



Linköpings universitet
TEKNISKA HÖGSKOLAN

Vad arbetsledare ska göra och varför de inte gör det

En beskrivning av tillämpad beteendeanalys för utveckling av arbetsledares arbetssätt

Simon Elvnäs

Industriell Arbetsvetenskap

Examensarbete

Institutionen för ekonomisk och industriell utveckling

LIU-IEI-TEK-A--10/00737—SE

”The behavior of people in business is not another issue to be considered- it is at the center of every business decision”

Aubrey C Daniels Ph.D. Chairman and CEO of Aubrey Daniels & Associates Inc. Associate Professor and lecturer at the Kennedy School of Government of Harvard University, North Texas University and Western Michigan University

Sammanfattning

Beteendevetenskapen har 80 års vetenskaplig bakgrund, tillämpningen av dess metodik inom näringslivet har pågått i cirka 30 år och i Sverige har den knappt börjat. Kärnan av dess tillämpning utgår ifrån beteendeanalys som är ett vetenskapligt metodik som syftar till att förstå varför människor gör det de gör i olika situationer. Att tillämpa beteendeanalys inom individuell psykologisk behandling så som KBT (Kognitiv Beteendeterapi) har visat sig vara en både tids- och kostnadseffektiv såväl som framgångsrik metod. Forskning och tillämpningen av metodiken inom näringslivet för arbetsledning och organisationsutveckling är i det närmaste obefintlig i Sverige trots att den vunnit mark utomlands i många föregångsländer och stora företag.

Den beteendevetenskapliga organisationslitteraturen och dess forskare hävdar att ledarskap utan kunskap om beteendevetenskapliga metoder skadar både produktivitet, personlig utveckling och trivsel på arbetet. Det finns en väl utvecklad och vetenskapligt underbyggd forskning, framgångsrika referensföretag samt en mängd vinster med arbets sättet och ändå fortsätter företaget och dess chefer att gå på gång jaga kortsiktiga vinster och investera i utvecklingsförsök som inte leder till en konkret förändring i verksamheten. Företag tappar personal, lönsamhet och engagemang och försöker ännu mer och ännu hårdare med en redan dåligt fungerande strategi som många gånger är baserade på felaktiga grundantaganden och övertygelser om varför de anställda gör det de gör.

I detta arbete redogörs, genom en litteraturstudie, vad metodiken går ut på samt att försök att förklara metodikens centrala begrepp utifrån författarnas synvinkel. Ett bekvämlighetsurval av 10 svenska företagsledare som på något sätt kommit i kontakt med metodiken har tillfrågats, genom en semistrukturerad intervju, om deras synvinkel på denna metodik. Enligt företagsledarna finns intresse och stora vinster av tillämpning men hinder finns också främst i form av tidsbrist och okunskap om metodiken och dess tillämpning.

Företagen behöver konkret hjälp och handledning på plats för sina arbetsledare. De största skillnaderna mellan denna metodik och det mer traditionella ledarskapet ligger i grundantagandet om vad som styr människors beteende. Tillämpningen av metodiken sker tvärt emot vår övertygelse att koncentrera oss på det som sker innan beteendet och istället koncentrera oss på vad som sker direkt efteråt. Förespråkarna hävdar att insatsen kräver ett nytt agerande men effekten bli mer hållbar och gynnar såväl de anställda som företagets egna utveckling.

Abstract

Behavioral science has over 80 years of scientific studies and history. The application of its methodology within the business community has been taking place for approximately 30 years, but in Sweden it has hardly begun. The core of its application is taken from behavior analysis that is a scientific methodology that aims to understand why people do what they do in different situations. To apply behavior analysis within individual psychological treatment such as CBT (Cognitive Behavioral Therapy) has been shown to be time and cost efficient, as well as a successful method. The application of the methodology within the business community for group and organizational development is nearly non-existent in Sweden despite its breakthrough abroad in many big companies.

The organizational literature of behavior science and its researchers claim that leadership without knowledge of scientific behavioral methods damages productivity, personal development and motivation at work. There is sustainable and scientifically supported research, successful reference companies and a potentially great amount of profit with this approach. Nevertheless companies and their managers continue to chase short-term profits and invest in efforts that do not result in concrete change in their businesses. Companies lose personnel, profitability and commitment and still try more and harder with an already poor operational strategy. The strategy is often based on incorrect assumptions and convictions of why employees do what they do.

In this thesis, I will clarify the aim of this methodology and explain its central concepts. According to ten Swedish companies there are some direct benefits from applying this methodology. The obstacles they refer to are lack of time and ignorance about the methodology and its application.

Companies in general need specific help and guidance on site for their supervisors. The biggest difference between this methodology and more traditional leadership lies in the basic assumption about what governs people's behavior. The application of this methodology works in a different way of what we are traditionally taught within management. We have to concentrate on what happens after the actual behavior instead of focusing on what we should be done before it happens. The initiative requires a new way of acting, but there will be more sustainable effects and it will be more favorable for both employees and the overall business development.

Tack

Tack till alla medverkande företag, företagsledare och arbetsledare som jag arbetat med och till stor del fortfarande arbetar med. Jag beundrar er öppenhet, ambition och drivkraft att ständigt vilja bli bättre för såväl lönsamhet och arbetstrivsel. Ni gör ett toppenjobb och ni behövs i svenskt arbetsliv. Tack till Ned Carter, Leg. Psykolog och Docent i Arbetsmiljömedicin som har varit min handledare och inspiration under arbetet. Tack också till Jörgen Eklund Professor i Industriell Ergonomi. Jag är tacksam att du ständigt satt dig in i tankarna och följt oss i alla svängar. Tack också till mina kollegor Leif Lund Leg. Psykolog, Lotta Kasche Leg. Psykolog, Karen Othelius Civ. Ing. och Nina Annas Pedagog och Leg. Psykoterapeut med KBT-inriktning för allt ni hjälpt till med och pratat om under våra träffar. Tack till Ken Neptune, Nina Warnas, Ingemar Johansson och andra affärsbekanta som bidragit till mitt arbete. Utöver detta tackar jag min fru som gjort avkall på mycket under denna tid och min övriga familj, vänner och kollegor för att ni finns och har funnits.

Vi ses på arbetet ☺

Simon

Innehållsförteckning

1. INLEDNING.....	1
1.1. Vetenskapen om mänskligt beteende	1
1.2. Ämnet arbetsledning	2
1.3. Paradigmskifte, en förändring av ledarskap och arbetsätt	3
2. SYFTE.....	4
2.1. Frågeställning	4
2.2. Avgränsningar	4
3. METOD.....	5
3.1. Litteraturstudie	5
3.1.1. Ansats	5
3.1.2. Insamling av data	6
3.1.3. Analys av data	7
3.2. Semi-strukturerad intervjumetod	7
3.2.1. Ansats	7
3.2.2. Insamling av data	8
3.2.3. Analys av data	9
4. RESULTAT.....	10
4.1. Litteraturstudie	10
4.1.1. Centrala begrepp	10
4.1.2. Övriga begrepp	26
4.1.3. Tillämpad beteendeanalys i arbetsledning	29
4.1.4. Tillämpad beteendeanalys i företagsutveckling	39
4.1.5. Kan vi lita på denna vetenskapliga metodik?	50
4.2. Semi-strukturerad intervju.....	56
5. DISKUSSION.....	61
5.1. Ämne	61
5.2. Frågeställning	63
5.3. Metod	64
5.4. Resultat	65
6. SLUTSATS.....	69

7. VIDARE UTVECKLING	71
8. SLUTORD.....	73
9. REFERENSER.....	74
BILAGA 1. Semi-strukturerad intervju till tio företagsledare	

1. INLEDNING

1.1. Vetenskapen om mänskligt beteende

Denna uppsats handlar om vetenskapen om beteende kopplat till arbetsledare och deras funktion i verksamheter. Daniels (2000) och Braksick (2000) beskriver generellt trender inom ledarskap som olika former av hypotesbaserade koncept och tankemodeller men som alla stupat på en och samma faktor, kunskapen eller rättare sagt okunskapen om vad som styr mänskligt beteende. Tanken var god men det gick inte att få till det i praktiken. Det är ju inte säkert att bara för att du är bra på att göra något innebär att du är bra på att analysera det i ett funktionellt perspektiv. Bra chefer vet till exempel inte alltid vad de gör som fungerar eller som inte fungerar och varför. Det funktionella perspektivet innebär att se på vad en person gör utifrån det sammanhang där det uppstår menar Ramnerö & Törneke (2006). Det är först utifrån sammanhanget vi kan se vilken funktion ett beteende har, alltså vad det som görs leder till. De befintliga övertygelser som genomsyrar ledarskapet i Sverige idag bygger på att vi ska agera före ett beteende för att ha möjlighet att påverka det. Många människor är utbildade att söka orsaken till ett beteende i vad som föregår det (Daniels, 2000). När resultatet sen inte blir som vi vill gör vi mer av samma strategi och förväntar oss ett bättre resultat just för att vi är så säkra på att vår övertygelse är rätt (Rosnow & Hantula, 2006).

Beteendeanalys är vetenskapen om beteende (Baum, 1994) och är således nyckeln till att förstå, förutse och påverka beteenden (Austin, 2006). Dess inträde i det svenska näringslivet har låtit vänta på sig. Nu upp till dags dato har arbete och forskning kring tillämpningen av beteendeanalys i näringslivet pågått i cirka 30 år i USA (Daniels, 2000) med dokumenterat positiva resultat som följd (Komaki, 1998). Tillämpningen är lika stor inom offentlig som inom privat sektor (Balcazar et al, 1989) och de områden som tillämpning skett inom är allt från förbättra kvalitet, öka produktion, öka säkerhet, förbättra arbetsmiljö, implementera ledarskapsprogram och målsättningar med mera (Braksick, 2000). Metoden anses också vara mycket fördelaktig för att kunna räkna ut effekten per satsad krona (Eubanks & Hayward, 1992). I Sverige är detta en tämligen ny företeelse och forskningen är obefintlig. I de individuella behandlingsformerna inom landsting och företagshälsovård har det just skett ett paradigmskifte från psykodynamisk- till kognitiv beteendeterapeutisk behandling och samma paradigmskifte kommer snart att ske inom organisationspsykologi och ledarskap men det tar sin tid. Crowell (2007) menar att det är ett stort och många gånger övermäktigt arbete bara att få chefer och ledare är ge

upp sin övertygelse och gamla syn på att beteenden inte är något som är fastgjutet i människor och se det som något som *är* och som inte kan förändras.

Det börjar så smått att bubbla i Sverige med tillämpningen av beteendeanalys, konsekvensstyrning och nyckelbeteenden. Kognitiv beteendeterapi röner stora framgångar inom individuell behandling, Dr. Phil pratar till oss genom TV och böcker, Supernanny´s och hundtränare får bästa sändningstid och många verksamheter inom barn- och ungdomsbehandling tar fram behandlingsmetoder baserade på samma vetenskap, vetenskapen om beteende. I Sverige lanseras det hårdast som KBT (kognitiv beteendeterapi) för individer och grupper och nu som OBM (Organizational Behavior Management) eller Performace Management för utveckling av verksamheter. Men trots att människor allt mer vet allt och förstår allt så återstår alltså arbetet med att få det att tillämpas och fungera i praktiken.

1.2. Ämnet Arbetsledning

Om en verksamhet ska ses som summan av alla anställdas beteenden (Daniels, 2000; Lamal, 1991; William, 1991 & Wilk, 1991) så är de faktorer som påverkar beteendet essentiella i en verksamhet och som arbetsuppgifter för arbetsledare. I mitt arbete med verksamheter och arbetsledare har jag erfarenheter av att arbetsledare ofta har varierande förutsättningar att kunna utföra sitt arbete tillfredsställande. Med arbetsledare åsyftar jag dem som har ett tilldelat ansvar att som en del av sitt arbete få andra människor på arbetsplatsen att agera på ett visst sätt som anses vara bra för verksamheten. I många företag och organisationer är det också just arbetsledarna som är de viktigaste nyckelpersonerna för kvalitet, utveckling, effektivitet och lönsamhet. I Pettersen (2008) diskuteras mellanchefernas nyckelroll i att förmedla information mellan högre ledning och operativ personal. I och med den stora makten detta ansvar innebär bör betydande resurser läggas ner på att samarbeta med mellancheferna i förändring. Som ett exempel på detta kan jag nämna att enligt LEI's undersökning från 2007 anses motstånd mot förändringar från just mellanchefer vara det största problemet vid införande av Lean (LEI, 2007).

Jag upplever själv att det råder en brist i att tillämpa vetenskapliga och effektfulla metoder i utvecklingen av arbetsledare i svenska företag. Vad har egentligen arbetsledare för verktyg för att leda andra människor och hur medvetet och konsekvent används de? Vad människor *faktiskt* vet om arbetsledning visar sig ofta vara väsentligen mycket mindre än

vad de *tror* sig veta om arbetsledning, enligt min uppfattning. Luthans & Martinko (1982) menar att arbetet med tillämpad beteendeanalys bygger på en viss kategorisering och en något mekanisk inställning till beteenden men den bygger på empirisk verklighet och observerbara beteenden. Det är just detta som är något som de flesta teorier saknar just för att de bygger på icke observerbara beståndsdelar. På grund av detta anses Tillämpad Beteendeanalys vara den metodik som omsätter teori till praktik menar Luthans & Martinko (1982). Finns det då verktyg i denna metodik för svenska arbetsledare och svenska arbetsförhållanden som kan spara tid, öka arbetstrivsel och förbättra lönsamhet och kvalitet i produktionen av varor och tjänster för våra företag?

Enligt Patrick & Riggan (1985) är tillämpningen av beteendeanalys i organisationer en av de bäst hållbara och existerande ledarskapsmetoder. De vanliga lösningarna på att utveckla mellanchefer och arbetsledare har i tradition gått åt till att köpa utbildningar och kurser. Bergman (2009) talar om att veckokurser som exempelvis UGL har likt Lean Production fått ett kraftigt fotfäste i svenskt ledarskap och anses just nu vara lösningen på det som ska hanteras i företagets produktion. Ofta uppskattat av deltagarna men dessvärre utan några egentliga eller för den delen långsiktiga effekter i verksamheten säger Bergman (2009). Många tycker sig veta vad de ska göra som arbetsledare men faktum är när det kommer till vetenskapliga bevis, avgränsade studier eller upprepade mätningar att de faktiskt inte vet så mycket vad som ska göras, när, på vilket sätt, varför och hur. Teorierna faller när de ska implementeras och omsättas i de anställdas ändrade beteenden (Braksick, 2000)

1.3. Paradigmskifte, en förändring av ledarskap och arbetssätt

Uppsatsen handlar inte om psykologi utan om två helt olika sätt att se på vad som påverkar mänskligt beteende inom arbetsledning. Traditionella och psykodynamiska ledarskapsteorier ser upplevelse, insikt och förståelse som incitament till förändring, det man ska förändra måste man förstå och om man förstår har man förändrat. Om en chef har denna övertygelse kommer den årligen att skicka iväg anställda på utbildningar och planeringsdagar och se detta som en anledning till ett nytt agerande när de anställda återvänder till arbetet. När chefen har gjort sitt och hållit en planeringsdag är det upp till de anställda att göra det de ska och om de inte gör det, vems problem är det då?

På världens största vetenskapliga konferens inom arbetspsykologi, European Congress of Work- and Organizational Psychology, i maj 2007 sågade inledningstalaren, Denise Rousseau, den nonchalans, de utbildningar och den okunskap som finns inom dagens

ledarskap. Hon menar att problemet inte är vad vi vet forskningsmässigt, problemet är att få praktiker att tillämpa den forskning som finns inom ämnet. Denise kallade de nyblivna arbetsledare och chefer som kommer ut ur dagens moderna ledarskaps och masterutbildningar för "amatörer med gott självförtroende" (Rosseau, 2007). Hundratal forskare delade under tre dagar med sig av rådande rön och Denise själv talade om att fungerande partnerskap mellan intresserade akademiker och reflekterande praktiker för att få en ändring av tillämpningen inom näringslivet. Var finns då dessa akademiker och praktiker i Sverige som vill spara tid, pengar och personal genom att lära sig och utvecklas vetenskapligt och mätbart med beteendepsykologiska metoder? Enligt litteraturen är lösningen är att ta ett steg i taget med några få modiga verksamheter och företagsledare som kan tycka att det är värt lite obehag och motstånd för att åstadkomma mer effektfulla arbetsmetoder (Johnson, Redmon & Mawhinney, 2001).

2. SYFTE

Syftet med detta arbete är att göra en litteraturstudie som beskriver tillämpning av beteendeanalys i organisation. Utifrån detta har ett urval av svenska företag tillfrågats om hur de ser att detta kan vara användbart i deras verksamheter.

2.1. Frågeställning

Syftet kan preciseras i följande frågeställningar:

- Vad utgör beståndsdelarna i den vetenskapliga metodik som säger sig kunna användas till att förutse och påverka beteende?
- Hur har författarna beskrivit kopplingen och nyttan av denna metodik i arbetsledning och företagsutveckling?
- Hur ser ett urval av svenska företagsledare på metodikens användbarhet i sin verksamhet?

2.2. Avgränsningar

I detta arbete belyses bara konkret metodik för att arbeta med människors beteende utifrån tillämpad beteendeanalys. Grundlitteraturen amerikansk och kommer från behavioristisk, psykologisk litteratur som omfattar tillämpning av beteendeanalys med

syftet att *förutse och påverka* beteenden. Med konkret menas med ett tydligt instruktionsvärde om "hur" något ska göras. Den litteratur som traditionellt används inom ledarskap är nästan uteslutande baserad på begrepp och saknar många gånger både instruktionsvärde samt vetenskaplig grund för att påverka och förändra beteende. En annan stor del av litteraturen kring ledarskap och beteendeförändring hanterar beteende som ett begrepp, pratar om förändring men utgår inte från beteendeanalys och saknar som alla annan litteratur konkreta instruktionsvärden om "hur" arbetsledaren ska göra för att åstadkomma förändringen.

En annan tydlig avgränsning är också att detta arbete ska fokusera på arbetsledning av beteende i organisation. I litteraturen betecknas den oftast som Organizational Behavior Analysis, Performance Management eller Organizational Behavior Management. Avsikten är att hitta tillämpbarhet för svenskt näringsliv och offentlig sektor med fokus på arbetsledning med påverkan på beteendeförändring. Detta innebär att det kommer utelämnas litteratur för träning av djurs, barns och ungdomars beteenden som förövrigt beskrivs omfattande av en mängd olika författare utifrån samma metodik. Detta görs här för att öka förtroendet, minska överföringsavståndet och därigenom öka möjligheten för tillämpbarheten i materialet för just operativa arbetsledare och företagsledare.

3. METOD

3.1. Litteraturstudie

3.1.1. Ansats

Det som refereras till är den litteratur som handlar om beteendeförändring i organisation och studier som behandlar just detta intresseområde med avgränsningar gjorda enligt ovan.

Litteratur och studier kan delas in i tre kategorier:

- Organisationspsykologi med tillämpad beteendeanalys med högt instruktionsvärde på beteendenivå och med direkt tillämpbarhet.
- Klinisk beteendepsykologisk litteratur inom KBT och tillämpad beteendeanalys (ex. Wadström; Ramnerö & Törneke & Eikeseth & Svartdal) som gör det i relation till ett individperspektiv ur ett behandlingsperspektiv med högt instruktionsvärde på beteendenivå och med direkt tillämpbarhet.
- Annan litteratur inom organisationspsykologi, organizational development, ledarskap och management som beskriver orsak-verkansamband ur ett mer sociologiskt, företagsekonomiskt, psykodynamiskt eller filosofiskt perspektiv som

använder mycket begrepp och modeller med lågt instruktionsvärde och med diffus och svår tillämpbarhet.

Uppsatsen bygger på den första kategorin litteratur som tillämpar beteendeanalys för beteendeförändring i organisation. Den har dock sin svaghet att den ibland blir väldigt mycket business hos vissa författare och glömmer att förklara bakomliggande psykologiska faktorer på ett djupare plan som den kliniska psykologilitteraturen gör. Den andra kategorin litteratur av klinisk psykologi kan då ibland förtydliga psykologiska mekanismer på en nivå som ibland förbigås av den första kategorin och ökar därigenom förståelsen och användbarheten av litteratur från den första kategorin. Den sista kategorin kan ibland komma fram till liknande slutsatser och belyser problematik utifrån andra aspekter men saknar sedan kompetens inom beteendeanalys varför svaren lämnas ut utan instruktionsvärde om hur förändring åstadkommes. I enstaka fall kommer denna litteratur att förekomma i texten för att just påvisa den stora skillnaden mellan högt och lågt instruktionsvärde som kommer att förklaras senare i arbetet. Detta arbete fokuserar huvudsakligen på litteratur som skrivits som samlingsverk inom området och kommer även att ta upp enstaka studier och dess resultat.

I metodiken som hanterar beteendeförändring i organisation finns flertalet individuella beskrivningar kring genomförandet men endast en metodik med några få centrala begrepp. Performance Management (PM) och Organizational Behavior Management (OBM) talar om *vad* som ska göras och *hur* utan att använda begrepp som lämnar delar av genomförandet till individuell tolkning. Gemensamt för den aktuella litteraturen är att den springer ur beteendepsykologin och använder begrepp som *instruktionsvärde*, *beteendeanalys*, *nyckelbeteenden*, *konsekvensstyrning*, *feedback*, *monitorering*, *mätbarhet*, *tydlighet*, *operant beteende* och *positiv förstärkning*. Tillämpning av klinisk beteendeanalys i organisationer och företagsutveckling är det som är intressant och som är min avsikt att tydliggöra och beskriva i detta arbete. Den aktuella litteraturen omfattas av ett antal böcker med uteslutande amerikanska författare. Vad som kommer att redogöras för är den litteratur som finns i ämnet och de studier som refererar till tillämpning av beteendeanalys inom organisation för att få en så pass samlad bild som möjligt av området, terminologin, tillämpning inom chefs- och organisationsutveckling, värdet av tillämpning samt vilka eventuella hinder som uppstår då företagsledare ska tillämpa vetenskapen.

3.1.2. Insamling av data

Litteraturen ha sökts utifrån vad som publicerats i ämnet i historien. Jag har sökt på begreppen nyckelbeteende, instruktionsvärde, försvarsvärde, överskotts- och underskotts-beteende, beteendeanalys, konsekvensstyrning på engelska och svenska samt

Organizational Behavior Management (OBM), Performance Management, Behavioral safety och Behavioral Leadership. Sökningar har gjorts i Universitetsbiblioteksdatabaser, Uppsatssök, Journal of Behavioral Management (JOBM), Psyinfo, OBM Network, Google samt genom rekommendationer av min handledare och psykolog- och konsultkollegor. I den genomgångna litteraturen förekommer specifika begrepp, terminologi och metodik som författarna beskriver. Författarna skriver med individuella skillnader och begreppspråk och materialet kommer att sorteras enligt Centrala begrepp och Övriga begrepp. Centrala begrepp är de som förekommer hos flertalet av författarna och de som de själv refererar till som de centrala delarna av metodiken. Övriga begrepp är vad som bara förekommer hos någon enstaka författare eller som beskriver något skeende eller som inte har en tillämpning i själva förändringsarbetet. Syftet med all insamling har varit att förenkla och förtydliga vad som ska göras, varför det ska göras och värdet av att göra det i en organisation både med individens och företagets väl i åtanke.

3.1.3. Analys av data

I litteraturen lyfts de gemensamma begrepp fram som författarna anser utgör metodiken samt individuella skillnader och utifrån detta betonas tydliga instruktionsvärden samt vilka belägg författarna anser sig ha för att just detta fungerar i organisationer. De centrala begreppen ska beskriva mer exakt hur just tillämpningen av beteendeanalys kan tillämpas i utvecklingen av yrkesgruppen arbetsledare och tillämpas som ett verktyg och en konkret del i en verksamhetsutveckling. Det är också av värde att se om det finns tillräckligt med företagsreferenser och forskare knutna till denna vetenskap för att den ska kunna anses vara bekräftad och tillförlitlig för svenska företag att våga tillämpa i sina egna organisationer. Den data som framkommer ska användas till att utgöra en grund för en semi-strukturerad intervju som riktar sig till ett urval av svenska företagsledare i detta arbete.

3.2. Semi-strukturerad intervjumetod

3.2.1. Ansats

I det material som erhålls av litteraturgenomgången ska det sedan utformas några enkla och kartläggande frågor som ska ligga till grund för en semi-strukturerad intervju av ett urval företag som på ett eller annat sätt befinner sig i närheten av den typen av arbete som denna uppsats handlar om. Antingen har företagen blivit intresserade, är under ett genomförande av metodiken eller så har den presenterats väl och de har tackat ja eller nej till ett deltagande. Urvalet kan ses som ett bekvämlighetsurval vilket innebär att intervjupersonen till stor del varit medveten om populationen och utifrån denna (det vill

säga personer som befinner sig i närheten av dessa frågor eller denna metodik) valt vilka personer och verksamheter som skulle kontaktas (Bryman, 2005). Detta gjordes dock utifrån att de samtliga har kommit i kontakt med metodiken vilket var avgörande för att kunna svara på frågorna.

Alvesson & Skoldberg (1994) uppger att när det gäller att komma åt hur människor uppfattar förändringar och vilka för och nackdelar de upplever är det den kvalitativa metoden som lämpar sig bäst. Detta arbete utgår ifrån semi-strukturerad intervju. Denna intervjuform kan ge mer utförliga och detaljerade svar samt en högre kvalitet än vad telefonintervjuer erbjuder (Dahmström, 2005). Samtliga intervjuer genomfördes som så kallade besöksintervjuer på plats hos verksamhetsledaren. Denna intervjuform kan ge mer utförliga och detaljerade svar samt en högre kvalitet än vad exempelvis telefonintervjuer erbjuder (Dahmström, 2005). Frågorna täckte in hur de ser på arbetsledaren som funktion och kompetens samt hur verksamhetsansvarig ställer sig till de olika beståndsdelarna i denna metodik och begrepp som återges i litteraturgenomgången.

3.2.2. Insamling av data

För att få insikt i hur det är ställt med den formella kompetensen kring att förstå, påverka och förändra beteenden som arbetsledare tillfrågades tio företagsledare från tio svenska företag eller verksamheter. Frågorna konstruerades utifrån att göra en initial kartläggning om tillämpning av beteendeanalys i arbetsledning och hur de tillfrågade ser på funktionen arbetsledning i dagsläget. Intervjun gick till så att intervjupersonen rest runt till tio svenska företag i Sverige och ställt frågorna enligt bilagan till verksamhetsledare och svaren har skrivits ner på papper vid tillfället för intervjun i form av stödord och mer utbredda förklaringar. Orsaken till att intervjupersonen rest runt och inte bara skickat ut var just för att förtydliga syftet med frågan, att kunna fånga upp kringfrågor direkt på plats och för att få samtliga företag att fylla i enkäten.

Samtliga företag blev informerade om syftet och användningen av materialet och deltar utan att uppge namnet på sitt företag eller verksamhet. Enkäten skickades inte ut till verksamhetsledarna i förväg av den anledning att många begrepp är nya och kräver en förklaring samt att verksamhetsledaren inte skulle ägna tid åt att fundera på sina svar innan den aktuella intervjun. Frågorna valdes för att se hur arbetsgivaren ser på arbetsledning som funktion och kompetens. Frågor ställdes också kring hur stor kunskapen är och insikten i just den metod som arbetar utifrån att utveckla och förändra människors beteende i grupper och organisationer. De tillfrågade är mer eller mindre insatta i metodiken och fick vid tillfället också en teoretisk presentation om de delar som utgör kärnan i arbetet. De tillfrågade personerna representerar skola, vårdbolag, kyrkoverksamhet, byggbolag, teknikföretag och IT-företag. Urvalet skedde spontant

utifrån att de på något sätt ska ha eller ha haft kontakt med metodiken och att de gärna fick komma från olika branscher och med olika ekonomisk och politisk styrning.

