detta kan bero på att de som arbetar med varandra dagligen lär känna varandra bättre och får en större gemenskap. (Kvinna, inköpare) anser att varför det inte är lika högt i tak på hela företaget är för att hon inte kan säga vad som helst till alla då hon inte känner dem lika bra. Detta tyder på att varje avdelning har byggt upp sin egen kultur och att alla intervjupersoner upplever det som bra generellt men som ännu bättre på varje avdelning.

---

<sup>119</sup> Vakola & Nikolau (2005), sidan 160

Forskning visar att organisationer som har en stark och gemensam kultur har en positiv påverkan på medarbetarnas motivation och att de känner gemenskap<sup>120</sup>. Både (man, MPS), (man, produktion) samt (man, produktion, slutstation) upplevde andan för två år sedan som bra när de förelåg varsel men att det är bättre nu när alla har kvar jobbet samt att det går bra för företaget då de har mycket order. Mycket beror alltså på situation på arbetsplatsen och det är bland annat det som avgör hur de upplever företagskulturen. Vi tolkar det som att hur det går för företaget även spelar in hur de upplever företagskulturen vilket (man, produktion) påpekade då han trivs när han har mycket arbete. Detta ser vi som anmärkningsvärt då det trots varsel var en bra anda och detta är ett tecken på att det råder en stark kultur.

Företagskulturen avgör hur information delas och förhållandet till varandra mellan olika avdelningar<sup>121</sup>. Alla intervjupersoner berättade att de inte kommer ihåg att de inför utbildningen fick någon information om den. Vi ser information som något som kunde varit tydligare inför denna utbildning samt att kommunikationen mellan avdelningarna kan bli bättre för att uppnå lika högt i tak mellan alla avdelningar. Vi tolkar det inte som att det är dåligt men för att de ska uppleva samma gemenskap mellan alla avdelningar och få en ännu starkare kultur anser vi att detta tyder på att de behöver arbeta mer med informations- och kommunikationsfrågor. I det hela taget verkar det som en kultur där det är skapligt med information och högt i tak men att det finns utrymme för förbättring.

---

<sup>120</sup> Ekman (2003), sidan 65

<sup>121</sup> König (2007), sidan 53

## 7. Slutsats

---

*Här redovisar vi vår slutsats samt ger förslag till fortsatt forskning.*

---

Syftet med denna studie är att beskriva samt utvärdera hur anställda på Eco-log upplever utbildningen i medarbetarutveckling och hur den påverkat deras arbetssituation.

De huvudsakliga slutsatser vi kommit fram till är:

- Alla medarbetare vi intervjuat blev mer medvetna om betydelsen av positiv feedback
- Informationen om utbildningen var bristfällig när utbildningen skulle äga rum. I företaget generellt anser intervjupersonerna att informationen inte är lika bristfälligt.
- Medarbetarna upplever det som högt i tak på varje avdelning. I företaget generellt upplever de även att det är högt i tak, men inte lika högt som på varje avdelning.

I vår första huvudsakliga slutsats ”alla medarbetare vi intervjuat blev mer medvetna om betydelsen av positiv feedback ” vill vi visa på att trots att utbildningen var kort har det ökat anställdas medvetenhet av vikten av kommunikation och feedback. Det har inte gett några märkbara förändringar att nu de ger varandra ett tiotal fler feedback kommentarer till varandra per vecka, men de har nu fått upp ögonen för det och inser vikten av att ge positiv feedback. För att det ska ge märkbara förändringar krävs det mer än fyra timmars utbildning och mer tid. Trots detta anser vi att det är en lyckad satsning då de vi intervjuat nu har i åtanke att de måste ge varandra feedback för att någon ska kunna veta att denne till exempel gör ett bra jobb. Intervjupersonerna inser även betydelsen av att kunna ge och ta feedback på ”rätt sätt”. Med detta menar vi att de nu har fått information om samt fått träna på hur feedback kan vara mest effektivt. Då alla intervjupersoner erkände att de kan bli bättre på att ge feedback visar det på att de har det i åtanke samt att de behöver arbeta mer med det. För att det ska kunna bli en handling måste det finnas en tanke om det, så utbildningen är ett bra första steg. För att det ska kunna ge märkbara förändringar krävs mer utbildning samt att det är bra att följa upp en sådan här utbildning i form av samtal eller liknande för att se om det har gett några effekter och om medarbetarna tycker att det är bra. Det un-

derlättar även för ledningen om de kommunicerar med medarbetarna då de också får veta vilken utbildning som önskas och som de är i behov av.

