



**INSTITUTIONEN FÖR
SOCIOLOGI OCH
ARBETSVETENSKAP**

Utveckling av Job Crafting

- En studie av lärprocesser i ett
rekryteringsföretag

Sofia Emebring

Examensarbete: 15 hp
Program och/eller kurs: Examensarbete i arbetsvetenskap
Nivå: Grundnivå
Termin/år: Vt 2017
Handledare: Lotta Dellve

Abstract

Examensarbete: 15 hp

Program och/eller kurs: Examensarbete i arbetsvetenskap

Nivå: Grundnivå

Termin/år: Vt 2017

Handledare: Lotta Dellve

Examinator: Lars Hansen

Nyckelord: erfarenhet, job crafting, lärande, motivation, talent management, verksamhetsutveckling

- Syfte:** Uppsatsens huvudsakliga syfte är att undersöka på vilket sätt individer lär sig nya sätt att hantera och forma sitt arbete. Studien syftar vidare till att studera hur läroprocesser i team påverkar utvecklingen framåt, samt hur förutsättningar inom organisationen influerar på lärande hos individer och team.
- Teori:** Med syfte att skapa förståelse för individens och gruppens lärande analyseras bakgrunden till deras intryck utifrån teorier om erfarenhetsbaserat lärande och motivation till arbete.
- Metod:** Följande uppsats utgår från en kvalitativ metodologisk ansats. Empiriinsamlingen har gjorts via intervjuer med tre medarbetare, representerade från samma arbetsplats, men med olika titlar och erfarenhet. Intervjuerna har efter detta transkriberats och delats upp i teman med syfte att skapa bra förutsättningar för en analys och sammanställande av materialet.
- Resultat:** Studieresultatet påvisar att lärande på den valda arbetsplatsen sker på både verksamhets- och individnivå. I studien framkommer det en entydig positiv inställning till lärande av nya sätt att arbeta. I studien framkommer följaktligen också att graden av medvetet lärande påverkas av faktorer som tid och resurser. Slutligen påvisar resultatet att ett unisont engagemang för att utvecklas och aktivt lärande är en grundförutsättning för att driva verksamheten framåt.

Tack!

Jag vill rikta mitt största tack till min handledare Lotta Dellve för dina intressanta och givande råd i skrivprocessen. Jag vill även rikta ett stort tack till den organisation och de personer som med entusiasm och engagemang tog sig tid till mina intervjuer, er delaktighet har gjort denna uppsats möjlig.

Mitt avslutande tack vill jag även rikta till de personer i min närhet, programstudenter och utomstående som givit tänkvärda och givande tankar och verkat bollplank under skrivandets gång.

Sofia Emebring

Maj 2017

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
2. SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	2
3. DISPOSITION	3
4. BAKGRUND	4
4.1 FORSKNINGSPROJEKTET OCH HÅLLBARA UTVECKLINGSARBETEN.....	4
4.2 JOB CRAFTING	5
4.3 TALENT MANAGEMENT.....	5
5. TEORI OCH TIDIGARE FORSKNING	6
5.1 JOB CRAFTING OCH HÄLSA	7
5.2 JOB REDESIGN	8
5.3 FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR LÄRANDE I ARBETET	9
5.4 ERFARENHETSBASERAT LÄRANDE	10
5.5 MOTIVATION TILL JOB CRAFTING	11
6. METOD	13
6.1 VAL AV METOD	13
6.2 INSAMLING OCH BEARBETNING AV DATA	13
6.3 URVAL	15
6.4 ETISKA STÄLLNINGSTAGANDEN	16
6.5 STUDIENS TILLFÖRLITLIGHET.....	17
6.6 METODKRITIK.....	18
7. RESULTATREDOVISNING OCH ANALYS	19
7.1 INDIVIDENS LÄRANDE OCH UTVECKLING AV SIN ARBETSSITUATION, DVS "JOB CRAFTING"	19
7.1.1 <i>Lärande under formaliserade utvecklingsdagar</i>	19
7.1.2 <i>Dagligt lärande genom öppet lärandeklimat</i>	19
7.1.3 <i>Respekt för individuellt lärande</i>	20
7.1.4 <i>Utbildning och stödresurser</i>	20
7.2 BETYDELSE AV "JOB CRAFTING" FÖR ENGAGEMANG OCH MOTIVATION I VERKSAMHETENS UTVECKLING	21
7.2.1 <i>Angelägenheten av engagemang och tillit</i>	21
7.3 FORMER OCH FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR "JOB CRAFTING" OCH ORGANISATORISKT LÄRANDE	23
7.3.1 <i>Den lärande organisationen</i>	23
7.3.2 <i>Former och förutsättningar för lärande</i>	24
8. DISKUSSION	27
8.1 SAMMANFATTNING AV RESULTAT	27
8.2 RESULTATENS HÅLLBARHET OCH ÖVERFÖRBARHET	29
8.3 UPPSATSENS RELEVANS FÖR ARBETSVETENSKAPEN.....	30
8.4 FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING.....	30
9. SLUTSATS	31
10. LITTERATUR – OCH KÄLLFÖRTECKNING	33
11. BILAGOR	35
11.1 BILAGA 1.....	35

1. Inledning

Såväl svensk arbetsmiljö som yrkesverksamma människors sätt att se på arbete har under det senaste seklet genomgått stora förändringar. Arbetet syftar fortfarande för de allra flesta att fungera som försörjningsmöjlighet men detta syfte har på senare år adderats av en egen vilja att själv styra och påverka sitt arbete och dess utformning (Albinsson och Geterud, 2013:13).

Under de senaste femtio åren har det i flera studier diskuterats vilken inverkan arbetsmiljön har på anställdas välbefinnande - ett känt faktum är att långvarig exponering av höga krav leder till nedsatt välbefinnande och flertalet andra negativa konsekvenser. Om ett arbete istället sammanfaller med socialt stöd, relevant och konstruktiv återkoppling och framförallt en möjlighet att själv vara med att styra och påverka sitt arbetsinnehåll så har arbetet istället tydliga positiva effekter, såsom engagemang och lojalitet (Tims, Bakker och Arnold, 2013).

Tidigare fanns det en explicitare förväntan på att arbetstagaren skulle verka inom en och samma arbetsplats genom hela sitt yrkesverksamma liv. Idag rör sig och utvecklas arbetskraften på ett helt annat sätt, vilket till stor del beror på de ekonomiska och karriärmässiga förutsättningar som individen tar hänsyn till (Albinsson och Geterud, 2013: 25).

I en tid och vilja av att självförverkliga sig i kombination av ett nytt sätt att se på arbete så har även förutsättningarna för att själv styra sitt arbete vuxit fram. Detta fenomen har kategoriserats in i ett nytt begrepp, vid namn Job Crafting. Begreppet kan inledande beskrivas som en aktivitet där anställda själva tar initiativ till att ändra eller modifiera vissa aspekter av deras jobb, med syfte att på ett medvetet sätt påverka så att det bättre går ihop med deras egna preferenser och egenskaper (Wrzesniewski och Dutton, 2001). Vidare så har i många fall relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare förändrats radikalt. Den marknad som tidigare helt präglades av en trygghet, tydliga steg och hierarkier har bytts ut mot en föränderlig marknad där man som arbetstagare byter riktning och arbetsgivare flertalet gånger under sin karriär (Albinsson och Geterud, 2013:41).

I takt med att arbetskraften blir allt mer rörlig ligger det i intresse från arbetsgivares håll att inspirera och hålla kvar en allt mer rörlig arbetskraft, vilket kan ske genom exempelvis

karriärcoachning och uppbyggande feedback. Syftet med att tillämpa dessa typer av verktyg är att identifiera, förbättra och behålla den arbetskraft som driver och bidrar till företagets utveckling – vilken också är den grundläggande tanken i teorin om Talent Management (Albinsson och Geterud, 2013: 45-47).

Ett nytt sätt att förhålla sig till lärande och arbete har alltså bland annat mynnat ut i två begrepp, Job Crafting och Talent Management. Dessa begrepp är intressanta att studera i samband med en allt mer föränderlig arbetsmarknad och värld. I en historisk kontext finns ett annat sätt att lära sig och förhålla sig till arbete, inte helt främmande i detta sammanhang är tanken om det löpande bandet och arbetsuppgifter som endast skedde per rutin utan närmare eftertanke och med lönen som främsta motivationsfaktor (Sandkull och Johansson, 2000:45).

Med utgångspunkt i det övergripande nya förhållningsätt som finns bland arbetsmarknadens parter är det vidare intressant att studera ett nytt sätt för lärande, vilka förutsättningar som föreligger och hur dessa tas mot, på en i detta fall, vald organisation. Helt enkelt kan man konstatera att den nya arbetsmarknaden utmärks av en tid där talangjakten och anpassningen har blivit den nya affärsmodellen (Albinsson och Geterud, 2013:16).

2. Syfte och frågeställningar

Studiens syfte är att studera hur individer i den studerade organisationen lär sig nya sätt att hantera sitt arbete, hur lärprocesser påverkar arbetet samt hur organisatoriska förutsättningar påverkar det lärande som sker hos individer och team vid en arbetsplats.

För att besvara syftet har följande frågeställningar undersökts;

1. Hur sker individens lärande och utveckling av sin arbetssituation (dvs ”Job Crafting”) i den studerade organisationen?
2. Vilken betydelse har ”Job Crafting” för engagemang och motivation i verksamhetens utveckling?
3. Vilka former och förutsättningar för lärande beskrivs som viktiga för organisatoriskt lärande (alternativt för utveckling av verksamheten)?

I studien undersöks detta i ett rekryteringsföretag som utgör ett ”case” i ett större forskningsprojekt där frågeställningarna kommer undersökas i flera organisationer med olika kontext som rör arbete - Job Crafting, lärande och verksamhetsutveckling.

Forskningsprojektet är initierat av Afa försäkring där projekttiteln är; ”Vilken betydelse har lärande på olika organisationsnivåer inom hälso- och sjukvården för medarbetares välmående och engagemang?”

En närmare beskrivning av forskningsprojektet följer i uppsatsens bakgrundsavsnitt.

I följande uppsats har jag gjort ett aktivt val att behandla en organisation i samband med studien. Jag vill understryka att forskningsprojektet behandlar ett större antal organisationer och att min studie ingår i det övergripande projektet.

3. Disposition

Uppsatsen inleds med en redogörelse för begreppen Job Crafting och Talent Management. Detta efterföljs sedan med en utvald inblick i tidigare forskning inom ämnet samt för sammanhanget relevanta teoretiska perspektiv. Därefter följs en redovisning av studiens metod och sedan en sammanfattning av dess resultat. Avslutningsvis följer en diskussion gällande uppsatsens resultat och dess tillämplighet för arbetsvetenskapen samt förslag på vidare forskning. Detta utmynnar i att uppsatsens främsta slutsatser presenteras.