Frågorna löd som följer:

1. Har ni utsedda arbetsledare som är tilldelade ett ansvar för arbetsledning?
2. Rekryterades personen/personerna internt eller externt?
3. Vilken formell kompetens har personen/personerna i fråga gällande arbetsledning?
4. Vilka målsättningar har ni för arbetsledaren/na?
5. När ni era målsättningar?
6. Mäter ni något kopplat till just arbetsledarens/nas prestation?
7. Kände du innan detta till Kognitiv Beteendeterapi, Organizational Behavior Management eller Performance Management?
8. Var du innan detta insatt i hur man konkret arbetar med någon av ovanstående metoder?
9. Hur ser du på metodikens olika delar i arbete med organisationer:
 - a)Instruktionsvärde (att skapa målsättning med tydlighet om "hur" något ska utföras)?
 - b)Beteendeanalys (att förstå, förklara och kunna påverka vad människor gör)?
 - c)Nyckelbeteenden (att förtydliga och prioritera vilka beteenden som är viktigast för verksamhetens resultat)?
 - d)Konsekvensstyrning (att se till att det upplevs positivt att göra de saker som är viktiga för verksamhetens resultat)?
10. Är det någonting arbetsledaren/na kan göra annorlunda som skulle förbättra ert resultat?
11. Upplever du att ert företag har behov av att utveckla sin/a arbetsledares arbetssätt?
12. Vad ser du som positivt med denna metodik?
13. Vad ser du som negativt med denna metodik?

3.2.3. Analys av data

När materialet sammanställts utifrån alla tio intervjuer har det gått igenom, meningsbärande enheter har strukits under i svaren med avsikt att lyfta fram det som bäst belyser verksamhetsledarens ståndpunkt i den specifika frågan för att kunna lyfta fram och se om det finns likheter och skillnader mellan verksamheterna i deras resonemang. Viktigt i det här är också att se om vi i tillämpningen och utformningen av ett arbetssätt som detta kan se om det är något återkommande fel den akademiska världen gör när de försöker närma sig praktiker med nya forskningsrön samt att se vilka faktorer som gör just att praktiker kanske behåller en skepsis gentemot akademiska studier i områden som egentligen borde beröra dem och deras arbetsuppgifter.

4. RESULTAT

4.1 Litteraturstudie

4.1.1. Centrala begrepp

Analysschema

Ramnerö & Törneke (2006) menar att behaviorismen är i grunden en kunskapskritisk tradition som är starkt förankrad i en pragmatisk tradition och där kunskapens värde ytterst avgörs av dess användbarhet. Man ifrågasätter om hypotetiska strukturer leder till en kunskap om vad som kan antas styra människans handlingar. Fokus läggs på att välja handlingar och ord som fungerar. Beteendeanalys är den teoretiska förståelsen av människors beteende och hur praktiskt förändringsarbete låter sig härledas ur teorin. ABA (Applied Behavior Analysis) eller tillämpad beteendeanalys är nyckeln till att förstå beteenden (Austin, 2006). Syftet med den beteendevetenskapliga metodiken är att förstå och påverka vad människor gör. Det sker genom att människans beteende analyseras i det sammanhang där det uppträder och att det är av särskilt intresse vilka konsekvenser detta beteende har dvs. vilken funktion det fyller (Ramnerö & Törneke, 2006).

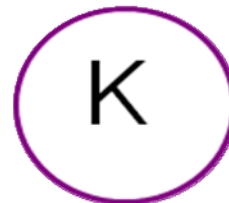
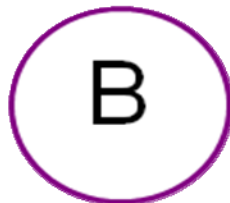
OBM är vetenskapen om tillämpningen av beteendeanalys i organisationer (Austin, 2006). Beteendeanalysen är det huvudsakliga verktyget inom OBM och syftar till att förstå orsaken till ett beteende eller varför ett beteende uteblir. Utifrån beteendeanalysen identifieras strategier för att uppmuntra önskvärda beteenden och avvärja icke-önskvärda beteenden (Braksick, 2000; Daniels, 2000). Inom organisationssammanhang och OBM arbetar man med förändring av de observerbara och slutgiltiga handlingarna i omgivningen. Inre kognitioner kan vara orsak till en handling och man menar att dessa kan förändras i och med att beteendet förändras. Signal – Beteende – Konsekvens och Positiv konsekvens – beteendet förstärks – operant inlärning (Öst, 2006).

Beteendeanalys består av tre delar i ett analysschema: S-B-K (**A-B-C** på engelska). Signal (**A**ntecedent)-Beteende (**B**ehavior)-Konsekvens (**C**onsequence) (Eikeseth & Svartdal, 2007). Signaler och konsekvenser åtskiljs utifrån när de uppstår i tid, innan ett beteende med avsikt att starta något (signal) eller efter ett beteende (konsekvens) som en följd av vad som gjordes (Komaki, 1998).

Signal/situation

Beteende

Konsekvens



Chefen frågar vem
som vill vara
sekreterare vid mötet

Göran böjer sig
ner och knyter
skorna

Göran slipper
vara sekreterare

Egen bild. Signaler är det i tid som kommer före ett beteende som har till funktion att påverka beteendet och konsekvenser är det som uppstår direkt efter ett beteende som ett resultat av beteendet.

Beteendeanalysen studerar i ökande grad variabler som gör förstärkare effektiva, det är effekten av en förstärkare som i beteendeanalysen kallas för motivation (Eikeseth & Svartdal, 2007). Beteendet definieras i denna studie som en observerbar handling, uppförande eller reaktion hos en individ. Sannolikheten för att ett beteende upprepas i framtiden är beroende av vilken konsekvens handlingen ger (Braksick, 2000; Daniels, 2000).

Signaler

Med signal menas en händelse, ett stimuli som föregår ett beteende och som bidrar till att just detta beteende sätts igång (Fellinger, 2007). Aktiveraren, signalen har visat sig i forskning inte vara en lika effektiv faktor i en förändringsprocess som konsekvenser har visat sig vara (Braksick, 2000; Dale, Silva & Philip, 1981). Signaler ser vi på arbetsplatser i form av post-it lappar, inbjudningar, ledarskapsträning, utbildningar, policys, uppdragsbeskrivningar, arbetsbeskrivningar, planer, slogans, tillsägelser, handböcker, instruktioner, manualer, skyltar, värdegrundsarbeten, etiska och moraliska riktlinjer, annonser, prover med mera. Signaler är nödvändiga för att starta ett beteende men är inte tillräckliga för att underhålla ett beteende och få det att fungera över tid.

Det enda sättet att få signaler verkningsfulla är att para ihop dem med konsekvenser (Daniels, 2000). Murphy & Remnyi (1979) hävdade att tekniker som bygger på signaler inte kommer att ge långsiktiga beteendeförändringar om inte konsekvensernas påverkan kan kontrolleras. Geller (1990) noterade att workshops och träningsprogram inte kan

upprätthålla säkert beteende eller minska arbetsskador om inte kontinuerlig uppföljning finns på plats för att stödja ett säkert beteende.

Beteende/handling/agerande

I all litteratur som är genomgången i ämnet är begreppet beteende det som utgör kärnan. Enligt flera av författarna kan just ordet beteende dock ge olika uppfattningar för olika personer just för att det kan låta kliniskt och vara svårt att ta till sig och översätta till företagsvärlden. Beteende kan uppfattas som något negativt och något som vi inte kan påverka (Ramnerö & Törneke 2006; Daniels, 2000; Braksick, 2000).

Enligt O. Wadström (2007) finns det tre typer av beteende:

Yttre beteende

- Motorisk beteende, exempelvis rörelser

Inre beteende

- Kognitivt beteende, tankebetenden
- Autonomt beteende, känslöbetenden

Yttre (motoriskt) beteende är sådant vi gör med kroppen och är synligt medan det inre (kognitiva och autonoma) beteendet är svårare att observera. Det autonoma beteendet skiljer sig genom att det inte går att kontrollera med vilja och att det styrs från ett eget nervsystem, det autonoma nervsystemet. Exempel på autonoma beteenden är hjärtat slår, blodkärl som vidgas, svettningar, magsäckens rörelser m.m.

Beteende är allt en organism gör- en handling. Beteende är alltså inte bara det yttre agerande vi lätt kan iakta hos varandra så som att lyfta en arm eller samtala med en annan människa, utan även sådant vi gör inuti när vi tänker, känner eller minns (Ramnerö & Törneke 2006).

“Behavior is anything a person says or does (good or bad). It ’s also what a person does not say or do (sitting silently is still a behavior)” (Braksick, 2000).

Inom sociologi och filosofi har några personer ägnat sig ytterligare åt att sortera begreppen kring beteende genom att även lägga till sorteringen handling och vanehandling där en stor del av vårt agerande består av beteenden som vi aldrig lärt in på ett medvetet sätt menar Andersson (2006). Beteenden anses emellertid kunna medvetandegöras, ifrågasättas och utvecklas till avsiktliga medvetna handlingar. Dessa kan i sin tur, som en följd av rutiniseringen, övergå i mer oavsiktliga omedvetna vanehandlingar. Andersson (2006) väljer i sin doktorsavhandling, istället för en traditionell indelning av agerande i de två

kategorierna handling och beteende, att tillämpa en indelning i tre kategorier; handling, vanehandling och beteende, vilka han skiljer åt på följande sätt:

- handling - medvetet avsiktligt agerande.
- vanehandling - omedvetet agerande som aktören lärt sig genom medvetet utvecklings- eller anpassningsinriktat handlande.
- beteende - omedvetet agerande som antingen är medfött eller som aktören lärt sig på ett omedvetet sätt.

Konsekvenser

Konsekvenser är det som händer direkt efter att ett beteende är utfört. Alla beteenden ger en konsekvens och dessa har visat sig vara fyra gånger så effektiva som aktiveraren i forskningsstudier, gällande beteenden och motivation (Wilk et al., 1990). Komaki (1998) menar att funktionen av ett problembeteende kan för individen ge en kortsiktig positiv konsekvens och en långsiktigt negativ, därav är beteendeanalysen viktig för att förstå handlingen. Beteenden/ageranden som finns är ett resultat av att de tidigare givits positiva konsekvenser, alltså att det vi en gång gjort gav oss något som vi vill ha eller uppleva igen.

Konsekvenser kan antingen *öka sannolikheten* (förstärka) eller *minska sannolikheten* (straff, försvagning eller reduktion) för beteendet. Båda dess kan göras på två olika sätt, att tillföra något eller ta bort något (Eikeseth & Svartdal, 2007).

Att positivt förstärka ett beteende innebär att frekvensen av beteendet ökar genom att något positivt har tillförts.

Negativ förstärkning innebär att frekvensen av beteendet ökar genom att något negativt har tagits bort.

Positivt straff är när något negativt händer när personen har gjort något varpå beteendet minskar.

Negativt straff är när något positivt tas bort när personen har gjort något varpå beteendet minskar.

Negativt innebär alltså att något avlägsnas och positivt står för om något tillförs. (Eikeseth, Svartdal, 2007).

Luthans & Kreitner (1975) beskriver samma sak med annan nyansering:
Förstärkning ökar beteenden.

1. Positiv förstärkning, att få något du vill ha
2. Negativ förstärkning, att undvika eller fly något du inte vill ha

Bestraffning minskar beteende.

1. Positivt bestraffning, att få något du inte vill ha
2. Negativ bestraffning, att förlora något du har



Egen bild. Beteendet ökar respektive minskar beroende på vilka konsekvenser som uppstår efter beteendet. Störst effekt när ett beteende ska formas är genom att tillföra något positivt till det önskade beteendet.

Undvikande och *flykt* är två viktiga former av negativ förstärkning, att undvika obehag och ökning av något obehagligt. Att slippa, undvika eller fly från något obehagligt eller negativt leder till att beteendet ökar.

Vidare lyfts det fram i litteraturen att konsekvenser *måste* vara kopplade till prestationen och vad som faktiskt gjorts för att inte skapa intern förvirring i verksamheten och dess medarbetare. Feedback och konsekvenser finns runt omkring oss hela tiden men vad Komaki (1998), Braksick (2000), Daniels (2000) m.fl. vill trycka på är just hur de delas ut, när och kopplat till vilket agerande och att de har uppfattats av mottagaren på det sätt som den utdelande arbetsledaren avsett. Beteendeperspektivet är inget nytt vi gör ju saker hela tiden men detta perspektiv hjälper oss att tydliggöra vad vi gör och vad det ska syfta till.

Beteendet och beteendets funktion

Daniels (2000) menar att många människor är utbildade att söka orsaken till beteenden och varför människor gör det de gör som något som finns *innan* det faktiska inträffandet av ett beteende som om det fanns en inre drivkraft, behov eller önskan hos individen. När sen beteenden uppstår utan att vi förstår varför så står vi förvånade och förbryllade över hur någon kunde agera på ett visst sätt. En tränad beteendeanalytiker svarar att beteendet uppstår på grund av vad som händer *när* personen gör det han gör, alltså *direkt efter och i anslutning till* agerandet. Det är där orsaken till beteendet ligger inte i vad som föregår (Daniels, 2000). Även om detta förhållningssätt kan verka vara tvärtom mot vad många människor är vana vid så är den positiva sidan med det är vi inte längre behöver försöka läsa människors tankar eller försöka förstå människor. Du har allt du behöver om du ser beteendet och uppmärksammar de konsekvenser beteendet leder till (Daniels, 2000).

När beteenden uppstår hos en anställd är det vanligt att man tillskriver den anställda beteendet som en egenskap (Ramnerö & Törneke, 2006) varpå beteendet inte ska åtgärdas utan accepteras som en del av personens personlighet ex. det går inte att prata med två i personalgruppen för de är så aggressiva. Wadström (2004) lyfter fram att arbetet med beteenden/ageranden i organisationer syftar arbetet till att förstå och förklara beteenden och framförallt varför beteenden uppstår dvs. beteendets funktion- *varför* personalen är aggressiv. För att aggressiviteten hämmas (är flykt från) osäkerhet, rädsla och ångest hos dessa agerande medarbetare.

Vad leder det då till för vinster för dem att agera ut och vara aggressiva?

För att tilltvinga sig fördelar vid förhandling och avtal.

För att de är vana vid att alla utgår från att de är aggressiva.

För att framstå som tuff gentemot kollegor och arbetsledare.

För att få utskällning (utskällning kan tjäna som positiv förstärkning och uppmärksamhet).

För att få ett allvarligt och förtroligt samlat med sin chef eller annan arbetsledning.

För att de är avundsjuka på dem de är aggressiva mot.

För att de vill förstöra för dem som har det bättre och roligare än dem.

För att de inte får som de vill.

För att de är ursinniga och saknar andra sätt att agera för att uttrycka det.

(Wadström, 2004)

Aggressivitet, som i exemplet, behöver inte vara genuin aggressivitet utan bara stå för att

personen vet att hon/han kan manipulera andra och få mer som hon/han vill när han

uppträder aggressivt. Personen ifråga kan bråka med sina kollegor och chefer för att:

För att inte behöva göra det chefen ber om.

För att visa sina kollegor hur mycket han vågar för att vinna kollegornas beundran.

För att reta sin chef och få honom/henne ur balans.

För att se vad chefen gör åt provokationen.

För att markera att han inte tänker låta sig styras.

(Wadström, 2004)

Tillämpad beteendeanalys

Beteendeanalys är till för att klassificera konsekvenser för att se huruvida de är mer eller mindre betydande för det föregående beteendet och om det ska uppstå igen eller ej.

Konsekvenserna klassificeras enligt följande:

- *Positiv* eller *Negativ* (*Positive or Negative*)
- *Direkt* eller *Senare* (*Immediate or Future*)
- *Säker* eller *Osäker* (*Certain or Uncertain*)

vilket brukar förkortas med första bokstaven P/N(P/N), D/S (I/F) och S/O(C/U) i analysen.

Önskat beteende: Att utföra sin arbetsuppgifter utan att bry sig om kvaliteten.

Signal(Antecedents)	Konsekvens(Consequenses)	P /N (P/N)	D /S (I/F)	S /O (C/U)
Kollegorna gör så	Enklare att göra så	P	D	S
Ingen återkoppling om individuella fel	Tar mindre tid	P	D	S
Uppmärksamhet för prestation ges bara för mängd	Alla arbetsätt är accepterade	P	D	S
Kontoret har mätbaramål i siffror och grafer på väggarna	Blir uppskattad av chefen om jag når kvantitetsmättet	P	D	S
Blir uskälld för att inte uppnå mätbara mål.	Kunder är missnöjda med företaget och säger upp sina avtal	N	S	O

Önskat beteende: Att utföra sina arbetsuppgifter korrekt enligt kvalitetspolicyn.

Signal(Antecedents)	Konsekvens(Consequenses)	P /N (P/N)	D /S (I/F)	S /O (C/U)
En skylt på kontoret med "kvalitet är nyckeln"	Tar mer tid	N	D	S
Chefen säger: var försiktig	Mindre tid till att vara social med kollegorna	N	D	S
Utförandet belönas utifrån kvalitet som en kategori	Kräver mer kraft	N	D	S
Blev uskälld för mina misstag från förra månaden	Kräver mer koncentration	N	D	S
Tog emot träning	Bra beröm och uppskattning	P	S	O
	Förbättring	P	S	O
	Missade kvantitetsmål	N	S	O

Bild fritt översatt från Braksick (2000). De gröna ringarna ovan i bilden förklarar varför det önskade beteendet kommer att fortsätta och de röda ringarna i bilden förklarar varför det önskade beteendet inte kommer att bli utfört.

När ett beteende uppstår följs det alltså av konsekvenser. Om dessa är Positiva, Direkta och Säkra alternativt Negativa, Direkta och Säkra så vet vi att de har en stark påverkan på beteendet. Om det är Positivt, Direkt och Säkert har beteendet den största sannolikheten att återuppträffa och repeteras medan motsatsen med konsekvenser som är Negativt, Direkt och Säkert kommer att ha starkast påverkan på om beteendet kommer att försvinna

(Braksick, 2000). I amerikansk litteratur omskrives dessa som *PIC* (Positive, Immediate, Certain) och *NIC* (Negative, Immediate, Certain) (Braksick, 2000, Daniels, 2000).

Om det är positivt eller negativt bedöms utifrån utförarens perspektiv. Direkt står för om det är något som uppstår direkt när beteendet utförs eller senare, d.v.s. längre fram vid ett senare tillfälle. Säkert eller osäkert står för om utföraren kommer att uppleva konsekvensen eller om detta är osäkert (DeWildt). Det framgår tydligt av bilden ovan att de anställda kommer att fortsätta att utföra sina arbetsuppgifter utan att bry sig om kvaliteten eftersom det är det beteende som har flest konsekvenser kopplat till sig som är Positiva, Direkta och Säkra. Vad som vanligtvis är utgångsläget är att de existerande beteendena är de som har PDS-konsekvenser kopplat till sig och de beteenden som önskas är de som har NDS-konsekvenser kopplat till sig. Detta på grund av att beteenden uppstår oftare som har PDS (positiva-direkta och säkra) konsekvenser. Samma gäller för de att de önskvärda beteenden som inte uppstår tillräckligt ofta på grund av att de har NDS (negativa-direkta och säkra) konsekvenser kopplat till sig (DeWildt).

Varför beteendeanalys?

Syftet med det funktionella perspektivet är att förstå och kunna påverka vad människor gör. Det sker genom att människans beteende analyseras i det sammanhang, eller kontext där det uppträder. Det är av särskilt intresse vilka konsekvenser detta beteende har, d.v.s. vilken funktion det fyller. Uppgiften i klinisk problemanalys är att formulera ett problem så att vi kan öka förutsättningarna för en förändringsprocess. Problemet som beskrivs är ofta i termer av begrepp och behöver översättas i observerbara, konkreta och mätbara beteenden (Ramnerö & Törneke, 2006). Det finns två sätt att angripa ett beteende. Gör något innan beteendet eller gör något efter beteendet. Vad som kommer före beteendet och gör att det uppstår kallas för signal, det är det som skapar situationen och förutsättningen för beteendet men det är inte det som skapar beteendet och ser till att det återkommer (Daniels, 2000). Konsekvenser är det som kommer efter beteendet och som avgör om beteendet kommer att uppstå igen. Även om detta låter elementärt så är det så ofta felanvänt när man arbetar med organisationers utförande. Signaler har en mindre påverkan på ett beteende, det har för avsikt att starta ett beteende *en gång* och det är konsekvenserna av beteendet som avgör om det kommer att ske igen (Daniels, 2000).

Tillvägagångssätt och arbetsordning

Olika författare har olika upplägg i sitt tillvägagångssätt med små individuella skillnader i antal steg och benämningar. Essensen i samtliga föreslagna tillvägagångssätt är att de innehåller identifiering av nyckelbeteenden, mätbarhet, beteendeanalys, insats och uppföljande mätning.

Luthans & Kreitner (1975) föreslår och förklarar följande ordning att arbeta med OBM i fyra steg:

1) Identifiera beteendeproblem i utförandet

Att se på vilka beteenden som utgör utförandet och att detta beteende behöver vara observerbart samt anses påverka prestation/utförande.

2) Mät frekvensen av beteendet

OBM's andra steg innefattar att mäta beteendet och då oftast i frekvens av hur ofta det sker. Detta görs för att påvisa hur omfattande problemet är. Genom att se beteendets frekvens åskådliggörs påverkan och konsekvenser för omgivande miljö och omgivning. Genom att åskådliggöra frekvensen av ett beteende blir det också möjligt att jämföra med andra beteenden och utförandet hur de skiljer sig från varandra.

3) Identifiera vad som påverkar beteendet genom beteendeanalys

Tredje steget omfattar att göra en funktionell beteendeanalys av det beteende som har för avsikt att ändras och detta innebär att bryta ner beteendet och sammanhanget i sina funktionella komponenter: Signal, Beteende och Konsekvens S-B-K (A-B-C). För detta krävs att observera situationen för att kunna lista de signaler och konsekvenser som uppstår i sammanhanget. Intervju kan vara användbart som komplement för att djupare förstå agerandet. Analysen ska också tydliggöra vilka förstärkare som upprätthåller beteendet och som kopplat till sammanhanget gör att beteendet fortgår över tid.

4a) Utveckla en strategi med alternativ påverkan

Fjärde steget går ut på att utvärdera och renodla insatsen för att säkerställa att det leder till önskat resultat av förbättring av utförandet. Steg fyra tar också i beaktan de olika beståndsdelarna i organisationen så som struktur, processer, teknik, grupper och uppgifter när effekten och påverkan ska utvärderas i form av upprepad mätning, kontrollgrupp eller liknande.

4b) Tillämpa passande strategi

Tillämpning av verktygen förstärkning, bestraffning, utsläckning, formning eller kombinationer av dessa som ett led i beteendemodifiering som ett styrmedel för optimalt utförande.

4c) Mät ändrad frekvens av beteendet

Om problemet efter detta inte är löst var det något som blev fel eller förbisågs i de tidigare stegen varför proceduren för upprepas. I annat fall utgörs nästa punkt av

4d) Upprätthålla önskat beteende över tid

Upprättande av förstärkningsscheman för att bibehålla utförande/prestation genom fortlöpande, återkommande eller självgenererande förstärkning.

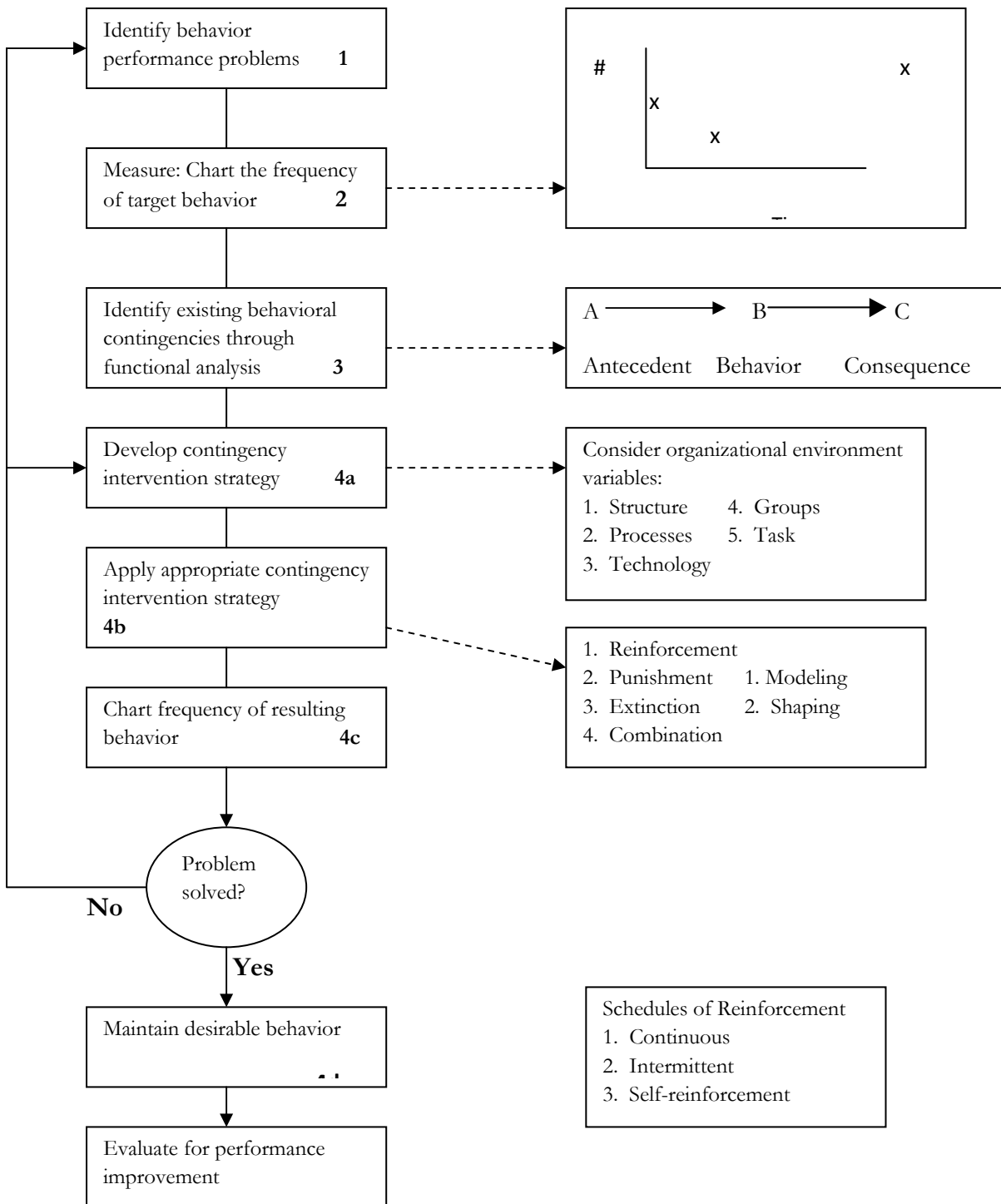


Bild: "The OBM problem solving Model" Luthans & Kreitner (1975). Metodiken förklarar systematiskt hur arbetsgången lyder med olika delar att ta hänsyn till i ett genomförande. Genomförandet måste anpassas till respektive verksamhet där olika faktorer utgör förstärkare till förekommande beteenden.

Metodens ursprung och särskiljning

Vetenskapsgrunden för OBM är behaviorism och psykologisk inlärningsteori och utgår således från att beteendet är en funktion av tidigare förstärkningar i omgivningen (Braksick, 2000; Donald et al., 1983). OBM tillämpar principer för beteendemodifiering på beteenden i organisation (DeWildt).

Aldis O. artikel 1961 "Of pigeons and Men" kan anses vara den första artikeln som föreslog att beteendeanalytiska principer systematiskt borde användas för utveckling av beteenden i organisationer. Även om OBM använts innan denna artikel så var det just denna artikel som verkligen gav OBM sitt namn och erkännande (DeWildt). Just den tillämpning som gäller idag för beteendeanalys i organisation går att hitta spår av ända tillbaka till 1911 i Frederick Taylor och hans arbete med att systematisk analys av arbetsrelaterade beteenden och relationen mellan signaler och konsekvenser (Johnson, Mawhinney & Redmon 2001). Tillämpningen av metodiken inom organisationsutveckling har sin tillhörighet inom ledarskap och inte psykologi men den har sina rötter i klinisk beteendepsykologi och behavioristisk forskning (Daniels, 2000).