I vår andra huvudsakliga slutsats ”informationen om utbildningen var bristfällig när utbildningen skulle äga rum. I företaget generellt anser intervjupersonerna att informationen inte är lika bristfälligt” menar vi på att mer information före utbildningen hade kunnat leda till att fler såg vikten av utbildningen. Att de behöver träna på att ge och ta positiv feedback. Utbildningen skulle då kunnat bli mer effektiv då fler kanske sett behovet av denna utbildning och haft en större vilja att utbilda sig inom området. Att få information innan kursen kan vara avgörande för hur mycket någon tar åt sig om det som sägs på kursen samt att de kan inse vilken betydelse det har att de deltar i utbildningen. Någon som inte får information har svårare att skapa förväntningar och kan inte förbereda sig på vad de ska lära sig medan någon som får information har lättare för att skapa förväntningar. Dessa får mer tid att reflektera över utbildningen samt att de kan förstå varför det är viktigt att de deltar. Dåligt med information kan bidra till negativt inställda medarbetare då de inte har tid att förbereda sig och kanske känner sig osäkra. En annan faktor som kan bidra till negativt inställda medarbetare är hög arbetsbörda på arbetsplatsen. Några av de vi intervjuat upplevde det som jobbigt att gå ifrån sitt arbete och delta i utbildningen och att de troligtvis inte skulle ha deltagit även om det var en bra utbildning. För dessa medarbetare anser vi att det hade varit bra med information från cheferna där de betonade vikten av att delta i utbildningen och varför det är viktigt för företaget. Då denna utbildning var en kort injektion och grunden till utbildningen var att Eco-log hade varslat personal kan bristen på information bero på att det endast var en tillfällig händelse. En förklaring till detta anser vi kan vara att de vi intervjuat inte upplever att informationen annars är lika bristfällig. Om utbildning skett kontinuerligt tror vi att de anställda krävt mer information samt att de säkerligen fått mer information.

I vår tredje och sista huvudsakliga slutsats ”medarbetarna upplever det som högt i tak på varje avdelning. I företaget generellt upplever de även att det är högt i tak, men inte lika högt som på varje avdelning” syftar på för att överhuvudtaget våga ge positiv och negativ feedback till övriga avdelningar krävs det att det är så pass högt i tak att medarbetarna vågar göra detta. Efter att de fått genomgå utbildningen och tränat på att ge feedback till någon som arbetar på någon annan avdelning anser vi att det ger möjlighet till att det kan bli ännu högre i tak. Att våga ge och ta feedback kan leda till att



fler vågar öppna upp sig och framföra sina synpunkter. För att till exempel effektivisera själva produktionen krävs det att medarbetarna upplever att det är högt i tak för att de ska våga kommunicera och ge feedback till varandra. Avdelningarna är beroende av varandra, om till exempel inköp köper in fel delar måste problemet lösas genom kommunikation mellan avdelningarna. Produkten som de säljer är beroende av att kommunikationen fungerar mellan avdelningarna, om de inte kommunicerar påverkar det produktionen och även företaget då slutprodukten kanske inte blir klar i tid. Vi påstår inte att kommunikationen inte fungerar mellan avdelningarna men vi vill konstatera att det är en viktig del som alla företag bör arbeta med samt att det finns utrymme för förbättring på Eco-log. En viktig bit för att kommunikation, förändring och feedback ska fungera är att medarbetarna upplever att det är högt i tak.

