

# **Fenomenet Medlyssning**

**En kvalitativ ansats i utvärderingen av  
medlyssning som verktyg ur ett lärande perspektiv**

**Examensarbete BML 120, 130**

**Kristianstad februari 2006**

**Författare**  
Susanne Kallur

**Handledare**  
Lars-Åke Lööv

## Abstract

Lagen om finansiell rådgivning har i bank- och försäkringsbranschen ställt krav på dokumentation och säkerställd teoretisk kompetens.

Medlyssning är ett verktyg för att internt följa upp att kundmötet uppfyller kraven, samtidigt som det förväntas bidra till en utveckling av både rådgivaren och kundmötet.

Syftet med den här studien är att utvärdera fenomenet medlyssning samt identifiera faktorer som kan bidra till att utveckla verktyget.

En kvalitativ metod valdes och datainsamlingen genomfördes genom en fokusgruppintervju. Materialet bearbetades och resulterade i fyra kategorier:

Lärandeprocessen, Bedömningen, Medlyssnaren och Framtiden.

Studiens viktigaste slutsats är att resultatet av medlyssningen är avhängt vem som genomför den. Det är viktigt med åtgärder avseende närmsta chefs medlyssning, där målkonflikten behöver undanröjas och attityden behöver förändras. Rådgivaren lyfter fram att intresset för att utveckla kundmötet är den viktigaste faktorn för att det ska upplevas som meningsfullt.

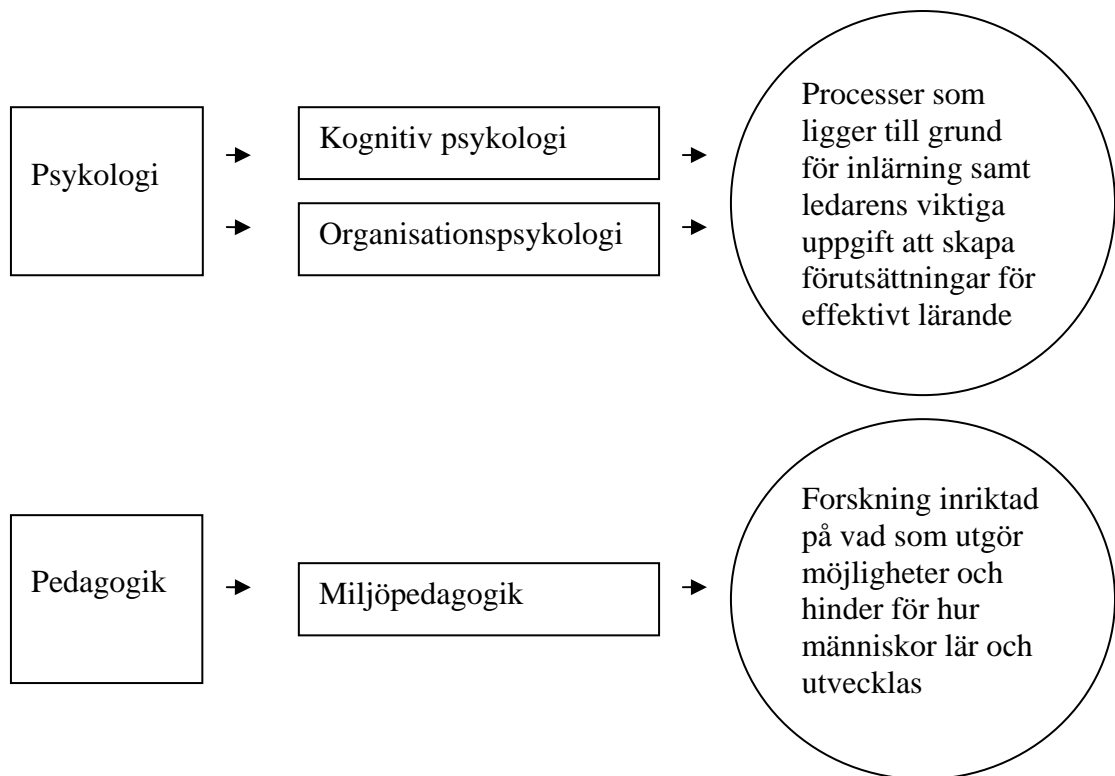
Nyckelord: lagen om Finansiell rådgivning, medlyssning, fokusgrupp, lärandeprocess, bedömning.

## Inledning

Detta arbete fokuserar på hur ett nytt arbetssätt för kvalitetssäkring av kundmöte introducerats i en bank och i vilken utsträckning det kan ses som ett verktyg för lärande. Målsättningen med studien är att kunna identifiera vilka faktorer som gör medlysningen till ett bra verktyg och i vilken mån dessa kan utvecklas ytterligare.

### Val av teori

För att söka svar på frågeställningen i studien tog jag avstamp i främst två discipliner; psykologin och pedagogiken. Den teoretiska ansatsen beskrivs översiktligt i nedanstående bild:



## **Psykologin**

Psykologin är en viktig partner i studiet av beteende i arbetslivet (Kaufmann, 2005). I huvudsak har psykologer närmat sig området utifrån tre grundperspektiv: det ekonomiska perspektivet, human relationsperspektivet och det kognitiva perspektivet.

### **Det ekonomiska perspektivet**

Ingenjören Fredrick Taylors banbrytande arbete i början av 1900-talet utgör grunden i det ekonomiska perspektivet. Han förespråkade en stark uppdelning av arbetets olika moment för att varje individ skulle bli så effektiv och högpresterande som möjligt. Hans utgångspunkt var att egenintresset är en mycket starkare drivkraft än kollektivets intresse.

Som alternativ till Taylors syn på individen utvecklades en ny inriktning som brukar kallas human relationrörelsen (Kaufmann, 2005).

### **Human relationperspektivet**

Det nya perspektivet som växte fram skiftade fokus till socialpsykologiska processer i arbetet med organisation och ledarskapsutveckling. Gruppdynamik var under mitten av 1900-talet en kärnpunkt i organisationspsykologins studier.

Under den här tiden utvecklades en ny psykologisk inriktning som kom att kallas humanistisk psykologi, som lyfte fram behovet av sociala relationer, uppskattning, möjlighet till självförverkligande etc (Kaufmann, 2005).

### **Kognitiv psykologi**

Det tredje grundperspektivet växte fram under 60-talet. Kognitiv psykologi handlar om de processer som ligger till grund för inläring, lagring och användning av kunskaper när vi tolkar det som finns i vår omgivning. Det handlar också om vår anpassning till omgivningen, vilket tar sig uttryck i form av problemlösning, beslutsfattande och kreativitet (Kaufmann, 2005).

### **Behovsteorier**

Just behovsteorier har en lång tradition inom psykologin. Intresset har varit vilka grundläggande behov hos oss människor som kan förklara det mesta av det vi gör och inom detta område är Maslows behovshierarki och Alderfers ERG-teori de mest kända.

Maslow menade att vi kunde dela in de mäskliga behoven i 5 huvudkategorier:

- Fysiologiska behov
- Trygghetsbehov
- Sociala behov
- Uppskattning
- Självförverkligande

Dessa fem behov kan därefter indelas i två delar; bristmotiv och växtmotiv. En grundtanke i Maslows teori är att bristmotiven, de lägsta motiven, måste tillfredställas innan de två sista växtmotiven blir aktiva.

Aldefer utvecklar Maslows tankar och tar vara på nya insikter inom området. Han reducerar i sitt arbete Maslows fem grundläggande behov till tre. Han kallar dessa tre för existensbehov, relationsbehov och utvecklingsbehov.

En viktig skillnad mellan Maslow och Aldefer är att Aldefer bryter med Maslows antagande att vi bara rör oss uppåt i hierarkin och att det alltid finns ett dominerande behov hos individen (Kaufmann, 2005).

## **Organisation och ledarskap**

Som jag nämnt tidigare var det under mitten av 1900-talet som ledarens humanistiska roll kom mer i fokus, till skillnad från början av århundradet då bilden av ledning och organisering var relativt entydig.

Några av de mest kända organisationspsykologerna var McGregor, Maslow, Herzberg och Argyris (Kaufmann, 2005). Samtliga dessa har gemensamt att de pekar på den enskilde individens betydelse. Den enskilde ses som självständig, en person som kan ta ansvar för sig själv och sina beslut, och som är intresserad och vill utvecklas.

Forskningen inom detta område betonar främst att det som krävs av ledningen i en organisation i första hand beror på organisationens struktur och kultur, hur den specifika verksamheten ser ut och även vilken historia organisationen har.