4. Bakgrund

4.1 Forskningsprojektet och hållbara utvecklingsarbeten

Uppsatsen utgör en av flera fallstudier inom ett flerårigt forskningsprojekt ”Lär-Craft” som finansieras av AFA under år 2017 till år 2019. Forskningsprojektet har en teoriutvecklande ansats och undersöker det arbetsvetenskapliga begreppet job-crafting i relation till lärande, detta för att bidra i teoriutvecklingen med fördjupad förståelse av upplevelser, former och förutsättningar för lärande och job crafting. Projektet syftar till att skapa en fördjupad förståelse för vilken betydelse lärande på individ- grupp- och organisationsnivå har för välmående och engagemang. Specifikt studeras hur individer lär sig nya sätt att hantera och optimera sitt arbete samt hur lärprocesser i team och organisatoriska förutsättningar påverkar lärandet. I projektet undersöks begreppet först mer explorativt och induktivt vilket föreliggande uppsats är del av. I senare studier, efter att de första fallstudierna är analyserade, kommer begreppsutvecklingen testas i studier med kvantitativ design och longitudinella enkätdata.

Studien kommer att resultera i en handbok ”Vilka upplevelser, former och förutsättningar för lärande beskriver chefer och medarbetare som viktiga för framgångsrikt genomförande av verksamhetsutveckling som integrerar hälso-och arbetsmiljöfrågor?” Studien kommer därefter resultera i en rapport på svenska samt publiceringar i internationella vetenskapliga tidskrifter.

Följande uppsats är skriven inom ramen för forskningsprojektet med projekttiteln - ”Vilken betydelse har lärande på olika organisationsnivåer inom hälso- och sjukvården för medarbetares välmående och engagemang?”. Inom forskargruppen innehar Andrea Eriksson, docent vid skolan för teknik och hälsa, KTH, titeln som projektledare.

I följande uppsats är vissa delar inspirerade eller direkt styrda av forskningsprojektet – Uppsatsens syfte och frågeställningar är till stor del samma som forskningsprojektets, detta

för att min studie ska ges samma förutsättningar. Uppsatsen följer även samma intervjumall med tillhörande frågor, av samma syfte. I de fall texten i uppsatsen är inspirerad av forskningsprojektets, är detta i syfte att säkerställa att min studie håller samma syfte och röda tråd som forskningsprojektet avser.

4.2 Job crafting

Job Crafting, eller arbetsutformning på svenska, introducerades som begrepp av Wrzesniewski och Dutton (2001) efter deras observationer gällande att anställda utformade sitt arbete på eget initiativ. Författarna har definierat begreppet som;

"de fysiska och kognitiva förändringar individer gör i sina arbetsuppgifter eller för gränserna i relationerna på sitt arbete".

Job Crafting skiljer sig från tidigare begrepp gällande arbeten då den behandlar hur den anställda själv utformar sitt arbete utan att den aktuella chefen eller företaget alltid har insyn i detta. Vidare är det inte en självklarhet att Job Crafting är en ständig tillämpning utan denna kan också vara begränsad under en specifik tidsperiod och den individuella arbetsutformningen behöver inte alltid gå i linje med organisationens övergripande mål (Wrzesniewski och Dutton, 2001).

Begreppet Job Crafting har vidare delats in i tre motivationsfaktorer som skapar tre individuella behov. Den första handlar om det faktum att arbetet faktiskt sysselsätter den anställda. Den andra motivationsfaktorn är att det skapas en positiv självbild i samband med den anställdes arbete, samt den tredje som gör att de anställda uppfyller ett grundläggande mänskligt behov i anslutning till andra (Baumeister och Leary, 1995).

4.3 Talent Management

Talent Management är ett intressant begrepp i sammanhanget avseende hur individer lär sig nya sätt att hantera sitt arbete. Företag och organisationer kräver utveckling för att komma framåt – av den anledningen behöver medarbetare ges möjlighet att själva påverka sitt arbete, genom exempelvis Job Crafting, men även lära sig hur de kan optimera sin kunskap och

personliga egenskaper – Talent Management. Av denna anledning är det av stor vikt att identifiera de medarbetare som särskilt bidrar till företagets framgång genom olika aspekter. Förutom att identifiera dessa medarbetare, krävs det att de underhålls, finslipas och motiveras – med syfte att få dem att stanna kvar på företaget. Det huvudsakliga syftet är att säkerställa organisationens eller företagets kommande humankapital och därigenom dess hållbarhet på en marknad präglad av hård konkurrens. En tolkning av hur begreppet relaterar till Job Crafting är att Talent Management kan uppstå när företaget rekryterat individer vars mål för arbetsomfördelning sammanfaller med företagets (Albinsson och Geterud, 2013:25).

5. Teori och tidigare forskning

I nedanstående text kommer jag inledande att beskriva Job Crafting och vilka olika definitioner som uppkommit i sammanhanget. Jag kommer i texten också att behandla olika uppfattningar kring Job Crafting och hur medarbetare kan komma att förhålla sig till detta. Vidare kommer jag att framföra ett urval av de studier som tagit upp begreppet och dess samband med hälsa. Slutligen i avsnittet kommer även begreppet Job Redesign och dess innebörd presenteras kort.

I nästkommande del av avsnittet lyfts relevanta teorier för ämnet fram.

Det finns flera olika synsätt beträffande om Job Crafting ska beskrivas som en teori, ett begrepp, koncept eller synsätt. De flesta forskare har dock benämnt Job Crafting som en teori, vilket jag också kommer att göra fortsättningsvis genom detta avsnitt (Wrzesniewski och Dutton, 2001).

Genom tidigare forskning har det framkommit att den person som själv har möjlighet att inverka på sina arbetsuppgifter och även influera på sin egen tjänst är såväl mer effektiv som mer positiv på arbetet. Med detta skapas även förutsättningar för flexibilitet i vardagen. Detta är en beskrivning på en metod som på engelska benämns Job Crafting (Östebo, 2016, september).

Inom teorin Job Crafting har det framförts forskning och studier som förklarat begreppet och dess betydelse på ett relativt enstämmigt vis. En av de mest framstående sådana är beskriven

av Wrzesniewski och Dutton (2001) som införde Job Crafting när de genom studier upptäckte att anställda anpassar sina jobb på egna initiativ. Flera forskare menar genom studier att Job Crafting innefattar uppgiftsorienterade, kognitiva eller relationella förändringar som individen själv påverkar för att utforma sin egen arbetsmiljö och vidare med syfte att skapa en större mening i sitt arbete. Ytterligare ett relevant begrepp i detta sammanhang är Job Design, vilken redogör för hur särskilda förhållningsätt kan förklaras genom vissa arbetsuppgifter (Wrzesniewski och Dutton, 2001).

5.1 Job Crafting och hälsa

Ytterligare forskning inom ämnet har dock åberopat att det inte finns något tydligt samband mellan hälsa och individens möjlighet att själv utforma sitt arbete – genom Job Crafting. I en studie framgår att anställda snarare kan uppfatta Job Crafting som en belastning då kraven i arbetet blir för stora i förhållande till vad som är rimligt. Studier visar dock att de krav som föreligger på den anställda är avgörande beträffande på om denne upplever en positiv eller negativ utkomst av Job Crafting. Detta resonemang grundas i om den anställda har utmanande krav och där det inte finns de rätta resurserna – vilket kan leda till att prestation och personlig utveckling avstannar (Wrzesniewski och Dutton, 2001).

Vidare intressant forskning i sammanhanget behandlar närmare kausaliteten mellan Job Crafting i relation till individens välbefinnande. Engagemang och det egna drivet att själv utforma sitt arbete är till viss del avgörande för ett ökat välmående, studier har även visat att detta resonemang stämmer. Det finns dock andra studier som påvisar det motsatta gällande de positiva konsekvenserna. Det huvudsakliga resonemanget gällande de negativa konsekvenserna som föreligger är de utmanande och hindrande krav som finns i arbetet. De olika typerna av krav kan alltså vara avgörande för om Job Crafting är av positiv eller negativ karaktär (Wrzesniewski och Dutton, 2001).

Wrzesniewski och Dutton har utfört studier gällande anställdas möjlighet att prioritera vad som är viktigt beträffande sina arbetsuppgifter. Studier inom detta område har visat på ett återkommande fenomen gällande att anställda påverkar arbetets utformning och särskilt två forskningstrender kan förklaras inom arbetslivet generellt. En av dessa trender behandlar teorin kring att arbetet skapas främst på individnivå. Gällande denna trend föreligger forskningen på sambanden mellan jobbet och den anställdas välbefinnande (Wrzesniewski

och Dutton, 2001). Resultaten i denna studie framförde även att detta sätt att hantera arbetet hörde samman med en positiv självbild och en känsla över kontroll i arbetet. Tims, Bakker och Derks (2013) lyfte även fram att engagemanget och ökad uthållighet var positiva konsekvenser. Den andra trenden är att det huvudsakligen är positiva resultat som finns i förhållande till jobben.

I en situation där flera kollegor integrerar med varandra i samma miljö eller team så kan en persons utformning vara associerad med hur en annan kollega upplever dennes jobb. Det handlar vidare om att medarbetare som arbetar nära varandra antagligen kommer att påverkas av att skapa hinder för sina kollegor (Arnold, Bakker och Tims, 2015).

Inte sällan kombineras teorin om Job Crafting med den så kallade *Job demands resources*-modellen. För att bland annat undersöka företagens syn på verksamhetsutveckling och sätt att arbeta med lärande är det viktigt att förstå hur de anställdas förutsättningar ser ut och vad som kan ligga till grund till deras uppfattningar och handlingar. Ett väsentligt teoretiskt perspektiv i detta sammanhang är den så kallade *Job demands- resources-modellen*. Tims och Bakker har skapat modellen med syfte att skapa en ännu bättre teoretisk förståelse gällande begreppet Job Crafting. Det huvudsakliga draget inom teorin är teorin om att individen till stor del själv kan forma sitt arbete genom att antingen minska arbetskraven, exempelvis hög arbetsbelastning eller att öka arbetsresurserna, här ingår exempelvis socialt stöd eller öka arbetsutmaningarna. Maria Tims och Arnold B Bakker, menar dock att vissa arbetskrav kan fungera som utmaning och därmed ha en positiv effekt på de anställdas mående om de har möjlighet att svara upp mot dessa (Arnold, Bakker och Tims, 2015).

5.2 Job Redesign

Under mitten av 1900-talet startade en våg av ett nytt, mer kritiskt förhållningsätt till sina arbeten, och hur dessa var strukturerade och under 1960- talet växte begreppet Job Redesign, eller omformning av arbetet, fram vilket till en början var en reaktion på Taylorismen och dess utformning. Införandet av begreppet ökade möjligheterna att göra arbetet mer intressant, stimulerande och tillfredställande. Job Redesign är således också en viktig resurs för företag då det skapar välbefinnande och fungerar motiverande för medarbetarna, vilket i förlängningen också är positivt för företagets framgång och tillväxt (Arnold, Bakker och Tims, 2015).