Avslutningsvis anser vi det som positivt att Eco-log lät de anställda genomgå kursen i medarbetarutveckling då det har öppnat upp ögonen för de anställda att det är viktigt att ge feedback. Som en intervjuperson påpekade var det några som var negativa till utbildningen och inte ville delta. För dessa personer anser vi att det är bra att de fått deltagit i denna utbildning. Vår tolkning är att negativa personer, som ofta motsätter sig förändring, har en negativ jagbild. Den negativa synen tror vi har en grund i att dessa personer inte tror på sig själva och inte ha en stark självkänsla. För att dessa ska få en mer positiv jagbild och självkänsla anser vi att utbildningen kan bidra till att detta förbättras. Då tanken med utbildningen är att alla ska bli bättre på att ge positiv feedback medför det att alla medarbetare kan bli bättre på att tala om för varandra när de gör någonting bra vilket kan leda till att självförtroendet stärks, detta i sin tur kan leda till att självkänslan stärks och den negativa jagbilen minskar. ”Det öppna jaget” i Johari-fönstret kan även ha utökats och självförtroendet stärkts litegrann men kanske inte fullt ut så mycket som det kan göra då utbildningen inte varade längre än två gånger två timmar. Därför är det viktigt att Eco-log fortsätter att arbeta med feedback för att uppnå större utökning av ”det öppna jaget” och för att de anställda ska få ännu högre självförtroende. Utbildningen är en bra början för dem att få upp ögonen vilket även (man, MPS) påpekade samt att det är en tankeställare.

## 7.1 Förslag till fortsatt forskning

Ett förslag till fortsatt forskning är att resultatet från denna studie kan användas som en grund för en kvantitativ studie på företaget. Man skulle kunna formulera frågor i en enkät utifrån denna studie. I den kvantitativa studien skulle man dels kunna undersöka behovet av sådana här utbildningar samt om företagsledare anser att personalen behöver lära sig just så kallade mjuka värden. Ett annat förslag är att utöka utvärderingen med andra företag och jämföra anställdas upplevelser mellan företagen.

## Källförteckning

### Tryckta källor:

Angelöw, Bosse (1991), *Det goda förändringsarbetet – Om individ och organisation i förändring*. Lund: Studentlitteratur

Anttila, Magnus (1997), *Kompetensförsörjning – företagets viktigaste process*. Stockholm: Ekerlids förlag

Axelsson, Björn (1997), *Kompetens för konkurrenskraft – källor, drivkrafter och metoder för kompetensutveckling i företag*. Stockholm: Norstedts tryckeri

Blomquist, Christine & Röding, Pia (2010). *Ledarskap – personen, reflektionen, samtalet*. Lund: Studentlitteratur

Bryman, Alan & Bell, Emma (2005), *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber AB

Clemedson, Lars Johan (2006), *Ledande ledare – organisationskultur, förändring och konsten att utveckla en ledningsgrupp*. Stockholm: Natur och Kultur

Ekman, Gunnar (2003), *Från prat till resultat – Om vardagens ledarskap*. Malmö: Liber AB

Eriksson, Lars Torsten & Wiedersheim – Paul, Finn (2006), *Att utreda forska och rapportera*. Malmö: Liber AB

Eriksson, Lars Torsten & Wiedersheim – Paul, Finn (2008), *Rapportboken – hur man skriver uppsatser, artiklar och examensarbeten..* Malmö: Liber AB

Forslund, Magnus (2009), *Organisering och ledning*. Norstedts Akademiska Förlag

Granér, Rolf (1994), *Personalgruppens psykologi*. Lund: Studentlitteratur

Hagemann, Gisela (1990), *Konsten att motivera*. Malmö: Liber

Heide, Mats., Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte (2008), *Kommunikation och organisation*. Malmö: Liber AB

Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2008), *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur

- Keen, Kerstin (2002), *Kompetens – vad är det?*. Malmö: IDMANS förlag
- König, Stephanie (2007), *Motivera genom feedback*. Malmö: Liber AB
- Kurvinen, Jaana (2009), *Imitation och omtolkning – entreprenörers identifieringsprocesser ur ett genusperspektiv*. Umeå universitet
- Larsen, Ann Kristin (2009), *Metod helt enkelt – en introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Malmö: Gleerups utbildning AB
- Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur
- Nilsson, Emelie (2004), *Feedback – varför, hur och till vad?*. Värnamo: Fälth & Hässler
- Nilsson, Björn & Waldemarson, Anna-Karin (1995), *Kommunikation mellan människor*. Studentlitteratur
- Øiestad, Guro (2005), *Feedback*. Malmö: Liber AB
- Strid, Jan (1999), *Internkommunikation – inom organisationer, företag och myndigheter*. Studentlitteratur
- Wolvén, Lars-Erik (2000), *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*. Lund: Studentlitteratur