Varje organisation sätter själv sina gränser för vilket ledarskap som är önskvärt och möjligt, och den processen är sannolikt olika medveten hos olika företag.

Omvärlden påverkar organisationen och det gäller för ledningen i ett företag att jämka och förhandla med olika intressenter för att uppnå balans mellan dem. Mintzberg (1973) menar att en av ledningens viktigaste roller är att vara lyhörd för förändringar i omvärlden och det är i detta perspektiv som han betonar vikten av interna läroprocesser som ett medel att effektivt anpassa företaget till nya förändringar.

Sammanfattningsvis kan sägas att varje ledare har en viktig uppgift i att skapa förutsättningar för ett effektivt lärande i hela organisationen (Schön, D., 1987; Moxnes, P., 1993).

## Lärande

Begreppet lärande har många synonymer och det finns ett otal begrepp med likartat eller relaterat betydelseinnehåll. Vanliga ord är träning, utbildning, erfarenhet mm. Även mer psykologiska begrepp, såsom växande och självförverkligande, har helt klart med lärande att göra. Gemensamt för alla begrepp avseende lärande och inläring är att de innehåller element av förändring. Det kan vara förändring på olika plan, det känslomässiga, det intellektuella eller beteendep Janet. En allmän definition av lärande kan därför uttryckas som en mer eller mindre varaktig förändring av beteenden, attityder, tankar eller känslor (Moxnes, 1993).

Pedagogen Hutchins spårar en stor del av vårt kulturella arv tillbaka till de gamla grekerna (Kaufmann, 2005). Utbildning var inte någon institutionaliserad verksamhet i gamla Aten, utan utbildningen skedde på fritiden. Det grekiska ordet för fritid, *scholé*, är också upphovet till vårt ord skola. I Aten var utbildningen en målsättning för samhället som helhet, vilket Mintzberg (1973) långt senare lyfter fram genom att tala om läroprocesser som ett sätt för organisationer att anpassa sig till förändringar.

Utifrån ett tidsperspektiv var det framför allt i mitten av 50-talet som forskningen om inläring/utbildning i arbetslivet tog fart (Moxnes, 1993).

Den pedagogiska teoribildningen domineras av två huvudspår; förmedlingspedagogiken och den progressiva pedagogiken.

## Förmedlingspedagogik

Förmedlingspedagogiken vilar på en traditionell inläringsteori, där man betraktar lärandet som något man "får" från omgivningarna. Grundbulten i förmedlingspedagogik är att kunskap kan överföras. Pedagogens uppgift blir således att identifiera och tillämpa bra metoder för kunskapsöverföring. Förmedlingspedagogik utgår ofta från ett övergripande perspektiv för att därefter arbeta sig ner på en mer detaljerad nivå (Granberg 2004).

## Progressiv pedagogik

Utgångspunkten för den progressiva pedagogiken är att ställa förmedlade kunskaper mot den erfarenhetsbaserade här-och-nu upplevelsepedagogiken.

Inriktningen är kognitivt lärande, där personen är aktivt involverad i att styra det som sker i omgivningarna och intresserad av att tillrättalägga detta på bästa möjliga sätt för inläringen.

I arbetslivet är vår inlärningsmiljö i huvudsak grundad på de praktiska erfarenheter vi gör. Vi är också intresserade av att komma fram till bra tillämpningar av våra erfarenheter (Kaufmann, 2005).

## Miljöpedagogiskt perspektiv

Otto Granberg är forskare i arbetslivets pedagogik med inriktning mot lärande och organisationers liv. Hans perspektiv är det miljöpedagogiska, och en central utgångspunkt i det perspektivet är att varje individ konstruerar sin kunskap själv och detta handlingsinriktade arbete sker i nära samspel med det sammanhang man befinner sig i (Granberg, 2004).

Individen och den omgivande miljön är således alltid relaterade till varandra. Granberg (2004) använder begreppen miljö respektive meningssammanhang för att förklara kontexten i miljöpedagogiken. Miljön utgörs av den plats individen agerar på, exempelvis på ett kontor där arbetsuppgifter utförs. Meningssammanhang innefattar individens hela tankenätverk avseende det första begreppet, i detta fall kontoret och arbetsuppgifterna.

”Varje individ tolkar miljön utifrån sitt tankenätverk. Av den anledningen finns det ingen objektiv kunskap att förmedla till andra” är Granbergs slutsats (Granberg 2004, sid 61)

## Erfarenhetsbaserat lärande

Just erfarenhet är en viktig nyckel till utveckling av kunskap i arbetslivet. Att lära genom erfarenhet är dock inte att inhämta kunskaper i vetenskaplig mening. Det man lär genom erfarenheter ger kunskaper som fungerar, inte nödvändigtvis sann kunskap. Det man lär genom erfarenhet är först och främst kunskap som är förankrad i den egna personen (Moxnes, 1993). Det innebär alltid ett personligt engagemang – hela människan blir indragen i processen.

Det erfarenhetsbaserade lärandet initieras oftast av individen själv. Även när stimulansen att lära kommer utifrån, kommer lusten av att upptäcka, förstå, klara av och utveckla inifrån.

Moxnes uttrycker att ”När någon lär genom erfarenhet, är kunskapen genomsyrad av något som är meningsfullt för den som lär” (Moxnes, 1993; sid 57).

En central utgångspunkt för erfarenhetsbaserat lärande är Lewins modell för det erfarenhetsbaserade lärandet. Han beskriver lärandet som ett förlopp i fyra huvudprocesser:

- Konkret erfarenhet
- Observationer och reflektion
- Bildande av abstrakta begrepp och allmänna slutsatser
- Prövning av nya ”teorier”

Liknande modeller för att lära genom erfarenhet beskrivs av många forskare och författare, men gemensamt för samtliga är att processen har två steg; först en process som kännetecknas av observation och reflektion, därefter en process som kännetecknas av abstraktion och generalisering (Moxnes, 1993).

Moxnes (1993) menar att den svagaste länken i erfarenhetslärandets kedja är när personen ska generalisera från det enkla tillfället till en generell princip. Några av oss handlar om och om igen utan att se någon princip, medan andra omedelbart uppfattar en princip.

Det är därför viktigt att organisationer som satsar på erfarenhetslärande ger deltagarna tid och anledning att diskutera sina erfarenheter grundligt.

Reflektion är således av central betydelse i lärandeprocessen. Schön (1987) uttrycker kärnfullt att problem löser man genom kreativ reflektion i konkreta situationer.

### **Organisationslärande**

Att lära genom erfarenhet är en form för lärande som främst utgår från den enskilde människan. Tänker vi ett steg längre kan hela organisationen gå igenom en lärprocess – det s.k. organisationslärandet.

Mycket av diskussionen hittills har rört det individuella lärandet. Organisationslärande är i motsats till individuellt lärande en lärprocess som lämnar formella spår efter sig i organisationen (Kaufmann, 2005). Om detta inte inträffar har organisationen inte lärt sig något.

Utfallet av den nya kunskapen kan visa sig i form av nya regler för organisationens handlande. När syftet är att skapa bestående förändringar i organisationen, är det viktigt att nya metoder utvecklas som syftar till att stödja det nya sättet man vill att saker skall göras på.

Argyris & Schön (1978) talar om begreppen single-loop och double-loop lärande. Dessa begrepp skiljer på om lärandet inte bara syftar till att rätta till något som kan göras bättre utan också skapat metoder för att långsiktigt korrigera att det inte faller tillbaka i gammalt beteende.

Argyris & Schön (1978) utgår från att beskriva system som är lämpade för att korrigera fel och lösa problem. I detta perspektiv ligger också en stark betoning på ledningen och deras förmåga att lösa problem när de inträffar (Kaufmann, 2005). Kaufmann (2005) menar att för att skapa en lärande organisation behöver organisationen implementera system och praxisformer som gör att organisationen kontinuerligt lär och förändras.

Den modell som på ett överskådligt sätt kännetecknar en modern lärande organisation är den adaptiva lärcykeln (Kaufmann, 2005; sid 242).

Cykeln har tre steg; handling, återkoppling (feed-back) och uppfattning. Ett exempel på en lärande organisation är ett företag som kontinuerligt provar nytt, handlar, gör fel, uppfattar vad som sker och ändrar sig i förhållande till den återkoppling som kommer från yttre och inre omgivningen (Haeckel, 1999).

Enligt Argyris & Schön (1978) ska en lärande organisation hela tiden leva i denna cykel, där det sker single-loop och double-loop lärande på alla nivåer i organisationen.