Job Redesign brukar betraktas som en top-down process där företaget i fråga anställer en person med bakgrund av dennes erfarenhet eller kunskaper och sedan får arbetstagaren i fråga forma sitt arbete utefter vad som passar dennes preferenser. Tims och Bakker, 2010) Detta resonemang mynnar även ut i det som är Job crafting att arbetstagarna anpassar arbetet och arbetsuppgifter efter sin egen referensram och på så sätt också blir ansvariga för sina arbetsresultat (Berg, Dutton och Wrzesniewski, 2008).

Studier har visat på att tillämpning av Job Crafting är positivt associerade med engagemang för arbetet. Förutom den anställdes egna driv för arbetet krävs ofta resurser i form av feedback, socialt stöd och skicklighet – dessa aspekter spelar även en betydande roll och är avgörande för att uppnå arbetets mål och främja arbetstagarnas tillväxt, lärande och utveckling. Det är särskilt viktigt med resurser av detta slag när arbetsinnehållet är krävande och innehåller många utmaningar. Om det blir ett positivt gensvar mellan det krävande arbetet och tillräckliga resurser så blir resultatet ofta (Arnold, Bakker och Tims, 2015).

Förhållandet mellan self efficacy, arbetsförmågan, och dess positiva konsekvenser har fått stöd i många studier. Anställda som själva tar initiativ till att ändra eller modifiera delar av sitt arbetsinnehåll har visat sig bli mer aktiva och engagerade i sitt arbete. Vidare har studier visat på att personer med en proaktiv personlighet där man aktivt arbetar för att ändra arbetet, blir mer engagerade. Detta sätt att självreglera sitt beteende kan öka chanserna till framgångsrika resultat, för både den enskilda individen som för organisationen som stort (Arnold, Bakker och Tims, 2015).

5.3 Förutsättningar för lärande i arbetet

För att undersöka och försöka ge svar på uppsatsens frågeställningar och syfte är det viktigt att förstå hur de anställdas förutsättningar ser ut och vad som kan ligga till grund till deras upplevelser och handlingar. Ett väsentligt teoretiskt perspektiv i detta sammanhang är det *Situerade lärandet*, huvudsakligen framtaget av Jean Lave och Etienne Wenger. Modellen beskriver hur nyanställda och tidigare anställda kontinuerligt lär sig sitt arbete genom att delta i den dagliga verksamheten (Ekman, 2004: 66).

För att de anställda på ett positivt sätt ska integreras och lära sig arbetet menar en studie på att det måste föreligga såväl information, resurser och relevanta aktiviteter för de anställda.

Vidare framgår det i studien att om det finns en miljö som främjar lärande så skapas även formella och informella forum där individerna har möjlighet att utbyta kunskap och erfarenhet med varandra. Även viktigt är att det bör finnas en transparens inom arbetsplatsen som förutsätter att individen har möjlighet att interagera med omvärlden. (Granberg och Ohlsson, 2009: 89).

Lave och Wengers huvudsakliga begrepp inom teorin är *Communities of practice*, eller praktikgemenskap på svenska. Begreppet innebär att de anställda deltar i ett forum, eller en vardaglig situation där samtliga inblandade har en unison förståelse för vad situationen innebär, dess innebörd och hur man bör arbeta (Granberg och Ohlsson, 2009: 89).

Otto Granberg (2009) kompletterar delvis detta perspektiv med sin teori gällande att det lärande som sker på arbetsplatsen till stor del är beroende av vilka förutsättningar individen själv har för såväl ta mot som att utveckla lärande.

5.4 Erfarenhetsbaserat lärande

Hur individen lär sig samt hur denne utvecklar sin kunskap och tar hjälp av tidigare lärande kan benämnas som erfarenhetsbaserat lärande. I de situationer när individen behöver lära sig ny kunskap, exempelvis på arbetet, tar denne alltid sin tidigare erfarenhet till hjälp (Granberg, 2009: 72).

David A Kolbs, amerikansk professor, framlade en teori gällande erfarenhetsbaserat lärande som skiljer sig från tidigare teorier på så sätt att han underströk vikten av erfarenhet vid ny inläring. Förutom erfarenhet behandlar teorin huvudsakligen kärnorden kognition, beteende och perception. Vidare har Kolbs nämnt fyra steg i processen, dessa steg ingår också i en fyrstegscykel där varje steg representerar ett sätt att ta till sig kunskap. Kolbs teori i detta sammanhang bygger på att individen använder samtliga av dessa steg när denne lär sig något nytt, men alltid har ett sätt som är extra utmärkande för sig (Granberg och Ohlsson, 2009: 24).

Kolb säger vidare att Dewey, Piaget och Lewain står bakom de främsta riktningarna inom erfarenhetsbaserat lärande. Samtliga tre menar på att spänningar uppstår mellan de olika sätten att tolka och hantera omvärlden, det är även av vikt hur individen själv skapar lärande i hanterandet av dessa konflikter (Granberg och Ohlsson, 2009: 38).

Kolb gör också i sammanhanget en skillnad mellan det han benämner som personlig kunskap och social kunskap. Den personliga kunskapen utgår främst från den egna verkliga erfarenheten och att den är en del av den sociala kunskapen. Den sociala kunskapen, i sin tur, består av ett symbolsystem som skapar möjligheter att utbyta erfarenheter och ta hjälp av varandras tänkande. Gällande organisationer och organisatoriskt lärande menar Kolb på att organisationen har betydelse för vilken typ av lärande som görs möjlig och vilka typer av lärostilar som har övertagit. Kolb utvecklar dock inte resonemanget mer än så (Granberg och Ohlsson, 2009: 39).

Beroende på vilken personlighetsstil individen har tillämpar den också olika typer av inläring. Nedan följer en sammankoppling mellan dessa två. Den första inlärningsstilen benämns ”Aktivister”, vilket innefattar personer med en aktiv lärostil. Detta är en grupp som kännetecknas av att ständigt vilja lära sig och aktivera sig på sådant sätt. Vidare agerar dessa personer snabbt och ofta impulsivt. De verkar gärna i grupp och delar med sig av sina erfarenheter och idéer genom brainstorming (Granberg och Ohlsson, 2009: 38).

Den ”Reflektiva gruppen”, är som namnet avslöjar, mer reflektiva i sitt förhållningsätt. Dessa personer gör ofta en noggranna och observant bedömning innan de fattar ett beslut. I grupp håller de sig gärna i bakgrunden och gör eftertänksamma bedömningar innan de deltar i en eventuell diskussion (Granberg och Ohlsson, 2009: 38).

Personer med en teoretisk lärostil är en grupp som använder logiken och de rationella besluten som förhållningsätt. Teoretikerna lägger ofta särskild betoning vid förståelse och sammanhängande ansatser (Granberg och Ohlsson, 2009: 38).

Pragmatiker är individer som utvecklas bäst genom praktiska exempel och kreativitet. De drivs genom utmaningar där de ges möjlighet att fatta omedelbara beslut och agera snabbt. I gruppen fungerar pragmatikern som en problemlösare och trivs att diskutera sina idéer i integration med andra – hon tillämpar handlingsbaserat lärande (Granberg och Ohlsson, 2009: 38).

5.5 Motivation till Job Crafting

Studier i ämnet har behandlat främst tre motivationsfaktorer som uppkommer genom i sin tur tre individuella behov (Baumeister och Leary, 1995).

Det första av dessa är behov är att säkerställa delaktighet och tillhörighet i gruppen och därigenom undvika motsatsen, utanförskap - Detta då människor mår bra av att ha kontroll över sin tillvaro. Det andra behovet är motivationen att uppnå en positiv självbild genom sitt arbete. Det tredje behovet går till stor del hand i hand med det första behovet – att uppfylla det mänskliga behovet av att ha ett socialt samspel med andra människor. Människors strävan efter en positiv självbild, återspeglas i motivationen att skapa en positiv bild av sig själv i sin yrkesutövning och därigenom undvika negativa kopplingar mellan sin person och sin yrkesroll. Det tredje behovet bygger vidare på den motivationen att skapa kontakt med andra människor för att uppnå en mening (Baumeister och Leary, 1995). Wrzesniewski and Dutton (2001) säger i sin artikel att människors strävan att skapa goda relationer på arbetet är bidragande till att uppleva ett meningsfullt arbete.

Alla anställda är dock inte motiverade att uppfylla sina behov av kontroll av sin arbetssituation, en positiv image eller att skapa relationer på sin arbetsplats. Wrzesniewski och Dutton (2001) hypotiserar vidare i sin artikel att människor som redan uppfyller kontroll, positiv självbild och relationsuppbyggande i sitt nuvarande jobb inte är motiverade att utöva Job Crafting då deras befintliga arbetssituation redan tillgodoser detta. Slutsatsen som dras av detta är att motivationen att ”craft a job” ofta uppstår genom att en person upplever att behoven inte tillgodoses så som deras nuvarande arbetssituation ter sig (Wrzesniewski och Dutton, 2001).

Det finns vidare flera infallsvinklar gällande hur motivationen till Job Crafting uppstår. Wrzesniewski och Dutton (2001) menar på att motivationen till att själv styra sitt arbete uppstår när det finns möjlighet till det. Känslan av Job Crafting är onekligen också positiv då det sammankopplas med en känsla av självständighet och möjlighet att själv agera och styra över sitt arbete.

Andra bakomliggande motivationsfaktorer till Job Crafting är när en person;

1. behöver känna en känsla av kontroll för att minska risken för alienation,
2. har en önskan om att skapa en god självbild i förhållande till arbetet
3. vill skapa grundläggande behov för en gemenskap med andra på arbetsplatsen

Således kan man därför konstatera att Job Crafting till stor del handlar om att individens behov att uppleva kontroll över sin arbetssituation och även skapa en så kallad arbetsidentitet

för såväl sig själv som medarbetare. Det finns dock olika typer av förutsättningar för att skapa Job Crafting på arbetsplatsen. Wrzesniewski och Dutton (2001) menar sammanfattningsvis på att typen av arbetsuppgifter, känslan av flexibilitet och arbetsgivaren till stor del avgör och påverkar utfallet.

Slutligen avgörs även graden av Job Crafting beroende på om arbetstagaren motiveras genom:

- ekonomiska möjligheter, glädje eller självuppfyllande
- karriärmöjligheter eller
- sociala möjligheter.