### **Elektroniska källor:**

[http://www.eco-log.se/sv/foretag/eco\\_log\\_i\\_soderhamn](http://www.eco-log.se/sv/foretag/eco_log_i_soderhamn) (2011-03-23)

### **Artiklar:**

Gentle, Paul (2001), *Course cultures and learning organizations*. Volume 2, p 8-30.  
Hämtad från SAGE journals online 2011-05-05

Hochberg, Karen (2007), *Having difficult conversations is crucial*. Volume 22, p 26.  
Hämtad från Academic search elite 2011-05-02

Inc. Guidebook (2010), *How to: communicate with employees*. Volume 32, p 55-58.  
Hämtad från Academic search elite 2011-05-05

Sully de Luque, Mary F. & Sommer, Steven M (2000), *The Impact of Culture on Feedback-Seeking Behavior: An Integrated Model and Propositions*. Volume 25, p 829-849. Hämtad från JSTOR 2011-05-05

Vakola, Maria & Nikolau, Ioannis (2005), *Attitudes towards organizational change – what is the role of employees' stress and commitment*. Volume 27, p 160-174. Hämtad från Academic search elite 2011-05-05

Xavier, Stephen (2002), *Clear Communications and Feedback Can Improve Manager and Employee Effectiveness*. Volume 29, p 33-41. Hämtad från Google Scholar 2011-04-12.

### **Muntliga källor:**

Intervju med platschefen på högskolan i Gävle den 2011-03-23

Intervju med (kvinna, inköpare) på arbetsplatsen i Söderhamn den 2011-04-06

Intervju med (man, MPS) på arbetsplatsen i Söderhamn den 2011-04-06

Intervju med (kvinna, reservdelar) på arbetsplatsen i Söderhamn den 2011-04-06

Intervju med (man, produktion) på arbetsplatsen i Söderhamn den 2011-04-07

Intervju med (man, produktion, slutstation) på arbetsplatsen i Söderhamn den 2011-04-07

### **Figurförteckning:**

Figur 1: Kompetensutvecklingens effekter .....	4
Figur 2: Förståelseram .....	9
Figur 3: Johari-fönstret .....	26

## Bilaga 1

### Intervjufrågor medarbetare

1. Berätta om utbildningen, vad var det du var med på?
2. Var det obligatoriskt? Varför valde du att delta? Vilka var det som deltog?
3. Vad gjorde ni på kursen?
4. Visste du innan vad utbildningen skulle behandla?
5. Vilka förväntningar hade du?
6. Beskriv kulturen på företaget! Hur var den för två år sen?
7. Hur är andan är bland personalen? Hur var den för två år sen?
8. Har företaget haft nytta av utbildningen?
9. Fungerar den interna kommunikationen bättre?
10. Anser du att du ger och får mer positiv feedback idag? Feedback för två år sedan?
11. Jämför feedback idag och för två år sedan, hur många fler positiva feedbackkommentarer ger du idag respektive för två år sedan?
12. Varför anser du det är viktigt med feedback?
13. Hur ser du på utbildningen?
14. Vad var det som var bra respektive dåligt med utbildningen?
15. Vad hände efteråt?
16. Har deltagit i fler utbildningar? Om inte, skulle ni vilja det?
17. Tycker du det varit övervägande positiva eller negativa effekter?
18. Skulle du rekommendera utbildningen?
19. Hur kommer ni att arbeta med detta under ett långsiktigt perspektiv?

## Bilaga 2

### Intervjufrågor platschef

1. Berätta om utbildningen
2. Var det obligatoriskt? Vilka var det som deltog?
3. Hur många var det som riskerade varsel innan utbildningen? Hur många fick ”stanna kvar” efter utbildningen och hur många fick gå?
4. Vad gjorde de på kursen?
5. Vad var det som var bra respektive dåligt med utbildningen?
6. Hur ser du på utbildningen?
7. Vad hände efteråt?
8. Tycker du det varit övervägande positiva eller negativa effekter?
9. Vilka har effekterna varit generellt anser du?
10. Hur kommer ni att arbeta med detta under ett långsiktigt perspektiv?
11. Skulle du rekommendera utbildningen?