Peter Senge, amerikansk organisationsforskare, lyfter fram 5 grundläggande element för en lärande organisation (Kaufmann, 2005; sid 242-243):

- Uppmaning till och utveckling av personlig självförmåga
- Utveckling av förståelsen för hur organisationen fungerar
- Uppmuntran till lärande i grupper och team
- Förmedling av gemensam vision för organisationen som helhet
- Uppmuntra till systemtänkande

## Lärandemiljön

Vuxenpedagogiska forskare hävdar att ömsesidigt förtroende och respekt för varandra är en absolut nödvändig betingelse för att lära och utvecklas. Det är viktigt att en inlärningsmiljö präglas av ömsesidig respekt och hjälpsamhet, frihet att uttrycka sig och accepterande av individuella skillnader. En annan viktig aspekt är motivationen, vilken många pedagoger och forskare rangordnar högt i raden av betydelsefulla faktorer för lärande. Motivationen har sin grund i att lärandet upplevs meningsfullt. Flera forskare styrker att den vuxne lär sig mer när han känner av att han arbetar för att uppfylla egna mål, ambitioner och krav (Moxnes, 1993).

Men en organisation behöver också kunna vara lyhörd för medarbetarnas behov. Det kan innebära att ge medarbetarna konkreta och begripliga reaktioner på det de gör. En annan nödvändig faktor för att lära och utveckla sina resurser är kravet på feedback. Vid sidan av motivation finns det ingen faktor som man lägger så stor vikt vid som feedback menar Moxnes (1993). Man anser vanligtvis att kunskap om det egna beteendet och den egna arbetsprestationen är en absolut nödvändig betingelse för att lära.

Nödvändiga betingelser för lärprocesser tycks alltså vara en stabil och trygg inlärningsmiljö att utgå från, vilket ger grundvalen för att våga ta initiativ. Samtidigt måste organisationer som vill ha en god inlärningsmiljö tolerera en del osäkerhet, dvs. även om nya arbetssätt kan skapa ångest, skapar det också energi.

## Kommunikation och Ångest

En viktig beståndsdel i det erfarenhetsbaserade lärandet är dialogen. Vad består då effektiv kommunikation av, en kommunikation som skapar mellanmäskliga förändringar?

Att bara tala om det som redan är känt skapar ingen förändring. Forskaren Paul Moxnes (2001; sid 95) beskriver det på följande sätt:

”För att något ska förändras måste en av parterna i kommunikationsförhållandet säga något om sig själv som *den andre inte vet*.” Han fortsätter: ”Detta kan betyda två saker: antingen att man säger något om *sig själv* som den andre inte kunde föreställa sig på förhand (något privat/personligt), eller att man säger något om *den andre* som denne inte visste på förhand (ger feedback).”

Och det är just genom en öppen och personlig kommunikation som det finns mycket att lära, både för en själv och för den andre.

Hur mycket ångest och trygghet vi upplever beror på vilken nivå vi kommunicerar på. Moxnes (2001) hävdar att all lärorik kommunikation är förbunden med ångest, och att ångesten stiger med ökande kommunikationsnivå. De olika kommunikationsnivåerna Moxnes relaterar till beskrivs nedan (Moxnes, 2001; sid 100-101):

#### Kommunikationsnivåer (KONI)

Nivå	Kännetecken
1. Debatt	Intellektuell diskussion
2. Kafferep	Om tidigare beteende, om tidigare känslor
3. Förtroenden	Erkänna obehag, be om feedback
4. Feedback	Provocerande frågor, erkännande av känsla
5. Privat jag	Personliga problem
6. Encounter	Att förstå, att få insikt
7. Transcendens	Ny kompetens, ny upplevelse

Ångesten kan ses som en motor bakom vårt behov att söka ny kunskap (Moxnes, 2001). Idag vet vi att människan är företagets viktigaste resurs och denna resurs är till stor del ångest. Denna ångest måste vi lära oss använda. Då behövs också trygghet, som är utgångspunkten för att våga handla och ta initiativ. Men i tryggheten finns ingen energi, den drivkraften finns i ångesten. Därför behöver vi både och. Tryggheten för att vi ska våga. Ångesten för att vi ska handla (Moxnes 2001).

#### Uppskattning

För att få identitet och självkänsla i både arbetsliv och privatliv är vi starkt beroende av att bli sedda, bekräftade och uppskattade av omgivningen. Det gäller inte bara vår person utan i lika hög grad våra prestationer. Att få uppskattning för de senare är en ofta förbisedd del i utvecklingen av jagstyrka och självförtroende hos både barn och vuxna. Psykoanalytikern White (1963) är av den bestämda uppfattningen att det inte räcker med att bli uppskattad för det man är utan också för det man gör.

När det gäller feedback i form av bedömning är forskningen på området nästan helt relaterad till skolans värld och mycket av litteraturen svår att applicera på affärsdrivande organisationer.

Derek Rowntree (1980) redogör för fem nyckelmoment vid bedömningsprocessen. Han använder sig av följande frågor för att säkerställa att bedömningsprocessen får bästa möjliga genomslag:

- Varför bedömer man? Man bestämmer varför en bedömning måste göras och vilka resultat den kan förväntas framkalla.
- Vad är det som skall bedömas? Man bestämmer, inser eller blir medveten om vad man söker eller uppmärksammar hos de personer man bedömer.
- Hur skall bedömningen ske? När det gäller att förstå eller få veta något om andra människor, bör vi välja de medel som vi anser kommer närmast sanningen och ger den mest opartiska bilden av det som ska bedömas.
- Hur ska resultaten tolkas? Oberoende av vilket sätt vi använt för att insamla mätresultat eller intryck bör utbytet göras meningsfullt genom att bedömningens ”råmaterial” förklaras, ges ett värde och innehåll.
- Hur ska vi reagera? Vi bör på lämpligt sätt uttrycka vår reaktion på allt som varit föremål för bedömning och tala om detta med personen i fråga.

### **Första linjens chef**

Närmsta chef har en viktig roll när det gäller kontinuerlig återkoppling till individen om hur arbetet utförs. Att ställningen som närmsta chef är olik övriga chefers är något Davis och Newström (1989) uppmärksammat i sin forskning. De utgör den direkta kontaktpunkten mellan ledningssystemet och de anställda och det är i just den skärningspunkten som det uppstår spänning mellan olika intresse.

Även Elvi Richard (1997) har studerat första linjens chefer och har i sin avhandling redogjort för precis detta dilemma. Hennes slutsats är att första linjens chefer alltid hamnar i konflikt mellan olika regelverk, skapade för att nå olika mål. I en sådan situation tvingas chefen ofta till ett medvetet val, och väljer utifrån vilket regelverk som ges högsta prioritet.

Att förstå de processer som ligger till grund för inläring samt den viktiga uppgift ledaren har i att skapa förutsättningar för effektivt lärande är således en central utgångspunkt i studien av medlyssning. Det är också viktigt att lyfta fram vad som utgör möjligheter och hinder för hur människor lär och utvecklas, och forskningen inom pedagogiken ger värdefull kunskap i betraktandet av fenomenet medlyssning och möjligheterna till utveckling av verktyget ur ett lärande perspektiv.

## Bakgrund

Fenomenet medlyssning som studien belyser, introducerades i banken i början av 2003, men fick full genomslagskraft först ett år senare då lagen om Finansiell rådgivning började gälla.

### Lagen om Finansiell rådgivning

Den 1 juli 2004 trädde Lagen om Finansiell rådgivning och dess rekommendationer (FFFS 2004:4) i kraft. Lagen innebär att de medarbetare som ger finansiell rådgivning till privatpersoner omfattas av ett regelverk kring dokumentation och säkerställande av teoretiska kunskaper.

Finansinspektionens föreskrifter och allmänna råd innehåller bland annat bestämmelser om vilka kompetenskrav som ska ställas på den som lämnar råd, hur det som förekommit vid rådgivningstillfället ska dokumenteras, vilka undantag som får göras från att lämna ut dokumentation till konsument samt vilken information som ska lämnas till konsumenterna i samband med rådgivning och god rådgivningssed.

Reglerna innebär att rådgivarens kunskaper ska anpassas till hur komplicerad en sparform eller placering är och till kundens behov. Företaget ansvarar för att rådgivarens kunskaper styrks genom ett prov som har godkänts av en oberoende instans. Tillsynsmyndighet för att lagen efterlevs är Finansinspektionen.