6. Metod

6.1 Val av metod

Med målet att uppfylla min uppsats syfte och kunna besvara dess frågeställningar valde jag att använda mig av en kvalitativ metod för datainsamling och analys. Vidare fann jag det lämpligt att genomföra semistrukturerade intervjuer med kvalitativt förhållningssätt för att få inblick i studieobjektens uppfattningar om den fokuserade frågan och sedan tolka resultaten (Bryman 2011: 341). Uppsatsen är del i ett större forskningsprojekt där Job Crafting och lärandeprocesser vid arbetsplatser studeras genom kvalitativa intervjuer med såväl medarbetare som chefer inom flera olika branscher. Studien är således en fallstudie av ett företag som valts strategiskt då de kan ge betydelsefull insikt i den studerade frågan. De uttrycker i sin verksamhetsidé att de fokuserar rekrytering, där individens Job Crafting sammanfaller med företagets mål -Talent Management. Det bedömdes intressant att undersöka hur medarbetare själva upplevde sin arbetssituation avseende Job Crafting och lärandeprocesser i företaget.

6.2 Insamling och bearbetning av data

Den kvalitativa intervjun är en metod som används för att huvudsakligen förstå, utröna de specifika egenskaperna och informationen inom ett ämne. Min roll som intervjuare i denna ansats är att vara en så kallad ”medskapare”, då denne till stor del inverkar på intervjuens utfall genom att integrera och skapa band med informanten (Svensson och Starrin, 1996: 52-54).

Studiens empiri samlades in genom kvalitativa intervjuer. Två viktiga aspekter att ta hänsyn till vid intervjutillfällena är dess standardisering – det vill säga hur öppna intervjufrågorna är, samt strukturering, det vill säga den grad av svarsutrymme den tillfrågade har. Dessa aspekter brukar sedan bedömas i en hög respektive låg grad (Trost, 2010:39).

Mina intervjufrågor är uppdelade i teman, enligt den givna intervjumallens struktur.

- *Verksamhetsutveckling*
- *Organisation,*
- *Grupp,*
- *Individ,* med underrubrikerna *Uppgiftscrafting, Rationell crafting* samt *Kognitiv crafting.*

Dessa teman är i sin tur indelade i ett visst antal frågor, huvudsakliga och följdfrågor – vilka ställs beroende om informantens svar är mer eller mindre utförliga.

Vid kvalitativ forskningsansats är det av stor vikt att standardiseringen av intervjuerna är låg, det vill säga att turordningen på frågorna varierar och anpassas efter respondenten. I mitt fall anpassades detta genom att anpassa följdfrågorna på ett sätt som passar individens tidigare svar och roll (Trost, 2010:39).

I enlighet med projektets ramar så är intervjun enligt projektbeskrivningen ämnad att betraktas som ett samtal där informant och ”ansvarig” samtalar gällande vilket sätt företaget arbetar med verksamhetsutveckling vid arbetsplatsen, vilka förutsättningar för lärande och verksamhetsutveckling som finns. Vidare ämnen som intervjun syftar till att undersöka är hur lärandeklimatet i arbetsgruppen ser ut samt vilka möjligheter medarbetaren har att själv utveckla och påverka utformningen av sitt arbete. I och med projektets utformning fanns det en given intervjumall som var upplagd genom ett övergripande antal teman med tillhörande frågor. Min studies roll i det övergripande forskningsprojektet beskrivs närmare i uppsatsens bakgrundsavsnitt.

Gällande uppsatsens strukturering så följdes den av semistrukturerade intervjuer.

Huvudsakliga rubriker och tillhörande frågor var sedan start planerade men anpassades beroende på intervjuens karaktär. Således kan jag konstatera att min intervju präglades av en grundstruktur men utförandet tenderade att bli ostrukturerat, vilket var ett medvetet val av mig.

I syfte att boka in intervjuerna tog jag personlig kontakt via ett möte där jag tidigt berättade om min uppsats syfte och upplägg för att höra efter om idén upplevdes intressant för företaget i fråga. Jag följde sedan upp intresset via ett mail där jag mer specifikt redogjorde för mitt arbetes utformning. Via mailkontakten upprättades även tid och datum för intervjun.

Två av de totalt tre intervjuerna genomfördes på den arbetsplats där samtliga av medarbetena arbetar. I dessa fall genomfördes intervjuerna i ett separat mötesrum, undantaget var en intervju som hölls avskilt i en av skolans lokaler på grund av begränsade möjligheter beträffande plats på arbetsplatsen den valda dagen.

Trost (2010: 65-66) för resonemang kring komplexiteten att finna den plats som är mest gynnsam för en intervju, därav vikten att ge skäl för sin valda plats. Jag fann det positivt att hålla intervjuerna på platser som känns bekväma för de intervjuade, då detta också med stor sannolikhet bidrog till en professionell, men samtidigt avslappnad känsla. Samtliga av mina intervjuer spelades in med hjälp av ljudupptagare.

Efter de genomförda intervjuerna påbörjades bearbetning av mitt insamlade material. Inledningsvis arbetade jag med genomläsning och transkribering av frågorna. Sedan efterföljdes ett arbete att identifiera nyckelord, vilken i sin tur genererade i ett antal teman. Detta arbetade jag fortsättningsvis med genom kodning och sortering av insamlade data. Dessa kategoriseringar underlättade för mig att få en översiktlig bild av det insamlade materialet. Min kodning resulterade sedan i tematiska beskrivningar utifrån mina frågeställningar och en övergripande analys där centrala kategorier lyfts fram.

6.3 Urval

Med bakgrund av studiens huvudsakliga syfte – att undersöka hur individer lär sig nya sätt att hantera sitt arbete, hur läroprocesser påverkar arbetet samt hur organisatoriska förutsättningar påverkar - var jag intresserad av att träffa och intervjuar medarbetare som har insyn i såväl pågående utvecklingsarbeten som i det dagliga arbetet. Därav intervjuades personer med olika positioner och erfarenhet. Totalt genomfördes tre intervjuer med medarbetare ifrån samma arbetsplats, två av dessa placerade på medarbetarnas arbetsplats och en av dessa i en avskild

plats tillhörande Göteborgs Universitet, två av dessa var seniora och en var relativt ny på företaget.

Mitt medvetna val får betraktas som ett målinriktat sådant, där jag tagit hänsyn till bland annat erfarenhet, antal år i organisation samt kön när jag kontaktat mina intervjupersoner, två kvinnor och en man. Vidare har jag tagit i beaktning graden av lämplighet, det vill säga att de valda informanterna är lämpliga för att belysa forskningsfrågorna (Johanessen och Tufte, 2003: 85).

I den kvalitativa ansatsen betraktas det som viktigare att intervjupersonerna är adekvata för forskningsansatsen snarare än mängden informanter. Med bakgrund av detta samt att fokus i den kvalitativa ansatsen ska ligga på adekvata samt kvalitativa ansatser, (Trost 2010: 143-144), bedömer jag att jag uppfyllt med mitt urval. Jag försökte uppfylla Trost resonemang kring att ”Urvalet skall helst vara heterogent inom den givna homogeniteten” (2010:137) vid valet av studieobjekt.

I följande uppsats har jag valt att studera ett välrenommerat företag som arbetar med uthyrning av rekryteringstjänster, personal samt tjänster inom Talent Management.

Organisationen finns representerad i ett större antal länder världen över och har totalt över 2000 anställda. Det aktuella kontoret som undersökts består av ett mindre antal medarbetare, vars roller har olika erfarenhet branschen och på den aktuella arbetsplatsen. Verksamheten i Sverige fanns till en början på fler platser och hade en annan ledning.

Det aktuella kontoret, som numera är det enda i Sverige, startade år 2013 och bedriver verksamhet i stora delar av Sverige.

Den valda organisationen är intressant ur flera aspekter, främst för att studera och få en fördjupad förståelse för hur förutsättningar och lärandeprocesser kan påverka medarbetarens hälsa och arbetsengagemang.

6.4 Etiska ställningstaganden

I syfte att noggrant reflektera över mina metodologiska val har jag valt att använda mig av det resonemang som bland annat Bryman (2011: 131-132) lyfter fram gällande författarens etiska

ställningstaganden. I enlighet med de krav som lyfts fram så redogörs nedan dessa begrepp och mitt förhållningsätt.

Informationskravet syftar till att svara på i vilken grad intervjun och den insamlade empirin svarar på studiens mål och frågeställning. Med syfte att på bästa möjliga sätt uppfylla detta krav lade jag ner extra energi på att förbereda och intervjun och dess frågor i god tid innan tillfället för intervjun. Vid intervjutillfället var jag även noga med att understryka i vilket syfte jag skriver min uppsats och vad den avser att svara på. Informationskravet hjälper således både mig och mina informanter att förstå och svara på uppsatsens syfte och frågeställningar.

Samtyckeskravet i sin tur redogör för vikten att de anställda skall samtycka till sitt deltagande i studien och intervjun. För att uppfylla detta krav såg jag det som särskilt viktigt att kommunicera mitt syfte med studien. Några dagar före avtalad tid för respektive intervju sände jag även ett dokument via e-post, där studien beskrevs mer ingående. I enlighet med min projektbeskrivning bifogade jag vid samma tillfälle även avtalsliknande dokument som mer ingående beskrev de riktlinjer som finns för studien samt redogjorde även för de rättigheter informanterna har i samband med studien och dess genomförande. Detta avtal gav således intervjupersonerna möjlighet att när som helst dra sig ur sitt deltagande i studien.

Konfidentialitetskravet redogör för vikten av att samtliga av informanterna ska ges den möjlighet att verka anonymt och att samtliga av deras personuppgifter också ska hanteras med professionalism och inte hamna i orätta händer. För att uppfylla detta krav har mina informanter hållits anonyma med hänsyn till såväl individ som yrkesprofessionalism.

Det sista kravet i detta sammanhang, *Nyttjandekravet*, behandlar det faktum att den empiri som samlas in av mig som forskare i detta fall, endast avser att brukas för forskningens räkning. Samtlig insamlad empiri är endast avsedd att användas för min uppsats och genom mitt deltagande i det aktuella forskningsprojektet – detta har jag även lagt stor vikt i att försäkra studiens informanter om.

6.5 Studiens tillförlitlighet

I sammanhang med studiens tillförlitlighet reflekterar jag över begreppen validitet och reliabilitet. Reliabilitet kan också benämnas som sannolikheten i att mätningen eller det

insamlade materialet blir detsamma vid upprepade tillfällen. Vid kvalitativa sammanhang är dock kravet på varaktighet detsamma som vid kvantitativa sådana, då förändringar snarare är att beakta som intressanta i sammanhanget, särskilt intressant då människan är spännande att studera då hon ständigt ändrar sina uppfattningar och föreställningar (Trost, 2005: 111).

Validitet kan beskrivas som en prövning gällande om metoden verkligen mäter det den ska mäta. I detta sammanhang är det viktigt att respondenterna är noga utvalda med syfte att svara på aspekter av det problem som studeras (Patel och Davidson 2011: 109).