Performance management är en organisationsteori som ska minska avståndet mellan förväntade och faktiska resultat inom organisationsutveckling. Arbetet utgörs av att definiera vilka målsättningarna är och hur de ska nås. Visioner och målsättningar konkretiseras och verktygen i förändringsarbetet utgörs av handledning och feedback som båda är viktiga delar av genomförandet. Prestationer och feedback som medarbetarna får av sina chefer mäts och dokumenteras (Merle, 2001). OBM ses en organisationsteori med kopplingar till performance management med fokus på beteendens betydelse och funktion inom organisation (Daniels, 2000; Donald et al., 1983). OBM definieras som utveckling och utvärdering av tillvägagångssätt i utförande genom användande av beteendemodifieringsprinciper (Patrick & Riggan, 1985). OBM's fokus ligger på att förbättra individers och grupper utförande/prestation genom förändring av beteenden. Tillämpning av OBM kräver vanligtvis direkt observation av beteenden samt att mäta dem över tid (DeWildt). Genom att arbeta med strategier och processer med utgångspunkt i beteenden och positiv förstärkning av dem, kan goda förutsättningar skapas i form av förbättrade resultat i en organisation (Braksick, 2000; Daniels, 2000).

Metodiken har mer än en källa och alla delar har bidragit till den tillämpning som gäller idag. Vetenskapen om beteende har idag kommit att kallas Beteendeanalys (Baum, 1994). 1968 grundades Journal of Applied Behavior Analysis med målsättningen att publicera forskning som fokuserar på att tillämpa beteendeanalys för att lösa problem på ett sätt som utvecklar det mänskliga samhället.

1977 grundades Journal of Organizational Behavior Management av Aubrey Daniels med målsättningen att utöver ovannämnda tidskrift öka individers- grupper- och organisationers produktivitet, säkerhet och arbetskvalitet bland organisationens alla medlemmar (Johnson, Mawhinney & Redmon, 2001). Studier i USA visar på goda effekter inom följande områden: människors sätt att hantera och närma sig arbetet. Individers upplevelser av arbetet förändras i och med nya strategier – så som ökad trivsel, bättre prestationer, framgång både gällande målsättningar för individer och per företag (Donald et al. 1983). Studier om interventioner kopplat till ökad närvaro på arbetsplatser har visat goda resultat då man lyckas förankra metoden hos ledningen och medarbetarna (Landau, 1994). Patrick & Riggan (1985) säger att OBM framgångsrikt kan tillämpas för träning och utveckling, problemlösning, frånvaro, sen ankomst, personalbedömning, ansvar och programutvärdering.

Dagens tillämpning av beteendeanalys skiljer sig från tidigare behaviorister som Skinner genom att ha låtit sig influeras av och involverat Banduras forskning och även tagit influenser från Organizational Behavior, McGregors X och Y teori, Human Relations Movement, Hawthorne Studies och Scientific Management (Johnson, Mawhinney & Redmon, 2001). OBM är också besläktat med Kognitiv Behaviorism av Lewin & Tolman samt Industriell/Organisationspsykologi (I/O) där begrepp som målsättning och feedback delas. (Johnson, Mawhinney & Redmon, 2001). Forskning som kom att handla om att förbättra utförande inom affärer, industri och andra företagsformer har kommit att kallas för OBM, Organizational Behavior Management (Prue, Frederiksen & Bacon, 1978).

Efter utvecklingen av denna metodik har flertalet korsbefruktningar gjorts med närliggande teorier inom marknadsföring, ekonomi, affärsutveckling och ledarskap (Johnson, Mawhinney & Redmon, 2001). Daniels (2000) menar att metodiken inom OBM kan lätt tas för givet att det är samma sak som andra begrepp inom ledarskapstrender så som exempelvis Change Management. Change Management är ytterligare en hypotetisk teori som funnits som en kortsiktig trend inom ledarskapet. Det presenterades med att ”change” var något nytt och att ”change management” var vetenskapen om det. De flesta av rekommendationerna gjorda av Change Management-gurus presenterade lösningar utifrån sunt förnuft baserade på felaktiga förutsättningar- att människan motsätter sig förändring. Människor motsätter sig bara förändring om det innebär direkta negativa konsekvenser. Verkligheten är att förändring är något naturligt och nästan alltid accepteras om det leder till något positivt för utövaren (Daniels, 2000).

OBM blir extra tillämpligt på fokuserade problem som identifieras av första linjens chefer och vad som gör det användbart och attraktivt är just att insatser med OBM avslutas inom ett år (Balcazar et al. 1989). Inom OBM vilar fokus på förändring av sammanhanget i en organisation. En beteendeanalys av den konkreta problemsituationen, som är i behov av förändring, bidrar till en detaljrik förståelse av vad som vidmakthåller problemet. Braksick (2000) menar att det genom att rikta isolerat fokus mot en enskild individs problembeteende i en organisation medföljer risker av syndabockstänkande och uteblivet kollektivt ansvarstagande. Utifrån ett inlärningsteoretiskt och systemteoretiskt perspektiv påverkas individen i sitt sammanhang och det är också där förändringen bör ske (Braksick, 2000).

Syftet med metoden är att öka produktion och förbättra arbetsmiljön för individ och grupp. Tonvikten inom OBM ligger på beteendeanalys, beteendeförändring och ledarskapsutveckling. Syftet är att skapa bättre förutsättningar för människors nya sätt att agera i förmån av målsättningen inom verksamheten (Braksick, 2000). OBM är resultatfokuserat och lägger inte bara vikt vid att beskriva hur människor ska arbeta utan utgår från vilka resultat de anställda faktiskt kan påverka och åstadkomma i organisationen (Komaki, 1986) där tekniker med att prioritera nyckelbeteenden (Daniels, 1989) som tillsammans med kombinationen av individuell prestation och företagets vision och mission (Gilbert, 1978) leder till målorientering och effektiva organisationsförändringar. Vidare så anses OBM's kvantitativa arbetssätt ge goda förutsättningar för att räkna ut "Return of Investment" och för att se förändring per krona i insatser i organisationer (Eubanks & Hayward, 1992). De menar vidare att OBM också besitter, genom sin beteendeanalys, kunskapen om huruvida en implementering av koncept, ledarskapsprogram och målsättningar ska lyckas omsättas eller ej.

Redmon & Wilk (1991) menar att den största tillämpningen av beteendeanalys har gjorts inom ramen för OBM och PM (Performance management) inom organisationer, ett samlingsnamn för dem båda är OBA (Organizational Behavior Analysis). Tillämpningen av OBA anses ha börjat runt slutet av 70-talet när metodik inom psykiatri även tillämpades för ledning av personal. Sedan dess har hundratals tillämpningar gjorts med övervägande framgång. Under 80-talet hade ungefär lika många tillämpningar gjorts för såväl privat som för offentlig sektor (Balcazar et al., 1989). De flesta av studierna då genomfördes på dagligt prestation och i relation till direkt påverkan på omgivande miljö. De omfattade sällan större grupper eller mängder personer och med påverkan under lång tid (O'Hara, Johnson & Behr, 1985).

OBM bör särskiljas mot ett traditionellt ledarskap så kallat OD (Organizational Development). OD är definierat av French & Bell (1990) som det, av högsta ledningen understödda, långsiktiga arbetet att förbättra en organisations problemlösning och förnyelseprocess framförallt genom ett mer effektivt, samarbetsdiagnostiserande och kulturskapande ledarskap – med speciell inriktning på formella arbetsgrupper och tillfälliga grupper. Och att se på kultur inom arbetsgruppen med hjälp av en processledare och med stöd av teori och tekniker från tillämpad beteendevetenskap som inkluderar action-research. OBM definieras som utvärdering av individuella utförandeprocesser genom tillämpning av beteendemodifieringsprinciper (Patrick & Riggars, 1985). Nedan följer en enkel tabell som klargör skillnaderna mellan de två.

Dimension	OD	OBM
Kund	Högsta ledning	Arbetsledare, linjechefer
Tidsram	Pågående, långtidsinsats	Avgränsad, månader
Förändringsmål	Problemlösning, förnyelseprocesser	Frekvens av nyckelbeteenden
Verktögsbas	Tillämpad beteendevetenskap	Beteendeanalys
Analysföremål	Grupper, team och kultur inom grupper	Individuella arbetares beteenden
Insatsstrategi	Samarbetsanalyser, action research, ledarskap inriktat på att hantera kulturer	Resultat av utförande, single-subject design, ledarskap inriktat på påverkan och utveckling av individuella beteenden
Förändringsagent	Processledare	Beteendeanalytiker

Tabell fritt översatt från De Wildt, ursprungligen Eubanks (2001). OD och OBM är två åtskilda arbetssätt med olika ursprung och tillämpning. De har dock mer att tillföra som komplement till varandra än som konkurrerande metoder.

Dessa två besitter båda omfattande kunskaper om hur en organisation ska drivas och utvecklas men de har många olikheter i terminologi och syn på mänskligt beteende och arbetsprestation. Vad de båda kan bidra med till varandra diskuteras av Eubanks (2001).

OD kan bidra till OBM genom följande:

- Tillämpning av insatser på större system
- Fokus på team- och grupprestationer utöver individer
- Kunskapen om tillämpning på flera nivåer i en organisation
- Det sociala värdets perspektiv där OBM kan se på delaktighet och den anställdas engagemang.

OBM kan bidra till OD genom följande:

- Tydligheten i skillnaden mellan processer och effekten av insatser
- Mer omfattande metoder för mätbarhet och utvärdering
- Funktionella analyser av effektiva processledares beteenden
- Ett nytt perspektiv till den pågående debatten om organisationers kultur

De båda inriktningarna skulle kunna enas i samarbete genom att beteendeanalytiker blir lite mer ödmjuka gentemot de delar av andra metoder som har faktisk effekt på beteenden. OD är i ständig förändring och bör snart kunna börja tillämpa delar av OBM's principer och ett samarbete skulle kunna underlätta av att de hittar en gemensam begreppsvärld för att öka förståelsen för varandra menar Eubanks (2001). Ett ömsesidigt närmande skulle också bidra till att delar som tidigare setts som ämne för OD faktiskt kan hanteras och lösas av OBM. OBM skulle öka effekten av en OD-insats och genom detta skulle OBM vinna acceptans och förståelse från det traditionella ledarskapet. OBM hävdar inte att det kan lösa allt i en organisation men det kan definitivt vara en fördelaktig del i en verksamhets förbättring och utveckling (Eubanks, 2001).

4.1.2. Övriga begrepp

Etablerande omständighet

Etablerande omständigheter är vad som avgör hur förstärkande förstärkarna är (Eikeseth & Svartdal, 2007). Att bjuda på mat kan vara en förstärkare men det förutsätter nästan att den som blir bjuden inte nyss har ätit, är allergisk eller har något emot just den maten som bjuds. En förstärkare som tillsynes ska vara positiv kan i vissa fall på grund av etablerande omständigheter få mindre eller motsatt effekt (Wadström, 2007).

Lagen om matchning

Lagen om matchning kommer ur behavioristisk psykologi och innebär att vi inte är beredda att lägga in mer, i storleksordning, av ansträngning än det finns motsvarande utbud av belöning att tillgå. Studenter kommer att lägga ner mer tid för att studera till en tentamen än vad de gör för en vänskaplig frågesport. Finns det inte tydliga belöningar eller bestraffningar kopplat till en ansträngning så kommer troligtvis inte mycket jobb att bli gjort. En student kommer hellre att spela clown i klassrummet om det inte finns några vinster med att vara uppmärksam på vad läraren säger (Herrnstein, 1961).

Premacks princip

De aktiviteter vi själva väljer att ägna oss åt är sådana som är förstärkande i sig själva. Det här i sig betyder alltså att om vi själva får välja beteenden så blir det så viktigt i sig att det inte behövs ytterligare förstärkning för att vidmakthålla dem. Premacks tanke var att dessa även skulle kunna fungera som förstärkare i sig till att få mindre lustfyllda aktiviteter gjorda likt många kan känna igen sig i ”om du inte äter upp grönsakerna så får du inte äta glass” (Premack, 1959). Ett Beteende som leder till ett självförstärkande beteende, blir förstärkt och kommer därmed att upprepas och göras allt fler gånger. Den beteendeterapeutiska förklaringen till varför människor har svårt att sluta med negativa beteenden är de förstärks av den positiva vinst som kommer efteråt. Vi känner också igen detta som ”farmors lag”, om du inte gjort läxan får du inte spela dataspel så att dataspelandet får förstärka läsläsandet (Wadström, 2007; Daniels, 2000).

Belöning

Skillnaden på förstärkning och belöning är att förstärkning definieras som att beteendet ökar i sannolikhet eller frekvens medan belöning inte behöver påverka beteendet. Belöning är således bara en förstärkare om sannolikheten för beteendet ökar på grund av att belöningen inträdde som en positiv konsekvens (Eikeseth & Svartdal, 2007). Belöning är alltså något som utdelas med avsikt att förstärka men inte nödvändigtvis har just den effekten beroende på hur mottagaren upplever belöningen.

Undvikande beteende

Undvikande är något vi gärna undviker att tala om. Det passiva ledarskapet, när ledaren undviker att gentemot sina medarbetare specificera vilken överenskommelse de har, att klargöra förväntningar, och tillhandahålla mål och normer. Detta anses vara en högst ineffektiv ledarskapsstil (Judge & Piccolo, 2004). Ett klassiskt undvikande uppstår när vi ställs inför konflikter eller andra situationer där vi inte har tillgång till de verktyg som situationen kräver och vi ser ett mer lättfångat och attraktivt sätt att agera på som tar bort obehaget från oss nämligen att helt undvika den. Rädsla för konflikter är ganska utbredd och leder ofta till att konflikterna undviks att hanteras av den ansvarige arbetsledaren. ”Detta löser inte konflikterna och ökar istället riskerna för kriser” (Arevius & Olsson, 2007). Szklarski (2007) menar att konflikter måste lösas på ett konstruktivt sätt, annars finns de alltid kvar och orsakar negativa känslor och undflyende beteenden. Han menar att konflikterna bör hanteras genom en konfrontation som kännetecknas av icke undvikande, saklighet, relationsstödande och samverkansinriktning.

För att hantera mellanmännsliga konflikter på ett konstruktivt sätt framhåller Granström (2007) att arbetsledare behöver kunskaper om psykologiska processer och beteenden hos människor eftersom de arbetar med deras ageranden. Han menar att bristande kunskaper om hur man hanterar mellanmännsliga konflikter kan medföra att arbetsledaren undviker situationer där konflikter kan uppstå.

Komaki (1998) tar fram arbetsledarens undvikande beteende med vad som ska göras och inte görs utifrån ett resultatperspektiv. Hon säger att allt som en arbetsledare gör som inte leder till ett förbättrat resultat av arbetsgruppen kan räknas som undvikande, kontraproduktivt beteende och resursslöseri. En effektiv arbetsledare agerar utifrån resultatet och en ineffektiv arbetsledare gör det som snabbt ger personliga vinster i form av uppmärksamhet eller undvikande av obehag. Szklarski (2007) förklarar att undvikande beteenden i konflikter ofta kan bero på rädsla. Han fortsätter att förklara att rädsla för konflikter är typiskt för västerländska samhällen och beror på den felaktiga åsikten att konflikter är negativa. När rädslan leder till undvikanden ökar detta i sin tur rädslan för konflikter ännu mer.

Arevius & Olsson (2007) däremot benämner allt detta som en rädsla för att inte behärska arbetet, vilken i grund och botten beror på att man är rädd för att förlora kontrollen. I rädsla kopplad till makt, beskriver Arevius & Olsson (2007) de rädslor som uppkommer på grund av verksamhetens maktstrukturer, både den synliga och den osynliga hierarkin. ”Osynliga hierarkier framkallar många undvikanden, mycket beroende på rädslan för

konsekvenser”. Hit räknas också en rädsla för att konfrontera formella makthavare samt även här en rädsla för att bli synad. Det finns också en rädsla för att bli granskad av kollegor och ledning (Wilson et al., 1997)

Arevius & Olsson (2007) menar, med stöd från psykologin, att man ska våga möta rädslan och vänja sig vid den, för att därigenom lära sig mer om sig själv. Målet är att vara i sin potentiella utvecklingszon för att växa som människa. Med detta menar de inte att man handlöst ska ge sig in i alla situationer man känner sig rädd inför. Istället ska man ge sig tid att känna efter för att försöka undvika att handla destruktivt.

Företagskultur & attityder

I den litteratur som försöker länka vikten av företagskultur som något avgörande för organisatorisk framgång är underlaget bevisligen svagt (Wilkins, 1983). Vad gäller just företagskultur och anställdas attityd vid exempelvis förändring så har många lagt så stort värde i det att diskussionerna går att det är så svårt att det inte ska hanteras alls på grund av rädsla av de skadliga effekterna (Schein, 1990; Eubanks, 2001; Wilkins, 1983).

OBM-litteraturen beskriver företagskultur och attityd som de anställdas tidigare erfarenheter av konsekvenser av beteenden, alltså våra erfarenheter av vad saker som gjorts har lett till. Johnston & Pennypacker (1980) uttrycker att vi alla lyder under den lag att våra beteendens konsekvenser i dagsläget kommer att forma våra beteenden i framtiden. Detta medför att om situationen skapas så att de anställda med egen kontroll och vilja får förutsättningarna att medverka till en förändring där de kan se att ett nytt agerande leder till positiva konsekvenser så kommer också agerandet och den så kallade ”kulturen” att ändras (Eubanks, 2001). Följaktligen framstår inte en företagskultur och de anställdas attityder som något abstrakt och opåverkligt som blir arbetsledare övermäktigt utan bara ett bevis på att tidigare försök misslyckats genom att arbetsledningen förbisett värdet av att arbeta med positiva konsekvenser av nya beteenden.

Daniels (2000) menar att konsekvensstyrare på en arbetsplats huvudsakligen kommer från tre olika håll. Positiv förstärkning av *arbetsuppgiften* i sig är något att sträva efter. Att *arbetsuppgifterna* i sig kan vara utformade på ett sådant sätt att de i sig ger en positiv förstärkning när de görs och är klara. Positiv förstärkning från *kollegor*, vilket är det mest effektfulla men också det mest outnyttjade av källor när det kommer till ökad arbetsprestation. Kollegorna finns oftast i direkt eller nära anslutning och kan värdera och bekräfta utförandet direkt, alltid och säkert i de flesta förekommande fall. Det sistnämnda är konsekvenser av *arbetsledare/chefer/ledning* som naturligtvis är lika viktigt som de andra men arbetsledare är sällan där hela tiden men de har som ansvar att samordna och

organisera för att just positiv förstärkning finns, delas ut och förstärks i sig på arbetsplatserna (Daniels, 2000).

Lamal (1991) menar att när väl ett beteende är etablerat hos en grupp människor och de gemensamt har fått en positiv påverkan på omgivningen vill enskilda personer gärna bidra till det kollektiva beteendet just för att skapa den påverkan på omgivningen de inte kan åstadkomma enskilt. Vissa enskilda personer kan dock gå emot kollektiva beteenden med positiv påverkan för att sätta sig själv och sina egna syften framför kollektivets, rent själviskt. Han menar vidare att sociala strukturer så som samarbete alltid kommer att existera så länge som individerna upplever att de uträttar mer tillsammans samt att de båda har ett uttalat lyssnande och en fungerande verbal kommunikation med varandra. Detta ger uppenbara vinster (positiv förstärkning) både från uppgiften, kollegan och den gemensamma ledningen (Lamal, 1991). Vårt verbala beteende är en stor tillgång och är av stor vikt för att finjustera beteenden och ge förstärkning mellan människor.

4.1.3 Tillämpad beteendeanalys i arbetsledning

Att definiera vad ledarskap eller arbetsledning är med ett någorlunda högt instruktionsvärde blir först genom att beskriva vad en arbetsledare gör eller ska göra. Ledarskap är en process där en person ska påverka andra människor i syfte att leda, strukturera och underlätta händelser och relationer i en grupp eller organisation (Yukl, 2006, sid. 3). Mawhinney (2001) beskriver ledarskap utifrån beteendepsykologiska begrepp som en persons operanta beteenden (beteenden som styrs av sammanhanget) som leder till en förändring i en eller flera andra personers sammanhang av operanta beteenden och som därmed förändrar eller vidmakthåller deras operanta beteenden. Johnston & Pennypacker (1980) definierar vetenskapen om beteenden som en samling mänskliga aktiviteter för vilka konsekvenserna utgör upprätthållandet och därigenom tillåter förutsägbarhet och påverkan av naturliga händelser.

Enligt Barnard (1938) har en chef/arbetsledare tre funktioner i en organisation, att ge instruktioner, att leda och koordinera andras arbetsinsatser samt att ge feedback genom att bryta ner syfte och målsättning i detaljer för varje enskild enhet. Ledarens ansvar är att underhålla den gemensamma ansträngningen menar han och med det funktionella perspektivet utifrån vem är var och gör vad så att övergripande strategier och målsättningar baseras på individens behov av sammanhang, meningsfullhet och återkoppling. Han gör också vidare skillnad på när chefen arbetar och gör sysslor som tillhör produktionen eller när han/hon leder arbetet och håller organisationen "operativ".

Barnard säger att det troligtvis är så att ledare troligtvis gör massor av saker som inte är ledning och att denna typ av arbete ibland kan fylla en viktigare funktion för organisationen än att just leda. Han lyfter också fram hur viktigt det är, trots att ledaren blandar eget arbete och ledningsuppgifter, att tydliggöra vad som ska göras och av vem. Barnard ser också organisationer som en mängd kedjor av individuella beteenden och ansträngningar varför arbetsinstruktioner måste delas ut individuellt och personligt för att bli utförda på korrekt sätt (Barnard, 1938).

MacKenzie (1969) menar att ledarskap består av tre huvudsakliga funktioner: problemanalys (att samla fakta, förstå samband), beslutsfattande (att dra slutsatser, göra bedömningar), och kommunikation (att påverka andra att uppnå önskvärda mål). Beteendeanalys, eller behaviorism, är en vetenskap om mänskligt beteende (Johnson, Mawhinney & Redmon, 2001). Många använder terminologin och begreppen och tar beteendebaserade initiativ men förstår inte vetenskapen. Mänsklig prestation är ett viktigt ämne som kan förklaras vetenskapligt men vetenskapen bakom allt beteende och följaktligen allt utövande i organisationer är generellt okänt i affärsvärlden (Daniels, 2000).

På European Congress of Work and Organizational Psychology 2007 sa inledningstalaren Denise Rosseau, professor i Organizational Behavior, att ledare som kommer ut från dagens universitet och MBA-skolor är "amatörer med gott självförtroende". Hon efterlyste ledare som verkligen bryr sig om vetenskaplig forskning, orsak-verkan. Hon gav också mycket kritik till att gamla teorier som inte är hållbara, exempelvis att vissa fortfarande använder exempelvis Abraham Maslow i sin undervisning trots att modern forskning visat att hans teorier inte är hållbara (Chef & Ledarskap nr. 5, 2007).

Från begrepp till beteende

Braksick (2000) menar att det förekommer bristande kunskap hos organisationsledare i USA idag gällande beteendevetenskap i arbetsledning, vilket avspeglas i arbetet och verksamhetsresultatet. Braksick (2000) menar att det är en paradox då ledare saknar kunskaper om mänskligt beteende eftersom den huvudsakliga ledarskapsuppgiften är att leda andra individer. Enligt Austin (2006) har OBM tre huvudsakliga inriktningar: Produktivitet, Kvalitet och Säkerhet. Austin menar att dessa tre hänger samman genom att de alla tre är resultat av beteenden samt att de alla tre lyder under den lagbundenhet som åskådliggörs i beteendeanalys.

Att använda begrepp förenklar kommunikationen mellan oss människor att säga att Lena är stressad eller att Lennart är ineffektiv istället för att göra en diger lista över alla

observerbara beteenden som begreppet omfattar. Problemet uppstår dock när vi uppfattar en abstraktion av denna karaktär som någonting personen är eller har. Som någonting som finns inuti individen som också blir något skilt från hennes beteende. Och framförallt om detta sedan anses styra hennes handlingar och ses som en orsak till varför personen ifråga agerar (Ramnerö & Törneke, 2006). Barnard (1938) framhöll vikten av att särskilja människor från beteenden. Han menar att en människa inte ska bedömas som bra eller dålig utan att det sätts i relation till vad han eller hon gör eller har gjort.

Flertalet studier har visat att beteenden som är uppgiftsorienterade och relationsorienterade behövs för en framgångsrik ledare (Jackson & Perry, 2008; Yukl, 2006) men detta lämnas utan instruktionsvärde. Wadström (2007) är beteendeorienterad och framhåller vikten av att ge exakt information om vad en människa gör eller ska göra så att det i en förändring kan stå klart vad exakt som ska förändras och hur. Det räcker inte bara med att ändra sina tankar, om inte detta motsvaras av samma förändringar i det yttre beteendet (Wadström, 2007).

Att veta vad och hur prestation ska mätas

Forskning visar att det finns en skillnad mellan vilka resultat som upplevs och som faktiskt sker inom en organisation (Braksick, 2000). Mätningar är ett effektivt verktyg som vägleder verksamheten. Exempelvis kan en chef uppleva att denne ofta ger sina medarbetare feedback och vid en mätning av chefens beteenden visar det sig att feedback till medarbetare sällan förekommer. Mätningar är alltså även ett sätt att ha kontroll över förekomsten av önskvärda beteende både hos chefer och hos medarbetare (Braksick, 2000; Daniels, 2000). Komaki (1998) menar att vi mäter arbetsprestation för att skapa positiva konsekvenser och ge korrekt feedback för att låta människor känna att de är på rätt väg och att det finns ett mål de vill arbeta för att uppnå. Något som förbises eller ofta förbigås för fort är just vad som ska mätas och hur oavsett om det är personliga egenskaper (ex. samarbetsvillig, pålitlig), arbetsresultat (ex. antal reklamationer, antal skador) eller arbetsrelaterade beteenden (ex. erbjuda service, vara säker, bemöta bra). Problemen kan ringas in genom fem huvudsakliga svårigheter:

Vad

- När bedömningen av prestation är baserat på aspekter av arbetet som inte representerar arbetet, varpå anställda gör sådant som inte mäts eller gör sådant som borde mätas men inte mäts av någon anledning.
- När bedömning av prestation är baserad på aspekter av arbetet som personer inte grundligen kan påverka som exempelvis omsättning som delvis påverkas av marknaden i stort.

Hur

- När bedömning av prestation är baserad på information som samlas in på års- eller halvårsbasis blir den för generaliserande och upp- och nedgångar kan inte härledas till ageranden och förstärkningar kan inte riktas rätt.
- När bedömning av prestation är baserad på andrahandsinformation och därmed automatiskt innehåller en tolkning/bedömning i överföringen av information och kan innehålla oegentligheter.
- När bedömning av prestation är baserad på information som inte är bekräftad av mer än en bedömare. Alltför sällan ser organisationer på skillnaden mellan bedömare av information och kan på detta vis basera insatser på orsaker som ligger mer i bedömningen än av vad som bedömts.

(Komaki & Minnich, 2000)

Rent metodologiskt initieras arbetet av att se på två kriterier att det som ska göras är under personalens kontroll och att agerandet ska anses vara av största vikt för målsättningen. När detta är uppnått läggs det till att det ska vara förstahandsinformation, bedömt av fler än en samt hur ofta det ska mätas (Komaki, 1998). För att specificera vad som ska utvärderas är det viktigt att vad som ska ändras är under kontroll av dem som ska utföra agerandet samt att agerandet anses vara avgörande för att nå målsättningen. För att komma fram till hur prestation ska bedömas används förstahandsinformation utan värdering, att bedömarna ska bli likseende på vad som ska bedömas samt att det helst sker mellan 20-30 mätningar under påverkansperioden (Komaki, 1998).

DeWildt menar att beteenden kan mätas på två huvudsakliga sätt, antingen genom att räkna eller att bedöma beteenden. Att räkna beteenden handlar om att räkna hur många gånger ett beteende uppstår. Räkandet ska med fördel inte omsättas till resultat i procentform, ekonomi eller liknande utan behållas i sin råa form av beteendefrekvens för att ha maximalt inflytande på insatsen och de anställda. Att bedöma beteenden är ofta också det kopplat till att räkna men utifrån en mer subjektiv upplevelse av ett utförande vilket i sig utgör en nackdel (DeWildt).

