



LUNDS
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen
Box 199, 221 00 Lund

Kurs: PED K11
Kandidatuppsats, 15 hp
Datum: 2008-06-05

Traineeprogram som formning eller oförutsägbar resa?

Traineeprogrammet Skåne Nordväst – en utvärdering av
programmet som kollektiv lärprocess

Stina Kihlén och Sara Ströberg

Handledare: Maria
Löfgren Martinsson

ABSTRACT

Arbetets art:	C-upsats, 15 hp, inom Programmet för personal och arbetsliv, med inriktning mot arbetslivspedagogik.
Sidantal:	46
Titel:	Traineeprogram som formning eller oförutsägbar resa? Traineeprogrammet Skåne Nordväst – en utvärdering av programmet som kollektiv lärprocess.
Författare:	Stina Kihlén och Sara Ströberg
Handledare:	Maria Löfgren Martinsson
Datum:	2008-06-05
Bakgrund:	Samhället står idag, till följd av 40-talisternas förväntade pensionsavgångar, inför en omfattande generationsväxling. Således ställs allt högre krav på gynnsam kompetensförsörjning inte minst inom kommunal sektor. För att möta problematiken är Traineeprogram inom denna sektor en växande trend varför vi såg det som ett intressant studieobjekt att utvärdera Traineeprogrammet Skåne Nordväst.
Syfte:	Syftet är att beskriva och analysera traineeprogrammets bakgrund, process och utfall, att utifrån det organisationspedagogiska perspektivet förklara programmets utfall på individ och organisationsnivå samt att diskutera principer för utveckling av traineeprogram.
Metod:	De metodologiska utgångspunkterna för den empiriska studien är en kvalitativt inriktad fallstudie med induktiv ansats och ramfaktormodellen som struktur.
Resultat:	Genom att studera traineeprogrammet i sin helhet framgick en rad kritiska moment som kan sägas ha haft påverkan på det i stort gynnsamma utfallet. För att skapa en förklaringsmodell relaterades resultatet till former av utveckling och kollektiva lärprocesser. Detta diskuterades sedan med avseende på hur syftesuppfyllelsen i programmet är beroende av synen på utveckling, som formning eller emergent. Utifrån detta fastslogs att traineeprogram som ger förutsättningar för emergent utveckling kan ses som eftersträvansvärt under förutsättning att de ger utrymme för kollektivt lärande genom empowerment.
Nyckelord:	Trainee, Traineeprogram, Offentlig sektor, Värderande fallstudie, Kollektivt lärande, Empowerment, Målskapande, Utveckling som formning, Utveckling som emergent.

Innehållsförteckning

Förord.....	iii
1 Inledning	1
1.1 Problemområde	1
1.2 Syfte	2
1.3 Disposition	2
1.4 Traineeprogrammet Skåne Nordväst.....	2
1.4.1 Programmets framväxt	2
1.4.2 Programmets syfte och mål	2
1.4.3 Organisatoriska ramar.....	3
1.4.4 Urval och rekrytering.....	3
1.4.5 Programmets struktur	4
2 Metodologiska utgångspunkter.....	6
2.1 En kvalitativt inriktad fallstudie.....	6
2.1.1 ...med induktiv ansats.....	7
2.1.2 ... och ramfaktormodellen som struktur	7
2.2 Tillvägagångssätt	7
2.2.1 Urval	8
2.2.2 Dokumentstudier	8
2.2.3 Enskilda intervjuer och fokusgrupper	9
2.2.4 Bearbetning och analys.....	10
2.3 Överväganden	11
2.3.1 Etiska överväganden.....	11
2.3.2 Kvalitet i kvalitativa studier	11
2.4 Metoddiskussion	12
3 Traineeprogrammet Skåne Nordväst	14
3.1 Bakgrund.....	14
3.1.1 Kommunernas situation inför programmet	14
3.1.2 Traineeernas situation inför programmet	15
3.2 Process	15
3.2.1 Långsiktighet	15
3.2.2 Tillhörighet	16
3.2.3 Verklighet	17
3.2.4 Påverkansmöjligheter	18

3.2.5	Förberedelser	18
3.3	Programmets utfall	19
3.3.1	Programmets effekter på	19
3.3.2	...individnivå	19
3.3.3	...organisationsnivå	20
3.3.4	...omvärldsnivå	21
3.3.5	Bilden av kommunal sektor som arbetsgivare	22
3.3.6	Syftes- och måluppfyllelse	23
4	Utveckling genom kollektiva lärprocesser	26
4.1	Tillvägagångssätt i den teoretiska undersökningen.....	26
4.2	Kollektivt lärande ur ett organisationspedagogiskt perspektiv	27
4.2.1	Kollektivt lärande i team	28
4.2.2	Kollektivt lärande i nätverk	29
4.3	Empowerment	29
4.3.1	Relationell och motivationell empowerment	30
4.3.2	Resurser och handlingsförmåga som grund	30
4.3.3	Effekter av empowerment	31
4.4	Kollektivt lärande genom empowerment... ..	32
4.4.1	... med mål som drivkraft.....	32
4.5	Utveckling – men mot vilka mål?	33
5	Analys	36
5.1	Kollektivt lärande i team eller nätverk?	36
5.2	Delanalys I- Kollektivt lärande genom empowerment i förhållande till programmet... ..	37
5.2.1	...med mål som drivkraft.....	39
5.3	Delanalys II - Utveckling – som formning eller emergent? 40	
5.3.1	Med utgångspunkt i syftes- och måluppfyllelse.....	40
6	Diskussion	43
6.1	Traineeprogram som formning eller oförutsägbar resa? .	43
6.2	Vidare forskning	44
7	Referenser	45
	Bilagor.....	a

Förord

Att utveckling kan ta olika riktningar kan konstateras redan vid en snabb anblick på försättsbladet till denna uppsats. Även vår har genom uppsatsen tagit en ny riktning. Slutdestinationen för denna uppsats är nu nådd, men detta är på intet sätt slutet på den resa som arbetet varit en del av. De kunskaper som vi tillgodogjort oss inom ramen för detta arbete är enbart en hållplats på den oförutsägbara resa mot utveckling som vi befinner oss mitt i. En resa som i och med den föreliggande uppsatsen fått fler möjliga slutdestinationer på kartan.

Vi vill rikta ett stort Tack till berörda parter i Traineeprogrammet Skåne Nordväst som utgjort terrängen för resan mot denna hållplats. Tack för ert tillmötesgående och er hjälpsamhet under hela arbetsprocessen. Vi hoppas att vi med vårt pedagogiska perspektiv kunnat bidra med det underlag som efterfrågats samt att uppsatsen öppnat för nya infallsvinklar inför kommande traineeprogram.