Med bakgrund av mitt medvetna val gällande respondenterna och deras skilda bakgrund bedömer jag mig ha uppfyllt frågan om validitet då jag ser tydliga styrkor i min studie genom att ha intervjuat medarbetare med olika befattningar samt olika erfarenheter i såväl branschen som inom företaget

Med bakgrund av detta ligger fokus således i att forskningsansatsen innefattar adekvata forskningsresultat och att dessa redovisas på ett transparent sätt. I syfte att uppnå detta har jag lagt särskild vikt i att skapa ett metodavsnitt som sammanfaller med en motiverande ansats, samt en reflektion kring etiska ställningstaganden.

6.6 Metodkritik

Den studerade organisationen är representerad i ett stort antal länder. Verksamheten i Göteborg består av fem anställda, varav en för närvarande föräldraledig vid tiden för uppsatsskrivandet. Jag upprättade kontakt med samtliga tillgängliga medarbetare med målet att få tillgång till deras syn på forskningsområdet. Jag fick möjlighet att hålla intervjuer med tre medarbetare på kontoret, samtliga med individuella titlar, vilket jag bedömer bidrar med en betydande variation i min insamlade empiri.

I likhet med många andra studier så föreligger det en svaghet i arbetet att genomföra, bearbeta och tolka den insamlade empirin där det således uppkommer subjektiva bedömningar utan att en bakomliggande aspekt är en känsla av dubbla lojaliteter.

Vid valet av objekt för organisationen så var jag medveten om organisationens storlek och därmed också valets sårbarhet gällande om en tilltänkt informant skulle falla bort av någon

anledning. På grund av högt tryck i verksamheten och andra prioriteringar så lyckades jag genomföra tre intervjuer. Trots relativt få informanter i min undersökning så bedömer jag i enlighet med Trost resonemang gällande att det är av fördel att hålla sig till ett relativt få, men väl utförda intervjuer, än tvärtom (Trost, 2005; 123). Jag bedömer vidare att min empiri i form av intervjusvar är representativa vilket jag grundar i att samtliga av mina tre informanter bär olika titlar, ålder, kön och har olika lång erfarenhet inom organisationen och arbetslivet i stort, vilket stärker studiens tillförlitlighet och hållbarhet. Situationen som förelåg, där jag fick chans att lära känna mina informanter bättre, gav mig således möjlighet för en djupare förståelse i respektives fall (Matthew och Carole, 2011; 33).

7. Resultatredovisning och analys

I mitt resultatavsnitt presenterar jag medarbetarnas syn på hur lärande och utveckling sker beträffande arbetssituation. Resultatdelens huvudrubriker överensstämmer också med uppsatsens tre frågeställningar. Vidare följs en redogörelse för de individuella motivationsfaktorerna, då dessa i hög grad förutsätter viljan för lärande.

7.1 Individens lärande och utveckling av sin arbetssituation, dvs "Job Crafting"

7.1.1 Lärande under formaliserade utvecklingsdagar

Av intervjuerna framkommer av samtliga informanter att lärande inom organisationen sker på såväl individ som grupp nivå men de beskriver olika upplevelser kring hur detta uttrycker sig. Samtliga berör i sammanhanget det forum för verksamhetsutveckling som huvudsakligen sker en till två gånger per år, där den lokala organisationens ledning möts för att diskutera både ekonomiska och organisatoriska förutsättningar som en betydande del i utvecklingen.

7.1.2 Dagligt lärande genom öppet lärandeklimat

Det beskrivs att det finns goda möjligheter att komma med förslag på förbättringar på daglig basis, detta kan behandla möjligheter till såväl personliga som organisatoriska förbättringsmöjligheter. Det nämns bland annat i frågan att dessa typer av avstämningar ofta sker spontant på kontoret, som av alla uppges präglas av öppna dörrar, eller på en kafferast. Samtliga uppges att det öppna klimatet skapar bra förutsättningar för att utbyta idéer, och en

respondent menar vidare på att alla förslag på förbättringar som kan effektivisera tas positivt mot. Det öppna klimatet uppges också ha en fördel i erfarenhetsutbyte mellan kollegor. En medarbetare betonar särskilt betydelsen av att ta lärdom av kollegor som besitter mer erfarenhet inom ämnet men också att utvecklas under processens gång. I intervjuerna framkommer det samtidigt att det inte alltid finns behov för att diskutera alla uppkommande idéer och förslag, detta för att vara effektiva och spara tid gällande sådana beslut som inte kräver samtligas engagemang och synpunkter. En medarbetare säger i sammanhanget; ”Det man upptäcker själv, kan man också fixa själv”.

7.1.3 Respekt för individuellt lärande

I intervjuerna framkommer att medarbetarna på arbetsplatsen är nyfikna och gärna vill lära sig av varandra men lika tydligt är uppfattningarna att man gärna vill jobba för sig själv och inte arbeta för många på samma arbetsuppgift. Samtidigt uppger samtliga informanter att det finns en förståelse för varandras enskilda agendor, arbetssätt och även respekt för deras skilda erfarenhet.

Det uppenbaras att medarbetarna har sina specifika sätt att förhålla sig till sina arbetsuppgifter, mycket baserat på hur de har gjort tidigare, men de uttrycker samtidigt positiva tankar kring organisationens senaste tillkomst som injicerar mycket egna idéer och tankar för arbetets utformning. De intervjuade har dock en gemensam uppfattning gällande att samtliga medarbetares erfarenheter och kunskap respekteras och tas på stort allvar.

Det dagliga lärandet uppges att till mindre betydande del ske via erfarenhetsutbyte medarbetare emellan, men till desto större del genom egna drivkrafter och individuella sätt att lära. Medarbetarna beskriver att de agerar på olika sätt för att uppnå lärande och stimulans, till exempel på arenor utanför kontoret i egna forum med nätverkande och seminarier med individer i liknande situation. Såldes tolkar jag det som att lärande och erfarenhetsutbyte inte endast sker medarbetare emellan.

7.1.4 Utbildning och stödresurser

Flertalet, för tjänsten nödvändiga, kurser tillhandahölls i början av anställningen på arbetsplatsen och det tycks inte erbjudas några särskilda kurser för de mer erfarna. Exempel på dessa kurser är utbildning i att bemöta kunder, klienter och personal och även information

och prövningar inom de verktyg som används inom organisationen. En medarbetare säger; ”Vi gör väl någonting rätt, i och med att vi får så pass många uppdrag”.

I intervjuerna framkommer det vidare olika upplevelser kring behovet och möjligheten till stöd från kollegor och ledare. En respondent yrkar på att hela organisationen är positiv till förslag på förbättringsmöjligheter och att de främsta faktorerna som gör att vissa aspekter inte går att genomföra, snarare är resurser i form av tid och kapital. Däremot upplever denne inte att det behövs något särskilt stöd på grund av att det finns en negativ inställning till förändringar.

En annan respondent uppger att dennes behov av stöd är nästintill obefintligt men att det inte heller finns någon avsaknad av stöd. Vidare är ett av dennes resonemang kring detta att behovet av stöd inte är lika stort när man arbetat på en arbetsplats en längre period. Däremot upplevde hen att behovet av stöd är större när en medarbetare är ny på sin arbetsplats och ger exempel på när hen själv var ny på arbetsplatsen. Vidare frambringar hen att det finns en form av meningsfullt utbyte i att diskutera och bolla idéer med kollegor för stimulansens och intressets skull.

En annan informant har en ytterligare syn på sitt individuella behov av stöd. I intervjun med denne respondent framkommer det bland annat att denne ofta har externa parter att bolla allmänna frågor med men understryker samtidigt vikten av integritet och att specifika frågor som rör jobbet inte diskuteras med utomstående. Samma informant beskriver vidare att hen har ett behov av ett bollplank, främst för att ventilera, men att detta sällan sker på kontoret.

7.2 Betydelse av ” Job Crafting” för engagemang och motivation i verksamhetens utveckling

7.2.1 Angelägenheten av engagemang och tillit

Utmärkande drag för intervjuerna med samtliga informanter är den egna drivkraften för utveckling och viljan att göra ett bra arbete som utfaller nöjda parter. I samtliga intervjuer framkommer det vidare att informanterna själva har mandat över sin egen agenda och till stor del själva planerar sitt arbete även om arbetsbelastningen är beroende av antal uppdrag. I

sammanhanget framkommer det endast positiva erfarenheter kring att styra sin egen agenda och sin arbetsdag, utefter vad som är möjligt. Detta går i sin tur hand i hand med samtliga informanternas resonemang kring viljan att göra ett bra jobb gentemot samtliga inblandade parter, såväl externa och interna. Informanterna anger vidare i kontexten intresset av att lära sig nya och ännu bättre sätt att arbeta, och ser gärna till sina kollegors arbetssätt - detta är också ett av flera viktiga skäl att vårda relationerna. En av medarbetarna säger i sammanhanget; ”Jag vill lägga minst tid på administration, mest tid på relation”.

Informanterna har dock olika upplevelser gällande hur samarbetet mellan kollegorna utformas. Samtliga vill säga att samarbetet är bra, men en informant anger att det inte finns något direkt samarbete medarbetarna emellan, utan att verksamheten nästintill endast präglas av självständigt arbete. Vidare anger samma informant att det är en grundförutsättning att man föredrar att arbeta själv om man ska trivas på arbetsplatsen.

Gällande utveckling av verksamheten ser samtliga informanter positivt på organisationens framtid. En respondent beskriver sig själv som mycket förändringsbenägen och att denne ser positivt på förändringar. I intervjun med denne framgår vikten av att medarbetarna står på samma värderingsgrund och siktar mot samma mål, på så vis säkerställs även möjligheten att uppnå mål mot kund och kandidat. I sammanhanget nämner även samma informant att arbetet såklart underlättas om samtliga medarbetare vet var de vill med verksamheten, men samtidigt vikten av att förstå att samtliga medarbetare är olika individer och att medarbetarna ska kunna anförtro sig till verksamhetens ledare och bli avhjälpt, vilket kan bli en utmaning när organisationen är så pass liten. I sammanhanget nämns att; ”Grundförutsättningen är att alla vet var vi ska”.

I intervjuerna berörs även de aspekter av arbetet som inte upplevs lika stimulerande för olika parter. Det finns dock en enad bild av att betydelsen kring att samtliga arbetsuppgifter bör göras lika gediget som de uppgifter som upplevs av mer kreativ karaktär. I en intervju framkommer det i sammanhanget; ”Det är en kedja av allting - om en grej fallerar, så fallerar allt”.