### Certifikat

För att säkerställa att medarbetarna uppfyllde lagens krav valde bankerna använda sig av olika "certifikat", antingen tillhandahållna av extern aktör som godkänts av Finansinspektionen (exempelvis Swedsec) eller egna framtagna "certifikat" som tillika godkänts av Finansinspektionen. En av storbankerna definierar Certifikat som ett samlingsnamn för olika typer av kompetenssäkringar såsom Certifiering, Licensiering, Rådgivningsrätt och Försäkringsförmedlingsrätt. För att säkerställa att satsningarna på kompetensutveckling leder till att bankens medarbetare uppnått rätt kompetensnivå för sin yrkesroll finns olika typer av certifikat. Målet med dessa certifikat är att genom att uppnå de krav som ställs enligt de certifikat som är obligatoriska för yrkesrollen vet medarbetare, ledning och omvärld att medarbetarens kompetens för rollen är säkerställd. Vissa certifikat är utformade för att säkerställa lagkrav eller branschkrav, andra är utformade efter bankens krav eller en kombination av båda delarna.

### Certifieringsprogrammet för privatrådgivare

Certifieringsprogrammet för privatrådgivare innehåller fyra teoriblock med avslutande kunskapsprov, ett dokumentationsverktyg som ska ha använts vid 50 rådgivningstillfällen samt en kvalitetsstandard för kundmötet som säkerställs genom medlyssning.

Medlyssning som kvalitetssäkring av kundmötet används för flertalet yrkesroller i banken.

## Medlyssning som fenomen

Momentet medlyssning i certifieringsprocessen har uppenbarligen 2 dimensioner, där utgångspunkten egentligen var att följa upp *att* dokumentation och teorikunskaper uppfyllde lagens krav. Då arbetsgivaren såg potentialen i att arbeta med och fokusera på *hur* hela kundmötet genomfördes, utvecklades medlyssningsmomentet till ett verktyg för långsiktigt lärande i organisationen.

Strukturen är uppbyggd kring ett dokument, Kundmöte – kvalitetsdokument, som utgör både en checklista inför och under ett kundmöte och är en del av bankens kvalitetssäkring i bemötandet. Till kvalitetsdokumentet finns ett noteringsprotokoll.

I många organisationer är medlyssning/sambesök vid kundmöten ett naturligt sätt att få stöd och träning i att bli bättre. I träningen kan alla hjälpas åt, i certifieringen är det närmaste chef som genom tre ”godkända” medlyssningar intygar denna certifieringsdel. Denna studie är genomförd i en bank där medlyssningen är fördelad mellan närmaste chef och chef för Affärsområde Spara.

## Frågeställningar

Syftet med studien är att utvärdera medlyssning som ett verktyg för lärande i organisationen.

Följande frågeställningar ligger till grund för arbetet:

- Har medarbetarna samma bild av syftet med medlyssning som arbetsgivaren?
- Har medlyssningen lett till att kundmötet kvalitetssäkrats och utvecklats?
- Har medlyssningen bidragit till ett kontinuerligt lärande i organisationen?
- Vilka faktorer påverkar utvecklings- och lärandepotentialen?

Trots en rad kända påverkansfaktorer är min målsättning att utvärdera medlyssning som ett verktyg för lärande i organisationen

## Metod

### Avgränsning

Den här studien utgår från yrkesrollen Privatrådgivare och det certifieringsprogram som finns för att säkerställa lagkrav och bankens krav på den yrkesrollen.

Syftet med studien är att fokusera på momentet medlyssning som fenomen och därför kommer övriga delar i certifieringsprocessen inte vidare beröras i uppsatsen.

Avgränsning till yrkesrollen privatrådgivare har varit särskilt viktig, då det är en yrkesroll som tidigare aldrig genomfört sina kundmöten tillsammans med någon. På exempelvis företagssidan är det vanligt att både specialist och företagsrådgivare gör kundbesök ihop, vilket innebär att medlyssningsmomentet upplevdes mindre dramatiskt och inte alls möttes av lika mycket känslor vid införandet. För den gruppen var det ett naturligt inslag i deras arbetssätt, medan det för privatrådgivarna innebar en helt ny situation. Det gjorde det intressant att följa upp huruvida det trots det bidrog till lärande och vilka faktorer som var viktiga att beakta i samband med medlyssningen för denna grupp.

Uppsatsen har också avgränsats till att belysa medlyssningssituationen i en specifik bank, vilket innebär att det bygger på den bankens upplägg av momentet och är delvis avhängt hur implementering och genomförande skett just där. Det innebär att uppsatsens ambition begränsar sig till att identifiera faktorer utifrån en specifikt vald miljö, där sannolikt flera slutsatser kan vara av mer generell karaktär, medan några synpunkter är att hänföra till den valda banken.

### Undersökningsmetod

Det finns olika metoder för att utvärdera hur en särskild aktivitet upplevs. Det fanns möjlighet att göra en bred enkät till samtliga privatrådgivare i banken, med frågor som fångar upp synen på medlyssning utifrån de frågeställningar som skulle belysas. Det skulle innebära en bred och övervägande kvantitativt inriktad metod.

En annan möjlighet var att basera studien på intervjuer, där rådgivarna får tid att förklara tankegångar, ge sin bild av upplevelsen av medlyssningen och föra fram idéer kring utveckling. Här blir det oundvikligen mycket individuella erfarenheter, å andra sidan kan diskussionen kring frågorna fördjupas. Denna metod kan ses som en kvalitativ undersökning utan krav på statistiskt säkerställande.

Mitt val föll på att göra en kvalitativ studie med hjälp av en fokusgrupp.

Fokusgruppintervjuer sätter snarare fokus på gruppen än på individen och den forskningsfråga som uppsatsen ställer får ytterligare en dimension då den diskuteras i grupp med personer som har upplevt samma situation, på samma arbetsplats och genomförd av delvis samma personer.

## Fokusgrupp

Fokusgrupper är en forskningsteknik där data samlas in genom gruppinteraktion runt ett ämne som bestämts av forskaren, vilket gör fokusgrupper till en bra metod för forskning (Wibeck, 2000).

Vad menar då Wibeck är fördelen med att göra intervjuer i fokusgrupp kontra intervjuer med enskilda personer? Hon menar att det är en markant skillnad på om en grupp människor diskuterar ett ämne eller om bara en människa gör det. Förutom de gruppdynamiska processerna som inträder kommer ett bredare spektra av idéer fram i en fokusgruppintervju än i en individuell intervju.

Det resonemang stöds även av De Poy, som menar att om målet är fånga upp medarbetarnas egna erfarenheter och upplevelser är fokusgrupp en bra kvalitativ metod (De Poy, 1999). Både Wibeck (2000) och De Poy (1999) betonar också vikten av öppna frågor och struktur.

En annan bidragande orsak till valet av undersökningsmetod var att det fanns en etablerad struktur för att arbeta med just fokusgrupper hos den bank där studien skulle genomföras. I första hand arbetade man med fokusgrupper med externa deltagare, slumpmässigt utvalda kunder, för att utvärdera arbetet med olika kundsegment och fånga upp tankar inför operativa och strategiska vägval.

I ett tidigare fall hade man arbetat med en så kallad fokusgrupp Personal, där slumpmässigt utvalda medarbetare intervjuades kring synen på ett förslag om yrkesroller.

## Urval

Inför denna studie gjordes ett slumpmässigt urval bland gruppen privatrådgivare i banken. Det har gjorts för att inte påverka utfallet av studien. Skulle möjlighet att lämna intresseanmälan för att delta i studien erbjudits, fanns risken att dessa var antingen starkt positiva eller starkt negativa. Genom ett slumpmässigt urval minimerades den risken.

44 personer innehar yrkesrollen och av dessa tillfrågades 5 personer om att delta i studien. Samtliga tackade ja. Urvalsprocessen hanterades av fokusgruppleddaren.

Storleken på gruppen är avhängig av fokus, vilken erfarenhet deltagarna har samt vad för information man vill åt. En grupp som har mycket erfarenhet av det som studeras, där målet är en fördjupad förståelse, bör vara ganska liten (4-6 deltagare), medan en fokusgrupp där deltagarna inte har stor erfarenhet och vars syfte är att snabbt få fram varierad information om ett område kan vara större (Kreuger, 2000).

## Form

Valet av moderator var central, då gruppintervjun inte skulle påverkas av min roll i den bank där studien genomförs. Valet föll på att låta bankens mer erfarna fokusgruppleddare hålla i intervjun.

Samtliga deltagare i studien informerades om syftet med fokusgruppsintervjun och kunde skriftligen ta del av bakgrunden i den inbjudan de fick. Intervjun genomfördes i bankens lokaler, under oktober månad.

### **Etiska överväganden**

Banken informerades om uppsatsen och gav sin tillåtelse samt ställde resurser till förfogande.