Tack också till vår handledare och navigatör Maria Löfgren Martinsson som alltid funnits där och tagit ut riktningarna för resan när vägen känts krokig. Men även för att du gett oss stort utrymme att utstaka den detaljerade färdvägen och förutsättningar att låta vår resa förbli oförutsägbar.

Stina Kihlén & Sara Ströberg
Lund, maj 2008

1 Inledning

1.1 Problemområde

Samhället står idag, till följd av att 40-talisterna inom en överskådlig framtid förväntas uppnå pensionsålder, inför en omfattande generationsväxling som leder till att arbetet med ledar- och specialistförsörjning måste ske mer långsiktigt och målmedvetet än vad som tidigare varit fallet. En ökad konkurrens om den välutbildade arbetskraften är ett scenario som arbetsmarknaden redan idag ställs inför och som förväntas kulminera under de närmsta åren. Den kommunala sektorn berörs i hög grad av problematiken då en stor grupp ledare inom kort förväntas gå i pension och rekryteringsläget, som en följd av konkurrensen med den privata sektorn, inte ter sig gynnsamt.

Att ovanstående situation medför ett kompetensgap är i det närmsta oundvikligt och förutspås resultera i en bekymmersam situation på arbetsmarknaden såväl inom kommunal som privat sektor. Detta då betydande erfarenheter och kunskaper med arbetskraften försvinner ut ur organisationerna och ska mötas upp med arbetskraft fostrad i dagens kunskapssamhälle där individer i och med utbildning ges en grund för att i interaktion med omgivningen själv utveckla kunskap. För att överbygga denna problematik krävs att erfarenheter och kunskaper knyts till organisationerna och i tid överförs till kommande generation.

Traineeprogram kan vara en strategi för att lyckas med detta då denna utbildningsform ”... ligger mellan rekrytering, introduktion och kompetensförsörjning” (Granberg, 2003 s. 307). Traineeprogram kan liknas vid en företagsintern lärlingsutbildning och innehåller ofta längre praktikperioder fördelat mellan olika delar av organisationen kombinerat med teoretisk utbildning som därmed ger en bred organisationskunskap och ett stort kontaktnät. Den grundläggande tanken är att generera en rekryteringsbas för framtida chefer och specialister efter att traineen genomgått den mellan ett och två år långa utbildningen (Skogsberg & Sköldborg, 1991).

Trots att traineeutbildningar i varierande omfattning använts sedan 1980-talet (Skogsberg & Sköldborg, 1991) tycks forskningsunderlaget kring effekterna av utbildningsinsatser av detta slag vara tunt. I synnerhet beträffande traineeprogram inom kommunal sektor varför vi fann det intressant och relevant att inrikta vår kandidatuppsats på detta.

Frågor som vi fann intressanta för undersökningen var exempelvis: Kan man skapa kompetenta ledare genom speedarbete inom ramen för ett traineeprogram? Vilken lärsituation erbjuds? Vilka individer skapas? Är det välinvesterat för organisationerna att satsa på traineeprogram? När vi så blev erbjudna uppdraget att utvärdera Traineeprogrammet Skåne Nordväst inom ramen för uppsatsen såg vi det som en möjlighet att få empiriskt underlag för åtminstone några av våra frågor. Vi såg med spänning fram emot att få en ökad inblick i hur denna utbildningsform kan organiseras och vilka effekter som kan frambringas. Dessutom fann vi det motiverande att kunna bidra med våra resurser och pedagogiska perspektiv till Skåne Nordväst.

1.2 Syfte

Med utgångspunkt i det ovanstående samt med den empiriska studien som grund kom syftet med denna uppsats att utgöras av tre delsyften enligt följande:

- *Att beskriva och analysera traineeprogrammets bakgrund, process och utfall,*
- *att utifrån det organisationspedagogiska perspektivet förklara programmets utfall på individ och organisationsnivå, samt*
- *att diskutera principer för utveckling av traineeprogram.*

1.3 Disposition

Läsaren av den föreliggande studien kommer snart erfara att den övergripande dispositionen skiljer sig en aning från den inom uppsatsskrivande traditionella strukturen. Som en följd av den induktiva ansatsen fann vi det välmotiverat att förändra dispositionen till att spegla detta tillvägagångssätt enligt följande: *metod – resultatredovisning – teori – analys - diskussion.* Då syftet med studien är att förklara utfallet, empirin, utifrån en teoretisk referensram tenderar teorin att kännas lösryckt om läsaren inte har den empiriska undersökningen som utgångspunkt att relatera till. Teorin används således inte i ett syfte att ge en bakgrundsförståelse utan är istället direkt applicerbar på fallet, varför ovanstående förändring kan anses tillföra studien ökad förståelse till följd av att kopplingar kan göras.

1.4 Traineeprogrammet Skåne Nordväst

I följande kapitel presenteras traineeprogrammet i sin helhet utifrån dess utgångspunkter och formella struktur. I huvudsak baseras kapitlet på arbetsmaterial relaterat till programmet.

1.4.1 Programmets framväxt

NOSAM – Nordvästra Skånes Samarbetskommitté består av medlemskommunerna Bjuv, Båstad, Helsingborg, Höganäs, Klippan, Landskrona, Svalöv, Åstorp, Ängelholm och Örkelljunga. Samarbetet avser att leda till såväl ett individuellt som gemensamt tillvaratagande av medlemskommunernas utvecklings- och tillväxtmöjligheter inom en rad uppsatta målområden. Utbildning och kompetensförsörjning är ett av de identifierade målområdena där insatser som syftar till att möta behoven av utökat samarbete kring ledarutveckling och framtida ledarförsörjning ingår. Som ett led i detta arbete gavs personalcheferna i de aktuella kommunerna uppdraget att utveckla ett kommungemensamt regionalt traineeprogram. Inspiration till det aktuella programmet hämtades från Göteborgs Stad som vid tiden för utvecklingen redan initierat ett traineeprogram.

1.4.2 Programmets syfte och mål

Utifrån ovanstående bakgrund och identifierade behov fastställdes följande formella syften och mål för traineeprogrammet:

”Syftet är att skapa kommungemensamt traineeprogram för att främja rekrytering och återväxt på chefs-, ledar- och specialisttjänster inom de kommunala verksamheterna.

Dessutom ska samarbetet skapa en gemensam arbetsmarknad och stimulera till ökad rörlighet inom regionen.”

”Målet med traineeprogrammet är att det ska bidra till att attrahera högskoleutbildade ungdomar till de kommunala verksamheternas ledar- och specialistbefattningar.”