I samband med ovanstående så fortsätter resonemanget kring att drivkraften för det egna arbetet är avgörande för att lyckas. Detta resonemang bygger även övriga medarbetare vidare på. Gemensamt för samtliga medarbetare är att ha ett genuint driv men i vilken skepnad det framstår skiljer dem något åt. En av dessa drivs synligt mycket av att bygga affärer och

affärsrelationer. En annan drivs förutom av engagemang, av att utveckla organisationen till det bättre där jag uppfattar ett driv oavsett om det berör en mindre rutin eller en större förändring – vilket är en fördel mot bakgrund av hans insikt i många olika processer. En annan informant har sin främsta drivkraft i att utföra ett genuint bra arbete där samtliga parter blir nöjda. En informant säger i frågan om integrationen kollegor emellan att; ”Vi är här varje dag och gör vår grej, jag kan bekräfta att du gör det bra, men låt mig sköta mitt”.

7.3 Former och förutsättningar för ”Job Crafting” och organisatoriskt lärande

7.3.1 Den lärande organisationen

För att en organisation ska vara konkurrenskraftiga och flexibla på marknaden krävs det att den tidigare erfarenheten omsätts i praktiken. Små företag bör arbeta med detta kontinuerligt och sprida kunskapen inom hela organisationen (Albinsson och Geterud, 2013: 25).

I intervjuerna framkommer det uppfattningar gällande hur det organisatoriska lärandet sker har förändrats på senare år, i synnerhet under perioden innan och efter organisationen gick från att styras på global nivå till att styras på lokal nivå. En informant erfar att situationen är annorlunda på flera plan gentemot när organisationen var representerad i flera städer i Sverige och hade en annan styrning. Informanten menar vidare att det beror på att resurser och förutsättningar har ändrats under tiden utan att det nödvändigtvis behöver vara negativt. Informanten stödjer vidare sitt resonemang genom att säga att det tidigare arbetet förelåg mer på en strategisk nivå, genom bland annat fler kurser och utbildningar. En ytterligare betydande skillnad är klimatet är desto öppnare på kontoret vilket bland annat sker genom att samtliga medarbetare är delaktiga i de flesta processerna, vilket tidigare inte var möjligt. Detta menar seniorkonsulten bidrar till att skapa mer engagemang för medarbetarna.

En informant anger att verksamhetsutvecklingen och lärandet huvudsakligen sker på individuell nivå och att det ges mycket frihet att själv planera sitt arbete. Vidare anser hen att detta bidrar till att varje enskild medarbetare i hög grad är involverad i verksamhetsutvecklingen.

En av respondenterna erfar att det öppna klimatet och den delade visionen är grundförutsättningar för att organisationen ska utvecklas med framgång. Det framkommer i intervjuerna att det finns avsatt tid för verksamhetsutveckling diskuteras de förutsättningar som finns för att utveckla visionen, inspirera och diskutera hur tidigare erfarenheter samt hur nya kunskaper kan omformas i praktiken. Vidare anger samma person att verksamhetsutvecklingen är en uttalad process och att det ankommer på ledaren att se till att rätt resurser finns. Vidare framgår det i en intervju att det är i detta forum det finns goda förutsättningar att lära av sina misstag och se hur företaget och dess medarbetare kan bli bättre och mer effektiva. Respondenten anger vidare att premisserna för att kunna driva ett utvecklingsarbete är att alla står på samma värdegrund, samt att det finns ett öppet och stimulerande klimat och ett engagemang hos individerna. Hen anger avslutningsvis att ansvaret för verksamhetsutvecklingen ligger på varje enskild medarbetare och att varje enskild medarbetare känner till sin egen process bäst. Det finns således en unison vilja av ständigt utvecklas, ta lärdom av varandra och genom gemensamma erfarenheter, allt med den tydliga visionen i ryggen.

7.3.2 Former och förutsättningar för lärande

I intervjuerna framkommer det olika intressanta former och förutsättningar för att skapa förutsättningar för lärande både internt och externt. En av respondenterna framför särskilt sitt intresse för att nätverka och integrera med externa parter vilket också kan inspirera till tänkbara förändringar internt. En annan respondent anger att mycket av lärandet går via diskussion med externa parter med liknande situation men understryker att hen inte delar med sig av specifika fall, utan att utbytet snarare handlar om en allmän diskussion och att utgöra bollplank. Även den tredje respondenten vittnar om ett lärande som sker både i vardagen i mötet med specifika arbetsuppgifter men också i mötet med personer som har liknande bakgrund och arbetssituation. Vidare uppger hen att det lärande som till stor del skedde via nätverksträffar och seminarium till stor del har övergått till en ny typ av forum för lärande.

I intervjuerna framförs också en enstämig bild avseende att samtliga medarbetare bör ha en egen drivkraft och engagemang för att trivas på arbetsplatsen. Denna personliga egenskap i kombination med en förändringsbenägen ledare verkar således vara ett framgångsrecept för att främja Job Crafting i kombination med utveckling av verksamheten. Även den mycket betydande aspekten att vårda teamet, kunderna och kandidaterna är tydliga i respektive

intervju, även om det framgår olika typer av fokus hos informanterna beroende på deras arbetssituation. Det som för en utomstående verkar vara det underliggande målet för verksamheten, att skapa långsiktiga relationer och vårda dessa, är dock det huvudsakliga fokuset för samtliga.

En av respondenterna gör vidare en liknelse med faktorerna teamet och kunderna med det bildliga uttrycket hönan och ägget, vilket bygger på resonemanget att inget går att prioritera bort. I liknelsen säger hen att den ena aspekten är helt beroende av den andra. Utan ett väl fungerande team är det svårt att skapa framgångsrika affärer och utan uppdrag är det omöjligt att bygga upp ett motiverat team. Detta resonemang hänger i mycket stor utsträckning ihop med utvecklingen av verksamheten då teamet och affärerna bör ses som två av de viktigaste faktorerna som organisationen bör underhålla och utveckla.

Även relationer lyfts som en framgångsfaktor i att driva och utveckla organisationen framåt. Informanterna är eniga om betydelsen men det föreligger något skilda meningar gällande i vilken i utsträckning samarbetet sker och hur man ser på relationsbyggande nu och framöver. En respondent svarar delvis från ett organisationsperspektiv där hen ser att en tätare kontakt med organisationen som är baserad i andra delar av världen skulle vara berikande för både hen själv som medarbetarna med syfte att utbyta erfarenheter och kunskap. En annan respondent berör samma ämne och anger att situationen med lärande över landsgränserna var på mer regelbunden basis när de inte bedrevs som franchiseföretag och förklarar det som en naturlig utveckling.

Framgångsrika faktorer för att bedriva verksamheten framåt verkar dock vara en kombination av självständigt arbete, dagliga avstämningar, ett öppet klimat samt ett gediget engagemang för arbetet.

Nedan följer en analys med koppling mellan utvalda teorier, tidigare forskning och uppsatsens empiri.

I intervjuerna framkommer olika upplevelser kring hur lärandet sker och det finns vissa samband gällande upplevelserna beroende på erfarenhet och ålder. Påtagligt för de medarbetare som varit förhållandevis länge inom branschen och företaget är att mycket av lärandet sker genom erfarenhetsbaserat sådant. Vid flera tillfällen i intervjuerna framkommer

det att stora lärdomar och erfarenheter har skapats genom åren inom branschen och vidare även att medarbetarna har hittat goda sätt att hantera dessa i sitt arbete och att detta sker fortlöpande. Medarbetarnas resonemang i resultatdelen går att koppla till det Erfarenhetsbaserade lärandet och stora delar av den empiri som tagits upp i uppsatsens resultatdel sammanfaller med den teorin (Granberg, 2009:72).

Vidare intressant att diskutera i anknytning till uppsatsens resultatdel är de förutsättningar som finns för lärande på den valda arbetsplatsen, vilket också är en av uppsatsens teorier (Granberg, 2009: 72).

Arbetet inom organisationen uppges av samtliga informanter till stor del vara självständigt och det finns goda förutsättningar för att själv styra och påverka det egna arbetet.

Detta går också hand i hand med en del av de studier som redovisats i den tidigare forskningen – i denna framgår det att de medarbetare som själva ges möjlighet att helt, eller till viss del, själva styra sina arbetsuppgifter och vad som skall prioriteras är mer engagerade och lojala gentemot sitt arbete (Wrezniewski and Dutton, 2001). Mot bakgrund av min insamlade empiri kan man dra paralleller till att resonemanget stämmer då samtliga informanter vittnar om att de till stor till själva styr sina arbetsuppgifter och även drivs av ett stort engagemang i sitt arbete. Fler studier inom samma ämne har även visat på att personer med en proaktiv personlighet där man aktivt arbetar för att anpassa sitt arbete blir mer engagerade och har betydligt större chans att nå framgångsrika resultat.

En annan viktig aspekt för att analysera medarbetarna och deras arbete är att analysera och tolka de enskilda medarbetarnas personlighet och inlärningsstil. Jag vill dock understryka att följande resonemang inte har stöd rent vetenskapligt i min rapport, men fungerar som analysmaterial, då fokus inte förelagt på detta i uppsatsen.

Intressant är att diskutera utifrån de personlighets - och inlärningsstilar som tidigare beskrivits och hur dessa påverkar förutsättningar för lärande. Utifrån insamlat material tolkar jag att den inlärningsstil som benämns som ”Aktivister” och ”Reflektiva” utgör de främsta personlighetsdragen bland medarbetarna i gruppen. Aktivisterna, som kännetecknas av deras ständiga vilja att lära och engagera sig samt gärna verkar i grupp och delar med sig av sina erfarenheter och idéer, finns tydligt representerade inom organisationen (Granberg och Ohlsson, 2009:38).

De reflektiva medarbetarna, som också finns representerade i gruppen, har ett lika stort behov av att arbeta enskilt som i team med andra. I dessa fall tolkar jag det vidare som att de föredrar att göra enskilda bedömningar innan de interagerar med andra (Granberg och Ohlsson, 2009:38).

Sammanfattningsvis så finns det tydlig koppling mellan medarbetarnas resonemang och beskrivning av det Erfarenhetsbaserade lärandet och med empirin avseende detta som återges uppsatsens resultatdel. Värdet av just det Erfarenhetsbaserade lärandet lyfts också fram som värdefullt av informanterna. Förutsättningarna för att själv påverka och styra sitt arbete uppges också vara goda på den aktuella arbetsplatsen. Då samtliga informanter uppger också att de upplever att de drivs av ett stort engagemang för sitt arbete, något som tidigare forskning har påvisat och som stärker min empiri om ett samband mellan dessa faktorer.

8. Diskussion

8.1 Sammanfattning av resultat

I enlighet med uppsatsens syfte har jag undersökt hur lärande på såväl individ som grupp nivå sker inom vald organisation och hur detta kan förklaras och förstås. Förutom detta, så har jag enligt uppsatsens syfte undersökt hur lärprocesser påverkar lärandet hos individer och team.

Nedan följer en kortare sammanfattning av mina främsta svar gällande mina frågeställningar.

Hur sker individens lärande och utveckling av sin arbetsituation (dvs ”Job Crafting”) i den studerande organisationen?