Deltagarna lovades anonymitet i utförandet av uppsatsen och har behandlats så. Namnen på personerna är alltså skyddade.

### **Datainsamling**

Sex öppna frågor (bilaga 1) låg till grund och intervjun i fokusgruppen kan betraktas som tämligen strukturerad. Trots att frågorna var relativt många blev diskussionen varierad och öppen till sin karaktär. Intresset för att diskutera fenomenet medlyssning var stort och attityden till studien mycket positiv.

Hela intervjutillfället bandinspelades och det är bandinspelningen som ligger till grund för kategoriseringen och analysen av de olika svaren som kom fram.

### **Trovärdighet**

Den kvalitativa forskningen är idag en beprövad vetenskaplig metod, som med tiden utvecklats till en standardiserad metod för att uppnå kvalitet i forskningen (Jensen, 1995). Det gäller dock att vara observant på de faktorer som kan hämma kommunikationen i gruppen (De Poy, 1999). En risk med gruppintervju är att diskussionen domineras av en eller några deltagare, eller att deltagarna använder för mycket energi till att ta hänsyn till varandra. Det slumpmässiga urvalet visade sig lyckosamt utifrån den aspekten och samtliga fick utrymme i samtalet.

Då mitt intresse för medlyssningen som ett verktyg för lärande i organisationen var känt, skulle min roll som fokusgruppleddare sannolikt hämma diskussionerna. För att eliminera den risken genomfördes intervjun av mer erfarna fokusgruppleddare i banken. Erfarenheten från tidigare intervjuer pekade på att konfidentialiteten var betydelsefull för deltagarna, därför togs hänsyn till det.

Wibeck (2000) betonar att fokusgruppsintervjuer är en metod som kräver mycket övning. Det är ytterligare ett skäl till att använda en redan erfaren fokusgruppleddare.

En möjlig begränsning i analysen är att endast en fokusgruppsintervju är genomförd, med 5 deltagare ur en grupp på 44 personer. Här har tidsaspekten varit avgörande och analysmaterial från en fokusgrupp fick ligga till grund för studien.



## Tolkningsarbetet

Då forskningsmaterialet inte var så omfattande, endast data från en fokusgruppintervju, kändes en del analysmetoder överarbetade då de var anpassade efter större datamängd. Jag har valt att använda delar av analysmetoden Grounded theory (Strauss & Corbin, 1998), som är en metod där forskaren utvecklar begrepp och kategorier för att ge en teoretisk mening till materialet.

Grundläggande steg i analysmetoden är följande:

1. Materialet läses rad för rad för att hitta meningsbärande enheter
2. Kodning av materialet
3. Koder som har gemensamma drag sammanförs i kategorier
4. Koderna jämförs kontinuerligt i processen
5. Materialet studeras på nytt för att upptäcka eventuella nya aspekter. Centrala teman klarläggs.

Materialet har således kodats i olika grupper för att sen sammanföras till färre, större kategorier.

I arbetet med materialet har fyra huvudkategorier utkristalliserats. Ambitionen i detta arbete har framförallt varit att återge resonemang som fick större utrymme samt kunde härledas till frågeställningarna och utgångspunkten för det här arbetet.

Kategorierna är Lärandeprocessen, Bedömningen, Medlyssnaren och Framtiden

## Resultat

Hela gruppen är enig om att medlyssning är lärorikt, utvecklande och att den ska finnas med som ett naturligt inslag i vår vardag, inte bara vara ett moment i certifieringen. Medlyssning är viktigt för att vidareutveckla kundmötet och ett av flera hjälpmedel för att nå uppsatta mål.

### Lärandeprocessen

Medlyssningen gav rådgivarna bekräftelse på att de kan sin sak och att de jobbar rätt.

*”Jag fick insikten om hur viktigt det är att sätta mål och förbereda, både inför det stora och inför det lilla mötet.”*

Alla deltagare instämmer i detta. Genom att uppleva vilket resultat de fick genom bättre förberedelse kunde den erfarenheten ligga till grund för att motivera sig för förberedelse i nästa kundmöte.

*”Medlyssning får mig att tänka till, risken är att man kör i samma hjulspår och tror sig göra rätt.”*

Återkopplingen var det centrala momentet för samtliga. Där gavs svar på vad man kunde göra bättre, vilket enligt gruppen var en förutsättning för att fortsätta med medlyssning i banken.

Exempel på guldkorn och små förbättringar som gav ny kunskap kom upp under diskussionen;

*”Att sätta tydliga mål med vad jag ville med kundmötet hade jag inte tänkt på tidigare. Det kändes bättre.”*

Att själv få uppleva hur stor betydelse förberedelsearbetet faktiskt hade var ett guldkorn för flera av rådgivarna;

*”Visserligen har det väl tjuvas om förberedelse i alla år, men det var först när någon annan skulle veta hur jag hade förberett mig som det faktiskt blev gjort. Och vilken effekt det blev av att ha tänkt igenom mötet innan”.*

Att reflektera över hur man kan göra annorlunda upplevde flera av rådgivarna som viktigt i medlyssningsmomentet. Det gavs sällan tid i andra sammanhang och dessutom var man alltid ensam om sin upplevelse av kundmötet. Nu hade man någon att diskutera med.

*”Jag lärde mig massor av återkopplingen jag fick, och samtidigt kändes det skönt att få bekräfta allt jag var bra på.”*

## Bedömningen

Stora delar av intervjumaterialet kretsar kring upplevelsen av att bli bedömd och hur det påverkar var och en.

Inför medlyssningen upplevde alla i gruppen en viss obehagskänsla och nervositet.

*”Hur ska detta gå? Tänk om jag gör fel!”.*

*”Det här måste jag klara, annars klarar jag inte certifieringen.”*

*”Den förväntade domen blev till ett tydligt omdöme, inget att vara rädd för.”*

Inför medlyssning kände flera att det snart var dags för domen, men samtliga kunde i efterhand konstatera att det som det resulterade i var en bedömning och inte en ”dom”.

Påtagligt var hur det kändes efteråt, när rådgivaren hade fått sin återkoppling.

*”Jag tar fram mitt omdöme om jag tycker det känns tråkigt eller motigt på jobbet och läser kommentarerna och får en kick av det.”*

## Medlyssnaren

Förmågan till återkoppling skilde sig markant mellan närmaste chef och medlyssnaren från Spara-gruppen. Mycket känslor fanns kring detta och flera spontana kommentarer följdes:

*”Ska det vara medlyssning ska det vara ordentligt!”*

*”Med närmaste chef blev det inte på allvar.”*

*”Min chef sa bara att det var ok, vad ger det?”*

Utan konstruktiv kritik och analys av detaljer i kundmötet är medlyssning inte meningsfullt, det var den samstämmiga uppfattningen.

Att själv vara medlyssnare, till kollegor på både det egna kontoret och andra kontor skulle man kunna tänka sig för att hjälpa sina kollegor och för att själv utvecklas.

*”Man gör på olika vis och kan lära av varandra.”*

## Framtiden

Avslutningsvis kommenterades också formen, då flera rådgivare såg en farhåga i om arbetsgivaren skulle börja filma och spela in möten för att sedan analysera dem i efterhand.

*”Det bästa är det personliga samtalet före och efter.  
Så ska det vara framöver också.”*

*”Inte som en märkvärdig grej, det blir så stort när det  
är i samband med omtentamen.”*

”Omtentamen” är ett uttryck för att certifieringen, som inkluderar momentet medlyssning, ska göras om vartannat år för rådgivaren. Det görs för att säkerställa att den teoretiska kunskapsnivån är fortsatt god och att dokumentationskraven efterlevs.

När det gäller framtiden ser rådgivarna medlyssning som en självklar ingrediens, under förutsättning att medlyssnaren håller hög kvalité, annars är det meningslöst.

## **Diskussion**

### **Inledning**

Grundläggande trygghet är en betydelsefull faktor för att skapa förutsättning för lärande. Den organisationspsykologiska grundsynen pekar på att struktur skapar förutsättningar för trygghet. Den som är otrygg i sig själv, behöver mer struktur i omgivningarna. Tydlighet kring målet och vad som ska bedömas är grundläggande (Moxnes, 1993).

Två medlyssnare har använts i banken där studien genomförts och fokusgruppen har dessutom lyft fram ett tredje alternativ.