1.4.3 Organisatoriska ramar

Det för studien aktuella traineeprogrammet omfattade 16 månader med start i september 2006 och utgjorde den första omgången som initierades. Sju traineer med skiftande utbildningsbakgrund antogs till denna omgång. I dagsläget pågår ytterligare ett traineeprogram och rekrytering för ännu en omgång pågår. Vad gäller det aktuella traineeprogrammet innefattade samarbetsavtalet kommunerna Helsingborg, Höganäs, Klippan, Svalöv, Åstorp och Ängelholm. *Styrgruppen* för projektet omfattade personalcheferna i de deltagande kommunerna som stod för planeringen av programmet i sin helhet. Utifrån en framtagen arbetsbeskrivning anställdes en *koordinator* som tillsammans med dessa kom att utgöra det vi i det följande väljer att benämna *programsamordningen*. Koordinators främsta uppgift var att, i kontinuerlig dialog med styrgruppen, stå för detaljplaneringen av programmet. Koordinatoren kom även att utgöra den sammanhållande länken med berörda parter av programmet och var den som bar huvudansvaret för bland annat löpande ledning, samordning, uppföljning, planering och utvärdering av programmet.

Projektet finansierades av de deltagande kommunerna proportionerligt utefter storlek av kommun. Respektive trainee anställdes av en kommun som kom att utgöra *hemkommunen*.

1.4.4 Urval och rekrytering

Urvalet till programmet skedde bland unga högskoleutbildade, i åldern 24-30 år, med ingen eller liten arbetslivserfarenhet innehavandes utbildning inom ingenjers-, teknik- och data-, samhälls-, beteendevetenskaps-, juridik- och humanistområdena. I kravprofilen som framställdes ansågs förutsättningar för och intresse av uppdrag inom kommunal sektor och ledarskap som elementära. Egenskaper som värderades högt var exempelvis god kommunikationsförmåga, att kunna hantera förändringar, god problemlösningsförmåga, att kunna arbeta såväl självständigt som i grupp, att kunna utveckla nya kunskaper samt att inneha demokratiska grundvärderingar. Utifrån denna kravprofil utannonserades traineetjänsterna och marknadsfördes genom trycksaker, på arbetsmarknadsdagar och arenor där studenter finns, men även vid presentationer i mer officiella sammanhang.

Antalet sökande till programmet uppgick till omkring 800 där en grupp om 40 gick vidare till intervjuer. De deltagande kommunerna fick inledningsvis göra önskemål om utbildningsinriktning på traineen som de avsåg anställa. Beroende av dessa önskemål fördelades efterfrågan på inriktningar och utbildningsbakgrund av traineerna. Tre intervjugrupper med representation från de berörda kommunerna tillsattes för att genomföra rekryteringsförfarandet kring de tjänster som kommunerna önskat. Vad gäller gruppen med samhälls- och beteendevetare, jurister och humanister anlitanades ett externt konsultföretag till ett första urval. Dessa grupper valde i sin tur sammanlagt ut ett 20-tal kandidater som gick vidare till nästa intervjuomgång där även personlighetstest och IQ-test ingick som obligatoriska moment. Urvalet resulterade i den aktuella traineegruppen.

1.4.5 Programmets struktur

Traineeprogrammet innehöll en rad olika delmoment med följande upplägg.

2006					2007										
Sep	okt	nov	dec	jan	feb	mar	apr	maj	jun	jul	aug	sep	okt	nov	dec
Intro	Arbete i hemkommunen				Arbete i annan Skåne Nordväst kommun				Sem- ester	Arbete i hemkommunen					
Utvecklingsdagar															
Gemensamt projekt ”Kom Ung”															

Figur 1. Programmets upplägg.

Programmet inleddes med en *introduktionsperiod* där programmet i sin helhet presenterades och tid ägnades åt att lära känna de respektive hemkommunerna. En UGL-utbildning¹ som syftade till att sammansvetsa traineegruppen och bilda ett väl fungerande team hölls även i anslutning till introduktionsdagarna.

Varje trainee har under programmets respektive *arbetsperioder* arbetat med ett antal uppdrag som utförts dels i *hemkommunen* och dels i en *annan Skåne Nordvästkommun* enligt schemat ovan. Detta för att få en inblick i kommunal verksamhet ur flera perspektiv. Uppdragen var av skiftande karaktär beroende av traineens kompetens och utfördes i olika delar kommunens verksamheter. I vissa fall fick traineerna själva välja bland projekt som kommunerna tagit fram och ibland tilldelades de ett uppdrag. Likaså har utförandet av arbetet varierat med allt ifrån att självständigt driva igenom ett enskilt projekt till att arbeta med flera projekt parallellt och att ingå i projektgrupper.

Parallellt med arbetsperioderna i kommunerna deltog traineerna gemensamt i en rad *utvecklingsdagar* fördelade över hela programperioden. Dagarna var 40 till antalet och inriktade på teman som kunde tänkas gynna bland annat ledarskap och projektarbete. Dessutom gjordes kommunbesök i samtliga deltagande kommuner för att få inblick i de olika organisationerna. Fem av utvecklingsdagarna var avsatta för personlig utveckling och var tänka styras av traineerna själva utifrån individuella behov.

Traineerna genomförde även ett *gemensamt projekt* kallat ”Kom Ung”. Projektet syftade till att diskutera fram åtgärdsförslag för att göra Skåne Nordvästs kommuner till mer attraktiva arbetsplatser och att träna traineerna att leda och driva projekt. En rad studiebesök genomfördes under projektets gång för att få tips och idéer från omvärlden. Projektet mynnade ut i ett Event där Skåne Nordvästs beslutsfattare var inbjudna för att ventilera kring det aktuella ämnet och ta lärdom av traineernas infallsvinklar. Även en broschyr med åtgärdsförslagen trycktes upp.

Knutna till programmet fanns stödpersoner för traineerna i form av *handledare* och *mentorer*. Traineerna tilldelades för varje arbetsperiod en handledare i anslutning till arbetsplatsen. Deras roll var att introducera och utgöra ett stöd på arbetsplatsen och därigenom stärka traineen i dess yrkesroll. Mentorerna hade till skillnad från handledarna som var

¹ Ledarskapsutbildning som utvecklats av försvarsmakten med fokus på UGL, Utveckling av Grupp och Ledare. Syftet är att ge deltagarna självkännedom och upplevelser av gruppdynamikens kraftspel (Larsson & Kallenberg, 2003).

arbetsperiodsknutna ett övergripande samarbete med traineerna under hela programmet. Valet av mentor grundades i traineernas önskemål utifrån ett antal erfarna ledare, ”mentorskandidater”, som anmält intresse för uppgiften. Kandidaterna var avidentifierade då valet skedde och inget möte mellan traineer och de tilltänka mentorerna förelåg valet. Mentorskapet definierades som ett forum grundat i en ömsesidig relation och ett erfarenhetsutbyte mellan mentor och trainee. Träffarna skedde kontinuerligt under programmets gång med grund i ramkontrakt som uppförts mellan dessa två parter.

Individuella utvecklingsplaner upprättades i samband med uppstarten av programmet av traineerna i samråd med koordinatör. Utvecklingsplanerna var personliga framåtsyftande dokument avsedda att ge traineen ökad möjlighet att ta ansvar för och kunna påverka sin traineeutbildning och karriärutveckling.