Orsaken till varför företagsledare är så dåliga på att mäta är just att det ses som jobbigt och tar tid så ju enklare mätningar desto bättre. Mätningen i sig är inte målsättningen utan målsättningen är att samla tillräckligt med data för att kunna mäta förbättringen, rörelserna i den och agerandet i sig. Många ser beteenden som en kostnad till dess att värdet av dem är tydligt och när de kan se hur de i kronor ska få tillbaka vad de investerat (Braksick, 2000).

I genomförandet av en mätbar insats är en av felkällorna också vad som kallas självrapportering d.v.s. att arbetsledaren delar ut en instruktion utan att medverka och observera för att senare följa upp med en fråga om hur det gick varpå medarbetarens svar ska ligga till grund för skattningen om hur det gick. Medarbetarens svar styrs inte alltid av hur det gick utan mer av hur olika svar upplevs att leverera. Att säga att det gick bra känns bättre varför svaret i sig är en felkälla i mätningen. Att arbetsledaren medverkar och observerar för att få en objektiv bild kan motverka självrapportering som felkälla (Komaki, 1998).

Generaliserbarheten i data som framkommer vid mätbar förändring kan ofta bli svår. Johnston & Pennypacker (1980) vill lyfta fram risken med generalisering genom att ställa frågan om man kan upprepa vissa procedurer och få samma resultat? Eller om man gör samma sak men under andra omständigheter, får man då samma effekt? De lyfter också fram att människor ofta olyckligtvis och felaktigt försöker generalisera effekter av metoder just för att få universell tillämpbarhet och attraktiva paket.

Instruktionsvärde och försvarsvärde

”Instruktionsvärdet beskriver i vilken grad en utsaga kan bidra till en persons medvetna förändring av handlandet i en specifik situation. En utsaga med högt instruktionsvärde skall enkelt kunna besvara frågan -hur skall jag göra?” (Lindh & Lisper, 1990). Lindh & Lisper (1990) betonar vikten av teoriernas tillämpbarhet i praktiken och poängterar att all teoretisk kunskap skall kunna ”förändra det faktiska beteendet i situationer” och faktiskt bidra till att man på ett medvetet sätt får ett bättre agerande. Teorins tillämpbarhet i praktiken kallar Lisper och Lindh för ”instruktionsvärde”.

Utöver instruktionsvärde har teorier också ett försvarsvärde, som kan användas för att försvara ett handlande. Ett exempel på en utsaga med högt försvarsvärde som har sitt ursprung i den humanistiska teorins idé om ”det sanna jaget”: ”det är viktigt att vara naturligt och sig själv oavsett hur andra uppfattar det”. Teorier med högt försvarsvärde är lätta att använda som ett försvar mot t ex befogad kritik. När man skall välja teori för insats eller åtgärd måste teorin ha ett högt instruktionsvärde och lågt försvarsvärde (Lindh & Lisper 1990). Med utgångspunkt i dessa två begrepp har Lindh och Lisper kommit fram till att den bästa teori som möjliggör en förändring och förbättring av vårt eget sätt att agera och ger oss verktyg för att kunna påverka och förändra andra genom vårt sätt att agera är beteendeteoretisk personlighetsteori.

Till skillnad från andra teorier som utgår från att människor har en viss stabil personlighet som förklarar deras handlande och tvärtom eller tolkar individens aktuella handlande utifrån hennes historia, utveckling och erfarenheter utan att ge oss kunskap om hur man skulle kunna förändra handlandet ligger tonvikten i beteendeteori på den aktuella miljön. Vi är andras ”sociala miljö”, vilket innebär att vårt eget handlande här och nu i situationen påverkar andra människor, oavsett deras tidigare erfarenheter eller deras personlighet (Lindh, Lisper 1990).

Enligt denna teori finns det inte heller någon överordnad personlighet i allmän mening, utan personligheten är snarare ”summan av alla våra erfarenheter”. På så sätt behöver arbetsledare inte i problemsituation eller vid konfliktlösning försöka förändra någons personlighet, utan det är bara det aktuella handlandet som skall förändras.

Vidare påverkas vi själva av andra människor och därmed måste vi förändra och anpassa vårt sätt att vara och agera med andra människor, utan att för den delen behöva ändra hela vår personlighet. Denna teori ligger till grund för olika samtalsstrategier, bland annat, att vi aldrig skall slå fast hur någon är och därmed stänga diskussionen och möjlighet till förändring, utan koncentrera sig på den aktuella handlingen och förändringsprocessen. De framhåller att vi med andra ord, skilja mellan att kritisera handlingen och kritisera personen i sig eftersom det är mycket svårare att göra något åt våra egenskaper, än att ta itu med handlingar (Lindh & Lisper 1990).

Exempel på målsättningar i olika verksamheter som bygger på begrepp som ex. ”god kvalitet” är oklart när de uppnåtts, instruktioner som ex. ”jobba bättre”, ”ta eget ansvar”, ”var professionell” saknar instruktionsvärde om *hur* och *exakt vad* som göras och hur det ska göras annorlunda så att resultatet förbättras. I den litteratur som inte utgår från tillämpningen av beteendeanalys samt arbetar på en begreppsnivå stället för en beteendenivå säger exempelvis Tischiy & Ulrich (1984) att för att åstadkomma en förändring uppmanas ledare att modifiera sina Kommunikations- beslutsfattar- och problemlösningssystem men inga tydligheter om hur detta ska göras delas ut med budskapet. Vidare säger de att för att få förändring att hålla i sig måste ledare bli mindre dramatiska och mer övertalande (Tischiy & Ulrich, 1984).

Nyckelbeteenden

Innan ett beteende kan mätas måste man välja ut de beteenden som ska mätas. Att välja nyckelbeteenden innebär att vara specifik gällande resultat och beteenden och är avgörande för att lyckas med en förändringsinsats (DeWildt). Nyckelbeteenden är de beteenden som är mest avgörande för företagets framgång (Fellinger, 2007). Att tillämpa

beteendeanalys i företagsutveckling innebär att identifiera och se de anställdas arbete utifrån ett beteendeperspektiv, alltså vad de faktiskt gör. För att sedan kunna prioritera beteenden utifrån vad som är viktigast, behöver vi veta vad målsättningar är d.v.s. det förväntade resultatet. Utifrån resultatet/målsättningen görs det tydligt vad de anställda måste göra i form av förekomst av beteende (vilket beteende, vad ska göras), frekvens av beteende (hur ofta måste det göras), innehåll (hur ska det göras, på vilket sätt) samt duration (under hur lång tid) för att nå målsättningen (Braksick, 2000).

Nyckelbeteenden är alltså de beteenden som är viktigast för att nå målsättningen. Även nyckelbeteendena ska prioriteras utifrån vilket som är viktigast just för att ge en start för vilket beteende som måste fungera först. En tidig behaviorist, John Watson, i början på 1900 – talet, visade att det observerbara konkreta beteendet vid förklaring av mänskligt agerande, gav tydliga och mätbara resultat (Eikseth & Svartdal, 2007). Mätbara beteenden definieras som 1) objektiva 2) observerbara 3) ofta förekommande 4) mätbara 5) specifika och konkreta (Braksick, 2000; Daniels, 2000). Exempel på hur ett observerbart beteende kan beskrivas är ”att komma i tid till möten” snarare än ”att visa respekt för arbetsgruppen”.

Ett väl valt nyckelbeteende enligt DeWildt är

- Observerbart -möjligt att se
- Mätbart –mätbart i frekvens
- Pålitligt –att två eller fler personer kan räkna samma beteende och komma till samma resultat

Det finns ofta ett motstånd hos anställda att arbeta på beteendenivå och för att komma över detta motstånd finns två åtgärder: öka den positiva förstärkningen för önskade beteenden när de uppstår på arbetsplatsen och para ihop förekommande förstärkning med de som mäts (DeWildt).

Tyngdpunkten på att omformulera abstrakta begrepp till konkreta är avgörande inom arbetet med OBM och Performance Management. Beteenden som direkt påverkar det önskvärda resultatet kallas alltså för nyckelbeteenden och det är dessa som måste identifieras och analyseras för att nå den förväntade målsättningen (Braksick, 2000; Daniels, 2000).

Shaping (formning) och Förstärkningsscheman

Shaping är ett begrepp som förekommer inom OBM och KBT och som innebär att inläring sker i små steg. Realistiska förväntningar på utveckling ger större sannolikhet för framgång (Braksick, 2000; Daniels, 2000). Kunskapen om frekvensen av konsekvens efter ett beteende påverkar inläringssituationen eller förändringsprocessen avsevärt (Braksick, 2000). Säkra konsekvenser är effektiva för att upprätthålla ett beteende då individen vet att beteendet ständigt följs av konsekvensen. Beteenden som ibland och inte alltid följs av en positiv konsekvens kommer förmodligen att minska. Braksick (2000) menar att riktlinjer och regler inom en organisation som inte konsekvent efterlevs upplevs som urvattnade begrepp. Exempelvis då tillsägning vid sen ankomst till möte är en säker konsekvens och förekommer varje gång individen ankommer sent, är sannolikheten stor att beteendet minskar. Anser individen att tillsägning inte är obehagligt kommer antagligen beteendet att fortskrida och då får man ersätta med en annan mer adekvat konsekvens.

På ett roligt sätt beskriver Ramnerö och Törneke (2006) detta med att pengar fungerar bättre som belöning på människor än rå fisk medan att det i delfinträning är tvärtom. Formning är alltså att under en viss tid i början av tillkomsten av ett önskvärt beteende tillhandahålla de rätta förutsättningarna för utövaren så att det nya önskvärda beteendet verkligen kommer till och vidmakthålls som något lätt, givande och roligt till dess att det blir självförsörjande med positiv förstärkning från uppgiften i sig, från kollegor och arbetsledare (Johnson, Mawhinney & Redmon, 2001). De menar att beteenden inte skapas som en reaktion på en uppmaning utan är avhängt av om reaktionen förstärks när den uppstår.

Shaping eller formning som det heter på svenska är att positivt förstärka ett nytt beteende genom att handleda, vara där och uppmärksamma så att det nya agerandet så snabbt som möjligt övas in och blir rätt så att utövaren upplevde det som positivt, att obehaget inför det nya var litet och under kort tid samt att personen ifråga får känna sig självständig och växa i uppgiften så snart som möjligt (Poling & Braatz, 2001). Författarna menar att all typ av förändring och utveckling medför att naturligt mått av obehag varför utövaren behöver stödet men vilket också leder till att om han eller hon klarar av det och upplever att det ger vinster ger en automatisk belöning i sig att bara klara av det. Om formningen går vägen så har förändringsagenten lyckats och belöningarna kommer många gånger spontant i utövarens känsla av att ha klarat av något nytt som har uppenbara vinster för både individ och verksamhet.

I början av ett förändringsarbete vill man att positiv förstärkningen ska förekomma konsekvent och direkt följt av det önskvärda beteendet. Då de nya SBK-kedjorna (analysschemat) är implementerade upphör den konstanta förstärkningen och återkommer mer slumpvis för att slutligen delas ut ibland (Braksick, 2000). Det är vanligt förekommande under en insats, att icke- önskvärda beteenden som är föremål för förändring, ökar till en början för att sedan minska. Detta på grund av att då en SBK-kedja är i förändring kommer antagligen individen att försöka med det gamla mönstret ett tag innan förändringen implementeras. Efter en insats kan icke-önskvärda beteenden återkomma, som ledare är det då viktigt att uppmärksamma detta och konsekvenserna bör återinföras igen direkt efter beteendet (Braksick, 2000). Just hur konsekvenser ska delas ut, under hur lång tid och på vilket sätt kallas för förstärkningsschema, ett schema över hur och när förstärkningen ska utföras och kopplat till vilken prestation.

Förstärkning & Feedback

Att det är positiv förstärkning som fungerar bäst för beteendeförändring är alla författarna ense om (Braksick, Daniels, Komaki, Fellingner, Ramnerö & Törneke, Wadström m.fl.). Positiv förstärkning- när något tillförs som leder till att frekvensen av beteendet ökar (Eikeseth, Svartdal, 2007). Feedback är inte alltid en förstärkning. Feedback är information om utförande/prestation som ger individen möjlighet att justera sitt utförande (DeWildt). Feedback är återkoppling på prestation som ger individen möjlighet att se utvecklingen av sitt arbete och möjliggör för individen att sätta egna mål (DeWildt). Beteenden uppstår alltså inte som isolerade enheter utan alltid i någon form av sammanhang/kontext som utgör en påverkan på det aktuella beteendet/utförandet. Beteenden och miljöer har en ömsesidig påverkan på varandra och ger ett orsak- verkansamband mellan individens agerande och den påverkade och påverkande omgivande miljön (Lamal, 1991). Flera delar måste tas hänsyn till i denna relation som exempelvis vikten av tydligheten i signaler, vikten av kunskap & färdigheter, vikten av verktyg och fungerande processer hävdar Austin, Carr & Agnew (1999). Förstärkning och förstärkningsschemans funktion är grunden för människans utveckling och beteendemönster (Lamal, 1991). Många företag missar betydelsen av feedback som är en avgörande förutsättning för beteendeförändring och beteendjustering. DeWildt framhåller att feedback är en signal (antecedent) som får ett beteende att uppstå en gång och om det ska fortsätta över tid måste det kopplas till förstärkare av beteendet.

Feedback presenteras bäst genom visuella diagram som visar frekvens av önskade beteenden. Genom den visuella bilden syns trender tidigt och feedback är mer effektivt individuellt än i grupp. Att visa individuell feedback offentligt kan ge underlag för

motsättningar och konflikter bland de anställda. Grupp-feedback kan dock visas offentligt som motivation men anställda ska tävla med andra organisationer och inte med varandra (DeWildt).

Händelsekedjor hos enskilda individer påverkar omgivningen positivt och negativt (Braksick, 2000; Daniels, 2000). Andra människors beteenden kan fungera som en signal för en enskild individ att utföra en viss handling och på så sätt påverkar vi varandra. Är konsekvenserna tillfredställande för fler personer än en uppmuntras beteendet och integreras i organisationskulturen (Daniels, 2000; Mawhinney, 1999).

För att vilja träna färdigheter och ge signaler så krävs det även att detta leder till något positivt för dem som ska göra det. Forskning visar att medarbetare vill få feedback på arbetsinsatser, både positiv och konstruktiv kritik (Komaki, 1998). Det har i flera studier visat sig vara positiv förstärkning i form av specifik och individuell feedback som är mest effektiv för att vidmakthålla och utveckla beteendeförändringar (Braksick, 2000; Dale, Philip, Silva, 1981).

Fast månadslön som motivator och konsekvensstyrare har mycket låg effekt eftersom den inte är kopplad till beteendevariationer och kommer så långt efter beteendet. De som förstärks kommer att öka. Om du betalar för tid kommer du att få tid och om du betalar för prestation kommer du att få prestation (Abernathy, 1996).

Enligt Komaki (1998) innefattar feedback, då den är som mest effektiv, framförallt komponenterna 1) Tydlighet 2) Uppriktighet 2) Specifik feedback 3) Individuell feedback 4) Konstruktiv kritik. Hon menar att det alltid finns något bra att säga om en medarbetare. Enligt Braksick (2000) är en av de vanligaste frågorna från chefer hur det kan vara möjligt att ge feedback till medarbetare under tidsbrist. Studier visar att företag kan förlora omsättning mellan 20 och 50 procent på att inte prioritera den tid som krävs för feedback och uppmuntran. Braksick (2000) menar att det alltid finns små tillfällen att följa upp sina medarbetare, förutom de fasta utvecklingssamtalen.

Utsläckning och kontraproduktivitet

Om man kontinuerligt tar bort de positiva konsekvenser som upprätthåller ett beteende/agerande, kallas det för utsläckning. Ett beteende försvinner ur en persons repertuar när det sällan eller aldrig förstärks (Lamal 1991). Det kan exempelvis handla om att medarbetares återkommande gnäll inte leder till extra uppmärksamhet eller att man får sin vilja igenom från chefen eller att en medarbetare inte längre möts av skratt och leenden då han framför sarkastiska kommentarer på arbetsplatsmötena (Fellinger, 2007).

Wadström (2004) menar att företagen som är okunniga angående beteendeanalys agerar ibland på ett sätt som släcker ut de beteenden de egentligen vill ha. Om man förväntar sig något men inte får det så upplevs detta till en början som lite stimulerande och beteendet ökar tillfälligt men efter ett antal fruktlösa försök tappar man motivationen.

Beteenden/ageranden som inte ger önskat resultat-inte fungerar dvs. inte ger den förväntade förstärkningen och är meningslösa- försvinner ur vår beteenderepertoar (Wadström, 2004).

Daniels (2000) menar att en verksamhet önskar kunna släcka ut oönskade beteenden som inte är bra för verksamheten men om det råder en okunskap om vad som stärker och försvagar beteenden kan det i många fall vara så att arbetsledarens agerande blir kontraproduktivt genom att önskade beteenden inte förstärks och oönskade beteenden gör det. Daniels (2000) säger att "Om chefer inte förstår beteendebaserade ledarskapsmetoder och kan tillämpa dem medvetet och korrekt så är det i det närmaste säkert att de medverkar till att minska beteenden som de vill ha och bidrar till att öka beteenden som de inte vill ha i företaget". I det senare fallet innebär det också att chefers agerande kan bli kontraproduktivt och medföra att de släcker ut önskade lönsamma beteenden likväl som oönskade om chefen i fråga inte behärskar beteendevetenskapliga tekniker i utövandet av sitt ledarskap. I de fall då organisationer uttrycker att de anställda inte gör rätt saker, inte tillräckligt mycket av rätt saker eller saknar den där lilla extra ansträngningen när det behövs finns det således en god misstanke om ett kontraproduktivt ledarskap (Daniels, 2000).

4.1.4. Tillämpad beteendeanalys i företagsutveckling

Att förklara, förstå och påverka beteenden

Att tänka vetenskapligt kring beteenden möjliggör ihållande utveckling och lärande i organisationer menar Ausin (2006). Han säger också att vetenskapen får oss att ständigt ifrågasätta, lära och utvecklas. Organisationsutveckling och förändring av rutiner eller effektivitet är avhängigt en analys kring beteende i det givna sammanhanget (Braksick, 2000; Daniels 2000). Beteendeanalys är inte ett annat sätt att arbeta, det är ett det som förklarar varför det som fungerar fungerar och varför det som inte fungerar inte gör det menar Daniels (2000). Till en början verkar en vetenskaplig metod för att hantera beteenden kanske inte så attraktiv för en chef eller arbetsledare men i verkligheten är det det mest praktiska sättet att hantera människor. *"The behavior of people in business is not another issue to be considered- it is at the center of every business decision"*(Daniels, 2000). Lamal (1991) menar att tillgången till kunskapen om våra beteenden och positiv

förstärkning är nyckeln till människans utveckling. Han lyfter samtidigt fram att okunskapen om mänskligt beteende, inkonsekvent användande av felaktiga förstärkningar eller om det tillämpas med felaktiga avsikter är det största hotet mot människans utveckling.

Fagerström (2006) menar att det är vanligt förekommande inom organisationer att nya system införs och försöker implementeras utan att man har beteendekunskap som grund. Kunskapsbrister inom beteendepsykologi kan ge sig uttryck i minskad förståelse för hur människor fungerar, känner och beter sig menar Fagerström (2006). Eftersom beteendeanalys, eller behaviorism, är en vetenskap om mänskligt beteende (Johnson, Mawhinney & Redmon, 2001) så är det inte speciellt långsökt att tänka det kan tillämpas inom näringslivet likväl. Kaiser och Hogan (2006) skriver angående sambandet mellan en ledares beteenden och organisationens resultat att det inte är helt klart just hur en ledare påverkar resultatet för en organisation.

Det publiceras numera regelbundet artiklar och böcker som visar hur OBM/PM kan tillämpas inom organisationer, ofta med indikationer på goda resultat. Exempel på problem som studerats i artiklar i *Journal of Organizational Behavior Management* under en tioårsperiod inkluderar produktivitet, kvalitet, kundnöjdhet, precision, säkerhet, hastighet, punktlighet, och försäljning (Nolan, Jarema & Austin, 1999). Austin (2006) redogör för tillämpning av OBM för bland annat träning i användande av mjukvaruapplikationer, förbättra artighet för poliser och telefonpersonal inom hälsovård, öka försäljning, öka service, öka en specifik förmåga i ett utförande, förbättra kontorsergonomi. Förbättra bemötande av kund, förbättrad säkerhet för bönder, lastbilschaufförer, busschaufförer, misnakt svinn i butik, minska reklamation inom tillverkning, minska slöseri, egen förbättring inom "self management", minska fel, minska försening, minska frånvaro, förbättra tidshållning, förbättra möteseffektivitet, förbättra uppföljning och alla typer av säkerhetsförbättringar inom industri.

The 2X4 Club, Scientific Management, Human Relations, Management by Objectives (MBO), Statistical Process Control (SPC), Total Quality Management (TQM)/Reingeneering, Quality Circles and Teams, Downsizing. Tilläggas kan också *Corporate Culture, Intrapreneuring, Employee Participation, Strategic Alliances, Management by Wandering Around och Change Management.* Dessa har alla historiskt sett varit de hetaste managementkoncepten och idéer som företagare investerat i och arbetat för att skapa ny lönsamhet och kapacitet i sina organisationer. Historiskt går det att se tillbaka på alla tankar om hur ledarskapet ska utföras men de har alla fallit på en och samma punkt, nödvändigheten av att ändra beteende blev ignorerad. (Braksick, 2000; Daniels A.C. 2000).

Nu senast är det *Lean Production* som konceptualiserats ur *Toyota Production System (TPS)*. I och med den enorma uppmärksamhet som finns i media, forskning och näringslivet behövs en kritisk granskning av detta ”nya” koncept anser Pettersen (2008). Han menar att det med tanke på hur tidigare managementkoncept kommit och gått är oundvikligt att ställa sig frågan om *Lean Production* är ett universalkoncept som förmår att lösa alla tänkbara verksamhetsproblem, eller om det är en ny modefluga. Han anser vidare att det stora antalet tolkningar av vad LP är gör det svårt att mäta effekterna av konceptet, vilket ökar kraven på forskare att specificera exakt vad de forskar på – vilken variant av *Lean Production* det handlar om (Pettersen 2008).

Bristen på en definition leder till svårigheter i att avgöra i vilken utsträckning ändringar inom en organisation är i linje med *Lean Production*, och följaktligen svårigheter med att bedöma konceptets effektivitet (Karlsson & Åhlström 1996).

Daniels (2000) trycker på att företag anställer människor för att det som ska göras kräver människor som gör det och att människor agerar är det enda sättet att uppnå resultat i ett företag, om ingen gör något blir ingenting gjort. Alla organisatoriska framgångar är beroende av beteenden. Närhelst en organisation önskar förbättra sin kvalitet, öka produktivitet, öka försäljning eller kreativitet måste vi be människor att förändra sina beteenden. Människor måste då alltså göra det de redan gör mer eller mindre alternativt att göra något annat. Han menar vidare att, uteslutande, den enda sak som VD, chefer och arbetsledare ska kunna mest om är mänskligt beteende. Varje ledarskapssystem som skapats har från början haft intentionen att ta fram det bästa i människor och deras potential men misslyckats på grund av att det motverkat de lagar som styr mänskligt beteende (Daniels, 2000).

Beteendepsykologen B.F. Skinner har sagt att ”people don´t come to work to get paid: they come to work so the pay doesn´t stop” (D´Alessandro, 2007). Fellingner (2007) menar att chefer tror generellt att lönen i sig ska vara tillräcklig för att få de anställda att göra det de ska. Hur mycket vi än tror att lönen ska vara tillräcklig som styrmedel så visar verkligheten och forskning något annat. Lönen kommer för långt ifrån själva handlingen för att ge personen en positiv förstärkning i utövandet. Mer betalt kan få människor att arbeta hårdare men det blir ofta på bekostnad av bristande kvalitet och andra värdefulla aspekter i utförandet. Den eventuella positiva effekten blir alltså bara kortsiktig med en kortsiktig vinst för produktiviteten som snart faller i stort på eget grepp (Fellinger, 2007).

Närvaro av negativ förstärkning i företagen

Författaren Aubrey Daniels (2000) lyfter fram fem enkla punkter som påvisar att företag tillämpar negativ förstärkning. Negativ förstärkning uppstår när företagsledning, chefer eller arbetsledare använder bestraffning eller undanhåller positiva konsekvenser av önskade beteenden. Följande fem är punkterna:

1. *Om prestationen stiger kraftigt just innan leverans* eller deadline. Tydligt också när anställda arbetar mycket övertid eller kommer med saker i sista stund.
2. *När anställda talar negativt* om sin arbetsplats eller arbetsledning. Tystlåtna eller underförstådda meddelanden mellan personalen som ”Vi arbetar under hård press här”, ”jag har mycket på mitt bord just nu”, ”De har för höga förväntningar”, ”det är för hårt” eller ”varför är det alltid vi och inte de andra”. Ledningen säger ”det är det de får betalt för”, ”de måste ju vilja själva”, ”Det är deras jobb och deras ansvar” eller ”de får skylla sig själva”. Negativ förstärkning ger negativt snack på arbetsplatser och positiv förstärkning ger positiv inställning och utlåtande som ”låt oss få göra först”, ”Vi kan göra det”, ”Låt mig försöka”, eller ”är det något jag kan göra för att hjälpa till”.
3. *Prestationen faller platt efter uppnått mål*. Även när ledningen tillämpar förlängda mål är detta ett tecken på negativ förstärkning eftersom de märkt att prestationen dör när ett mål är uppnått. Att därför höja mål eller förlänga dem får medarbetarna att anstränga sig lite extra men effekten på sikt blir samma som för att släcka ut beteenden.
4. *Ingen plan för positiv förstärkning*. Om det inte finns ett utrymme för att förstärka eller fira prestation eller ett uppnått mål så blir den enda förstärkningen att börja arbeta med något nytt.
5. *Om du tar bort något som behövs för prestation och prestationen faller*. Exempelvis när en lärare som är nödvändig för elevernas prestation lämnar klassrummet och eleverna ägnar sig åt allt annat än undervisningen visar att prestationen inte var självvald utan ett krav. En mängd arbetsledare och chefer kan också känna igen sig i vad de tror skulle hända om de inte kontrollerade sina anställda att de var på jobbet och gjorde sina sysslor.

Det är sorglig fakta att ett stort antal människor hellre skulle vilja vara någon annanstans än på jobbet om de fick välja (Daniels, 2000).

Arbetsledares ändrade arbetsinnehåll

En chef för en produktionsavdelning i USA vill göra tydligt att han är övertygad om att den verkliga nyckeln till produktivitet och förbättrade arbetsrelationer ligger i hans arbetsledares roll. Att satsa på arbetsledarna ger den bästa förutsättningen för effekt och återbetalning av eventuella investeringar (Sasser & Leonard, 1980). Vi utgår någonstans

ifrån frågeställningen av vad vi ska ta oss till för att motivera människor att göra det som måste göras, medvetet, kontinuerligt, dag efter dag, år ut och år in. Bandura framhöll på 1960-talet att störst effekt för att förändra det kognitiva innehållet hos en individ är via beteendeförändringar (Öst, 2006). Få tvivlar på att detta är viktigt arbete att göra och att hitta vägar för att göra det är inget enkelt jobb menar Komaki (1998). En central fråga inom ledarskapsforskning är hur man kan bedöma hur effektiv en ledare är. Utifrån det resonemanget är en möjlighet att utgå från hur väl hon kan bygga upp och vidmakthålla en grupp totala prestationer över tid. Judge et al. (2002) anser också i sin sammanfattning av ledarskapsforskningen att det bästa sättet att utvärdera en ledare är att titta på gruppens effektivitet.