1. Närmaste chef
2. Chef Affärsområde Spara
3. Kollega

Resultatet visar samstämmigt att gruppen anger återkopplingen, dvs. bedömningen av det genomförda kundmötet, som helt avgörande för om det skall vara meningsfullt och utvecklande. Dessvärre är det helt tydligt att medlyssningen av närmsta chef inte alls uppfyller de kriterierna och av gruppen inte anses meningsfull. Med det resultat som utgångspunkt skulle slutsatsen kunna dras att närmsta chef inte ska/bör genomföra medlyssningen.

Det är av flera skäl inte ett önskvärt scenario, som jag återkommer till längre fram. Nedan följer en diskussion baserat på resultat av fokusgruppsintervjun, kopplat till intressant forskning inom respektive område.

### **Påverkansfaktorer**

En yttre faktor som påverkade medarbetarna starkt i den här processen var det faktum att certifieringsprocessen var tvingande att genomföra för att kunna arbeta kvar i sin yrkesroll. För merparten var även kraven på genomförande av teoretiska prov nytt och innebar en stressfaktor. Medlyssning var ett helt nytt moment för samtliga privatrådgivare och aldrig tidigare hade någon överordnad lyssnat på hur ett kundmöte faktiskt genomfördes.

Kombinationen av tvingande och nytt var starka stressfaktorer vid tidpunkten för att medlyssningen skulle introduceras.

### **Ångest och kommunikation**

En intressant utgångspunkt för fenomenet medlyssning är kommunikation och ångest. Moxnes (2001) beskriver att genom en öppen och personlig kommunikation finns det mycket att lära, både för en själv och för den andre. Det innebär att flera moment i medlyssningen är en bra utgångspunkt för lärande.

Då går rådgivaren och medlyssnaren igenom gemensamt vad som är målet med mötet, hur kundmötet sedan utvecklades och diskuterar styrkor och möjligheter till förbättringar. Detta kan också relateras till rådgivarnas egen diskussion i fokusgruppen om att använda sig av kollegial medlyssning, där de såg en tydlig lärnadepotential i dialogen med varandra, både inför och efter ett kundmöte.

Hur mycket ångest och trygghet vi upplever beror på vilken nivå vi kommunicerar på (Moxnes, 2001). Rådgivarna beskriver att de kände ångest inför medlyssningen, i synnerhet med chef 2, Spara-chefen. Några hade haft svårt att sova, vissa hade överdrivet förberedelsen inför mötet kraftigt, medan andra upplevde en nervositet som de kände igen från skolans framträdanden inför klassen.

Gemensamt för samtliga var att nervositeten släppte nästan omgående när kundmötet startade, det var t o m någon som upplevde att ångesten släppte innan kundmötet, under genomgången med medlyssnaren inför att kunden skulle komma. Samtliga vittnar också enstämmigt om att nu finns erfarenhet som säger att ”efter regn kommer solsken”, dvs. även om nervositet finns inför, så vet man att den släpper under kundmötet. Det betonar också att de kan se anspänningen som positiv, det bidrar till att prestera det lilla extra.

Detta bekräftas av Moxnes (2001) som återger en klassisk undersökning av Seymour Epstein. Epstein genomförde en studie över fallskärmshoppare. Det visade sig att ångestupplevelsen ökade med stimulering ända tills ”klar”-signalen tändes. Därefter minskade ångestupplevelse, och i själva hoppögonblicket var den inte större än i bordningen av planet. Det är precis samma fenomen som rådgivarna beskriver, att de upplever att ångesten minskar efter en viss kritisk punkt.

Av ovanstående resonemang kan slutsatsen dras att den tidigare okända situationen skapade en omotiverat hög stressnivå hos rådgivarna, men genom att de nu har erfarenhet från upplevelse och känslan av att ångesten släppte greppet, kan situationen framåt karakteriseras av positivt ångest som kan sägas befrämja ansträngningen och tillika förstärka lärandepotentialen.

## Uppskattning

Psykoanalytikern White (1963) hävdar att det inte räcker med att bli uppskattad för den man är, utan också för det man gör. Det är betydelsefull del i utvecklingen av individens självförtroende (White, 1963).

Grundtanken med att närmsta chef skulle genomföra samtliga medlyssningar kommer ur ovanstående kunskap om behov av bekräftelse på vad man gör i sin yrkesroll. Det är tillsammans med sin chef som rådgivaren förhoppningsvis stimuleras och utvecklas, genom kontinuerlig feedback på hur chefen upplever att arbetet genomförs.

En viktig faktor som lyftes fram i intervjun var hur viktigt rådgivaren upplevde att det var att det genuina intresset för att utveckla kundmötet och medarbetaren fanns där.

Motivationen har sin grund i att lärandet upplevs meningsfullt (Moxnes, 1993).

När det gällde den närmsta chefen upplevde de mycket tydligt att utvecklingsmålet var underordnat målet med att bli klara och gå vidare. Då upplevde rådgivarna att den tid som lades på medlyssningen lika gärna kunde ha använts till något annat, chefens bristande intresse påverkade direkt motivationen.

## Dilemma i första linjen

Här kan vi dra parallellen till första linjen-chefernas dilemma. Det som rådgivarna kunde känna och som bidrog till att medlyssningen med närmsta chef kändes mer eller mindre meningslös kan förklaras av deras situation att balansera olika mål i organisationen

Två av medlyssningstillfällena genomfördes tillsammans med närmaste chef, medan den tredje var tillsammans med chefen för affärsområde Spara.

Kvalitén på, och det därigenom upplevda mervärdet, skilde sig väsentligt mellan de olika medlyssnarna. Samtliga rådgivare upplevde att den närmsta chefens primära intresse var att dessa medlyssningar skulle ”klaras av”, kvalitén var sekundär. Situationen i den andra medlyssningssituationen var den omvända, det överskuggande målet var kvalitén och sekundärt att det skulle bli klart.

Bakgrunden till vem som skulle genomföra medlyssningarna ligger i ett centralt beslut om de olika delarna i certifieringsprocessen. I inledningsskedet av arbetet med certifieringsprocessen var målsättningen mycket högt ställd avseende detta moment, som så att säga skulle kröna hela certifieringen. Då såg man vikten i att bedömningen skulle vara så likvärdig och opartisk som möjligt, samtidigt som den skulle ske direkt i den situation som skulle bedömas (jmf Romwtrees resonemang under rubriken bedömning). Förslaget var då att särskilt utbildade medlyssnare skulle utföra medlyssningar i hela landet, för samtliga privatrådgivare. Då detta utifrån ett resursperspektiv visade sig mer eller mindre ogenomförbart fick ett alternativt vägval göras. Då närmaste chef har ett tydligt uppdrag, att leda och utveckla sina medarbetare, blev det naturligt att välja närmaste chef som medlyssnare.

I den aktuella banken valde dock ledningen att låta närmaste chef genomföra två medlyssningar och att det tredje kundmötet skulle genomföras med en oberoende chef som var samma för alla, i detta fall chefen för affärsområde Spara. Bakgrunden var, att då detta moment skulle köras för första gången, ville banken säkerställa att bedömningsprocessen skulle bli så likvärdig och rättvis som möjligt, och samtidigt komplettera närmaste chefs medlyssning med en person som var opartisk och inte hade den relation till rådgivaren som närmaste chef oundvikligen har.

Samtliga chefer deltog i en utbildning om hur kvalitetsdokumentet skulle tolkas, vad som var viktigt att fånga upp i noteringsprotokollet och vad återkopplingen skulle innehålla.

Hur kunde skillnaden i upplevelse av närmaste chef respektive Spara-chefens medlyssning bli så stor? Det är det i särklass mest omtumlande resultatet i studien och inte alls förväntat. Att den aktuella banken valde att fördela medlyssningen var en strävan att nå en mer opartisk bedömning och det fanns inga andra bakomliggande skäl.

Rådgivarna i fokusgruppen ger inte uttryck för att närmsta chef var snällare i sin bedömning, vilket man kan förledas att tro. Inte heller att de var generellt sämre på att ge återkoppling. De är dock samstämmiga i att de upplevde målet med chefens medlyssning vara helt olik Spara-chefens.

Den närmsta chefen ville att kundmötena skulle bli klara, då de innebar en belastning för dem själva i form av tid. Tid som de behövde för att skapa egen försäljning, som var ett annat övergripande mål i banken. Det fanns också en tidsram att uppfylla avseende de genomförda medlyssningarna, som följdes upp av ledningen. Här kan vi se den klassiska mellancheffens dilemma torna fram.