2 Metodologiska utgångspunkter

Kapitlet berör de val som ligger till grund för såväl metodologiska utgångspunkter som tillvägagångssätt i studiens genomförande. Vidare läggs, i och med en redogörelse för överväganden, en grund för metoddiskussion som återfinns i kapitlets avslutande stycke.

2.1 En kvalitativt inriktad fallstudie...

Att tillämpa en kvalitativt inriktad fallstudie som utgångspunkt för den föreliggande studien anses korrelera väl med dess övergripande syfte. Med denna forskningsmetod fokuseras kunskap som ska "...*inventera, uttyda och förstå fenomen*" (Patel & Tebelius, 1987) varför nyanseringar tillåter det särpräglade i situationer att framkomma (Repstad, 2007). Vidare är förståelse av *innebörden*, det vill säga hur människor tolkar upplevelser, skapar mening samt konstruerar sin sociala verklighet, en primär utgångspunkt för fallstudier av detta slag. Att fokus är riktat mot *process* snarare än resultat eller produkt är ett annat kännetecken (Merriam, 1994).

Vad gäller särdragen för fallstudien som vetenskaplig metod kan följande definition uttydas:

"En fallstudie är alltså en undersökning av en specifik företeelse, t ex ett program, en händelse, en person, ett skeende, en institution eller en social grupp...//... denna företeelse utgör ett exempel på en mer omfattande grupp av händelser, personer eller skeenden"(Merriam, 1994, s. 24).

Specifikt för fallstudien är det faktum att den genererar "*tolkningar i kontext*" samt att den genom att inrikta sig på ett specifikt fall strävar efter att belysa samspelet mellan viktiga företeelser som karaktäriserar en situation, det vill säga strävar efter att förstå *helheter* utifrån hur olika delar samverkar. Utifrån dessa kan i nästa steg mer generella teoretiska påståenden om fallet frambringas (Merriam, 1994).

Således finner vi valet av kvalitativ fallstudie som utgångspunkt för studien motiverat. Detta då vi vill skapa en djupgående förståelse för uppfattningar beträffande såväl innebörden av programmet som processen de varit en del av. Dessutom avser vi att nå en helhetsinriktad förståelse för den enhet vi studerar, det kontextbundna traineeprogrammet, och utifrån detta kunna utveckla mer generella teoretiska påståenden om fallet varvid en mer principiell förståelse för traineeprogram kan skapas. Det bör poängteras att man med fallstudier inte syftar till att generalisera i en kvantitativ bemärkelse utan snarare speglar metoden en önskan om att utifrån varje unikt fall kunna ta lärdom som kan vara applicerbar i en annan liknande kontext. Detta för att de slutsatser som studier genererar skall kunna fylla en funktion i ett större sammanhang (Merriam, 1994). Vad gäller uppsatsens tredje delsyfte vill vi betona att detta på intet sätt avser att generalisera utan korrelerar med fallstudiens intentioner beskrivna ovan. Avsikten med detta delsyfte är således att lyfta diskussionen en nivå och diskutera tendenser som framkommit i det aktuella programmet som skulle kunna vara av intresse i andra liknande kontexter.

I den föreliggande studien används den kvalitativa fallstudien i värderande syfte, vilket kan anses fördelaktigt när syftet med utvärderingen är att skapa en förståelse för dynamiken bakom ett program. Även det faktum att metoden är förankrad i verkliga situationer och därigenom genererar en djupare insikt i samt kunskaper om komplexa sociala situationer och

dess samband (Merriam, 1994), anser vi motiverar valet av metod i studien av det aktuella traineeprogrammet.

De nackdelar som fallstudier kan medföra, i form av omfattande datamängd samt forskarens roll som främsta instrument för datainsamling och tolkning (Merriam, 1994), diskuteras vidare i metoddiskussionen.

2.1.1 ...med induktiv ansats...

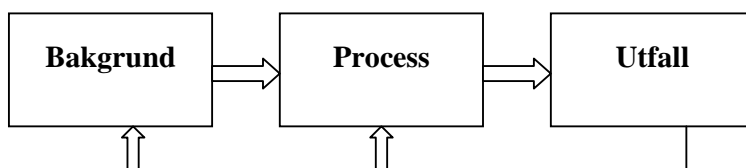
”Upptäckten av nya relationer och begrepp samt en ny förståelse, snarare än verifiering av på förhand specificerade hypoteser är utmärkande för kvalitativa fallundersökningar” (Merriam, 1994, s. 27).

Således kan konstateras att den föreliggande studien präglas av en *upptäckens väg* med sikte på att generera ny teori, det vill säga antar en *induktiv ansats* (Grönmo, 2006). Det faktum att syftet med studien bygger på att upptäcka något vi saknar förförståelse för legitimerar därmed det induktiva förhållningssättet i förhållande till den kvalitativa ansatsen (Starrin, 1994). Dock vill vi klargöra att den föreliggande studien inte är induktiv i begreppets fulla bemärkelse utan främst kan utgöra en liknelse, vilken vi på intet sätt vill dra så långt som att hävda att studien bidrar till ny teoribildning.

2.1.2 ... och ramfaktormodellen som struktur

För att kunna hantera den stora informationsmängd som en fallstudie genererar kom *ramfaktormodellen* att verka som utgångspunkt vid strukturering och systematisering av data.

Ramfaktormodellen kan ses som en principiell modell för utvärderingar av olika karaktär (Lundmark, 1998) och beskrivs som följer:



Figur 2. Ramfaktormodellen

I *Bakgrunden* redogörs för förutsättningar för programmet vad gäller såväl ett organisations- som deltagarperspektiv. *Processen* inriktas istället på att undersöka uppfattningar om händelseförloppet under det aktuella programmet. Vad gäller *utfallet* mäts detta utifrån åsikter om de långsiktiga effekterna programmet medfört. Dessa studeras även i relation till de uppsatta målen (Lundmark, 1998).

Så som pilarna i *Figur 1* visar finns ett samband mellan de olika faserna: bakgrund, process och utfall. Således medger modellen en helhetsförståelse genom att dessa relateras till varandra, vilken utgör ett bra underlag för att kunna värdera och bedöma effekter samt i förlängningen skapa åtgärdsförslag. Kort sagt, den utgör ett bra underlag för att skapa förståelse för hur hela förloppet speglar utfallet.

2.2 Tillvägagångssätt

Som en konsekvens av ovanstående metodval utgör öppna intervjuer liksom *dokumentstudier* ändamålsenliga datainsamlingsmetoder. För att inom studiens begränsade tidsram möjliggöra

ett flertal grupper perspektiv att representeras blev *fokusgrupper* ett komplement till de grundläggande *enskilda intervjuerna* och utifrån dessa ställningstaganden gjordes *urvalet*.