Men att veta vad en arbetsledare gör eller att veta vad en arbetsledare *ska* göra är två skilda saker (Yukl, 1994). Det finns alltför sällan studier som också sätter i samband att vad vi gör måste kopplas till vad det ger i form av effektivitet gentemot en målsättning för att vi ska kunna avgöra om beteendet är bra att det görs eller ej samt hur mycket i förhållande till vad det ska ge för effekt (Komaki, 1998). Ledare hoppas alltför ofta att förändring på något sätt ska bära och underhålla sig själv men en van observatör vet att visioner kan falla och faller över tid. Vad vi vet är att ledare grundligen måste ändra sina egna ageranden för att åstadkomma en förändring. Exakt hur brukar beklagligt nog vara vagt (Komaki, 1998).

Om nu chefer inte ägnar sig åt att utveckla nyckelbeteenden i arbetsgrupperna, vad gör de då istället? Komaki (1998) poängterar det ständiga arbetet för arbetsledare. Hon säger att arbetsledare inte kan motivera sin personal till att agera enbart genom incitamentet att arbetsuppgiften blir slutförd. Att få sina medarbetare att dag efter dag komma till jobbet och göra sitt jobb, och helst mer, är alltså en viktig uppgift för en ledare. Hogan & Kaiser (2005) menar att ledarskap innebär att påverka medlemmarna i gruppen så att de för en viss tid åsidosätter sina individuella behov för att istället verka för gruppens bästa.

Komaki (1998) har genomfört ett omfattande arbetet med att just kartlägga vad chefer och arbetsledare gör och vad som egentligen utgör ett effektivt ledarskap (Komaki, Zlotnick & Jensen, 1986). Modellen kallas "operant supervisory taxonomy and index" och är baserad på operant inlärning. Författarna menar att en chef bara kan ägna sig åt sju saker: a) dela ut konsekvenser baserat på prestation, b) observera en persons prestation, c) dela ut antecedenter (signaler), d) prata om sitt eget arbete, e) prata om arbetet generellt, f) prata om ämnen utanför arbetet, g) arbeta för sig själv. En chef utför alltså hela tiden ett av dessa beteenden och de är alla i sig individuellt uteslutande vilket innebär att de inte går att göra samtidigt. Observationerna görs i perioder av 30 minuter indelade i 1-minuters intervall. Under varje intervall kodas chefens beteende i någon av kategorierna.

Författarna visar att modellen hade godtagbar reliabilitet och känslighet för skillnader mellan observerade chefer.

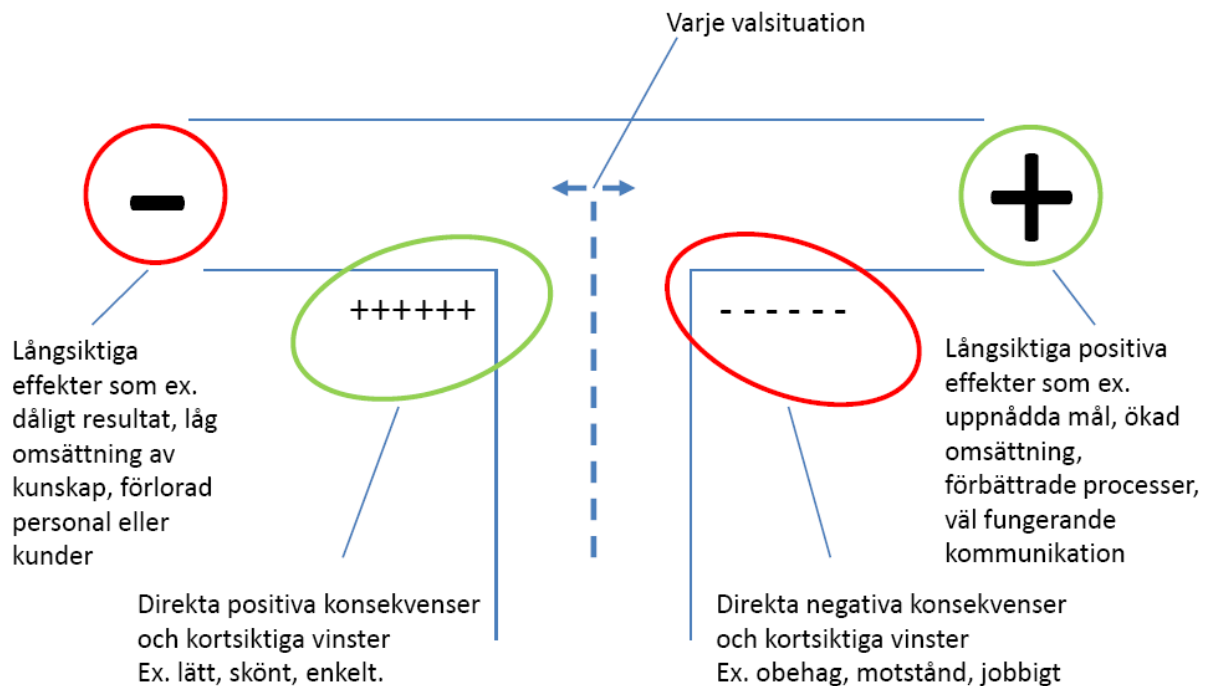
I en studie där modellen applicerades på 24 chefer, som antingen bedömts som effektiva eller mindre effektiva som ledare av sina chefer, kommer Komaki (1986) fram till några centrala slutsatser. Den första är att effektiva chefer ägnar mer tid åt att monitorera, eller observera, sina gruppmedlemmars prestationer. Den andra är att dessa chefer använder vissa speciella sätt att övervaka och uppmärksamma arbetet på, antingen genom att direkt observera personen under tiden han eller hon arbetar eller genom att observera ett resultat av medarbetarens arbete när han eller hon gör sina arbetsuppgifter. De mindre effektiva cheferna övervakade och uppmärksammade mer genom att fråga medarbetaren själv eller andra om dennes prestation (självrapporering). Ingen skillnad observerades i tiden dessa chefer ägnade åt att ge konsekvenser, eller om chefen gav mer av positiva eller negativa konsekvenser (Komaki, 1996).

Även i laboratorieexperiment har man visat att försökspersoners resultat förbättrades signifikant av monitorering (övervaka, uppmärksamma) (Larson & Callahan, 1990). Om monitoreringen dessutom parades med konsekvenser från försöksledarna (positiva eller negativa kommentarer) så ökade prestationen ännu mer.

Feedback är en av de vanligaste teknikerna i ett OBM-arbete och är per definition när resultatet av ett arbete kopplas tillbaka till instruktionen av det samma i syfte att reglera det fortsatta resultatet (WordnetWeb). Nolan, Jarema & Austin (1999) gjorde detta tydligt i sin undersökning då de fann att någon form av feedback använts i 71 % av alla studier som publicerats i Journal of Organizational Behavior Management (JOBM) mellan 1989 och 1999. Feedback systemet ses på både utifrån vilken typ av feedback, när den delas ut och hur långt det är mellan dem kopplat till beteendet. Alvero, Bucklin & Austin (2001) gjorde en utvärdering av alla studier publicerade i JOBM som använde sig av feedback mellan 1985 och 1998. De fann totalt 43 artiklar och 68 olika sätt att använda feedback. De menar att det finns flera funktioner som feedback kan ha på ett beteende, både en signal, förstärkare, försvagare, eller etablerande omständighet. Deras slutsats är att effekten av feedback inte alltid är en säker förbättring av resultatet.

Det bästa tillägget till feedback för att få ett positivt resultat verkar vara en signal, alltså någon form av information, instruktion eller uppmaning om att göra något. Dessutom verkar feedback som presenteras i form av ett visuellt diagram tillsammans med muntlig eller skriftlig information vara mest effektiv (Alvero, Bucklin & Austin, 2001).

Austin, Carr & Agnew (1999) hävdar att det finns en avsaknad på omfattande funktionella bedömningar i samband med OBM-interventioner och föreslår att en sådan metod skulle kunna öka effekten av insatserna. Deras förslag är att en metod ska innehålla en undersökning av fyra områden: antecedenter, verktyg och processer, kunskap och färdigheter, och konsekvenser. Ett verktyg som på ett systematiskt sätt hjälper chefen att göra en funktionell bedömning och utifrån den analysen sätta in lämpliga insatser skulle alltså kunna vara användbart.



Egen bild. Vi antar ofta att människor ska göra det som är uppenbart positivt på lång sikt men glömmer bort att ta hänsyn till vilka kortsiktiga konsekvenser som infaller direkt när beteendet ska utföras. De direkta och kortsiktiga konsekvenserna av ett beteende är vad som avgör vad en person slutligen kommer att göra.

Arbetet med att göra negativa direkta konsekvenser till positiva handlar i praktiken om att få arbetsledningen att arbeta nära sin arbetsgrupp och skapa kortare ABC-cykler genom att tydliggöra målsättning och feedback (Komaki, 1998).

Intention och effekt

Komaki (1998) menar att intryck i form av och råd och instruktioner till ledare utgör en stress med hur de ska tänka och vad de ska tänka. Men bara för att chefer vet vilka resultat som önskas så innebär inte det att de vet hur de ska nå dem (Komaki, 1998). Arbetsledare kan ofta hamna i den roll att de ska utföra och förverkliga en företagsledares ambitioner och föreställningar eller som en fotbollstränare uttryckte det "Jag bryr mig inte om vad ni

gör bara ni får bollen i mål”, sen lämnade han till sin assistent att utföra uppdraget med de övriga i laget (Jordan, 1995).

Braksick (2000) menar att dela ut krav utan verktyg, instruktionsvärde och stödjande förutsättningar är rent kontraproduktivt. Det åläggs chefer att producera visioner, målsättningar, strukturer, processer och resultat. Stressen uppstår då verktygen saknas för det praktiska genomförandet med höga krav och ett lågt mått av kontroll över genomförandet och tillika slutprodukten. De anmodas att arbeta med bilder av sig själv och sin verksamhet så som de skulle önska att det var. Många av de goda idéerna resulterar i ökade krav och utan verktyg eller formell kompetens kan effekten bli motsatt gentemot vad som förväntades (Braksick, 2000).

Komaki (1998) menar att det är en stor skillnad på skicklighet mellan att upprätthålla prestation över tid än att visualisera alternativa sätt att göra saker på. Vad hon avser är just också att det finns många som är villiga att ha idéer om hur saker ska göras men att det är få som har den förmågan, kunskapen och uthålligheten att verkligen ro en förändring i hamn.

Det finns många sätt för organisationer att arbeta med ledarskapsutveckling. De flesta försök sker fortfarande i form av en traditionell ledarutbildning i ett klassrum, upp till 85% enligt Day (2000, sid. 586). Day menar dock att svårigheter kvarstår med att omsätta kunskapen i praktiken, det är höga startkostnader och att få förändringar sker i ledarnas beteenden när de väl återvänt till sina jobb. Istället borde organisationer utforska hur ledarutbildningarna kan bli mer effektiva genom att fokusera på att utveckla ledarskapet i det sammanhang som dennes arbete finns i (Day, 2000).

Day och Halpin (2004) uttrycker att trots den stora volymen av ledarskapslitteratur är relativt lite känt om exakt vad som utvecklas i ledarskapsutveckling. Dyra ledarskapsprogram är vardagsmat inom näringslivet och offentlig sektor, trots detta verkar det som att det sällan ställs krav på vad utbildningar ska syfta till. Buus (2005) fann i en undersökning av 51 internationella företag att endast ungefär hälften av utbildningarna utgick från verksamhetens behov, och ännu färre försökte utvärdera utfallet av utbildningarna som en investering.

Collins & Holton (2004) visar att utfallet av effektiviteten av ledarskapsprogram varierar stort utifrån en analys baserat på studier gjorda under 20 år. För att en ledarskapsutbildning inte bara ska vara ett trevligt avbrott i arbetet utan ge effekt och resultera i att kunskapen omsätts och används i arbetet ställer Lundmark (1998) upp två

villkor, att individen verkligen har lärt sig något under utbildningen och att det i arbetssituationen efteråt finns förutsättningar eller ett handlingsutrymme för individen som genomgått programmet att agera på sina nya kunskaper. Hon menar att det är handlingsutrymmet som sätter gränserna för kunskapsanvändningen och därmed effekten, såväl det faktiska handlingsutrymmet som det upplevda handlingsutrymmet (Lundmark, 1998).

Det finns också mycket forskning som visar att tydliga mål och uppföljning i samband med en utbildning leder till bättre effekt hos deltagarna (t ex Locke & Latham, 1984; Wexley & Baldwin, 1986) jämfört med en utbildning som inte kompletteras av målsättningar och uppföljningar.

Ledarens effektivitet har ovan definierats som gruppens prestationer över tid (Judge et al, 2002). Med prestationer menar vi vad en grupp gör och når för resultat. Många av de vitt förgrenade verktyg och modeller som används i organisationer idag är vetenskapligt svagt underbyggda. I forskningen råder samtidigt en brist på modeller med ett tydligt, högt instruktionsvärde, alltså svar på ledarens fråga om hur man gör. Mot den bakgrunden erbjuder det beteendeanalytiska perspektivet ett sammanhållet och empiriskt väl förankrat teoretiskt ramverk som också är praktiskt användbart menar Daniels (2000). Day (2000) uppmanar att utveckla ledarskapet i det sammanhang det finns i.

Överskott och Underskott

Ett företags arbete kan förklaras av en mängd beteenden som länkar samman till en hel verksamhet. Beteenden kan sedan delas in i överskott och underskott utifrån vad målsättningen är. Överskott är beteenden som det görs för mycket av och underskott är beteenden som görs för lite av gentemot en målsättning (Wadström, 2004). I en situation med företag blir detta tydligt om resultatet inte stämmer överens med målsättningen.

Antal timmar:	8 timmars arbetsdag.
Överskott:	Beteenden jag gör för mycket av utan att påverka resultatet positivt.
Underskott:	Beteenden jag gör för lite av och skulle påverka resultatet positivt om jag gjorde.
Målsättning:	Det jag har för avsikt att uppnå.
Resultat:	Det jag faktiskt uppnådde.

Egen bild. När ett resultat är som önskat råder inga oönskade överskott eller underskott. När resultatet dock inte är som önskat är det något som det görs för lite av (underskott) och något annat som det görs för mycket av (överskott).

Alternativet och dess konsekvenser

Rosnow & Hantula (2006) beskriver hur människor tenderar att fortsätta göra något som inte fungerar och till och med gör mer av det. Enligt dem har flertalet uppmärksammade tillfällen dokumenterats och fascinerat undersökts utifrån det irrationella faktum att personer fortsätter med något även trots att det är uppenbart fel. De beskriver hur ledare är villiga att gå både genom konflikter och motsättningar för att bevisa sin övertygelse. Djupare analyser av skeendet visar att dessa personer inte själva förstår varför det inte fungerar som de tänkt sig och att deras enda förnuftsmässiga väg är att göra mer av den strategi de valt eftersom de vet att det är rätt (Rosnow & Hantula, 2006).

Om en verksamhet ska ses som summan av alla anställdas beteenden (Daniels, 2000; Lamal, 1991; William, 1991 & Wilk, 1991) så är de faktorer som påverkar beteendet essentiella i en verksamhet och som arbetsuppgifter för arbetsledare. Det är konsekvenserna av ett utförande som avgör om utförandet kommer att upprepas och utvecklas menar Komaki (1998) och stryker under det hon och de övriga författarna är överens om i tillämpningen av beteendeanalys. Ledarskapet måste gå från att lägga fokus innan ett beteende till att skapa kontinuerliga positiva konsekvenser just när det inträffar, det vill säga direkt efter beteendet (Komaki, 1998).

Komaki (1998) poängterar att det vi vet om effektivitet i arbetsledning handlar om att vara involverad i arbetet och handleda i vardagsarbetet ibland med sin blotta närvaro och små positiva förstärkningar genom huvudnickningar, små ord eller uppmuntrande gester. Orsaken till att verksamheter kastar ut så mycket pengar varje år och upplever en så liten effekt av det i organisationen är att deras ansträngningar och planer sällan innefattar människors beteenden och förutsättningarna för att människor ska ändra beteenden (Braksick, 2000).

Företag som är mest framgångsrika är de som inte bara ser beteende som något som kommer ut av en omvandling eller förvandling utan ser det som den drivande motorn (Daniels, 2000). Det var dessa företag som lade fokus bortom att strukturera om i hierarkierna och omskapa processer och koncentrerade sig på individens attityder, antaganden och beteenden. I ett tidigt skede av förändring är det viktigt att inte bara ändra strukturer och processer utan att också på ett grundligt plan ändra hur chefer tänker och agerar (Beer, Nohria 2000). Det tragiska med toppchefer och ledningsgrupper i stora företag av idag är att de har så mycket positiva vinster av att inte ändra något även om de vet att resultatet är ett misslyckande jämfört med vad det kräver att agera för en grundläggande förändring när du inte kan vara säker på att ansträngningen kommer att lyckas (Beer & Nohria, 2000).

Många vet vid det här laget att så lite som endast en tredjedel av alla förändringsinitiativ leder till önskade resultat. Med de siffrorna innebär det att så många som 60-70 % försök leder till misslyckande (Beer, 2003). Pettersen (2008) trycker på att detta alltså sker trots all ledarskapslitteratur som är skriven i ämnet och som lästs av ledare i stor omfattning och som haft som avsikt att utveckla och förändra sina verksamheter. Anledningen till dessa misslyckanden diskuteras flitigt i litteratur om förändringsarbete, och även i undersökningar som Lean Enterprise Institute gjort bland sina medlemmar (Pettersen, 2008).

Pettersen (2008) nämner just att det är tydligt att se hur svårt det är att skapa en förändring i en grupp eller organisation genom att bara titta på hur mycket forskning och publicering som görs i ämnet. Som tidigare nämnts så är det endast en tredjedel av alla förändringsinitiativ som leder till önskade resultat och det hjälper uppenbarligen inte att skriva böcker om det (Pettersen, 2008). Pettersen (2008) tar också upp de hinder och svårigheter med att införa koncept i organisationer och hänvisar till en undersökning Lean Enterprise Institute gjort bland sina medlemmar där motstånd mot förändringar – i synnerhet från mellanchefer – anses utgöra en betydande del av orsaken till problem med att införa Lean.

Mellanchefernas roll i organisatoriska förändringar har betonats av många forskare. I Pettersen (2008) diskuteras mellanchefernas nyckelroll i att förmedla information mellan högre ledning och operativ personal. I och med den stora makten detta ansvar innebär bör betydande resurser läggas ner på att samarbeta med mellancheferna i förändringen.

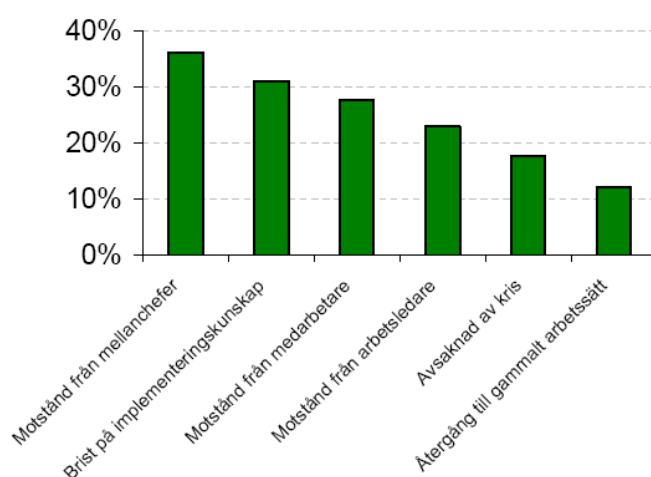


Bild från Pettersen (2008). Enligt LEI's undersökning från 2007 anses motstånd mot förändringar vara det största problemet vid införande av Lean. (LEI, 2007)

Bergman (2009) talar om att veckokurser som exempelvis UGL har likt Lean Production fått ett kraftigt fotfäste i svenskt ledarskap och anses just nu vara lösningen på det som ska hanteras i företagets produktion. Chefer skickas iväg på internat och får lära sig mer om ledarskap, kommunikation, eget beteende och gruppdynamik. Inläringen är upplevelsebaserad och är ofta mycket uppskattad av deltagarna. Men kortkurser om ledarskap ger sällan bestående effekter om de inte följs upp. Jämfört med handledda chef- och dialoggrupper har deltagarna i de handledda grupperna kommit så mycket längre med utvecklingen av sig själva och sin organisation och de har funnit lösningar på gamla problem (Bergman, 2009).

4.1.5. Kan vi lita på denna vetenskapliga metodik?

Vetenskapen om beteenden har nu mer än 80 års forskning bakom sig och just tillämpningen inom organisation har använts i cirka 30 år (Daniels, 2000). OBM har på grund av sitt ursprung och till viss del kategoriserande synsätt blivit underskattat av många ur ett användarperspektiv. Det huvudsakliga ursprunget kommer från behaviorism och upptäckter av Skinner (DeWildt). Argumentet mot OBM är också en av OBM's största fördelar. Denna kategorisering och något mekaniska inställning till beteenden bygger på empirisk verklighet och observerbara beteenden och detta är något som de flesta teorier saknar just för att de bygger på icke observerbara beståndsdelar menar Luthans & Martinko (1982) och på grund av detta blir OBM den metodik som omsätter teori till praktik.

Enligt Patrick & Riggan (1985) är OBM en av de bäst hållbara och existerande ledarskapsmetoder. Luthans & Martinko (1982) hänvisar till ett stort antal vetenskapliga studier som demonstrerat OBM's effekt i tillämpning Ottemann & Luthans, 1975; Luthans & Kreitner, 1975; Luthans & Bond, 1977; VanNess & Luthans, 1979; Snyder & Luthans, 1979 och Luthans & Schweizer, 1979. Austin (2006) hänvisar till studier för ökad produktivitet av Kempen & Hall, 1977; Wittkopp, Rowan, & Poling, 1990; Wikoff, Anderson, & Crowell, 1983 och Chandler, 1977. Studier för kvalitetsförbättring av McCarthy, 1978; Runnion, Watson, & McWhorter, 1978; Alavosius & Sulzer-Azaroff, 1990; Jessup & Stahelski, 1999; Kortick & O'Brien, 1996; Godat & Brigham, 1999; Eikenhout & Austin, 2004 och studier i förbättrad säkerhet av Komaki, Barwick, & Scott, 1978; Fox, Hopkins, & Anger, 1987; Ludwig & Geller, 2000 och Hickman & Geller, 2005.

Komaki (1998) beskriver att det i experiment efter experiment när konsekvenser har ändrats för att bli mer frekventa och kontinuerliga så har dramatiska förbättringar skett med resultatet. Detta har bevisats i tusentals experiment på olika nivåer (Honig, 1966; Ulrich, Stachnik & Mabry, 1966; 1970; 1974). En senare genomgång har visat att det finns minst 51 välkontrollerade studier som handlar just om, huruvida positiv förstärkning förbättrar utförande och prestation på arbetet (Komaki, Coombs & Schepman, 1991). Av dessa 51 visar 47 påtagliga förbättringar gällande förbättring av utförande och prestation med 92.2 % förbättring (Komaki, 1998). Studierna har vidare sett på längden av effekt och funnit fall där effekten hållit i sig exempelvis gällande minskade antal skador/olyckor i gruvor med 11-12 år efter insatser med konsekvensstyrning (Fox, Hopkins & Anger, 1987). Fler fall finns där effekten av insatsen på arbetsplatser mätts i längd och hållbarhet och visat sig vara bestående under lång tid (Andrasik, 1979; Babb & Kopp, 1978; Hopkins & Sears, 1982; Merwin, Thomason & Sanford, 1989; O'Hara, Johnson & Beehr, 1985).

Utifrån litteraturen finns det också en rad stora internationella företag som ställer sig bakom metodiken och hänvisar en stor del av sin lönsamhet till dessa implementeringsstrategier. Följdaktligen finns också i litteraturen ett stort antal ledande forskare inom organisationspsykologi och affärs- och företagsutveckling som gärna ger sitt namn åt publikationer inom detta område. Nedan redogörs ett axplock av den skara av företag och forskare som arbetar och har arbetat för att utveckla dessa tekniker för att skapa arbetsglädje och lönsamhet.

Referensföretag

För att nämna några av de referensföretag som författarna hänvisar sina arbeten till, se figuren nedan. Egen bild.

Chevron Corporation	Unum
Lucent Technologies	UPS
Mobile North America Marketing and Refining	GE
The Tom Peters Group	Ingersoll-Rand
BellSouth Corporation	FedEx Corporation
H.J. Heinz Corporation	Canadian Auto Workers
Danaher Corporation	Norfolk Southern Corporation
Bayer Corporation	Canadian National Railway
Century Business Services	Trigon Healthcare
Citibank N.A	Agrium Inc.
PECO Nuclear	Fortune 100 Financial Service Company
PPG Industries	Ansell Healthcare
Whirlpool Corporation	Archer Daniels Midland Company
Bechtel Corporation	Handfield Jones Inc.
National Express Corporation	Ladies Professional Golf Association
Aetna U.S. Healthcare	Osler, Hoskin & Harcourt
AT&T	Owens Corning Glass Metal Services
Bell Atlantic	Prins Rupert Port Authority
Mobil Oil	Progressive Railroading Magazine
Sierra Pacific	Industrial Relations Centre, Queens University
3M	The Conference Board of Canada
	United Steelworkers Union

Referensforskare

Vidare finns ett antal referensforskare och författare som leder och utvecklar arbetet kring spridningen och tillämpningen kring denna metodik. De har alla bidragit med utveckling och skapat referensföretag och litteratur för att få genomslagskraft och bygga vetenskaplig metodik och säkerhet kring tillämpningen av beteendeanalys i organisation. För att nämna ett antal vid namn och titel se figuren nedan, egen bild:

Dave Ulrich, Professor University of Michigan
Judy Johnson Ph.D.
Leslie Wilk Braksick Ph.D. CEO Continuous Learning Group, Pennsylvania
Aubrey C Daniels Ph.D. Chaiman and CEO of Aubrey Daniels & Associates Inc. Associate Professor and lecturer at the Kennedy School of Government of Harvard University, North Texas University and Western Michigan University.
Jonas Ramnerö Ph.D. Stockholm University
Judith Komaki, Professor Industrial and Organizational Psychology at Baruch Collage, City University of New York
C. Merle Johnson Ph.D.
William K. Redmon Ph.D.
Thomas C. Mawhinney Ph.D.
Thomas E. Boyce Ph.D. Assistant Professor, Department of Psychology, University of Nevada, Reno
Timothy D. Ludwig Ph.D. Director, Industrial/Organizational graduate Program: Associate Professor, Department of Psychology, Appalachian State University, Boone, North Carolina
Paul L. Brown Ph.D. Adjunct Professor of Psychology, State University of New York
Alyce M. Dickinson Ph.D. Professor and Director, Industrial-Organizational Psychology Program, Western Michigan University, Kalamazoo
Terry A. Beehr Ph.D. Professor Industrial/Organizational Psychology at Central Michigan University, Mount Pleasant, Michigan
Howard C. Berthold Jr. Ph.D. Chair of Psychology department at Lycoming College, Williamsport, Pennsylvania
Diana Braatz Ph.D. Consultant for Training Strategies Incorporated, Kalamazoo, Michigan
Svein Elkseth Ph.D. Höskolan Akershus
Frode Svartdal, Professor vid psykologiska institutet i Tromsø
William W. Casey Ph.D.
Philip K. Duncan Ph.D. Professor west Chester University, Pennsylvania
Denise Marie-Thérèse Rousseau Professor of Organizational Behavior and Public Policy Carnegie Mellon University

James L. Eubanks Ph.D. Professor in Psychology Central Washington University, Ellensburg, Washington
Paul Fadil, Associate Professor of management, Valdosta State University, Valdosta, Georgia
E. Scott Geller Ph.D. Professor of Psychology at Virginia Polytech Institute and State University, Blacksburg, Virginia
Sonia M. Goltz Ph.D. Associate Professor of Organizational Behavior at the School of Business and Economics, Michigan Technological University, Houghton, Michigan
Donald A. Hantula Ph.D. Associate Professor Organizational Psychology, Temple University, Philadelphia, Pennsylvania
Todd C. Harris Ph.D. Organizational Psychology, University of Connecticut
Steve M. Jex Ph.D. Associate Professor Industrial/Organizational Psychology, University of Wisconsin
Fred Luthans Ph.D. Professor of Management Collage of Business Administration, University of Nebraska-Lincoln, Nebraska
Mark J. Martinko Ph.D. Professor of Management, College of Business Administrations, Florida State University, Tallahassee, Florida
Matthew A Mason Ph.D. Research and Quality at Pressley Ridge Schools, Pittsburgh, Pennsylvania
Richard Perlow Ph.D. Professor of Psychology, Department of Business Administration I.H. Asper School of Business, University of Manitoba, Winnipeg, Manitoba
Alan Poling Ph.D. Professor of Psychology at Western Michigan University, Kalamazoo, Michigan
Dee Tinley Smoot Ph.D Adjunct Professor at West Chester University, West Chester, Pennsylvania
Beth Sulzer-Azaroff Ph.D. Professor Emeritus at the University of Massachusetts, Amhurst, Massachusetts
Robert Waldersee Ph.D. Professor and Director of the Center of Organizational Change, Queensland University of Technology, Australia

Etik och moral kring att arbeta med tillämpad beteendeanalys

Vi har ingen rätt som företagsledare eller människor att ändra på andra människor. Vi har rätten att ändra miljöer som stödjer och förstärker de beteenden vi behöver för att vara framgångsrika som företag, samhälle, familj och produktiva medmänniskor (Braksick, 2000). Hon menar vidare att det inte handlar om att manipulera människor, ändra deras personlighet eller övertygelser, det handlar om att finna situationer där alla parter vinner, såväl företagen som de anställda individerna. Det handlar om att skapa ett "vilja" och inte ett "måste" för att få beteenden som skapar lönsamma strategier.