De olika målen gjorde att rådgivarna kände att intresset för innehållet i kundmötet och kärnfrågan, hur det faktiskt genomfördes, blev underordnat när närmaste chef var medlyssnare. I Spara-chefens fall var kundmötet helt i fokus och intresset för hur rådgivaren genomförde kundmötet mycket stort. Detta präglade hela momentet, alltifrån hur seriöst medlyssningen förbereddes till hur återkopplingen skedde. Finns inte det ärliga intresset blir resultatet mediokert är en slutsats som kan dras.

Helt tydligt är att närmsta chef hade flera faktorer som påverkade deras agerande. Organisationen hade tydligt uttryckt övergripande mål som handlade om försäljningsresultat samt datum för när certifieringsprocessen för rådgivarna skulle vara genomförd. Både dessa mål dominerade chefernas vardag (det fanns ytterligare mål) och de var nyckelpersoner i genomförandet av båda. Denna intressekonflikt är sannolikt ett vägande skäl till att medlyssningen av närmsta chef inte fick samma betydelse som den av Spara-chefen. Elvi Richard (1997) har studerat första linjens chefer och har i sin avhandling redogjort för precis detta dilemma. Hennes slutsats är att första linjens chefer alltid hamnar i konflikt mellan olika regelverk, skapade för att nå olika mål. I en sådan situation tvingas chefen ofta till ett medvetet val, och väljer utifrån vilket regelverk som ges högsta prioritet. Att förena samtliga intressen ses inte som möjligt. I det rådande fallet strävade närmsta chef efter att nå slutdatum för certifieringsprocessen så fort som möjligt, för att på så sätt frigöra resurser från både sig själv och rådgivaren och därigenom kunna avsätta mer tid för försäljning. Det resulterade i att man redan från börjande ”signalerade” till rådgivaren att medlyssningen skulle ”gå bra” och det ”här kör vi gemensamt”.

Det innebar att båda parter upplevde medlyssningen som slöseri med tid. Här måste ges en tydlig rekommendation till banken att förändra attityden till medlyssning hos närmaste chef, annars kommer det inte vara ett verktyg för lärande. Moxnes (1993) konstaterar i sin forskning att det inte nödvändigtvis är rollen som närmsta chef som hämmar inlärningsprocessen i en organisation, men att det i hög grad påverkas av den inställning och det beteende arbetsledaren uppvisar. Det är också viktigt att fundera över den totala målbilden och om det är möjligt att förändra kraven för chefens måluppfyllelse.

Här har arbetsgivaren en central roll, då närmsta chefens prioritering sannolikt hämmar utvecklingen av både rådgivaren och kundmötet.



Potentialen i en bra medlyssning tillsammans med närmaste chef är sannolikt mycket stor i ett långsiktigt perspektiv, då en fungerande återkoppling kan ske på ett enkelt och integrerat sätt i vardagen och föra chef och medarbetare närmare varandra i sin strävan att utveckla kundmötet, försäljningen och därigenom hela banken. Att inte inkludera närmsta chef i medarbetarens utveckling skulle kännas som ett misslyckande. Även Schön (1987) betonar i sin forskning att varje ledare har en viktig uppgift i att bidra till ett effektivt lärande.

## Bedömning

Bedömningsmomentet är centralt i medlyssningen. Derek Rowntree (1977) redogör för fem nyckelfrågor i bedömningsprocessen och jag har valt att exemplifiera hur organisationen har hanterat dessa nyckelfrågor.

Varför bedömer man? Man bestämmer varför en bedömning måste göras och vilka resultat den kan förväntas framkalla.

*Här är min uppfattning att det finns klargjort och att syftet är klart för både rådgivarna och organisationen. Man vill säkerställa kvalitén i kundmötet och vidareutveckla det.*

Vad är det som skall bedömas? Man bestämmer, inser eller blir medveten om vad man söker eller uppmärksammar hos de personer man bedömer.

*Här finns ett kvalitetsdokument framtaget som ger ett strukturerat hjälpmedel och skapar förutsättningar för att alla bedöms efter samma kriterier.*

Hur skall bedömningen ske? När det gäller att förstå eller få veta något om andra människor, bör vi välja de medel som vi anser kommer närmast sanningen och ger den mest opartiska bilden av det som ska bedömas.

*Här har valet fallit på verktyget medlyssning, utgångspunkten för studien. Ett sätt att komma väldigt nära situationen, men då det handlar om individer aldrig kan betecknas som helt opartisk. Införande av en och samma medlyssnare för samtliga rådgivare vid ett av kundmötena bidrar dock till den opartiska bedömningen.*

Hur ska resultaten tolkas? Oberoende av vilket sätt vi använt för att insamla mätresultat eller intryck bör utbytet göras meningsfullt genom att bedömningens "råmaterial" förklaras, ges ett värde och innehåll.

*Redan innan kundmötet går bedömningsgrunderna igenom och diskussion sker utifrån vad medlyssningen ska resultera i.*

Hur ska vi reagera? Vi bör på lämpligt sätt uttrycka vår reaktion på allt som varit föremål för bedömning och tala om detta med personen i fråga.

*I medlyssningen sker återkopplingen genom direkt dialog mellan rådgivare och medlyssnare. Beroende på situation ges möjlighet till reflektion och uppföljande dialog.*

Vikten av denna metod för återkoppling förstärks av Rowntree (1977, s 31). ”Feedback genom bedömning blir nyttig först när den innefattar muntliga kommentarer. Den lärare, som gjorde bedömningen, måste i ord uttrycka sina reaktioner på elevernas arbete och tala om vilka aspekter av det som förefaller honom starka, svaga eller kanske rentav intressanta. Idealet är att han ger så många förslag han kan för att hjälpa eleverna att bli bättre. Detta slag av feedback bygger på diagnostisk bedömning”.

Rådgivarna i studien bekräftar ovanstående genom att de betonar vikten av kvalificerad återkoppling som bör innehålla exempel på hur saker i kundmötet kan göras bättre. De säger också att andra medier för återkoppling och medlyssning definitivt bör undvikas, såsom video etc.

### **Erfarenhetsbaserat lärande**

Den starkaste kopplingen har momentet medlyssning till det erfarenhetsbaserade lärandet och lärande genom reflektion och dialog.

Det man lär genom erfarenhet är först och främst kunskap som är förankrad i den egna personen och det innebär alltid ett personligt engagemang (Moxnes 1993). Jag har tidigare pekat på hur viktig intresset och engagemanget är för att det ska skapas energi och det är applicerbart även här.

Här kan vi se en direkt koppling till det resultat som intervjuerna pekar på, hur viktigt det är att medlyssningsmomentet upplevs meningsfullt. I de fall närmsta chef inte visade genuint intresse för att gemensamt utveckla kundmötet med medlyssningen som verktyg, upplevde rådgivaren momentet som meningslöst.

### **Reflektion och dialog**

Dialogen i medlyssningsmomentet ger rådgivaren och medlyssnaren möjlighet att gemensamt reflektera över innehåll och potential i kundmötet. De erfarenheterna som görs där möjliggör att utifrån ett mer generellt perspektiv nå målet med att nya beteenden utvecklas, tränas och testas.

Det innebär utifrån det teoretiska perspektivet som Argyris & Schön (1978) redogör för, att målsättningen är gå från single-loop lärande till dubbel-loop lärande.

Lyckas det har rådgivaren, och i förlängningen organisationen, skaffat erfarenheter som omsätts i bestående förändringar.

### **Lärandemiljön**

Motivationen har sin grund i att lärandet upplevs meningsfullt (Moxnes 1993). Det stärker uppfattningen att medlyssning som verktyg har stor potential, då det utgår från medarbetarens behov att skapa bättre förutsättningarna för sin måluppfyllelse.

Men en organisation behöver också kunna vara lyhörd för medarbetarnas behov. Det kan innebära att ge medarbetarna konkreta och begripliga reaktioner på det de gör. En annan nödvändig faktor för att lära och utveckla sina resurser är kravet på feedback. Vid

sidan av motivation finns det ingen faktor som man lägger så stor vikt vid som feedback menar Moxnes. Man anser vanligtvis att kunskap om det egna beteendet och den egna arbetsprestationen är en absolut nödvändig betingelse för att lära.

Även Benjamin Bloom, född 1913 och känd som utbildningstaxonominns fader, stödjer på många sätt det som är grunden i medlyssningsmetoden. Medlyssningen är ett tillfälle då rådgivaren omsätter sina teoretiska färdigheter och samtidigt ges en möjlighet att diskutera på vilket sätt han/hon använder kunskaperna, med den person som sitter med och lyssnar. Granberg citerar honom i sin bok (Granberg, 2004; sid 35): "Det bästa sättet att meddela ett lärostoff är föreläsningen, men till och med den sämsta diskussion är bättre när det gäller att utveckla förståelsen."