2.2.1 Urval

Primärt var det syftet för studien, att tillägna oss en heltäckande bild av uppfattningar kring traineeprogrammet och förklara utfallet, som styrde urvalet. En annan aspekt av vikt var önskemålen från uppdragsgivaren om att merparten av de aktörer som varit en del av programmet skulle få uttala sig. Slutligen utgjorde begränsningar för studien gällande tid och resurser också en avgörande faktor för urvalet.

Som framgått ovan utgör skapandet av en helhetsförståelse för den enhet som studeras syftet med en kvalitativt inriktad fallstudie. Enheten ses då som unik och vetenskapligt intressant i sig själv och behöver inte med nödvändighet betraktas som en del av en större population (Grönmo, 2004). Till följd av den kvalitativa ansatsen blev det aktuellt att göra ett *målinriktat urval*. Denna urvalstyp används då man önskar upptäcka, förstå och skapa insikt och bygger därför på urvalsprinciper som medger att man lär så mycket som möjligt om det aktuella fallet. Utifrån syftet med studien och i relation till det målinriktade urvalet gjordes ett *kvoturval* genom att respondenter från de olika subgrupper som varit inblandade i programmet valdes ut (Merriam, 1994). Dessa utgjordes av *traineer*, *koordinator*, *personalchefer/styrgruppen*, *handledare* och *mentorer* samt *representanter från kommunledningarna*.

För att det målinriktade urvalet skulle ge en rättvis bild av fallet beaktades, i den mån de praktiska begränsningarna tillät, en rad aspekter såsom storlek på subgruppen, roll i programmet, könsfördelning och kommundillhörighet. Urvalet skedde inom de aktuella subgrupperna slumpmässigt av oss och oberoende av, inom programmet, inbördes relationer.

Sammanlagt kom antalet respondenter i studien att uppgå till totalt 13 stycken (fyra traineer, koordinatören, två representanter från kommunledningarna, två fokusgrupper bestående av personalchefer respektive handledare och mentorer).

2.2.2 Dokumentstudier

Som grund för den föreliggande studien fanns en rad *dokument* att tillgå. En stor mängd utgjordes av projektbeskrivningar med inriktning på traineeprogrammets formella utgångspunkter och upplägg. Dessutom tilldelades vi slutrapporter som traineerna skrivit i programmets slutskede.

Att använda dokument som utgångspunkt för en induktiv studie kan ses som fördelaktigt då de kan utgöra ett stöd för att bygga upp kategorier och teoretiska begrepp samt utgöra en empirisk grund för studien (Merriam, 1994). Så var även fallet i den föreliggande studien där dokumenten bistod med en övergripande förståelse för programmet, vilken i huvudsak användes för att utforma programbeskrivningen i uppsatsens inledning. Vidare utgjorde dokumenten en betydande grund att utgå från i utformandet av intervjuguider och fungerade därmed som en utgångspunkt för vidare empirisk undersökning.

En dokumentstudie inriktas på att utifrån en given text systematiskt analysera och utläsa tankemönster (Grönmo, 2006). För att säkerställa värdet av informationskällan bör denna kritiskt granskas samt värderas utifrån relevans i förhållande till den föreliggande studien (Cohen et al. 2007 & Merriam, 1994). Vad gäller de för vår studie aktuella dokumenten kan antas att dessa är tillförlitliga då det rör sig om antingen formella faktabaserade projektbeskrivningar eller traineernas egenförfattade slutrapporter som samtliga är offentliga.

Dock är vi medvetna om att traineerapporterna bör hanteras något försiktigt till följd av att kritiska aspekter där inte kan förväntas framkomma i sin rätta bemärkelse.

2.2.3 Enskilda intervjuer och fokusgrupper

För att, inom ramen för den föreliggande studien, kunna tillmötesgå beställarens önskemål om att täcka in ett flertal berörda subgruppers perspektiv kom de *enskilda intervjuerna*, vilka var tänkta att utgöra den empiriska grunden, att kompletteras med *fokusgrupper*.

Ett urval av traineer, kommunpolitiker och koordinator kom att bli föremål för enskilda intervjuer. En anledning till detta var det faktum att traineer och koordinator kan betraktas som stommen i traineeprogrammet. Dessutom ansågs traineernas möjlighet till frispråkighet utan att påverkas och styras av andra vara prioriterad. Vad gäller kommunpolitiker kan erkännas att praktiska skäl var en bidragande orsak till att enskilda intervjuer användes, då dessa är upptagna människor som är svåra att samla. Dock utgör de samtidigt en bra kontrast till det ”inifrånperspektiv” som representeras av traineer och koordinator. Likaså ser de projektet ur ett bredare sammanhang. Således ansåg vi oss med de enskilda intervjuerna ha goda förutsättningar för att tillägna oss den bas av centrala teman som kom att ligga till grund för vidare diskussioner i fokusgrupper. De två fokusgrupperna kom att utgöras av personalchefer respektive handledare och mentorer.

Fokusgrupp är en form av gruppintervju som bygger på interaktion inom gruppen kring bestämda, relativt avgränsade teman. Intresset blir således förskjutet från individens perspektiv till gruppens samlade åsikter (Cohen m.fl. 2007). Denna typ av datainsamling är fördelaktig för att fånga verkliga förhållningssätt då gruppen utgör ett stöd. Likaså kan informationen bli fylligare i och med att samtalen ofta får en egen dynamik där gruppen stöttar, följer upp och nyanserar varandras utsagor (Repstad, 2007). Genom att låta involverade personalchefer bilda en grupp samt mentorer och handledare en annan avsågs felkällor kopplade till metoden, såsom obalans i talutrymmet, statusförhållanden och konflikter i gruppen som påverkansfaktorer på utsagorna, beaktas (Repstad, 2007). Detta då grupperna kan ses vara relativt trygga och likvärdiga i funktioner i såväl programmet som status. Dessutom är samtliga involverade förhållandevis offentliga personer som förväntades diskutera utifrån neutrala teman utifrån yrkesrollen och inte på ett personligt plan.

Vad gäller intervjuernas upplägg, såväl de enskilda som fokusgrupperna, kan dessa sägas ha haft karaktären av *informell utfrågning*. En informationsinventering på området resulterade i en rad, på förhand specificerade teman, som låg till grund för intervjuerna (Grönmo, 2006). Trots att avsikten var att vara lyhörd inför alternativa vinklar i samtalen var intervjuguiderna (se bilagor) aningen mer standardiserade och genomtänkta än vid en informell utfrågning där ordningsföljden bland teman förblir ospecificerad. Detta för att säkerställa att ordningsföljden är gynnsam för samtals framväxt (Patel & Tebelius, 1987). Vi ville även gardera oss med en rad underfrågor i form av stödord till varje tema för att veta att vi täckte in allt av vikt samt ha ett stöd att tillföra om respondenterna var sparspråkade. Således kan konstateras att intervjuerna varit *semistandardiserade* med en *låg grad av strukturering* (Patel & Tebelius, 1987). Upplägget speglar en önskan om viss följsamhet i samtalen och att ge respondenten stort svarsutrymme för att möjliggöra oväntade aspekter att framträda samt att undvika styrning från intervjuaren.