Hinder och motstånd för tillämpning

Beteendeanalysen har rönt stora framgångar i arbete med mänskliga beteenden, och applicerat i organisationer, ofta kallat OBM, är det möjligt att på ett metodiskt och empiriskt grundat sätt arbeta med ledarutveckling. Området OBM är relativt nytt, och en svaghet i forskning och praktik är än så länge bristen på användning av systematiska verktyg för att undersöka vad som vidmakthåller viktiga beteenden (funktionell bedömning). Användningen av beteendeanalys inom individuell behandling och beteendeförändring genom KBT anses vara framgångsrik och ha god effekt på de användningsområden som provats hittills skriver Öst (2006). Att då vidare anta att detta skulle fungera framgångsrikt även för grupper och organisationer och kunna tillföra verktyg för förändring känns inte som ett stort steg väl företagen vågar prova.

Inom området OBM finns det också en stark tradition av att göra studier "på fältet" och inte i laboriemiljöer. Nolan, Jarema och Austin (1999) kommer i en sammanställning fram till att 85 % av alla studier som publicerats i *Journal of Organizational Behavior Management* utförts i verkliga arbetssituationer.

Några exempel på områden som ingår och som chefen får applicera på sin organisation är ABC-analys, förändring av antecedenter och konsekvenser kring nyckelbeteenden, feedback, och observation. Arbetet inleds med att formulera och definiera tydliga mål, och att göra en funktionell analys av viktiga beteenden. Utifrån denna analys arbetar man sedan med olika interventioner, framförallt monitorering och feedback. Monitoreringen kan exempelvis innefatta att veckovis samla in data för anställdas aktiviteter, att observera deras utförande. Feedback ges både vid gemensamma möten för gruppens prestationer och vid enskilda samtal för individuella resultat (Komaki, 1998).

Att få en chef att få förtroende för beteendeanalysmodellen och att pröva nya beteenden kan också kräva sin tid. Crowell (2007) uttrycker hur utmanande det kan vara att försöka bistå andra i att modifiera sin syn på beteenden. Han menar att det är ett stort och många

gånge övermägtigt arbete bara att få chefer och ledare är ge upp sin övertygelse och gamla syn på att beteenden inte är något som är fastgjutet i människor och se det som något som *är* och som inte kan förändras.

4.2. Semi-strukturerad intervju

1. Har ni utsedda arbetsledare som är tilldelade ett ansvar för arbetsledning?

Här svarade samtliga verksamheter utom en att de hade utsedda arbetsledare som förväntades utföra arbetsledning. En verksamhet strävar efter att inte ha någon som bestämmer mer än någon annan så till vida att det går till ytterligheter eftersom det där finns mycket som måste göras och ingen får ju ta det extra ansvaret formellt varför de arbetar mycket i små arbetsgrupper där varje liten sammanslutning då får ta ett extra ansvar just för vissa arbetsuppgifter.

2. Rekryterades personen/personerna internt eller externt?

Överrepresenterat tar företagen i undersökningen sina arbetsledare internt från den befintliga verksamheten och i vissa fall är de blandade med någon enstaka som rekryterats externt men det är mer ovanligt.

”I huvudsak måste jag säga att vi försöker ta av de egna leden eller att vi får någon från ett konkurrerande företag. I dagsläget är det en utifrån och resten är internt.”

3. Vilken formell kompetens har personen/personerna i fråga gällande arbetsledning?

En formell kompetens är det få som har som rekryterats till en arbetsledarroll. Vanligast förekommande är en rekrytering inom verksamheten av någon som fungerar med de övriga samt har god kännedom om hur arbetet ska utföras. Vissa har tvådagarsutbildningar, temadagar eller en högskolekompetens i botten som arbetsgivaren antar innehåller någon form av ledarskap.

”Det är nog ingen som har någon riktig formell kompetens i arbetsledning men det handlar ju om att veta hur jobbet ska skötas och få de anställda till att göra det.”

4. Vilka målsättningar har ni för arbetsledaren/na?

De flesta verksamheter har inga egentliga mål för sina arbetsledare, det handlar mest om att sköta det löpande i arbetet och arbetsgivaren lägger sig bara i om det uppstår problem exempelvis om de inte håller tidsplan eller budget. Vissa har månadsmål, andra har tidsplaner. Arbetsgivarna har generellt en inställning att arbetsledarna ska klara sig själva och att de hoppas det ska gå bra men gör inget större arbete för att mäta eller utvärdera.

”Det finns nog inga egentliga uttalade mål på det sättet, det dyker ju upp uppgifter hela tiden och vi ser ju hur de hanteras. Så länge personalen är nöjd så är vi nöjda, annars får vi ju gå in och stötta upp om det behövs.”

5. När ni era målsättningar?

Vad gäller arbetsgivarnas upplevelse om huruvida arbetsledarna lyckas nå verksamheternas mål är alla överens om att det inte är bra nog. Alla uttrycker att de inte når sina mål, att det finns mycket att arbeta med och att de alla önskar att det var bättre. Ingen uttrycker heller att de vet vad de ska göra för att nå målen.

”Jag har väl känt att det finns en del att titta på vad gäller just kvalitetssidan men också så vardagliga saker som att passa tider och att göra rätt från början har varit och är svårt att få att fungera.”

6. Mäter ni något kopplat till just arbetsledarens/nas prestation?

Ingen av tillfrågade verksamheter mäter vad arbetsledarna gör, vissa mäter ett resultat av saker de gör och en del mäter ingenting alls. De mätningar som förekommer handlar mest om att hålla kalkyl, minska reklamationer och korta leveranstider. Inget av detta är dock att mäta prestation utan som ett resultat av prestation och saknar därigenom ett tydligt instruktionsvärde för vad arbetsledaren kan göra annorlunda för att förbättra sitt resultat. Mätningarna är diffusa, oregelbundna och inte i direkt anslutning till vad som faktiskt görs.

”Kopplat till arbetsledares prestation vet jag inte men vi ser ju hur det går totalt.”

7. Kände du innan detta till Kognitiv Beteendeterapi, Organizational Behavior Management eller Performance Management?

Mer än hälften av de tillfrågade arbetsgivarna känner till KBT men ingen kände till detta för organisationer under namnen Organizational Behavior Management eller Performance Management. KBT är ju ett begrepp som annonserats mer samt att det varit i kommersiella sammanhang och även genom psykologtjänster genom företagshälsovården. Tillämpningen för organisation är alltså okänt i mycket stor utsträckning.

”Ja, jag känner till KBT men jag kan inte i detalj redogöra vad det innebär rent konkret. Det andra har jag inte hört talas om nej.”

8. Var du innan detta insatt i hur man konkret arbetar med någon av ovanstående metoder?

Ett par av de tillfrågade arbetsgivarna känner till lite mer ingående vad KBT innebär rent konkret men för de övriga är främmande inför vad arbetet går ut på och varför det görs.

”Nej, det kan jag inte påstå. KBT är ju att arbeta med sin situation här och nu och göra på ett bättre sätt. Det har ju kallats för en korttidsterapi och jag vet att det är populärt. OBM och det andra vet jag inte alls vad det är.”

9. Hur ser du på metodikens olika delar i arbete med organisationer:

a) Instruktionsvärde (att skapa målsättning med tydlighet om ”hur” något ska utföras)?

Samtliga av de tillfrågade arbetsgivarna ser det som mycket positivt att arbeta med tydligare instruktionsvärden i verksamheten och i arbetsledningen. Många uttrycker att det råder flera otydligheter i deras verksamhet och det inte alls är klart vad som ska göras, av vem eller hur.

”Nej, det var ju bra att lära sig. Utifrån hur vi har skrivit målen så framgår det ju inte alls så tydligt vad som ska göras. Det blir ju ett avstånd där som kan missförstås.”

b) Beteendeanalys (att förstå, förklara och kunna påverka vad människor gör)?

Samtliga av de tillfrågade arbetsgivarna upplever beteendeanalys som något positivt men fler av dem uttrycker också att de inte ser det som något de kan eller har för avsikt att lära sig. Några uttrycker ett motstånd mot genomförandet av analysen av den orsak att det känns lite svårt och att det kräver förkunskaper som de själva inte har. De alla anser dock att den tillför ett stort värde i tydlighet när det gäller att se vad som görs i verksamheten och vad det leder till. De uppger också att beteendeanalys underlättar hur insatser ska styras.

”Det här är ju absolut ingenting som vi kan men vi har förstått principen sen tar det nog ett tag innan vi kan tillämpa det i praktiken. Det har ju hjälpt oss att förstå mycket av det vi lagt mycket tid på att förändra.”

c) Nyckelbeteenden (att förtydliga och prioritera vilka beteenden som är viktigast för verksamhetens resultat)?

Det arbetsgivarna nämner är att arbete med nyckelbeteende upplevs ge mer fokus, hjälp att prioritera och tydlighet. Många uppger också att de tycker detta känns naturligt och att de delvis anser sig arbeta på detta sätt men mer mindre uttalat och med mindre tydlighet.

De säger alla att det är positivt att arbeta med och lyfta fram nyckelbeteenden enligt metodiken.

”Vi tycker ju att vi gör det här men killarna säger ju att detta är bättre så det är väl någonting som vi gör annorlunda.”

”Det har gett ett bättre fokus för oss i arbetsgruppen och sen har det varit skönt att ta en sak i taget. Det blir lätt för mycket man ska göra på en gång annars och det är ingen garanti att någonting blir gjort över huvudtaget då.”

d) Konsekvensstyrning (att se till att det upplevs positivt att göra de saker som är viktiga för verksamhetens resultat)?

Just med konsekvensstyrning blir det tydligt hur många av arbetsgivarna uppger hur de arbetar tvärtom mot vad metodiken visar. Detta arbetssätt med signaler och upprepade signaler äter upp deras och arbetsledarnas arbetstid och de har därför svårt att hitta tid i nuläget för att skapa nya arbetssätt som till en början kräver både mer närvaro men också mer tid för att tänka, planer och genomföra sitt ledande annorlunda. Även om de vet och känner att det inte riktigt fungerar så fortsätter de ändå att arbeta mer och hårdare på samma sätt i brist på kunskap och resurser för alternativ som kan ge större effekt men dessvärre mer långsiktigt.

”Det finns mycket hos oss som är lite tvärtom kan man ju säga utifrån den här metodiken och jag ser ju gärna att det finns stöd att få för att komma tillräta i alla fall med de saker som vi ser som viktigast att komma till rätta med först så kanske man kan ta resten långs vägen på något sätt.”

10. Är det någonting arbetsledaren/na kan göra annorlunda som skulle förbättra ert resultat?

Att ta tag i problem tidigt och helst innan de sker tillsammans med att vistas rent fysiskt och tidsmässigt mer med personalen är det arbetsgivarna lyfter fram som den viktigaste förbättringspunkten i arbetsledarnas arbetssätt. Ett mer självständigt arbete som avlastar arbetsgivaren är också önskvärt i större utsträckning av några av arbetsgivarna.

”Jag tror det är just närvaron ute med personalen som är viktigast.”

”Jag ser nog helst att de kan arbeta självständigt och att de kan lösa problem utan att behöva blanda in sina egna överordnade.”

11. Upplever du att ert företag har behov av att utveckla sin/a arbetsledares arbetssätt? Samtliga arbetsgivare anser att deras arbetsledning behöver utvecklas, bli bättre och mer självständig. Ingen anger med någon större tydlighet hur men alla anser att behovet finns.

”Ja, visst är det så. Det är mycket som görs nu som jag upplever att vi inte riktigt har koll på och säkert mycket som kunde göras både annorlunda och bättre.”

12. Vad ser du som positivt med denna metodik?

Enkelt, tydligt, strukturerat, mätbart och att det fokuserar på det positiva är de delar i metodiken som arbetsgivarna ser som mest positiva. Några reflekterar också över att resultatet tillfaller företaget samt att de ändrade agerandena finns kvar även efter implementeringstiden.

”Det är strukturerat på ett bra sätt och det är mätbart direkt. Det vi arbetar med är ju företagets resultat så det blir ju snabbt kul eftersom vi vinner på det men det gäller ju att få gubbarna att se det också”

”Tydligt vad värdet är för oss på företaget, förändringen hos våra arbetsledare är ju kvar även när projektet är klart”

13. Vad ser du som negativt med denna metodik?

Det finns ett motstånd mot att det är amerikanskt, psykologiskt och att det inte finns svenska eller nordiska referenser. Till viss del nämner också en del av arbetsgivarna att tid och pengar är en bristvara hos dem. Någon arbetsgivare nämner också att de tror de kan få det svårt att få med personalen på den här typen av arbete och att de vill att arbetet ska fokusera mycket på den praktiska förändringen och nyttan. En arbetsgivare nämner också vikten av att få detta arbete att gå ihop med verksamhetens övriga rutiner och arbeten så att inget påverkas negativt.

”Att all litteratur var på engelska känns ju lite märkligt. Jag skulle gärna sett att det fanns svenska referenser eller i varje fall nordiska referenser att tillgå. I övrigt så vet ju vi exakt vad det är vi vill förbättra och vi ser inga direkta motstånd i metodiken, vi tror på den.”

”Det är en tidsfaktor och en pengafaktor att ta hänsyn till men vi lägger ju uppenbarligen mer lika mycket tid idag och det kostar ju också och vi är ju inte nöjda med resultatet idag.”

5. DISKUSSION

5.1. Ämnet

Arbetsledare har en utsatt position där de ska hantera kraven och den tänkta produktionen uppifrån ledningen parallellt med att de ska hantera personalen och hur produktionen faktiskt går till i verkligheten. Man pratar om mannen i mitten eller mannen i kläm i dagligt tal. Vad som känns tydligt efter detta arbete är att arbetsledare ofta är väl kompetenta när det kommer till utförandet av sina och sin arbetsgrupps arbetsuppgifter men att de generellt saknar en formell kompetens inom arbetsledning och då särskilt med inriktning på att förutse och påverka beteenden som då ändå måste anses vara en grundläggande kunskap i arbetet med att leda sig själv och andra. Samtliga tillfrågade företag hävdar att de har problem som måste hanteras och de önskar få ut mer av sin arbetsledning framöver. De tillfrågade företags- eller verksamhetsledarna har själva mycket begränsade kunskaper om beteendeanalys, nyckelbeteenden, konsekvensstyrning och instruktionsvärde men ser det som en väldigt attraktiv metodik som de är villiga att lära sig att tillämpa. De hinder som rapporteras är huruvida de ska hitta tiden att ändra sina nuvarande arbetssätt som de upplever som mycket tidsödande samt att det i vissa fall också upplevdes att metodiken behöver förenklas och konkretiseras för att tillämpningen ska underlättas.

Det finns en mängd centrala begrepp att sätta sig in i för att förstå kärnan i metodiken. Utöver dessa finns även ett antal övriga begrepp som förklarar vissa situationer, principer och skeenden som kan uppså i arbetet med organisationer utifrån tillämpningen av denna metodik. Ämnet i sig ger en bild av tydlighet, mätbarhet och användbarhet just i verkliga situationer som framstår som varje arbetsledares vardag. Metodiken beskriver vårt beteendes lagbundenhet och förklarar genom olika grepp just hur vi kan se vad som skapar, upprätthåller och släcker ut beteenden i olika situationer. Metodiken är väl underbyggd vetenskapligt utifrån antalet vetenskapliga studier, antalet forskare och resultaten av studier. Metodiken är byggd utifrån empiriska studier och har även tagit hänsyn till tillämpningen utifrån etiska och moraliska ställningstaganden.

Arbetet utgår från att om resultatet inte är så bra som önskat i en organisation så är inte heller beteenderepertoaren hos de anställda optimala. Människors beteenden utgörs dels från hur tydligt instruktionsvärde signalen har men främst av hur konsekvenserna som kopplas till ett beteende upplevs. En otydlig signal i form av otydliga arbetsuppgifter, otydlig målsättning, otydlig instruktion, mätning av fel saker eller liknande leder till missförstånd och ogynnsamt tolkningsutrymme i utförandet. Detta kan då resultera i att

utförandet blir utanför kontroll och individen lockas av sina egna kortsiktiga vinster och sätter dem framför företagets väl. När väl signalen är klar utifrån arbetsgivares syften och arbetstagares upplevelse handlar det sedan om att koppla konsekvenser till de olika beteendena. För att få störst effekt på en insats bör företaget koppla direkta, frekventa och positiva konsekvenser till prioriterade nyckelbeteenden, alltså de beteenden som vid direkt ökning på frekvens leder till ett uppenbart förbättrat resultat. Det arbetssätt som förespråkas av den genomgångna litteraturen står i direkt motsats till ett traditionell arbetssätt inom ledarskapstraditionen genom att arbetsledaren ska lägga sitt fokus på vad som sker efter ett beteende istället för före. Detta kan kallas för ett paradigmskifte. En professionell tillämpning av dessa metoder kan ha ett högt värde och nytta såväl för lönsamhet och praktisk problemlösning som för arbetsglädje och delaktighet inom svenska verksamheter.

Då ingen forskning finns inom OBA, eller tillämpad beteendeanalys i organisationsutveckling i Sverige kan detta ämne anses vara högst relevant att belysa utifrån svenska verksamheters förutsättningar och behov. Arbetet hade för avsikt dels att bidra till en genomgripande genomgång av de begrepp och den metodik som det redogörs för i litteraturen samt vilken forskning som finns kring detta ämne. Detta i ett försök att tydliggöra vad detta handlar om, vad som gjorts, vilka resultat som erhållits och vad vi står inför att behöva göra rent konkret när det kommer till att komplettera arbetssätt för arbetsledning och personal här i Sverige. I USA är detta en väl etablerad arbetsmetodik som mottagits väl bland många av de största företagen i näringslivets översta skikt. Studier påvisar stor effekt vid insatser men i Sverige har metodiken nätt och jämt blivit introducerad hos beslutsfattare och företagsledare. De visar dock att de har flertalet utvecklingsområden, problem och symtom på felaktigt närmande av beteendefrågor som tyder på att de snart tvingas att ta detta till sig för att kunna utvecklas mer effektivt och med förståelse för de anställdas agerande i olika frågor om implementering och förändring. OD däremot är väl etablerat vid de stora handelsinsituten och i litteraturen på svenska.

OBM har fått kritik för att vara mekaniskt och får än idag negativa beskrivningar för sin grund i behavioristisk forskning som av vissa kan anses avpersonifiera människor i sitt utförande av uppgifter. Kring detta resonemang råder dock stor okunskap om OBM's innebörd och operativa insats och effekt. Det behövs svenska studier på OBM, det behövs svenska begrepp för att förklara vad som görs och varför och det behövs och det behövs svenska erfarenheter i kombination med det traditionella OD-ledarskapet. Studier finns som påvisar att 60-70% misslyckas att omsätta OD-strategier till beteenden hos de anställda och lika omfattande studier finns att OBM skapar motsvarande procentuella

ökning av beteendefrekvens vid insatser. Kombinationen måste ge förutsättningar för ett fördelaktigt samarbete. De som inte är redo att ifrågasätta om omvärdera sina övertygelser kan inte heller vänta sig nya resultat om de fortsätter att göra mer av samma sak.

Området är för nytt i Sverige och för svenska arbetsförhållanden för att göra en djupdykning i metodik eller enskilda studier. De finns inte än. Det finns markanta skillnader mellan det som i dagligt tal låter som samma saker. Hyllorna och utbudet av litteratur som förmedlar tankar och idéer utan ett konkret instruktionsvärde om hur något ska genomföras verkar uteslutande och kortsiktigt attraktivt och följaktligen ingenting som vi har behov av i arbetet med organisationer som söker konkreta åtgärder. Begreppen och den stundande konceptualiseringen av detta ser jag som något negativt. Det är främst de amerikanska författarna som vill hitta egna namn, begrepp och metoder som de kan namnskydda och ta betalt för. Detta tror jag också i sig inte främjar ett närmande gentemot oinvidiga. ABA, OBM, OBA, PM, PIC, NIC, CYBER och liknande benämningar bidrar till en specialistjargong och inte ett utökat allmänt tillämpande. Ämnet management och ledarskap är brett inom OD och mer avgränsat inom OBM.

5.2. Frågeställningen

Frågeställningen utgick från att ta reda på vad som utgör metodiken och vilka namn den praktiserar under utifrån de olika författarna. Vidare är det av intresse att se noggrannare på just hur denna typ av arbetssätt och metodik anses kunna tillämpas inom utveckling av arbetsledning och verksamheter. För att öka värdet av litteraturstudien såg jag ett värde av att länka samman detta med vad ett urval av svenska verksamhetsledare anser om det förespråkade arbetssättet. Detta gjordes genom den semi-strukturerade interjun som både kan ses som nödvändig och intressant att få ta del av utifrån hur de ser på kompetensen och funktionen inom arbetsledning och om detta sätt att arbeta kan vara intressant för dem.

Det är av vikt att hålla frågeställningen objektiv och beskrivande just för att få en bred översyn och beskriva sammanhanget kring det som omfattas av OBA-litteraturen (OBM, PM). Också avgränsningen gentemot managementlitteratur och traditionell ledarskapslitteratur (OD) var nödvändig just med särskiljningen att ha instruktionsvärde och beteendeanalys som avdelare.

Jag anser att jag fått svar på frågorna om vad som utgör metodiken kring tillämpningen av beteendeanalys i organisation samt hur detta ska tillämpas. De tillfrågade företagsledarna gav beskrivande svar och bekräftade att liknande metodik är efterfrågad.

5.3. Metoden

Det kan vara ett bra sätt utifrån ett svenskt organisationsperspektiv att närma sig detta ämne genom att i första hand granska litteraturen och befintlig forskning för att tydliggöra metodik och tillämpbarhet och sedan på ett enkelt och kartläggande sätt ställa några frågor till tio svenska företagsledare från olika branscher. Detta gav ett överskådligt material som kunde ge indikationer på om det finns behov av detta eller ej samt att se hur långt svenska företagsledare har kommit utan denna metodik.

Litteraturen innehöll en mängd fakta och tydliggöranden men också olika typer av tillvägagångssätt för ett lyckat genomförande. Litteraturen var också bra på att beskriva scenarier som uppstår och varför för att på ett praktiskt sätt åskådliggöra exakt vad konkret som tillämpningen av denna metodik bidrar till i ett orsak-verkansamband som stundtals framstod som oerhört tydligt. Det är också tydligt att det finns en mängd studier gjorda inom detta och närliggande områden såväl inom kartläggning, påverkan och praktik förändring både inom privat och offentlig sektor. Många av författarna visar att det är viktigt för dem att just sätta sin egen personliga prägel, metodik eller bokstavskombination på sina upptäckter för att hamna på kartan och bli erkänd för sina arbeten. Dett kan dock till viss del ske på bekostnad av att läsaren undrar vem boken är skriven för och varför.

I litteraturen framstår den största svårigheten i just att välja ut kärnan av resultat eftersom det finns så mycket användbart som är dokumenterat och skrivet i ämnet. Stundtals återfanns böcker i arbetet där nästan varje sida skulle behövas lyftas fram och beskrivas men att det då fick tas hänsyn till omfattningen på denna magisteruppsats och begränsas efter detta. Det var mycket befriande att välja bort begreppsbaserad OD-litteratur och bara ta del av litteratur baserad på beteendeanalys då de är betydligt färre till antalet.

Arbetet återger, utifrån hur författarna själva refererat till varandra, de viktigaste verken inom detta område. Det omfattar en blandning av litteratur, författare, böcker och forskningsstudier med tillämpning i olika branscher just för att påvisa den tillämpning och erfarenheter som finns.

Den semi-strukturerade intervjun var väldigt opretentiös i sitt upplägg såväl som sitt genomförande. Företagsledarna fick vara i frågorna och närma sig ämnet nästan som i en diskussionsform där de inte kände sig styrda utan mer pratade fritt utifrån sina upplevelser. Detta resulterade inte i några mätbara eller exakta siffror men det var inte heller detta som var avsikten så här initialt. Det framkom mycket synpunkter och erfarenheter i raderna men även en del mellan raderna i samtalen. Intervjuformen upplevdes som bekväm av såväl intervjupersonen som av verksamhetsledarna och där det gavs utrymme att tala både om sina styrkor och svagheter och öppet nämna de behov som verksamheten eller dess arbetsledare har.

Resultatet kan ha påverkats av vem intervjupersonen var som person och de intervjuades relation till och uppfattning om honom/henne. Visst innehåll i svaren kan också ha påverkats av vad de trodde att intervjupersonen vill höra eller vad de trodde att intervjupersonen förväntade sig att de skulle säga. Inget av detta märktes dock betydande under intervjuerna enligt min mening men ligger kanske utanför min kontroll att faktiskt veta. Urvalet hade också kunnat vara mer slumpvis men detta blev svårt eftersom detta inte är ett utbrett arbetssätt i Sverige och således inte heller ger ett stort utbud av företag att välja mellan. Ett nödvändigt beslut innan genomförandet var just också att de intervjuade personerna var tvungna att ha någon form av kunskap kring området för att ge någorlunda adekvata svar på metodiken och tillämpningen av densamma.

Frågorna kring arbetsledning, funktionen av arbetsledare och vetenskapen kring arbetsledning framstod dock som högst intressant bland de tillfrågade att utveckla och också nära kopplad till vinster i form av tid, energi och pengar.

Alternativet att göra en enkät och sända ut eller lägga upp på internet fanns men rädsla fanns att deltagandet skulle sjunka varpå risken att inte ha ett tillräckligt stort urval att dra slutsatser av kunde uppstått.

5.4. Resultatet

Litteraturens beskrivning av OBM, Performance Management, OBA eller Tillämpad Beteendeanalys kring vad som styr människors beteende är väldigt enkel, har ett högt instruktionsvärde och även en hög tillämpbarhet. Allt material utgår från empirisk data och verkar för mätbara resultat i verkliga situationer. Den är väl etablerad inom individuell behandling (KBT) och har säkert en ännu större tillämpbarhet för utveckling av individer i grupp och organisationer likväl.

Motståndare till denna metodik trycker på att det är oetiskt att arbeta med beteende eller manipulation av beteende men detta är utifrån en så stor okunskap att det är svårt att ha som argument längre. Det som görs i denna metodik görs ju av oss alla hela tiden mer eller mindre omedvetet och det finns en större uttalad oetisk hållning att inte vara medveten om hur vi påverkar varandra. Metodiken tillför bara ett metodiskt arbetssätt och en mycket större medvetenhet och målsättning i arbetet med hur vi påverkar varandra och hjälps åt att utvecklas som individer, grupper och organisationer. Författarna tryckte också på att vi inte förändrar personer utan bara miljöer och förutsättningar för att skapa resultat som bygger på ömsesidiga vinster. Det är inte att skapa tvång utan vägar till att skapa vilja.