Gällande lärande och utveckling för den enskilda medarbetaren framstår erfarenhetsutbyte som en betydande faktor för samtliga informanter, främst för att ventilera och lära av varandra. Detta styrks även genom att det egna engagemanget att lära sig av såväl sitt egna arbete och av kollegor. Det mer formella lärandet inom organisationen sker vid ledningsträffar ett antal gånger per år, vid just det tillfället är endast företagets ledning närvarande, men samtliga punkter ifrån medarbetare får komma till tals. Organisationen beskrivs såldes som att ha ett öppet klimat och dörrar.

Gällande det mer vardagliga lärandet som finns inom organisationen och kollegor emellan, sker detta främst i form av utbildning och stödresurser. Det finns olika stort behov av detta,

och olika stora resurser läggs beroende på roll, men samtliga informanter understryker sin vilja att lära och utvecklas genom varandra.

En viktig del av studien har varit att undersöka på vilket sätt lärande sker på arbetsplatsen, såväl individuellt som i team. I detta sammanhang kan jag dra slutsatsen att erfarenhetsutbyte mellan medarbetarna är en viktig aspekt utefter det som framkommit i intervjuerna. Vidare kan jag konstatera att detta lärande sker på ett optimalt sätt vid de tillfällen där arbetsbelastningen är jämn. Detta då samtliga informanter är eniga om att det finns en unison vilja av att lära av varandra men att det i situationer med tidspress är svårt att prioritera detta. Således framkommer det olika åsikter gällande i vilken utsträckning detta sker. Det framkommer även individuella metoder för att skapa lärande externt, vilket samtliga informanter anger som en viktig faktor. Överlag anges dock att det individuella engagemanget är en avgörande faktor i kontexten att såväl hantera sitt arbete som för att skapa lyckosamma resultat.

Vilken betydelse har ”Job Crafting” för engagemang och motivation i verksamhetens utveckling?

Gällande engagemang och motivation inom verksamheten beskriver samtliga medarbetare att två mycket betydande faktorer är tilliten kollegor emellan och den egna drivkraften. Detta skapar en arbetsplats där det finns en lojalitet kring att lösa arbetsuppgifterna och en vilja att göra det gemensamt bästa för sig själv, kollegorna och organisationen i stort.

Vidare uppger samtliga informanter att de högt värdesätter möjligheten att själv styra sin egen agenda, och att detta i sin tur engagerar och motiverar – medarbetarnas resonemang går också i linje med vad som uppges i uppsatsens avsnitt gällande teori och tidigare forskning.

I min studie har jag kunnat konstatera att passion för arbetet är en grundläggande förutsättning för att skapa ett arbete med goda resultat. I takt med att en ny arbetsmarknad vuxit fram och att arbetsförhållandena har förändrats, så har det blivit allt tydligare att det krävs en egen drivkraft för att lyckas. Men, på en allt mer konkurrensutsatt marknad räcker det sällan med ”endast” en driven personlighet. Stora företag investerar idag allt mer i sina medarbetare på så vis att försöka öka medarbetarnas motivation genom att locka med ekonomiska bonusar eller materiella ting (Albinsson och Geterud, 2013:44).

Vilka former och förutsättningar för lärande beskrivs som viktiga för organisatoriskt lärande (alternativt för utveckling av verksamheten)?

Det finns flera forum och former för lärande inom organisationen. Lärandet sker på såväl grupp som individuell nivå där stor frihet föreligger på den enskilda medarbetaren.

Det framgår vidare i intervjuerna att det är av oerhörd betydelse att samtliga medarbetare står bakom och delar företagets vision, detta beskrivs vidare som en grundförutsättning för att skapa lärande. Förutom detta, anges vikten av att rätt resurser tillhandahålls, i form av exempelvis ekonomiska förutsättningar, utbildningar och ett öppet klimat. Även de interna och externa relationerna beskrivs som mycket betydande för det gemensamma lärandet och i arbetet att driva organisationen framåt

8.2 Resultatens hållbarhet och överförbarhet

Samtliga informanter var enstämmiga gällande det egna engagemanget och en organisation som präglas av öppna dörrar. Dessa aspekter anser jag utgör två av de viktigaste och mest betydande delarna i sammanhanget.

Resultatet att goda interna och externa relationer är en framgångsfaktor inom organisationen kan ses som giltigt enligt min bedömning. Denna bedömning grundar jag i att den valda organisationen är högst beroende av sina relationer för att teamet ska kunna byggas och affärer kunna genomföras. I informanternas utsagor uppges detta vidare som ett direkt krav för att verksamheten ska kunna bedrivas.

Trots mitt resonemang gällande antal studieobjekt upplever jag mig fått god information om ”fallet” utifrån de förutsättningar som jag har haft. Jag finner dock ett intresse och nyfikenhet att genomföra ytterligare studier med samma frågeställning på organisationer av annan karaktär, där organisationens storlek och bakgrund, som privat eller offentlig sektor, är av annan gestalt. På så vis skulle utgångspunkten för arbetet kunna överföras på annan vald organisation. Den aktuella studiens resultat bedömer jag dock svår att överföra, då studien endast representerar ett visst antal utvalda på en vald organisation. Det kan därför tänkas att motsvarande studie skulle behöva genomföras självständigt på det området.

Med bakgrund av ovanstående resonemang vill jag anse att studiens resultat är hållbara. Dock anser jag mig ha en skyldighet att på ett ärligt och anspråkslöst sätt lyfta fram studiens svagheter. I studien föreligger ett relativt få antal informanter som självklart påverkar studiens hållbarhet ur den aspekten att den insamlade empirin representerar ett relativt smalt urval. Jag motiverar dock detta urval med det faktum att den valda organisationen har ett litet antal medarbetare vilket gör att detta faller ut naturligt. Ett alternativ till att öka studiens hållbarhet är att insamla empiri ifrån ett större antal organisationer som verkar inom samma segment. Det var dock min medvetna strategi att endast välja en väl vald organisation då det föreligger vissa begränsningar i tid att genomföra detta. För att få en komplett bild av hur arbetsgivare och arbetstagare arbetar med Job Crafting och Talent Management skulle det vara nödvändigt att intervjua en mycket mer omfattande grupp. Jag bedömer dock att utifrån de förutsättningar och begränsningar som präglat mitt arbete att min studie har genomförts på ett trovärdigt vis och att den kan bidra till den arbetsvetenskapliga disciplinen med sitt angreppssätt.

8.3 Uppsatsens relevans för arbetsvetenskapen

I uppsatsens resultatdel redogörs för insamlad empiri från studier av en organisation och där fokus föreligger på verksamhetsutveckling, organisation samt hur lärande sker för individ och grupp.

Studiens arbetsvetenskapliga relevans föreligger huvudsakligen i att den diskuterar individens och gruppens sätt att lära sig nya sätt att forma sitt arbete på ett sätt som ska resultera i en mer effektiv organisation där medarbetarnas individuella egenskaper och kunskaper utnyttjas på ett optimalt vis. Studien bidrar vidare till ett arbetsvetenskapligt synsätt genom att peka på hur lyckosamma lärprocesser påverkar organisationsutveckling på ett positivt sätt framåt samt hur organisationens förutsättningar influerar på lärande på såväl individ som gruppnivå.

8.4 Förslag på vidare forskning

Det finns några aspekter i mitt arbete som skulle kunna ligga till grund för förslag på vidare forskning. Exempel på en sådan punkt är att vidare studera om individens lärande och sätt att lära främst påverkas av dennes individuella karaktärsdrag eller om de inom organisationen givna förutsättningarna är avgörande.

En ytterligare aspekt värt att vidare studera är att utgå från ursprunglig frågeställning men vidare innefatta ett hierarkiskt perspektiv. Detta perspektiv skulle vid lyckosamt utfall kunna bidra med en större förståelse för de individuella förutsättningarna att utföra Job Crafting och vilka de bakomliggande orsakerna till att fenomenet är vanligare förekommande hos vissa medarbetare och organisationer.

Förutom ovanstående förslag finner jag det vidare intressant att närmare undersöka i vilken utsträckning dagens organisationer och företag skapar förutsättningar och tillfällen för medarbetarna att tillämpa Job Crafting vid de situationer det individuella drivet genererar behov för detta. I detta sammanhang bör det självfallet visas hänsyn till respektive arbetssituation och vad denna kräver. Intressant i sammanhanget skulle således vara att studera vilka företag där fenomenet passar bättre eller sämre att tillämpa, respektive företagets intresse eller ointresse i att utnyttja medarbetarens optimala kompetens.

9. Slutsats

Medarbetarna i den studerade organisationen var positivt inställda och nyfikna till all typ av lärande, i syfte att både utveckla sin egen yrkesroll och organisationen. Nyfikenhet och erfarenhetsutbyte tycktes avgörande för såväl individuellt lärande som för en lärande organisation. De mest betydelsefulla förutsättningar till lärande och att samtidigt uppnå företagets vision tycktes vara den egna drivkraften hos medarbetare att göra ett bra arbete. Medarbetarna beskrev att de till största del bäst tillämpade Job Crafting individuellt och uppskattade att arbeta själva med sina arbetsuppgifter.

Det beskrevs finnas goda förutsättningarna för att tillämpa Job Crafting i den studerade organisationen då samtliga hade möjligheter att styra sin egen planering. Det finns också forum för lärande och erfarenhetsutbyte både på daglig och mer övergripande basis och även en uttalad vilja för lärande och förändring i företaget bland medarbetare och chef.

Utifrån resultaten tolkade jag att det fanns potential att arbeta mer relationsbyggande inom företaget både i Sverige och utomlands, med syfte att skapa mer gemensamt lärande och erfarenhetsutbyte. Detta framkom även som önskemål i intervjuerna.

I samband med Job Crafting är det intressant att undersöka de möjligheter som finns till att sammankoppla med Talent management. Jag anser att målet att sammankoppla dem skulle bli att optimera individens förutsättningar för att forma sitt eget arbete och samtidigt trygga företagets organisatoriska utmaningar på en mycket konkurrensutsatt marknad. Min tes bygger således på att en sammanslagning av båda fenomenen skulle verka optimalt tillsammans i sammanhanget, både beträffande humankapital och organisatoriska förutsättningar.

Studier har visat att det finns särskilda egenskaper som en arbetstagare värderar extra högt, och som man i vissa fall till och med kräver. I samma studie framkommer att de högst rankade förväntningarna bland arbetstagare är en trevlig arbetsmiljö, ett stimulerande arbete och en bra balans mellan arbete och fritid. Det finns således ett glapp mellan vad arbetstagarna efterfrågar gentemot vad arbetsgivarna erbjuder; fokus ligger istället på finansiellt välmående, senaste tekniken och ett mycket gott rykte. I detta sammanhang reflekterar jag som författare gällande det faktum att de mest primära kraven således har reviderats i en allt mer konkurrensutsatt marknad, trots att den viktigaste resursen, arbetstagarna, värderar annorlunda. Jag reflekterar vidare i ämnet gällande att värderingarna även grundar sig i yrkestitel, då olika typer av arbeten kräver olika typer av utformning. Mitt resonemang styrks även i den aktuella studien (Randstad, 2017).