Samtliga intervjuer hölls i en ostörd miljö på relativt neutrala platser runt om i nordvästra Skåne och tog mellan 30 och 90 minuter i anspråk. Som ett led i kvalitetssäkring var vi båda närvarande vid intervjuerna för att ha möjlighet att stödja varandra och förebygga tolkningsfel. Dessutom bandades intervjuerna samtidigt som en av oss förde anteckningar för

att säkra materialet vid tekniska komplikationer. I efterhand kan konstateras att intervjuerna fortlöpt som förväntat. Den enda bristen värd att diskutera är det faktum att fokusgrupperna varit relativt små, något som berott på sena återbud och svårigheter att samla möjliga respondenter vid ett och samma tillfälle. Vi ansåg oss tvungna att acceptera situationen men tror inte att kvaliteten minskat på grund av detta då det insamlade materialet trots detta var rikt.

På grund av att Traineeprogrammet genomfördes under åren 2006-2007 och att studien utförs först våren 2008 krävs det att information om programmet samlas i efterhand, det vill säga utförs *retrospektivt*. Detta kan medföra en del skevheter. Förutom att minnet försämras med tiden är det huvudsakliga problemet att människor också har en tendens att återskapa eller minnas genom ett filter av tankar de tillägnat sig långt senare (Repstad, 2007). Andra problem som kan vara förenade med intervjuer är att *dåligt kommunikationsklimat* mellan forskaren och respondenten etableras, att *forskaren påverkar svaren* genom att exempelvis stimulera och provocera i en bestämd riktning eller ha att göra med respondentens egenskaper såsom *vilja att framstå på ett eller annat sätt* (Grönmo, 2006). Huruvida dessa felkällor förebyggts och påverkat den aktuella studien diskuteras vidare i metoddiskussionen.

2.2.4 Bearbetning och analys

Bearbetning och *analys* i kvalitativa studier pågår kontinuerligt under hela studien, från det att datainsamlingen börjar till den slutgiltiga analysen. Beroende av vad datainsamlingen ger styrs fokus för studien och datainsamlingsfasen bör därför ses som en dynamisk process (Merriam, 1994).

Ett första steg är att bearbeta och *strukturera informationen* så att den skapar mening och kan förstås. Denna fas är främst deskriptiv till sin natur men innehåller inslag av analys (Merriam, 1994). I den aktuella studien bestod denna fas i att utan några förutfattade tankar om resultaten upprepade gånger läsa de transkriberade intervjuerna. Därefter plockades beskrivande nyckelfraser typiska för de olika utsagorna ut, vilka sedan tematiserades och användes för att utgöra en deskriptiv redogörelse av traineeprogrammet. De utgjorde också en grund för nästa analysnivå. Viktigt här är att betrakta nyckelfraserna bundna till sin kontext men också att all information som genereras i datainsamlingen inte är relevant för det studien avser att undersöka (Repstad, 2007).

På nästa analysnivå utvecklas kategorier, teman eller andra system som kan tolka innebörden av informationen. Dessa sammanförs i syfte att föra analysen i riktning emot teori och förklaringsmodeller (Merriam, 1994). För att göra detta gjorde vi utifrån det deskriptiva materialet *tematiseringar* av mer övergripande karaktär. Detta genom att se på samband och skillnader och försöka hitta förklaringar till resultaten.

En tredje analysnivå innebär att man lyfter materialet från empirin till en mer *övergripande begreppslig bild* (Merriam, 1994). Inom denna fas kopplades de aktuella teman som framkommit samman med relevant teori som finns inom området. Detta för att kunna förklara resultaten och i nästa steg frigöra sig från den starka kopplingen till vårt specifika fall. Således kom detta i vårt fall att handla om att "gå ett varv till" och lyfta analysen ytterligare en nivå till att behandla relevanta teman för traineeprogram på ett mer principiellt plan.

2.3 Överväganden

2.3.1 Etiska överväganden

Vi har genomgående i studien, i såväl datainsamlingsförfarandena och behandling av data som publiceringen av resultaten, beaktat och förhållit oss till en rad etiska aspekter. Dessa grundar sig i de svenska forskningsetiska rutiner som är vedertagna inom samhällsinriktad forskning (www.vr.se) och är utformade som en rad krav: *samtyckeskravet*, *informationskravet*, *konfidentialitetskravet* samt *nyttjandekravet* (Repstad, 2007).

Samtyckeskravet har tillgodosetts genom att vi på förhand informerade respondenterna om syftet med studien och gav dem möjlighet att själva avgöra huruvida de ville delta i studien. Även information om respondenternas roll i studien samt att medverkan sker på frivillig basis framfördes varför *informationskravet* uppfyllts. *Konfidentialitetskravet* innebär att deltagarna i undersökningen inte pekas ut och att data behandlas med största konfidentialitet. Då urvalet som skedde i de olika subgrupperna var relativt litet kunde inte mängden respondenter utgöra ett ”skydd” för identifiering. Dock har resultaten behandlats med största försiktighet för att undvika utpekning av någon. Den genererade rådatan kom enbart oss till del och förvarades på ett betryggande sätt fram till dess att den bearbetats och förstördes. Genom att enbart använda forskningsresultaten till den aktuella studiens ändamål kan även *nyttjandekravet* anses vara tillgodosett.

2.3.1.1 Ett etiskt problem

En uppsats som skrivs på uppdrag av en organisation ställer i viss mån större krav än om den enbart skrivs i forskningssyfte. En balansgång mellan uppdragsgivarens önskemål, akademins krav och de praktiska begränsningarna förutsätts, vilket kan ge upphov till etiska dilemman och betänkligheter. Detta var något som även vi fick erfara då våra avgränsningar i urvalet, som gjorts till följd av tidsbrist, ifrågasattes av organisationen. Det framkom att våra avgränsningar gällande urvalet av traineer misstolkats och önskemål om att samtliga traineer skulle få uttala sig lades fram. Med de befintliga tidsbegränsningarna kom vi snabbt till insikten om att detta inte skulle kunna möjliggöras om vi samtidigt skulle kunna täcka in den bredd av subgrupper som organisationen önskat. Frågan ställdes till organisationen vad som ansågs vara prioriterat varvid bredden sågs som en viktigare aspekt att beakta. För att inte trampa någon på tårna förklarades situationen även för den berörda traineegruppen som då tycktes ha förståelse för situationen.