Just kopplingen mellan metodiken och tillämpningen för organisationer känns inte som något större hinder att överbygga. Några aspekter lyfts dock fram. Att metodiken kommer till Sverige genom psykologi och inte genom företagsekonomi eller management ses som ett hinder eftersom psykologer inte har en naturlig plats i många organisationer. Företagsledare är många gånger rädda för psykologers okunskap kring produktion och lönsamhetsaspekter som måste prioriteras i företagsledningen. Rädsla för att det ska bli ett internt navelskåderi där medarbetarna ska uttrycka sina känslor och tankar och frånvara från sitt arbete upprepade utbildningsdagar ses inte som något positivt.

Just OBM har ju också fått kritik för att vara Tayloristiskt och vara tillämpligt på mekaniska arbetsmoment och få människor att göra något mer och oftare och haft detta som en målsättning. OBM har brister och är outvecklat när det kommer till moderna arbeten där den huvudsakliga arbetsuppgiften är osynliga beteenden som att tänka ut lösningar och ha kreativa idéer. Kritiken kommer dock ofta från människor med bristande insikt och praktisk erfarenhet av tillämpningen av metodiken. OBM är dock mest använt och studerat vid just praktiska arbetssituationer och tätt upprepade fysiska beteenden men detta motsäger inte att metodiken kan bli minst lika användbar för tjänstemän och högre chefer med abstrakta och begreppsbasead arbetsuppgifter eftersom även de består av beteenden.

Vad som däremot talar för just denna metodik är de konsulter eller psykologer som vill ta sig an det hårda arbete som väntar med att handleda arbetsledare på plats i produktionen och där skapa den formning av de nya beteenden som efterfrågas. På detta sätt tas ingen tid i anspråk från produktionen och effekten kommer på plats från första dagen. Dessvärre är få konsulter i Sverige idag intresserade av ett sådant arbetssätt då det framstår som jobbigt och inte kan genomföras med den ersättningsnivå som kan vara skälig för ett sådant arbete. De flesta som vill arbeta med tillämpning av beteendeanalys för organisationer vill antingen sitta och prata om hur det ska göras i ledningsgruppen, utbilda

arbetsledare i grupp eller skriva ytterligare böcker och utbildningsmaterial i ämnet för att få så stor inkomst på så liten arbetsinsats som möjligt. På detta sätt faller konsulterna personligen i samma beteendepsykologiska fälla som de ska lära organisationerna att undvika.

Att få svenska företag att vilja tillämpa detta och koppla det till fördelar och lönsamhet krävs att någon ser detta som ett relativt lågavlönat hantverk som kommer att ta tid men som långsiktigt ska anses vara värt möda eftersom det långsiktigt ger mer ihållande effekter. Tid och pengar både i form av direkta kostnader men också ur perspektivet med förlorad produktion är viktiga att ta hänsyn till utifrån varje verksamhets upplägg och fördelning. Det krävs dedikerade företag och en öppen dialog om med- och motgång så att det skapas ett lärande som mycket väl kan vara individuellt för varje verksamhet. Kunskapen om produktionen kan komma att vara en lika viktig insats som kunskapen om den beteendepsykologiska metodiken.

Företagen tar inte arbetsledning på det formella och professionella allvar som det kanske innebär i praktiken när de gång på gång får brottas med dåliga siffror och motstånd i de egna leden. De är dock inte ovilliga att ta till sig och lära sig detta väl det presenterats på ett enkelt och tillämpbart sätt men utgångsläget är just att det under många år pågått ett arbete på måfå, improvisation, personlighet och infall.

Arbetsgivarna känns positiva och intresserade men lite brända på det faktum att de hört så mycket och provat så mycket som inte gett någon varaktig förändring. Många gånger framstår det dock som att det inte varit tänket som felat utan snarare att hålla fast vid ett strukturerat genomförande under lång tid. Delvis tycks det som om att uthålligheten i sig i ett förändringsarbete verkar vara en svår faktor för de tillfrågade företagen när det kommer till tid, pengar och ett strukturerat förhållningssätt baserat på att agera annorlunda.

Att läsa igenom all litteratur gav en mycket större bild av hur mycket forskning och tillämpning som finns i ämnet men det gav också en bild av att många av författarna försöker att skapa sig revir genom att hävda sina övertygelser framför andras men så länge resultatet mäts utifrån verksamhetens resultat så kanske den typen av diskussioner kan undvikas. Kedjan som beskrivs är ganska enkel från anställdas beteende till företagets lönsamhets- och kvalitetsarbete. Att sedan arbetsledare och företagsledare har en så uttalad okunskap om vad som skapar beteenden framstår som oförståeligt.

Forskning upp till dags datum presenteras också utan vidare kunskaper i beteendeanalys och där resultat ofta landar i meningslösa försvarsvärden genom att skylla ett misslyckande på att de anställda gör motstånd, har dålig attityd, saker sitter i väggarna, en negativ kultur eller andra begrepp som egentligen bara står för att den om försökt skapa förändringen har avskärmat sig från vetenskapen om vad som styr mänskligt beteende. Försvarsvärdet är du grunden för chefens undvikande beteende som då automatiskt slipper ta tag i problemet.

Resultatet som framkom av intervjun gjorde det tydligt att det föreligger ett stort behov av just denna kunskap och då med det största intresset utifrån ett arbetsledarperspektiv. Att få produktionen att fungera, att inte behöva säga till flera gånger om samma sak och att få med sig medarbetarna i nödvändiga förändringar ur verksamhetens perspektiv. Att detta görs avgränsat, under viss tid och med en mätbarhet av utförandets resultat ses i regel som något positivt av företagsledare.

6. SLUTSATS

6.1. Vad utgör beståndsdelarna i den vetenskapliga metodik som säger sig kunna användas till att förutse och påverka beteende?

Den vetenskapliga metodik som tillämpas i arbetat med att förutse och påverka beteenden är Tillämpad Beteendeanalys eller som det på heter engelska, Applied Behavior Analysis. För att göra metodiken tillgänglig för oinvidga kan all terminolgi delas upp enligt Centrala begrepp respektive Övriga begrepp där de centrala beskriver de olika delarna i ett genomförande medan de övriga begreppen mer förklarar och belyser orsak-verkansamband och enskild problematik som kan uppstå runt omkring ett genomförande. Metodiken har en tydlig struktur och har stora likheter mellan författarna med endast små enskilda skillnader i benämning och tyngdpunkter i genomförandet. De slutsatser man kan dra av detta är att det finns en väl utvecklad vetenskaplig metodik för att förutse och påverka beteende. Metodiken är väl och unisont beskriven av de olika författarna och det finns upprepade vetenskapliga studier som påvisar positiva effekter av insatser. Metodiken i sin helhet och de olika beståndsdelarna går allt enligt en given form och i en given ordning som fastslagits och förklarats åtskilliga gånger sedan 1975. Metodiken har sina rötter i tidigt 1900-tal och har under de senaste 20 åren fått förklaringsmodeller och beskrivningar som går allt mer mot affärlitteratur och tillämpning i näringslivets terminologi och har allt mer tvättat bort sin tidigare mer radikalbehavioristiska tillhörighet.

6.2. Hur har författarna beskrivit kopplingen och nyttan av denna metodik i arbetsledning och företagsutveckling?

De slutsatser som går att dra är att det finns en stark och tydlig koppling mellan denna metodik och en nytta i arbetsledning och företagsutveckling. Det finns empiriska studier, flertalet exempel och tillämpningsområden samt ett språk som allt mer går ifrån psykologisk terminologi för att allt mer närma sig affärlitteratur och högsta ledningsnivån. Nyttan av Tillämpad beteendeanalys beskrivs i termer av kvalitet, produktion, resultat och prestation varför värdet av metodiken omsätts till redskap för arbetsledare i deras arbete. Metodiken har också väldigt mycket att tillföra som ett viktigt komplement till Organizational Development (traditionellt ledarskap) särskilt när det

kommer just till att förklara, förutse och påverka inividers beteenden. Beteenden ska enligt författarna inte hanteras som en separat del av en arbetsledarens arbetsuppgifter, de utgör beståndsdelarna i alla beslut, processer och resultat. Därigenom får alltså tillämpningen av beteendeanalys en central roll i alla arbetsledarens arbete.

6.3. Hur ser ett urval av svenska företagsledare på metodikens användbarhet i sin verksamhet?

De slutsatser man kan dra av den semistrukturerade intervjun är att vetenskapen om arbetsledning och än mindre funktionen av arbetsledares beteenden är eftersatt i form av förståelse och kunskap hos de tillfrågade. Arbetsledare har generellt ingen formell kompetens i beteendeanalys och de heller inte medvetet använder några alternativa vetenskapliga verktyg för att förutse och påverka de anställdas beteende. Arbetsledning ses inte, hos de tillfrågade företagen, som en vetenskap eller formell kompetens utan mer som något som sker lite slumpmässigt och baserat på sunt förnuft och infall.

Arbetsledarens funktion hade också en tendens att bli nonchalerad och mindregjord i termer av att "det handlar ju bara om att veta hur jobbet ska skötas och få de anställda till att göra det." Tydligt i svaren blev också att de tycker att det finns förbättringar att göra men att de inte riktigt vet vad och hur det ska ske. De brister som påtalades för arbetsledare som de tillfrågade tror och till viss del upplever att metodiken kan bidra till att förbättra var:

- Tydlighet i målsättning
- Tydlighet i arbetsinstruktioner
- Tydlig mätbarhet
- Förbättrad feedback för arbetsprestation
- Förbättrad kvalitet i produktion

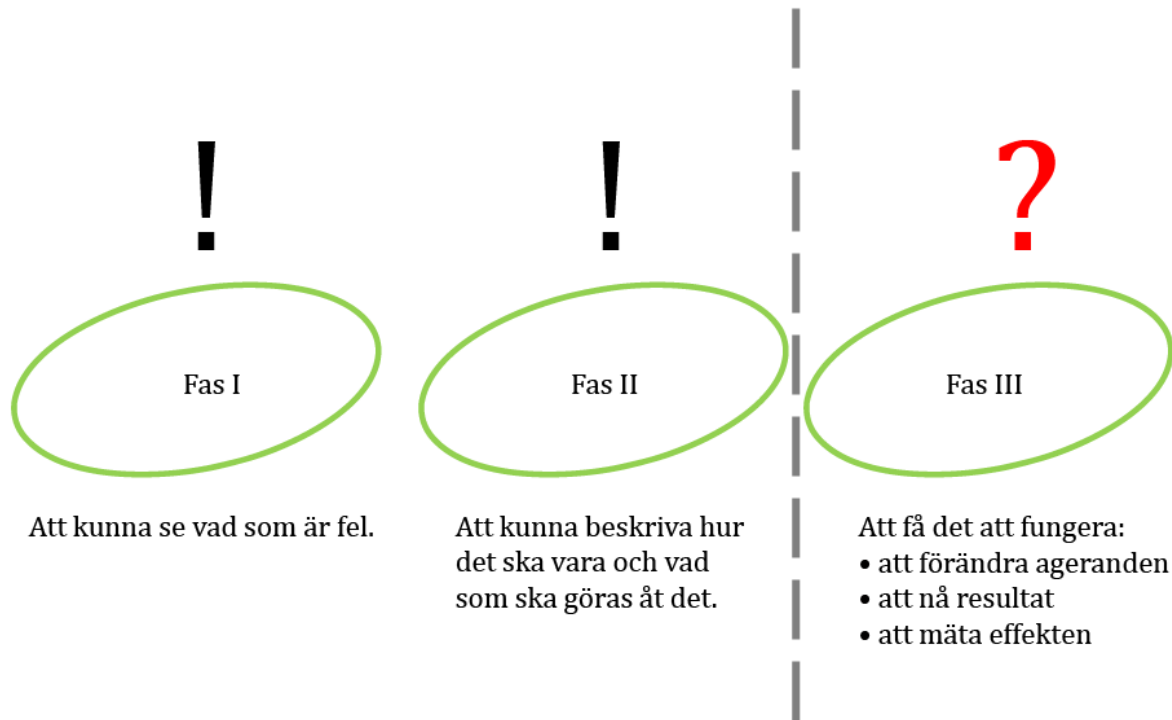
Svaren påvisar att det som de tillfrågade företagen ser som svårigheter och brister i metodiken var att det är svårtillgänglig litteratur och att det alltid är svårt med tid och ekonomi när något nytt ska införas och ändras.

7. VIDARE UTVECKLING

Forskning angående tillämpningen av beteendeanalys, nyckelbeteenden, instruktionvärde och konsekvensstyrning i svenska organisationer är i det närmaste helt obefintlig. OBA har en 40-årig historia av tillämpning i USA och ingen historia alls i Sverige och forskningen ligger längre fram än praktisk tillämpning. Vi behöver inte ytterligare studier som bevisar att positiv förstärkning fungerar, vi behöver praktiska fall där vi kan visa hur och på vilket sätt detta kan tillämpas i verkliga, svårkontrollerade situationer med flertalet okontrollerade variabler i arbetslivet. Detta är många av författarna överens om även om de flesta av dem inte själva har den praktiska erfarenheten.

Kunskapen är gammal men tillämpningen är ny. Alla områden står oupptäckta och utforskade trots att så mycket har åstadkommit på andra delar i världen. Flertalet av de aktörer som har denna teoretiska kunskap i Sverige har ingen praktisk erfarenhet att tala om och de som har praktiska kunskaper om sitt företag eller verksamhet saknar djupare teoretiska kunskaper om tillämpningen av metodikens olika delar och framför allt ur ett vetenskapligt syfte.

Den forskning som föreslås i litteraturen är att fortsätta empiriskt i verkliga situationer på verkliga arbetsplatser och utifrån arbetsledarens beteenden skapa förändring utifrån verksamhetens resultat. Viktigt i studierna och utvecklingen av denna tillämpning är att särskilja insatser och effekter för att försöka utesluta påverkningar av olika stimuli. Vad som behövs är att skapa mätbarhet utifrån tillfört stimuli och hållbarhet över tid genom att kombinera positivt förstärkning till utdelade signaler. Återkommande mätningar av tydliga variabler är vad som efterfrågas. En ansats att genomföra denna typ av forskning och tillämpning skulle främja och utveckla vår syn på grupp- och verksamhetsutveckling och bara i grundantagandena står synsättet på människans beteende och vilja till förändring i rak motsats med rådande ledarskapslitteratur. Arbetet med att ge arbetsledare de verktyg som går ut på att utveckla tydlighet och positiv förstärkning istället för bestraffning och kontroll bör tas emot väl i alla led i organisationen men troligtvis först efter att de fått stöd i att göra annorlunda genom att praktiskt få prova.



Egen bild. Det finns en utbredd tillgång till utbildningar, litteratur och instruktioner i fas I och II och behovet finns av att utveckla vetenskapen kring struktur, metodik och verktyg för att få en hållbarförändring i fas III.

Ett överflöd av litteratur, metoder och studier som förklarar och kartlägger i fas 1 och 2 bidrar till ökade krav på arbetsledare om de inte har tillgång till verktygen i fas 3. Lösningen på detta så här långt i utvecklingen av arbetsledare har varit att ytterligare öka kunskapen och beskrivningen av fas 1 och 2. Tillämpning av beteendeanalys tros vara ett betydande tillskott för att skapa verktyg i fas 3 enligt förespråkarna.

8. SLUTORD

Rubriken på detta arbete lyder: Vad arbetsledare ska göra och varför de inte gör det.

Svaret på detta sammanfattas utifrån detta arbete med följande:

- Lägga merparten av sitt arbete efter beteenden istället för före
- Utforma mål med högt instruktionsvärde och mätbarhet
- Definiera verksamheten utifrån alla förekommande beteenden
- Dela in beteenden i överskott och underskott gentemot målsättningen
- Prioritera beteende enligt vilka som är viktigast för verksamhetens resultat
- Dela ut signaler med högt instruktionsvärde för verksamhetens nyckelbeteenden
- Kombinera signaler med positiv förstärkning av önskade beteenden
- Gör resultat och feedback visuellt och skriftligen nära inpå utförandet i tid
- Ta bort positiv förstärkning av icke önskade beteenden
- Skapa positivt förstärkande miljöer och ageranden från medarbetare, kollegor, uppgifter och arbetsledare
- Handled nya beteenden tills de fungerar
- Ge feedback så kort tid som möjligt efter utförande direkt i arbetssituationen.
- Undvik inte obehag, gör det som krävs för att nå önskad målsättning

Varför arbetsledare inte gör detta är på grund av bristande stöd, kunskap och färdigheter gällande människans beteendepsykologi. Om vi inte kan eller orkar arbeta för en faktisk effekt i verksamheten söker vi oss till en snabb känslomässig effekt för oss själva, då gör vi det som känns kortsiktigt bäst men som långsiktigt kanske inte tar oss till våra önskade resultat. Människor har i alla år undvikit motstånd och obehag och ständigt jagat lätta och kortsiktiga vinster. Detta är ett beteende som kan övervinnas genom korrekt och situationsanpassat stöd.

- Människor motsätter sig bara förändring om det innebär direkta negativa konsekvenser. Verkligheten är att förändring är något naturligt och nästan alltid accepteras om det leder till något positivt för utövaren.
- Det räcker inte bara med att ändra sina tankar, om inte detta motsvaras av samma förändringar i det yttre beteendet.
- Ledarskap är att få medlemmar i en grupp att för en viss tid verka för gruppens bästa och för den sakens skull åsidosätta sina individuella behov.

9. REFERENSER

Abernathy, W.B. (1996). *The Sin of Wages*. US: PerfSysPress.

Aldis, O. (1961). Of pigeons and men. *Harvard Business Review*, 39, 59-63.

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994). Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod. Studentlitteratur, Lund.

Andersson M. (2006). Hur kan akademi organisera samverkan för tillväxt? Deliberativ Organiserad Samverkan, DOS, en ny styrningsmodell. Luleå tekniska universitet. Luleå

Andrasik, F. (1979). Organizational behavior modification in business settings: A methodological and content review. *Journal of Organizational Behavior Management*, 2, 85-102.

Arevius, M. & Olsson, H. (2007). Rädsla lärare – om rädsla som hot och möjlighet. Stockholm: Natur och Kultur.

Austin, J. (2006). Producing Astonishing Organizational Result. Western Michigan University. Michigan.

Babb, H.W. & Kopp, D.G. (1978). Application of behavior modification in organizations: A review and Critique. *Academy of management review*, 3, 281-291.

Balcazar, F.E., Shupert, M.K., Daniels, A. C., Mawhinney, T.C. & Hopkins, B.L. (1989). An objective review and analysis of ten years of publication in the *Journal of Organizational Behavior Management*. *Journal of Organizational Behavior Management* 10(1).

Barnard, C. I. (1938). *The functions of the Executive*. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, and London, England.

Baum, W. M. (1994). *Understanding behaviorism: Science, behavior, and culture*. New York.

Bergman, D. (2009). Leadership development: a comparative evaluation of short-term and long-term programmes in Swedish Health Care. Karolinska Institutet.

- Braksick, L. (2000). *Unlock Behavior & Unleash profit*, Mc Graw-Hill, Inc, New York.
- Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber ekonomi.
- Bryman, A. & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Buus, I. (2005). The evolution of leadership development: challenges and best practice, *Industrial and Commercial Training*, 4, 185-188.
- Collins, D.B. & Holton, E.B. (2004). The effectiveness of managerial leadership development programs: a meta analysis of studies from 1982 to 2001, *Human Resource Development Quarterly*, 2, 217-248.
- Crowell, C.R. (2007). Of rats and humans: A 35-year odyssey in OBM from laboratory to real world. *Journal of Organizational Behavior Management*, 2, 37-64.
- Dahmström, K. (2005). *Från datainsamling till rapport: att göra en statistisk undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Dale, S. B., Duncan, P. K. & Donald, D. (1981). The effects of attendance-contingent feedback and praise on attendance and work efficiency. *Journal of organizational behavior management*, 3, 59-69
- D' Alessandro, D.F. (2007). *Why employees don't do what they're supposed to do and what to do about it*. McGraw-Hill; New York.
- Daniels, A.C. (2000). *Bringing out the best in people*. McGraw-Hill, Inc, New York
- Daniels, A. C. (1989). *Performance Management*, Performance Management Publications, pp.75-82.
- Day, D. V. & Halpin, S. M. (2004). Growing leaders for tomorrow: an introduction. In Day, D.V., Zaccaro, S.J. and Halpin, S.M. (Red.). *Leader development for transforming organizations, growing leaders for tomorrow*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- De Bono, E. (1985). *Conflicts A Better Way to resolve them*. Penguin Books; London

De Wildt, B. A. OBM A Practitioner 's guide to Organizational Behavior management. Graduate School of Business, Michigan University, Michigan.
www.chsbs.cmich.edu/iopa/OBM%20Tutorial.doc

Eikeseth, S. & Svartdal, F. (2007). Tillämpad Beteendeanalys. Studentlitteratur, Stockholm

Eubanks (2001). Organizational Behavior Management and Organizational Development: Potential paths to reciprocation. I Johnson, C.M. Redmon, W.K. and Mawhinney, T.C. *Handbook of Organizational Performance: Behavioral analysis and management*. New York: The Haworth Press.

Eubanks, J.L. & Hayward, G. B. (1992). Cost-benefit approaches to training evaluation. Paper presented at the 18th Annual Convention of the Association for Behavioral Analysis: International, San Francisco, CA, May.

Fagerström. Å. (2006). *OBM leder till rätt arbetsätt*. Stockholm:Docco

Fellinger, Å-M. (2007). Chefen som kunde tala med sina medarbetare. Stockholm: Svenska förlaget liv & ledarskap.

Fox, D.K., Hopkins, B.L. & Anger, W.K. (1987) . The long-term effect of a token economy on safety performance in open-pit mining. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 20, 215-224.

French, W. & Bell, C.H. (1990). *Organization Development* (Fourth edition). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Geller, E.S. (1990). Performance Management and Occupational Safety: Start with a safety belt program. *Journal of Organizational Behavior Management*, 11(1), 149-174.

Gilbert, T.F. (1978). *Human Competence: Engineering Worthy Performance.*, New York: McGraw-Hill.

Holme, I M. & Solvang B K. (1986) *Forskningsmetodik Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur, Lund.

Herrnstein, R. J. (1961). Relative and absolute strength of response as a function of frequency of reinforcement. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 4, 267-272.

Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology, 2*, 169-180.

Holden, B. (2007). Språk, regelstyrning och medvetande. Eikeseth, S. & Svartdal, F. (Red.), *Tillämpad beteendeanalys*. Lund: Studentlitteratur.

Honig, W.K. (1966). Operant Behavior: Areas of research and application. New York: Appleton-Century-Crofts.

Hopkins, B.L. & Sears, J. (1982). Managing behavior for productivity. In L. W. Frederiksen (Ed.), *Handbook of organizational behavior management*. New York: Wiley.

Johnston J. M. & Pennypacker H. S. (1980). *Strategies and tactics of human behavioral research*. Lawrence Earlbaum Associates, Inc., Publishers. Hillsdale, New Jersey

Jordan, P. (1995). Belittled big men. *New York Times Magazine*, December 10, pp. 68-75.

Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology, 5*, 755-768.

Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R. & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology, 87*, 765-780.

Karlsson, C. & Åhlström, P. (1996). Assessing changes towards lean production. *International Journal of Operations & Production Management, 16*(2), 24-41.

Kaiser, B. R. & Hogan, R. (2006). The dark side of discretion: leader personality and organizational decline. Manus avsett för Antonakis, J., Hooijberg, R., Hunt, J., Boal, K. & Macey, W. (Red.) *Strategic Leadership of Organizations*.

Komaki, J.L., Coombs, T. & Schepman, S. (1991). Motivational implication of reinforcement theory. In R.M. Steers and L.W. Porter (Eds.), *Motivation and work behavior* (5th edn, pp. 87-105). New York: McGraw-Hill.

Komaki, J. L. (1986). Toward effective supervision: an operant analysis and comparison of managers at work. *Journal of Applied Psychology, 2*, 270-279.

- Komaki, J. L., Zlotnick, S. & Jensen, M. (1986). Development of an operant-based taxonomy and observational index of supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology*, 2, 260-269.
- Komaki, J.L. (1998). When Performance Approval is the goal: A new set of criteria for criteria *Journal of Applied Behavioral Analysis*, 31 (2) , 263-280.
- Komaki, J. L. (1998). *Leadership from an Operant Perspective*, Routledge, New York.
- Komaki, J.L. & Minnich, M.R. (2001). *Handbook of Organizational Performance*. Johnson, Redmon, Mawhinney (Editors), The Haworth Press, New York
- Lamal, P.A. (1991). *Behavioral Analysis of Societies and Cultural Practices*. Hemisphere Publishing Corporation: North Carolina.
- Landau, J. (1994). The impact of a change in an attendance control system on absenteeism and tardiness. *Journal of organizational behavior management*, 14, 104-106
- LEI (2007). New Survey: Middle Managers Are Biggest Obstacle to Lean Enterprise. Lean Enterprise Institute [www.lean.org]
- Lindh, G. & Lisper H-O. (1990). *Samtal för förändring*. Lund: Studentlitteratur
- Locke, E. A. & Latham, G. F. (1984). *Goal setting for individuals, groups, and organizations*. Chicago: Science Research Associates. Wexley & Baldwin, 1986).
- Lundmark, A. (1998). *Utbildning i arbetslivet. Utgångspunkter och principer för planering och genomförande av personalutbildning*. Lund: Studentlitteratur.
- Luthans, F. & Bond, K. (1977). The use of reversal designs in organizational behavior research. I Taylor, R. L. *Proceeding the 37th annual meeting of the academy of management*. Orlando, Florida, 86-90.
- Luthans, F. & Kreitner, R. (1975). *Organizational Behavior Modification*. Glenview, Illinois: Scott, Foresman.
- Luthans, F. & Martinko, M.J. (1982). Organizational behavior modification: A way to bridge the gap between academic research and real world application. *Organizational Behavior Management*, 3, 33-53.

Luthans, F. & Schweitzer, J. (1979). OBMod in a small factory: How behavior modification techniques can improve total organizational performance. *Management Review*, 43-50.

MacKenzie, R. A. (1969). The management process in 3-D. *Harvard Business Review*, 6, 80-87.

Mawhinney, T.C. (1999). Cumulatively large benefits of incrementally small interventions effects: costing metacontingencies of chronic absenteeism. *Journal of organizational behavior management*, 18, 83-95

Mawhinney, T. C. (2001). Leadership: behavior, context, and consequences. I C. M. Johnson, W. K. Redmon & T. C. Mawhinney (Red.). (2001). *Handbook of organizational performance: behavior analysis and management*. New York: The Haworth Press.

Merwin, G.A. Jr., Thomason, J.A. & Sanford, E.E. (1989). A methodology and content review of organizational behavior management in the private sector: 1978-1986. *Journal of Organizational Behavior Management*, 10(1), 39-57.

Murphy, G. C. & Remnyi, A.G. (1979). Behavior Analysis and Organizational Reality: The need for Technology of program implementation. *Journal of Organizational Behavior Management*, 2(2), 121-131.

O'Hara, K., Johnson, C.M. & Beehr, T.A. (1985). Organizational behavior management in the private sector: A review of empirical research and recommendations for further investigation. *Academy of Management Review*, 10, 848-864.

Ottemann, R. & Luthans, F. (1975). An experimental analysis of the effectiveness of an organizational behavior modification program in industry. I Bedion, A. *Proceedings of the 35th annual meeting of the academy of management*. New Orleans, 140-142.

Patrick, D.C. & Riggan, T.F. (1985). Organizational behavior management: Applications for program evaluation. *Journal of Rehabilitation Administration*, 9, 100-105.