Av denna anledning är det av stor vikt att identifiera de medarbetare som särskilt bidrar till företagets framgång genom olika aspekter. Förutom att identifiera dessa, krävs de att de underhålls, finslipas och motiveras – med syfte att stanna kvar på företaget. Det huvudsakliga syftet med arbetssättet är att säkerställa organisationens eller företagets kommande humankapital och därigenom dess hållbarhet på en marknad präglad av hård konkurrens (Albinsson och Geterud, 2013:44).

Av resultatet i min studie erfar samtliga medarbetare att det är drivkraften som leder dem framåt och särskilt en medarbetare understryker att hen inte är motiveras något av externa tillskott. Studiens resultat pekar på att förutsättningar för lärande bör ske både på en organisatorisk som individuell nivå för att nå maximal effekt. I enlighet med en annan respondents resonemang gällande att teambyggande och affärer förutsätter varandra, anser jag att Job Crafting och Talent Management t går hand i hand, just därför att de fokuserar på två av de viktigaste förutsättningarna för en lyckosam och hållbar utveckling.

Avslutningsvis kan jag med säkerhet konstatera att en av de främsta faktorerna som framgår för att ge förutsättningar till lärande och att samtidigt uppnå företagets vision är att den egna drivkraften att göra ett bra arbete finns naturligt hos varje enskild medarbetare. Gällande två av studiens mest framstående begrepp - Job Crafting och Talent Management – kan inte dessa uppnås utan båda parter ömsesidiga engagemang och vilja och heller inte utan rätt vilja och förutsättningar. Tillsammans skapar dem en av grunderna för ett ännu bättre arbetsliv.

10. Litteratur – och källförteckning

Albinsson, Christian. & Geterud, Gustaf. 2013. *Guldklockans tid är förbi*. Första upplagan. Malmö: Roos & Tegnér.

Baumeister, R. F., & Leary, M. R. 1995. *The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation*. Vol 117, Nr 3. 497-522

Berg, Justin., Dutton, Jane., Wrzesniewski, Amy. 2010. *Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity*. Vol 35, Nr 2. 158-186.

Bryman, Alan. 2011. *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2:a uppl. Malmö: Liber AB

Ekman, Annalill. 2004. *Lärande organisationer i teori och praktik*. 2:a uppl. Stockholm: Acta Universitatis Upsaliens.

Granberg, O. 2009. *Lära eller läras: Om kompetens och utbildningsplanering i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.

Granberg, O., & Ohlsson, J. 2009. *Från lärandets loopar till lärande organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Göteborgs Universitet. (2016). *Arbetslivsforskare som kan förändra samhället*. Hämtad 2017-05-03,
Från http://samfak.gu.se/aktuellt/nyheter/nyheter_detalj//arbetslivsforskare-som-kan-forandra-samhallet.cid1399790

Matthew, David & Carole D. Sutton. 2011. *Samhällsvetenskaplig metod*. Första upplagan. Lund: Studentlitteratur AB

Patel, Runa & Davidson, Bo. 2011. *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 4:e uppl. Lund: Studentlitteratur AB

Randstad. (2017). *Employer Branding Center*. Göteborg: Randstad

Sandkull, Bengt & Johansson, Jan. 2000. *Från Taylor till Toyota*. Lund: Studentlitteratur.

Starrin, Bengt & Svensson, Per- Gunnar. 1996. *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.

Trost, Jan. 2010. *Kvalitativa intervjuer*. 4:e uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

Tufte, Per Arne & Johannessen, Asbjørn. 2003. *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Första upplagan. Liber AB.

Tims, Maria., Bakker, Arnold. 2010. Job crafting: *Towards a new model of individual job redesign*. *SA Journal of Industrial Psychology*. Vol 36, Nr 2. 1-9.

Tims, Maria., Bakker B. Arnold, Derks, Daantje. 2013. *The impact of job crafting on job demands, job resources, and well being*. Vol 18, Nr 2. 230-240.

Wrzesniewski, Arnold., Dutton, Jane, E. 2001. *Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work*, *Academy of management review*. Vol 26, Nr 2. 179-201.

Wrzesniewski, Amy, et al. 1997. *Jobs, careers, and callings: People's relations to their work*. " *Journal of research in personality*. Vol. 32 Nr 3. 21-33.

11. Bilagor

11.1 Bilaga 1

INTERVJUFRÅGOR

Verksamhetsutveckling

Hur skulle du beskriva att ni arbetar med utveckling av verksamheten på din arbetsplats? Vad är din bild av hur det kom sig att ni valde att arbeta med verksamhetsutveckling/förbättringsarbete på detta sätt?

1. På vilket/vilka sätt är du involverad i verksamhetsutveckling på din arbetsplats?
2. Har din grad av engagemang ändrats under tid? Har du blivit mer eller mindre involverad under tid?
3. På vilket sätt är du involverad i arbetet? Vilka är dina drivkrafter till att medverka? Frågor som du är särskilt engagerad i i? Varför? Finns det frågor du i mindre utsträckning väljer att engagera dig i? Varför?
4. Innebär din medverkan någon utveckling/förbättrade förutsättningar för dig personligen? På vilka sätt?
5. Vilka forum finns för arbete med verksamhetsutvecklingsfrågor?
6. Vilka resultat följer ni upp? På vilka sätt? Vilka mål vill ni uppnå med det ni gör? Vilka resultat kan ni se så här långt?
7. Vilka arbetsförhållanden är viktigast för välbefinnande vid er arbetsplats? Relaterar dessa frågor/arbetsförhållande på något sätt till hur ni arbetar med verksamhetsutveckling? Positiva och/eller negativa relationer? Saker ni tar hänsyn till? Saker ni i större utsträckning kanske borde ta hänsyn till? Hur påverkar de sätt ni arbetar med verksamhetsutveckling arbetsförhållanden?
8. Hur skulle du beskriva din arbetsgrupps sätt att hantera ...?

9. Vad var det du/chefen/arbetsgruppen gjorde för att få det att fungera...?

10. Vad kommer du/ni som arbetsgrupp att ta med dig/er från det arbete ni gjort (nya insikter, tankar, idéer)?

11. Vilka förutsättningar ser du som särskilt viktiga för att ni har fått det att fungera (individ-grupp-organisation-parallellt arbete)?

Organisation

Hur ser förutsättningar för lärande och/eller erfarenhetsutbyte, vad gäller verksamhetsutveckling, ut i er organisation?

1. Hur skulle du beskriva det sätt som lärande sker på er enhet/hos era arbetsgrupper? Har det förändrats över tid? Händelser, angreppsätt eller förutsättningar som har påverkat utvecklingen?

2. Hur skulle du beskriva lärandeklimatet vid er enhet? Hur tar man tillvara på lärdomar/erfarenheter som uppkommer ur verksamhetsutveckling?

3. Hur ser det organisatoriska stödet ut för dig som medarbetare för att arbeta med verksamhetsutveckling (från närmsta chef, HR, FHV, sjukhusledning, koncernledning etc.)?

4. Vilket stöd upplever du som viktigast/gör mest nytta för dig? Varför? På vilket sätt?

5. Vart vänder du dig med frågor som rör verksamhetsutveckling? Frågor som rör ditt medarbetarskap (formella/informella källor till stöd)?

Grupp

Vad kännetecknas din arbetsgrupp av – hur kan den beskrivas – och hur sker lärande i gruppen?

1. Tillhör du en mindre arbetsgrupp vid din enhet? Vilka personer består den gruppen av?

2. Hur skulle du beskriva lärandeklimatet i den arbetsgrupp du tillhör? Hur sker erfarenhetsutbyte mellan individer inom arbetsgruppen, och mellan arbetsgrupper? På vilket sätt kan ni lära er av varandra, inom och mellan grupper? Om du inte tillhör en mindre arbetsgrupp – hur ser erfarenhetsutbytet och lärandet mellan individer och grupper ut vid den enhet där du arbetar?

3. Hur ser samarbetsklimatet ut? Hur är trivseln i gruppen? Hur är tilliten till varandra? Hur är trivseln och tilliten till varandra vid hela den enhet där du arbetar?

4. Hur hanterar ni problem/svårigheter inom er arbetsgrupp? Vilka strategier finns för att ta tillvara på det lärande/de förändringar som kan komma ur gruppens hantering av svårigheter/problem?

5. Har detta (syftar tillbaka till ovan ställda frågor) förändrats över tid? Händelser, angreppsätt eller förutsättningar som har påverkat utvecklingen?

Individ

Uppgiftscrafting

Hur ser dina möjligheter ut att prioritera vissa arbetsuppgifter framför andra, och vid behov förändra uppgifter?

1. Vilka möjligheter har du att påverka innehållet i dina arbetsuppgifter? Dess utförande?
2. Har du förändrat över tid hur du tar dig an dina arbetsuppgifter? Vad har varit avgörande för hur du tar dig an dina uppgifter?
3. Är det något du skulle vilja förändra ytterligare i ditt utövande av dina arbetsuppgifter? Hur ser möjligheterna för utveckling av din arbetsroll på det sätt du skulle vilja? Vad hindrar dig?

Relationell crafting

Vilka relationer är viktiga för dig i din arbetsroll och hur förvaltar/hanterar du dessa?

1. Vem vänder du dig till om du har problem med ditt uppdrag/dina arbetsuppgifter? Vem vänder du dig till i första hand om du behöver hjälp (närmsta chef, en kollega, någon annan/extern resurs; formella/informella källor till stöd)?
1. Har du utvecklat särskilt goda relationer med någon i din arbetsorganisation/vid din arbetsplats?
2. Vad tror du det beror på att du utvecklat dessa relationer?
3. Vilken betydelse har dessa relationer för ditt arbete? Har det förändrat sig över tid vilka relationer som är viktiga för dig? Vad har varit avgörande för vilka relationer som har blivit betydelsefulla?
4. Finns det relationer du ytterligare skulle vilja utveckla? Hur ser möjligheterna ut? Vad hindrar dig?

Kognitiv crafting

Hur ser du på din arbetsroll i fråga om vad som driver, motiverar och engagerar dig?

1. Vilka drivkrafter har du i ditt uppdrag?
2. Finns det något i det arbete som du upplever som särskilt viktigt? Vad och Varför?
3. Finns det vissa frågor som du prioriterar att engagera dig i som medarbetare – saker du kanske inte hade behövt göra formellt men som känns viktiga för dig personligen? Saker du väljer att engagera dig i större utsträckning i?
4. Finns det aspekter i ditt uppdrag som du upplever som tyngre/svårare/mindre meningsfulla? Hur hanterar du dessa aspekter?