### **Organisationslärande**

Medlyssningen kan när den fungerar bidra på ett konstruktivt sätt till att enskilda personer och hela gruppen rådgivare tar ansvar för att ta fram och utveckla bättre arbetsformer. Det kan ta sig uttryck i bra förberedelseunderlag, en struktur som samstämmigt efterfrågades bland rådgivarna och som utvecklades.

Schön & Argyris (1978) använder begreppen single-loop och double-loop lärande. Dessa begrepp skiljer på om lärandet inte bara syftar till att rätta till något som kan göras bättre utan också skapat metoder för att långsiktigt korrigera att det inte faller tillbaka i gammalt beteende. Medlyssning som verktyg är en strävan att genom kontinuerlig dialog kring hur ett kundmöte genomförs fånga upp konkreta förslag på hur de olika momenten i kundmötet kan utvecklas.

En annan viktig aspekt när vi talar om organisationslära är inställningen, attityden, till ett visst fenomen. Moxnes (1993) har i sin bok sammanfattat en del studier som lyfter fram arbetsledarens roll. Han konstaterar där att det inte nödvändigtvis är själva rollen som närmsta chef som hindrar inlärningsprocessen i en organisation, utan de attityder och beteende närmsta chef uppvisar. Kopplingen här emellan ger oss ett klart besked på att attityd och inställning hos cheferna till medlyssning är sannolikt den viktigaste faktorn för att främja både det individuella och organisatoriska lärandet.

### **Utveckling**

I detta arbete har en fokusgrupp med 5 deltagare genomförts. För att öka generaliserbarheten och säkerställa resultatet skulle det vara intressant med ytterligare en fokusgruppintervju ur samma målgrupp.

Det skulle också vara intressant att göra en komparativ studie och inkludera en annan organisation, för att på så sätt kunna spegla denna studies resultat. Det kan vara utifrån det faktum att en annan bank har valt att bara använda närmsta chef som medlyssnare. Då har rådgivaren inte något alternativ att jämföra med. Vad skulle det ge för resultat?

Att attityd och kultur i organisationen påverkar inlärningspotentialen är ett känt faktum. Att utgå från det perspektivet och göra en komparativ studie mellan olika banker är ett annat intressant utvecklingsområde.

Ur ett tidsperspektiv skulle det vara intressant att följa medlyssningens utveckling i den aktuella banken. Inför första omgången av medlyssning var en rad påverkansfaktorer kända, det fanns ett slutdatum som påverkade både rådgivaren och närmsta chef, samt en förhöjd ångestnivå eftersom det var första gången en medlyssning skulle ske. Vilket resultat skulle motsvarande studie få efter omgång 2 av medlyssningen?

### **Kritisk granskning**

En aspekt att beakta är huruvida närmsta chef skall ha en roll som medlyssnare över huvud taget, om målsättningen är att utveckla medarbetaren och kundmötet. Studien pekar på att faktorerna som påverkar medlyssningsmomentet i relationen chef-medarbetare är så starka att det finns risk att verktyget hämmar snarare än främjar utvecklingen och lärandet.

Organisation och mål, hierarkiska förtecken samt psykologiska relationer kopplade till just detta är en komplex utmaning att förstå, men bör inte underskattas i studien av fenomenet medlyssning som ett verktyg för lärande och utveckling.

Trots att närmaste chef som medlyssnare är utgångspunkt för hela processen bör den utifrån studiens resultat kritiskt granskas och inte tas för given.

### Sammanfattande slutsats

Den första frågeställningen som skulle belysas var huruvida det övergripande syftet med medlyssning häger ihop med individens upplevelse och förståelse. Här rådde stor samstämmighet i gruppen kring att syftet var att vidareutveckla kundmötet, vilket är i linje med arbetsgivarens syfte. Således råder ingen diskrepans på den punkten. Att ha lika målbild är en viktig utgångspunkt för att kunna gå vidare i processen med medlyssning.

Den andra frågeställningen som uppsatsen sökte svar på är huruvida medlyssningen har lett till att kundmötet kvalitetssäkrats och utvecklats. Slutsatsen här är att rådgivarna definitivt ser medlyssningen som ett verktyg för att utveckla kundmötet. Dock är det i det här momentet som vi fångar upp studiens mest oväntade resultat, att närmsta chefs medlyssning uppfattas som meningslös om den inte utvecklas. De två huvudfaktorerna här är att hänföra till chefens attityd och målkonflikt. Dessa är sannolikt beroende av varandra och behöver angripas gemensamt.

Huruvida medlyssningen bidrar till ett kontinuerligt lärande i organisationen är det för tidigt att dra några slutsatser kring. Slutsatsen är att ambitionen finns där, men sannolikt behövs en uppföljande studie genomföras för att säkerställa att bestående förändringar ägt rum.

Det erfarenhetsbaserade lärandet är framför allt ett lärande för den enskilda människan. Medlyssningen är ett moment som tar avstamp i den enskilda individen, men som genom att utveckla valet av medlyssnare kan integreras och sprida kunskapen till hela organisationen.

En viktig faktor för lärprocessen är en stabil och trygg inlärningsmiljö att utgå från, vilket ger grundvalen för att våga ta initiativ. Rådgivarna upplevde att det var av stor betydelse att kvalitetskriterierna var kända inför medlyssningen. De betonade också vikten av att utgå från det som upplevs meningsfullt och koppla det till egna mål och ambitioner.

Även här betonades hur viktigt det var med medlyssnarens genuina intresse för att utveckla kundmötet fanns, annars upplevde rådgivaren att de inte lärde sig något nytt. Detta är helt i linje med forskning på området.

Studiens viktigaste slutsats är att resultatet av medlyssningen är avhängt vem som genomför den. För att fortsätta genomföra medlyssning med närmsta chef måste attityd och målkonflikt redas ut från arbetsgivarens sida.

Samtidigt skapar detta en potential för att vidareutveckla hela konceptet medlyssning, genom att utgå från vem som är medlyssnare och vad det kan ge. Helt klart är att olika utfall kan uppnås om exempelvis en kollega är medlyssnare.

Medlyssning ska byggas på ett intresse för att utveckla kundmötet och den som genomför det, men ska inte genomföras av en medlyssnare som inte tränats i återkoppling. Ska delen med kollegial medlyssning utvecklas bör det beaktas och förberedas.

## Referenser

- Argyris, C & Schön, D. A. (1978). *Organisational learning*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1989). *Human Behavior at Work*. Organisational Behaviour (Eight edition). New York: Mc Graw – Hill, Inc.
- Backlund, T., Hansson, H., Thunborg, C. (2001). *Lärdilemman i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur
- Brusling, C., Strömquist, G. (1996). *Reflektion och praktik i läraryrket*. Lund: Studentlitteratur
- DePoy, E., & Gitlin, L. (1999). *Forskning – en introduktion*. Lund: Studentlitteratur.
- Granberg, O. (2004). *Lära eller Läras*. Lund: Studentlitteratur
- Granberg, O., Ohlsson, J. (2004). *Från lärandets loopar till lärande organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Haeckel, S.H. (1999). *Adaptive enterprise*. Boston: Harvard Business School.
- Jensen, M.K. (1995) *Kvalitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Kreuger, R.A. & Casey, M.A. (2000) *Focus Groups 3<sup>rd</sup> Edition*. Carlifornia: Sage Publications.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Moxnes, P. (1984). *Att lära och utvecklas i arbetsmiljön*. Borås: Natur och Kultur.
- Moxnes, P. (2001). *Positiv ångest hos individen, gruppen, organisationen..* Falun: Natur och Kultur.
- Olsson, H & Sörensen, S (2002). *Forskningsprocessen: Kvalitativa och kvatitativa perspektiv*. Stockholm: Liber.
- Richard, E. (1997). *I första linjen*. Sociologiska Institutionen: Lunds Universitet.
- Rowntree, D. (1980). *Att bedöma elever*.
- Sandberg, J., Tagama, A. (1998). *Ledning och förståelse*. Lund: Studentlitteratur.
- Schön, D. A., (1987). *Educating the Reflective Practitioner*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers

Senge, P. (1990) *The Fifth discipline: the art of practice of the learning organisation*. New York; Doubleday.

Strauss, A. & Corbin, J. (1998) *Basics of Qualitative Research. Techniques and procedures for developing grounded theory*. Second ed. London: Sage Publications, Inc.

Wibeck, V. (2000) *Fokusgrupper: Om fokuserande gruppintervjuer som undersökningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.

White, R. (1963): I: *Psychological Issues*, vol. III:3.