2.3.2 Kvalitet i kvalitativa studier

Vad gäller kvalitativ forskning är det inte relevant att tala om *validitet* och *reliabilitet* som kvalitetskriterier. Utgångspunkten är visserligen i stort densamma men kriterierna översätts istället till kvalitativa begrepp där betydelsen av mätning tonas ned. Således finns tydliga kopplingar mellan de kvalitativa begrepp som nedan diskuteras och de kvantitativa kvalitetskriterierna, *validitet* och *reliabilitet* (Patel & Tebelius, 1987; Bryman, 2002).

De grundläggande kriterierna för bedömning av kvalitativa undersökningar är *trovärdighet* och *äkthet* (Bryman, 2002).

Trovärdigheten består av fyra delkriterier, *tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* samt *möjlighet att styrka och konfirmera* (Bryman, 2002), som vi har förhållit oss till. *Tillförlitligheten* har säkerställts genom att studien utförts i enighet med befintliga regler och

att tolkningarna av materialet gjorts noggrant. Likaså har vi i själva rapportskrivandet försökt, att på ett så utförligt sätt som möjligt, låta läsaren ta del av våra ställningstaganden samt följa vägen fram till slutprodukten. Att olika datainsamlingsmetoder använts kan även detta ses som ett säkerställande i förmedlandet av den verklighet som faktiskt finns. För att ytterligare säkerställa att det är verkligheten som framställs i produkten kan respondentvalidering användas. Valet att inte använda respondentvalidering i vår studie motiveras främst av tidsbegränsningen som funnits. Genom ”tjocka beskrivningar”, det vill säga fylliga redogörelser av programmets delar, avser vi att ge läsaren tillräckligt god insikt i det aktuella fallet för att kunna bedöma har pass *överförbara* resultaten är till en annan liknande miljö. Dock bör poängteras att kvalitativa studier inte har till avsikt att generalisera. *Pålitligheten* har beaktats genom att vi givit läsaren möjlighet till granskning av studien. Detta genom att vi skapat en fullständig och tillgänglig redogörelse av alla faser i forskningsprocessen samt eventuella brister och överväganden. *Möjlighet att styrka och konfirmera* har säkerställts genom en medvetenhet om att objektivitet inte är möjligt. Trots att vi försökt gå in relativt förutsättningslöst är vi medvetna om att förförståelsen alltid påverkar. Data filtreras alltid genom våra tolkningar, dock har vi försökt att undvika medveten förvrängning.

Äkthet bygger på att ge en rättvis bild av det som skildras samt att med hjälp av studien bidra till ökad förståelse hos dem som skildras (Bryman, 2002). I den aktuella studien har ansträngningar gjorts för att skildra de olika åsikterna som finns i respondentgruppen på ett opartiskt sätt. Vi hoppas också kunna med studien kunna ge de berörda i traineeprogrammet en utvärdering som kan ligga till grund för förbättringar och ökad förståelse.

2.4 Metoddiskussion

Som läsaren säkerligen redan noterat, är uppsatsen till sidantalet relativt lång. Detta är en av fallstudiens stora svagheter då den bygger på ”tjocka beskrivningar”. För att undvika fällan försökte vi redan från början avgränsa oss i datainsamlingen genom att bland annat begränsa antalet intervjuer och använda oss av fokusgrupper. Som ett led i att förkorta uppsatsen och tillgodose organisationens önskemål har en första detaljerad resultatredovisning givits till organisationen utanför uppsatsens ramar, varför vi i kapitel 3 kunnat förkorta beskrivningen avsevärt. Men visst - längden kan fortfarande kritiseras. Dock anser vi att resultatredovisningen i den nuvarande omfattningen är relevant dels för att kunna uppfylla syftet och dels för att ge läsaren förutsättningar att förstå och bedöma rimligheten i våra slutliga tolkningar. Genom nuvarande upplägg anser vi oss ha utfört den balansakt som vi oundvikligen ställts inför, mellan att tillgodose såväl organisationens önskemål som akademiens krav.

Gällande vårt förhållningssätt finns en specifik aspekt som bör diskuteras, nämligen det etiska dilemma som uppstod i det gjorda urvalet av traineer. Så här i efterhand har vi lärt att information till samtliga respondenter är A och O och att vi med en redogörelse för urvalsprinciper hade kunnat förebygga denna komplikation.

Mer generellt, hur har då vårt förhållningssätt på ett övergripande plan påverkat studiens kvalitet? Som belysts i kapitel 2.2.3 kan vi som ”forskare” i intervjusituationen påverka respondentens utsagor utifrån en rad aspekter. Vi har dock gjort vårt bästa för att försöka skapa gynnsamma intervjusituationer genom att ge fullgod information vid intervjutillfället, undvika att styra och provocera samt etablera ett förtroende. Trots detta kan man aldrig vara säker på att det är hela sanningen som speglas i utsagorna, vilket står utom vår makt. Att minnet med tiden försämras och att detta kan medföra skevheter i utsagorna bör också beaktas. Dock anser vi att man borde kunna förlita sig till individens vilja att i efterhand säga

sin mening om traineeprogrammet för att bidra till en gynnsam utveckling, vilket sanningen är ett underlag för.

En annan aspekt som bör diskuteras är vår egen påverkan på studien. I fallstudier utgör forskaren ensam filtret för tolkning av resultat. Genom att vi i studien varit två till antalet har möjliga tolkningsfel förebyggts, i synnerhet då vi enskilt läst och tolkat intervjuutsagorna för att sedan gemensamt diskutera dem. Vi är trots detta medvetna om att förförståelsen inverkar på de tolkningar som gjorts då vi har en gemensam referensram grundad i utbildningen. Förförståelsen leder till att man, trots försök att ställa sig utanför denna, färgas av gamla tankemönster i såväl intervjusituationer som i tolkning och bearbetning. Genom att läsaren givits en utförlig beskrivning av forskningsprocessen och ställningstaganden som gjorts, har dock förutsättningar för kritisk granskning och bedömning av tolkningar givits läsaren, varvid vi anser att trovärdigheten säkerställts. Även valet av teorier kan ha påverkats av den förförståelse vi tillgodogjort oss, samtidigt som vi anser oss ha vidgat våra referensramar och funnit ny teori.

Slutligen kan konstateras att vi, mot bakgrund av ovanstående resonemang, anser våra tolkningar vara sannolika. Att påstå att något är sant är att dra det för långt då man bör ha klart för sig att förklaringsmöjligheterna är många, vi har redogjort för en sannolik sådan. Med grund i detta kan inte heller tolkningarna generaliseras. Vi är medvetna om att vårt resultat inte direkt går att applicera på andra kontexter, vilket inte heller varit vår intention. Däremot kan slutsatserna kring det specifika fallet användas som utgångspunkt för mer principiella diskussioner och för att kunna se traineeprogram i ett större sammanhang.