Premack, D. (1959). Toward empirical behavioral laws: I. Positive reinforcement. *Psychological Review*, 66, 219-233

- Poling, A. & Braatz, D. (2001). *Handbook of Organizational Performance*. Johnson, Redmon, Mawhinney (Editors), The Haworth Press, New York
- Prue, D.M., Frederiksen, L.W. & Bacon. A. (1978) *Organizational Behavior Management: An annotated Bibliography*, *Journal of Organizational Behavior* 1, 216-257.
- Prue, D. M., Carstensen, L. L., Rapp, S.R. (1983). *Organizational behavior management 1978-1982: an annotated bibliography*. *Journal of organizational behavior management*, 5, 5-50
- Ramnerö, J. & Törneke, N. (2006) *Beteendets ABC*, Studentlitteratur, Stockholm
- Rosnow, R. & Hantula, D. (2006). *Advances in social and organizational psychology*. Lawrence Earlbaum Associates, Inc., Publishers. New Jersey
- Rosseau, D. (2007). *Det stora gapet mellan forskning och praktik*. Ur *Chef & Ledarskap* nr. 5.
- Sasser, W.E. Jr & Leonard, F.S. (1980). *Let First-level supervisors do their job*. *Harvard Business Review*, 58, 113-121.
- Schein, E.H. (1990) *Organizational Culture*, American Psychological Association, Vol 45, No 2, 109-119.
- Snyder, C. & Luthans, F. (1979). *The application of OBMod to increase the productivity of hospital personnel*. College of Business Administration, University of Nebraska.
- Szklarski, A. (2007). *Om konflikter och konstruktiv konflikthantering*. I K. Granström (red.), *Forskning om lärares arbete i klassrummet* [s. 51-64]. Stockholm: Myndigheten för skolutveckling.
- Tischy, N.M. & Ulrich, D.O. (1984). *The Leadership Challenge- a call for the transformational leader*. *Sloan Management Review*, 26 (1), 59-68.
- Ulrich, R., Stachnik, T. & Mabry, J. (Eds). (1966-1974). *Control of human behavior* (Vol. 1-3). Glenview, IL: Scott, Foresman.
- VanNess, P. & Luthans, F. (1978). *Multiple-Baseline Designs: An alternative strategy for organizational behavior research*. I Miller, E.L., *Proceedings of the 22nd annual Midwest*

academy of management conference. Ann Arbor, Michigan: Graduate School of Business, University of Michigan, 336-350.

Wadström, O. (2004). Att förstå och påverka med beteendeproblem. Linköping: Psykologinsats.

Wadström, O. (2007). Sluta älta och grubbla: lättare gjort med kognitiv beteendeterapi. Linköping: Psykologinsats.

Wilk, L. A., Redmon, W. K. (1991). Organizational behavior Analysis in the United States: Public Sector Organizations. In Lamal P.A., Behavioral Analysis of Societies and Cultural Practices. Hemisphere Publishing Corporation: North Carolina.

Wilk, L.A., Redmon, W. K. (1990). A daily- adjusted goal-setting and feedback procedure for improving productivity in a university admissions department. *Journal of organizational behavior management*, 11, 55-75

Wilkins, A.L., & Ouchi, W.G. (1983). Efficient Cultures – Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance. *The Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3, pp. 656-665.

Yukl, G.A. (1994). *Leadership in organizations* (3rd edn). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Yukl, G. A. (2006). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall

Öst, L-G (2006). *Kognitiv beteendeterapi inom psykiatrin*. Stockholm: Natur och Kultur.

BILAGOR

Bilaga 1

1. Har ni utsedda arbetsledare som är tilldelade ett ansvar för arbetsledning?

”Ja, vi har tre arbetsledare som har ett särskilt ansvar.”

”Ja. Nu är de lite nya i kläderna och i sina roller men tanken är att de ska få indelade arbetsuppgifter de ska ha ett huvudansvar för i företaget”

”Ja, vi kallar dem gruppleddare och de har ansvar för att gruppen har vad de behöver och gör det de ska av sina tilldelade arbetsuppgifter.”

”Ja, vi har arbetsledare på många olika nivåer men jag antar att du menar vad vi kallar teamledare och de har ansvar för samordning och vissa administrativa uppgifter samt när något ska hanteras inom arbetsgruppen.”

”Ja, vi har en arbetsledare som arbetar direkt under oss som ordnar beställningar, uppföljningar och det löpande arbetet på plats på bygget.”

”Nej, vi är en och samma arbetsgrupp med ungefär lika ansvar för vårt eget arbete och att vi når våra mål under året.”

”Ja, jag antar att jag är arbetsledaren. Ingen annan har något specifikt arbetsledaransvar utöver att sköta sin arbetsuppgifter.”

”Ja, o ja. Vi har många arbetsledare med många olika arbetsuppgifter tilldelade som de ska sköta och rapportera vidare i organisationen.”

”Ja, visst. Varje avdelning har en arbetsledare som är ansvarig för det löpande arbetet.”

”Ja, vi har fyra arbetsledare. Tre är ansvariga för arbetet med personalen och den fjärde har ett övergripande ansvar för samordning, att dela ut arbetsuppgifter samt ekonomisk uppföljning på avdelningarna.”

2. Rekryterades personen/personerna internt eller externt?

”Både och.”

”Nä, de har alla tagits ur personalledet och har lång erfarenhet av arbetet.”

”Alla är internt rekryterade.”

”Vi tar bara internrekryteringar till arbetsledarposition.”

”Vi är alla mer eller mindre anställda samtidigt eftersom verksamheten är relativt ny men vi har alla arbetat i liknande verksamheter tidigare.”

”Vi har en extern rekrytering som kommer från en helt annan bransch på rekommendation men de övriga kommer från våra egna led.”

”Nej, vi kommer alla från flera år i företaget.”

”Vi har lite olika bakgrund. Två är från arbetsledet, en är extern ingenjör och en har en helt annan bakgrund som projektledare.”

”Ja, en är ju jag som också är VD och två killar har vi tagit in utifrån från liknande företag och en kommer från programmering men som alltid har varit väldigt framåt och självgående.”

”I huvudsak måste jag säga att vi försöker ta av de egna leden eller att vi får någon från ett konkurrerande företag. I dagsläget är det en utifrån och resten är internt.”

3. Vilken formell kompetens har personen/personerna i fråga gällande arbetsledning?

”Vi har en tvådagars kurs som de flesta har gått nu som hålls av en extern utbildare.”

”Nä, de har gått från arbetarledet direkt till arbetsledare så de har mer erfarenhet och vi vet att de funkar med personalen i övrigt.”

”Jag har ju i min gamla högskoleutbildning några gamla ledarskapskurser och de andra har väl lite olika bakgrund där jag vet att en har nån projektledarerfarenhet och de andra är väl självlärda och lär sig nya saker varje dag.”

”Vi har väl egentligen ingen formell utbildning alls just i arbetsledning men vi har ju lång erfarenhet av yrket och hur ett gott utförande ska vara.”

”Vi har temadagar varje år som brukar vara två stycken då vi tar in en föreläsare i något intressant ämne.”

”Nä, han har bara egen erfarenhet och har ingen speciell kompetens just för arbetsledning fränsett att han är bra och att killarna tycker om honom.”

”Våra arbetsledare har fått söka en utannonserad tjänst och vi har rekryterat dem på deras tidigare meriter och att de har den akademiska behörighet av yrket som krävs. Jag tror att de har någon del i sin utbildning som handlar om arbetsledning.”

”Det är nog ingen som har någon riktig formell kompetens i arbetsledning men det handlar ju om att veta hur jobbet ska skötas och få de anställda till att göra det.”

”Det är lite dåligt tror jag med någon särskild kompetens inom arbetsledning men de har ju alla en lång erfarenhet av yrket och vi har ju sett till att det är personer som klarar av att hantera de andra och få saker gjorda.”

”Vi har ingen som har en särskild arbetsledarkompetens utan vi har valt bra personer som sedan får olika mycket stöd då för att klara av sitt uppdrag. Det är inte alltid vi chansat rätt men just nu har vi bra folk.”

4. Vilka målsättningar har ni för arbetsledaren/na?

”De har en månadsuppföljning i ekonomi och sen tar vi resten löpande.”

”Sköta och utveckla verksamheten.”

”Vi ser ju om killarna mår bra och sen att vi hinner med det vi ska.”

”Det finns nog inga egentliga uttalade mål på det sättet, det dyker ju upp uppgifter hela tiden och vi ser ju hur de hanteras. Så länge personalen är nöjd så är vi nöjda, annars får vi ju gå in och stötta upp om det behövs.”

”De har alla enhetsmål som ska följas upp på månadsbasis och utöver det har vi ju en produktionsplan att följa.”

”Våra arbetsledare går enligt en tidsplan där de själva håller reda på hur de ligger till med sina kunder.”

”Målet är väl att ta hand om personalen så att de är nöjda och sen att göra sina arbetsuppgifter så att vi inte halkar efter.”

”Vi har just börjat att titta på eventuella målsättningar som vi skulle kunna ha för verksamheten, fram tills nu har det varit att beskriva ett verksamhetsår bara.”

”De ska vara förebilder för de andra och se till att allt funkar i tillverkningen, det är nog de målen vi har för dem.”

”Det går ju bra för dem, de jobbar lite olika men jag tycker nog att två av dem har hittat en bra struktur för sina avdelningar. Vi vill väl att de ska hitta en struktur som fungerar för dem och att de tar tag i saker snabbt om de ser att något inte funkar.”

5. När ni era målsättningar?

”Nej, vi har en del att ta tag i.”

”Nej, det kan jag inte påstå direkt, vi har ju alltid ett önskemål om utveckling. Vi har ju varit mycket större förut men vi tycker nog att det går bättre nu när vi är färre.”

”Nej, vi har ytterligare krav i produktionen att leva upp till.”

”Nej, vi har en del problem med lite olika saker just nu. Främst kvalitetsbrister och leveranstider.”

”Ja, det går ju bra men nog finns det mycket att göra bättre.”

”Jag har väl känt att det finns en del att titta på vad gäller just kvalitetssidan men också så vardagliga saker som att passa tider och att göra rätt från början har varit och är svårt att få att fungera.”

”Nej, vi har ytterligare krav på att växa så vi har mycket att ta tag i.”

”Nej, vi har ju en del saker som fungerar relativt smärtfritt nu men vi har också delar som vi verkligen måste ta tag i och få att fungera.”

”Delar av våra mål har vi klarat av men det är mest just såna vardagliga saker som kan vara svåra att få till och som jag vet att de skulle vilja sluta tjata om.”

”Vi har ju inte haft några mål egentligen på det sättet men inte tror jag att det går så bra inte, inte ekonomiskt i alla fall.”

6. Mäter ni något kopplat till just arbetsledarens/nas prestation?

”Vi ser ju hur det har gått ekonomiskt och det mäter vi kvartalsvis nu.”

”Nej, jag kan inte säga att vi mäter just arbetsledarens prestation annat än att vi ser hur det gått för gruppen i varje projekt.”

”Varje arbetsledare har ett eget ansvar för sin verksamhet och där mäter de produktion kopplat till kalkyl och kan se om vi ligger bra eller dåligt till när ett jobb är klart.”

”Kopplat till arbetsledares prestation vet jag inte men vi ser ju hur det går totalt.”

”Jag tror att det bästa sättet vi kan göra det på är att höra hur personalen upplever det. Annars mäter vi inte något direkt nej.”

”De har en budget som de ska följa men den gäller ju för hela arbetslaget och utgår från en uppskattad kostnad som inte alltid håller.”

”Nej, det gör vi inte faktiskt. Vi har siffror men de visar inte vad just arbetsledaren gör.”

”Vi har ju inpriser och utpriser sen mäter vi reklamationer och leveranstider men vad som har med arbetsledaren att göra i det är ju inte något vi tittar på separat.”

”Nej det gör vi inte.”

”Nej, vi mäter inte något på det sättet, vi ser till helheten och har budgetuppföljningar på månadsbasis men inte per arbetsledare eller vad de gör.”

7. Kände du innan detta till Kognitiv Beteendeterapi, Organizational Behavior Management eller Performance Management?

”Nej.”

”KBT är jag väl bekant med som individuell behandlingsform men det övriga låter mer som management och är inte bekant.”

”Ja, det första har jag hört men inte de andra två.”

”Ja, så där. Det är ju psykologi men jag vet inte i detalj vad det är.”

”Nej.”

”Beteendeterapi vet jag ju vad det är men det andra har jag inte kommit i kontakt med.”

”Ja, vi köper enbart KBT till våra anställda genom företagshälsovården men de andra två är nya för mig.”

”Nej, det kan jag inte påstå. Beteendeterapi är ju bekant men bara så att jag hört det.”

”Ja, KBT är ju det som vi använder i samband med att någon anställd behöver samtalsstöd men jag vet inte vad OBM (egen förkortning) och PM (egen förkortning) är.”

”Ja, jag känner till KBT men jag kan inte i detalj redogöra vad det innebär rent konkret. Det andra har jag inte hört talas om nej.”

8. Var du innan detta insatt i hur man konkret arbetar med någon av ovanstående metoder?

”Nej.”

”Nej.”

”Nej.”

”Nej men som jag förstått det så arbetar KBT mer med vad som ska hanteras här och nu och vad man behöver göra annorlunda jämfört med den äldre psykologin som var baserad på Freud som handlade mer om bardomen och så?”

”Nej.”

”Nej.”

”Ja, KBT vet jag ju att det handlar om att ändra beteende för att just bryta ett sätt som inte fungerar och jag tror det gäller tankar också. Det är väl främst inom fobier och ångest det har använts men jag vet också att många som arbetar med barn och ungdomar använder det.”

”Nej, det kan jag inte påstå. KBT är ju att arbeta med sin situation här och nu och göra på ett bättre sätt. Det har ju kallats för en korttidsterapi och jag vet att det är populärt. OBM och det andra vet jag inte alls vad det är.”

”Nej.”

”Nej, jag vet absolut inte i detalj. KBT känner jag ju till och det sista låter som något som jag läst inom management, tidsstudier kanske?”

9. Hur ser du på metodikens olika delar i arbete med organisationer:

a) Instruktionsvärde (att skapa målsättning med tydlighet om ”hur” något ska utföras)?

”Det är så kul att du tar upp det, vi har ju just haft en diskussion om hur otydliga mål vi har. Vi har mycket att jobba på där.”

”Det är ju stor skillnad nu i alla fall på den operativa nivån med tydligheten kring vad som ska göras. Instruktionsvärde är viktigt och det är till en stor hjälp för oss.”

”Tydligheten är bra, det är lätt att det blir en massa stora ord bara som inte säger nåt om vad som ska göras.”

”Jag tror nog att många har svårt för att vara riktigt tydliga när det är stora verksamheter som ska sammanfattas. Det är jättebra med en tydlighet i instruktionen.”

”Vi kan verkligen se vilken negativ effekt det ger när det man gör inte avspeglas i målen, känslan av att ens arbetsinsats inte ses eller uppmärksammas.”

”Dessa knepiga ord, jag har alltid utgått ifrån att alla förstår att det ska vara tydligt vad som ska göras och hur de förväntas göra det men det är klart att man alltid kan bli bättre på det. Vi har ju en del missförstånd hos oss.”

”Vi har alltid tyckt att vi har haft tydliga instruktioner och kan väl i detta också tycka att man inte kan bryta ner precis allt vi gör till beteendenivå det skulle ju bli direkt ohanterligt men just för dem i direkt arbete på avdelningen kan jag ju se stora vinster med detta.”

”Jag kan uppleva att det fattas mycket hos oss framförallt för arbetsledarna. Jag menar det delar ju ut instruktioner men vi ser ju ofta hur de missförstås och att det bli fel trots att arbetsledaren säger att han varit tydlig.”

”Nej, det var ju bra att lära sig. Utifrån hur vi har skrivit målen så framgår det ju inte alls så tydligt vad som ska göras. Det blir ju ett avstånd där som kan missförstås.”

”Jag tycker det har tillfört mycket i vårt arbete med att bli tydliga gentemot personalen och att de mycket tydligare får se vad det de gör leder till.”

b) Beteendeanalys (att förstå, förklara och kunna påverka vad människor gör)?

”Det här är ju absolut ingenting som vi kan men vi har förstått principen sen tar det nog ett tag innan vi kan tillämpa det i praktiken. Det har ju hjälpt oss att förstå mycket av det vi lagt mycket tid på att förändra.”

”Det där ger vi oss inte på men vi förstår ju hur ni jobbar med det. Visst är det ett verktyg”

”Mycket positivt måste jag säga. Att vi kunde komma fram till det som vi nu sett med saker vi har haft funderingar kring hur vi ska lösa. Jag tycker också att XXX har förstått och lärt sig tillämpa detta på ett bra sätt nu.”

”Absolut ett verktyg som vi kan ha nytta av, däremot så tror jag att det krävs en del träning innan vi kan säga att vi är säkra på det.”

”Det låter krångligare än vad det är, jag ser definitivt vinsterna av att kunna behärska det men det är inget vi kommer att tränga in i just nu.”

”Jo, vi förstår principen och det blev ju väldigt tydligt vid ett tillfälle att vi ägnade oss åt helt fel saker.”

”Jättetydligt vad vi ska och inte ska göra när olika saker uppstår. Definitivt ett verktyg som vi kan använda oss av.”

”Jag har förstått att detta är relativt nytt inom organisation så jag kan nog se att det finns svårigheter med att acceptera arbetssättet men vi kan absolut se vinster med att använda det.”

”Det där var det mest intressanta när vi kunde göra det på exemplet med hinkarna och det fungerade, det tog verkligen skruv.”

”Ja, det var intressant och kan säker användas i många olika situationer i verksamheten. Jag är lite osäker hur arbetsledarna ska ta emot det dock, det får vi se.”

c) Nyckelbeteenden (att förtydliga och prioritera vilka beteenden som är viktigast för verksamhetens resultat)?

”Ja, så här låter det ju som att det är en självklarhet att alla gör på det här sättet men det har vi ju lärt oss att det inte fungerar på det sättet.”

”Jo, naturligtvis är det så och vi tycker ju att vi har arbetat på det sättet men inte riktigt så här strukturerat. Att testa strategier tyckte vi också gav väldigt mycket.”

”Absolut, detta ska ju fram ännu mer och dessutom ut till alla i organisationen. Det här sättet att arbeta tvärtom känns mer naturligt trots att man är mer van med det andra.”

”Jag är väl inte helt med på vad det betyder rent konkret för jag tycker ju att vi gör så men vad jag förstått utifrån instruktionsvärde som du nämnde så är vi ju inte så tydliga som vi tror att vi är och det gäller nog också detta då förstås.”

”Vi tycker ju att vi gör det här men killarna säger ju att detta är bättre så det är väl nånting som vi gör annorlunda.”

”Det har gett ett bättre fokus för oss i arbetsgruppen och sen har det varit skönt att ta en sak i taget. Det blir lätt för mycket man ska göra på en gång annars och det är ingen garanti att någonting blir gjort över huvudtaget då.”

”Det känns bra nu att vi har kunnat lyfta upp detta som ett värde i företaget också nu som alla killarna enats kring. Det har gett tydlighet.”

”Till en början var det ju mycket snack och teori som det kändes men jag tycker att jag kan beskriva verksamheten mer tydligt utifrån detta nu.”

”Ja, jag kan ju egentligen inte uttala mig om det men så som det förklaras känns det ju mycket bra.”

”Jo, det känns naturligt och jag kan väl i och för sig tro att det är en process som måste till som kan vara krävande men jag skulle definitivt tro att det är bra för verksamheten att ha denna tydlighet och att det ger en hjälp att prioritera.”

d) Konsekvensstyrning (att se till att det upplevs positivt att göra de saker som är viktiga för verksamhetens resultat)?

”Vissa av de här begreppen känns lite förvirrande men utifrån vår organisationsstruktur så vet vi att det finns mycket som görs för företaget som inte förstärks om inte direkt i alla fall och det är ju fel men vi har ju inte heller någon bra idé för hur vi ska hantera det. Det måste ju bli arbetsledarna som ska göra det för de är ju där när det sker. Idén är både rätt och bra men sen ska vi ju få det att fungera i praktiken också.”

”Jo, du vet ju fallet jag hade med henne som inte gjorde något rätt. Då fick jag läget att prova och nu är hon ju betydligt bättre så jag har sett att det fungerar.”

”Ja, det ju ingen säga något emot. Det är klart att det ska vara så men det fungerar inte alltid i praktiken så som man har tänkt sig.”

”Jo, vi har ju jobbat både med tydlighet i signalen och konsekvenser och vi kan se effekter men det svåra är ju sen att ta tiden till det till en början och också att ta en sak i taget när det är så mycket som måste fungera på en gång.”

”Jag tycker det säger sig själv att det måste vara så men som det ser ut nu så hinner vi inte med allt och vi måste lita på att gubbarna gör sitt jobb och på nåt sätt berömmar sig själva eller att det sker inom laget.”

”Det tar ju ett tag att sätta sig in i dessa begrepp men väl vi får prova i praktiken så känns det naturligt men det konstiga är ju att vi tycker att vi jobbar så här men utan någon egentlig struktur och medvetna om vad vi gör så det bästa har nog varit just att uppmärksamma vad vi gör, när vi gör det men också hur vi gör det.”

”Vi har ju våra problem att brottas med och ibland kan jag tycka att det görs lite förenklat när man ska dela in saker på det här sättet. Tills sist landar det ju på att någon ska göra det och det är ju det som vi har problem med just att få personalen att göra allt det här som vi vet att vi ska göra men det blir ju inte gjort.”

”Jo visst är det så men det här kräver ju en mycket större närvaro av vår arbetsledning på alla nivåer och där får ju vi problem just för att vi inte har tiden. Men sen vet ju jag att det inte bara handlar om tiden utan också vad vi gör istället för att göra detta och det är nog där skon klämmer, hur ska vi komma ur det arbetssätt vi har idag så att vi mer kan arbeta på det här sättet.”

”Ja, jag förstår ju hela idén med att arbeta efter beteendet istället för före men det är ju mycket vi måste ändra då i det vi gör idag. Vi vet vad som måste göras och vi kommer att ha svårt att hitta tiden till det utifrån hur vi arbetar idag.”

”Det finns mycket hos oss som är lite tvärtom kan man ju säga utifrån den här metodiken och jag ser ju gärna att det finns stöd att få för att komma tillrätta i alla fall med de saker som vi ser som viktigast att komma till rätta med först så kanske man kan ta resten längs vägen på något sätt.”

10. Är det någonting arbetsledaren/na kan göra annorlunda som skulle förbättra ert resultat?

”Jag tror det är just närvaron ute med personalen som är viktigast.”

”Det är nog att finnas på plats som vi inte alltid hinner och ta tag i de saker som dyker upp under dagen.”

”Vi ser det nog som viktigast att ha framförhållning och planera så att vi kan agera innan problemen dyker upp. Det är när det blir stopp som det kostar pengar.”

”Jag upplever nog att det är att visa intresse för arbetet och personalen samt att hantera problem som ska lösas löpande.”

”Att de kommer bra överens med personalen och att de utför sina arbetsuppgifter som de ska.”

”Jag ser nog helst att de kan arbeta självständigt och att de kan lösa problem utan att behöva blanda in sina egna överordnade.”

”Det ska ju vara min förlängda arm och då tycker jag det är viktigt att de har en helhetsbild av arbetet så att de förstår både killarna och mig.”

”Jag vill se ett engagemang och ett genuint intresse för arbetet och personalen.”

”Hos oss skulle jag tro att det handlar om lyhördhet och att man kan möta människor.”

”De ska väl i första hand driva verksamheten gällande lönsamhet och kvalitet.”

11. Upplever du att ert företag har behov av att utveckla sin/a arbetsledares arbetssätt?

”Ja, nog finns det saker att utveckla framförallt när det gäller struktur och effekt av det man gör.”

”Ja, det tycker jag nog. Jag skulle säga att det skulle kunna bli dubbelt så bra.”

”Ja, visst.”

”Ja, definitivt, visst har vi många områden där vi skulle kunna få ut mycket mer.”

”Ja, visst har vi det. Här finns det många saker som ska fungera.”

”Absolut, visst har vi det.”

”Ja, det måste jag säga att jag tycker. Jag menar vi vill ju inte ha ett tydligt indelat ansvar på just en person men vi behöver alla en bättre arbetsledning som grupp.”

”Ja, visst är det så. Det är mycket som görs nu som jag upplever att vi inte riktigt har koll på och säkert mycket som kunde göras både annorlunda och bättre.”

”Ja, det har vi naturligtvis ett behov av.”

”Jo, det har vi absolut. Killarna behöver stöd i sitt arbete men det räcker ju inte bara med att säga att det är bra, de måste ju få tydliga instruktioner också.”

12. Vad ser du som positivt med denna metodik?

”Tydligheten och enkelheten är nog det som tilltalar mig mest, jag är nyfiken på hur det kommer att fungera i praktiken”

”Enkelheten och tydligheten och att det blir mätbart”

”Det är strukturerat på ett bra sätt och det är mätbart direkt. Det vi arbetar med är ju företagets resultat så det blir ju snabbt kul eftersom vi vinner på det men det gäller ju att få gubbarna att se det också”

”Mätbarheten och att det handlar om företagets resultat”

”Jag tycker om det pedagogiska upplägget hur varje individ ska ta plats i företaget och agera på det sätt som bäst gagnar företaget och de anställda. Det sätter de anställda i en viktig och tydlig position”

”Jag tycker inte att jag har hört något som känns så pricksäker förut utan att det alltid har lindats in i en massa ord. Upplägget är klart och tydligt och resultatet är ju i vårt eget intresse, svårigheten ligger ju i att få de anställda att göra det och det är ju vad den här metodiken handlar om”

”Jag gillar upplägget med att ena arbetsgrupper, ge arbetsledaren en tydligare och mer given roll och att gemensamt bygga upp riktlinjerna för hur resultatet ska erövrats”

”Det är ju det här vi behöver, allt vi provat har ju alltsammans fallit på en och samma sak och det är att förändra beteendena”

”Jag gillar att det bygger på engagemang och positiv förstärkning även om jag tror att vi faller dit på att leta fel hos varandra igen”

”Jag tror på detta, jag tror verkligen att det är beteenden som måste förändras och jag tror också att det är bättre att lyfta fram och förstärka viktiga beteenden än att ständigt jaga fel.”

”Tydligt vad värdet är för oss på företaget, förändringen hos våra arbetsledare är ju kvar även när projektet är klart”

13. Vad ser du som negativt med denna metodik?

”Jag ser inte hur vi ska hitta tid för att genomföra det eftersom vi ägnar så mycket tid åt fel saker idag, exempelvis att göra om och att säga till om samma saker om och om igen”

”Hur jag ska få gubbarna med mig på nåt sånthär, jag vet inte om det är deras grej riktigt”

”Jag tror att det viktigaste för oss var att få detta att gå ihop med vad vi sedan tidigare redan hade igång så att lärarna inte upplever att det är ytterligare en sak att hålla i huvudet, det kan lätt bli för mycket”

”Att all litteratur var på engelska känns ju lite märkligt. Jag skulle gärna sett att det fanns svenska referenser eller i varje fall nordiska referenser att tillgå. I övrigt så vet ju vi exakt vad det är vi vill förbättra och vi ser inga direkta motstånd i metodiken, vi tror på den.”

”Det finns väl alltid en rädsla för gapet mellan vetenskap och praktik och att det inte ska funka så som det är tänkt. Då gäller det ju verkligen att personen i fråga kan hantera de skillnader som finns och att det finns flexibilitet i metoden”

”Att allt är amerikanskt och psykologiskt, hade ni kommit in genom affärsingången skulle det nog varit lättare att få flera öron i ledningsgrupperna”

”Det är en tidsfaktor och en pengafaktor att ta hänsyn till men vi lägger ju uppenbarligen ner lika mycket tid idag och det kostar ju också och vi är ju inte nöjda med det resultatet vi har idag.”

”Det tar emot med alla startsträckor när man ska göra något nytt man skulle vilja ha resultatet först. När vi väl bestämt oss så tar det ju ett tag innan det börjar hända något men så är det ju med allt”

”Det känns som att det finns en risk att det blir en massa analyserande och att det upplevs som styligt och styrt så jag tror det är viktigt med fokus på resultatet i verksamheten och att det är praktiska saker som hanteras.”

”I det stora hela tycker jag att det är en välkommunicerad metodik som har tagit hänsyn till de flesta parametrar så jag tycker bara det är att sätta igång så vi får se om vi kan få till det i praktiken. Det finns mycket att göra hos oss”