3 Traineeprogrammet Skåne Nordväst

I det följande beskrivs det empiriska materialet, berörda parterers uppfattningar om traineeprogrammet Skåne Nordväst, strukturerat utifrån ramfaktormodellen. Bakgrund, process och utfall utgör således de olika delarna i resultatredovisningen nedan. Ett tolkande förhållningssätt till de utsagor som framkommit i empirin präglar resultatredovisningen.

3.1 Bakgrund

3.1.1 Kommunernas situation inför programmet

Som en följd av förväntade pensionsavgångar av den stora gruppen 40-talister har kommunerna börjat inse vikten av att se över sin personalförsörjningssituation. Det ges från representanter från kommunledningarna uttryck för att det finns ett stort intresse av att genomföra en bra generationsväxling på ledande befattningar inom den kommunala sektorn. Man talar om vikten av att säkerställa återväxten i en allt hårdnande konkurrens om den välutbildade arbetskraften. Detta då kommunerna i dagsläget inte tycks stå högt upp på ungas rankinglistor över framtida arbetsgivare då många föredrar den privata sektorn framför den offentliga. Som en representant från kommunledningarna uttryckte det:

”Vem drömmer om att bli kommunaltjänsteman?”

Det upplevda syftet med traineeprogrammet bland representanter från kommunledningarna har en stark koppling till kommunernas situation vad gäller att säkerställa återväxten. Ledarrekrytering och att attrahera ung, välutbildad arbetskraft till kommunerna är nyckelord som framkommer. Man talar även om att genom att ge unga en inblick i kommunal sektor kunna visa en motbild till den stereotypa mediala bild som framställs.

”Kommunerna är ett smörgåsbord, nej en lanthandel med diverse handel. Där är så oerhört många specialiteter och jag upplever att våra traineer kanske inte förstått det förrän dom kom in i traineeprogrammet”

Förutom de förväntningar som är direkt kopplade till syftet med programmet redogörs för förhoppningar om att traineerna med dessa insikter skall vara goda ambassadörer för kommunerna och i sin tur sprida ringar på vattnet. I och med samarbetet mellan kommunerna avses också att traineerna skall skapa ett kommunöverskridande nätverk och agera *”...hängrännor”* som sammanlänkar olika kommuner och förvaltningar. Dessutom talas det om en indirekt påverkan som programmet förväntas medföra i form av att de involverade kommunerna i och med programmet tvingas uppmärksamma de villkor och förutsättningar de som arbetsgivare erbjuder.

En samstämmighet bland representanter från kommunledningarna tycks finnas kring inställningen till programmet som genomgående positiv. Samtliga föreföll kunna se en nytta i samarbete över kommungränserna, särskilt de mindre kommunerna där rekryteringsläget är än mindre fördelaktigt. Med de större kommunerna som motorer insåg man snabbt att det fanns bättre förutsättningar för att konkret kunna vidta åtgärder i frågan.

3.1.2 Traineernas situation inför programmet

Samtliga intervjuade traineer ger uttryck för osäkerheten som präglar arbetsmarknaden för nyutexaminerade idag. Detta ses som en bidragande orsak till att många sökt programmet då det är inkörsport till arbetslivet. Det ges även uttryck för att traineeprogrammet var ett sätt att få arbete då man saknade arbetslivserfarenhet samt en mjuk övergång mellan studier och arbete. Likaså var intresset och viljan att prova på att arbeta inom den kommunala sektorn drivande hos många.

Traineernas bild av kommunal sektor tiden innan programmet tycks till stor del präglas av den mediala och stereotypa bild som framställs. Dock med en viss skepsis till denna bilds överensstämmelse med verkligheten. Många upplevde att de inte hade några förutfattade meningar om kommunal sektor som arbetsgivare men gav trots detta uttryck för den massmediala bilden;

”...det är någonting man får från böcker och film, grå människor som sitter på kontor.”

”...jag hade inga förutfattade meningar. Näe, förutom att jag visste att det var lågbetalt ...//...att det var liksom lite byråkratisk stämpel över det hela.”

”Man har ju en bild av att kommunerna går och fikar vid halv tio och det är lite slött.”

Trots dessa fördomar fanns det uppfattningar om att ha en öppen syn inför arbetet och en vilja att få en ökad inblick i kommunal verksamhet.

Samtliga intervjuade traineer har ifråga om syftet med programmet en relativt överensstämmande bild med det formellt uttryckta syftet. Dock är det få som redogör för syftets alla delar utan mönstret som framgår är att de istället lägger fokus på olika delsyften. Förväntningarna inför programmet var av samtliga intervjuade traineer höga och korrelerade väl med det formellt uttryckta syftet samt den information som spridits kring programmet.

”Jag hade nog rätt så höga förväntningar. Det stod ju där liksom, man skulle inrikta sig på framtidens chefer och så vidare. Det lät ju väldigt stort...//...det lät ju väldigt seriöst tycker jag.”

Att få inblick i kommunalt arbete, erfarenhet, utbildning samt såväl personlig- som yrkesmässig utveckling var återkommande förväntningar. Många såg det som en utmaning och en chans till karriär inom kommunal sektor samt att få *”...speedarbete”*. Samtliga hade förhoppningar om en framtida anställning efter programmet.

3.2 Process

Processen beskrivs utifrån en rad centrala teman som genomgående framträtt i det empiriska materialet. Dessa teman anses förklara processen i sin helhet varför det inte för uppsatsens vidare resonemang är relevant att ge en mer detaljerad beskrivning av programmets delmoment. Till följd av detta ställningstagande fokuseras redovisningen kring en rad kritiska punkter då det är dessa som är av intresse för vidare analys.

3.2.1 Långsiktighet

En avsaknad av en långsiktig tanke från programmets sida kom att utgöra en röd tråd i traineernas utsagor kring programmets genomförande. Tydligast betonas bristen av ett proaktivt förhållningssätt till tanken med respektive trainee. Med det aktuella upplägget tycks samtliga vara samstämmiga i att det faktum att det saknades dialog kring mål och

framtidsvisioner med utvecklingsinsatserna inom ramen för programmet bidrog till att man i gruppen ifrågasatte syftet med programmet.

”Om nu syftet var att rekrytera eller bidra till kompetensförsörjning i kommunerna så...man har ju kanske inte lyckats fullt ut riktigt. Jag tänker på mig själv till exempel. Det känns inte som det fanns en riktig tanke bakom mig personligen, att ’vi ser faktiskt att du skulle kunna passa här’. Den dialogen tycker jag faktiskt har saknats...//...Frågan är vad som är meningen, att vi själva ska gå runt och ragga jobb eller om kommunerna ska?”

Det ges bland traineerna uttryck för att det upplevdes som motsägelsefulla signaler från programsamordningen att utforma ett koncept för att attrahera framtida arbetskraft och samtidigt inte ha en långsiktig tanke med deltagarna och fullt ut satsa på dessa.

Att man som trainee heller inte garanterades en tjänst efter programmet och i ett flertal fall inte fick besked i frågan förrän i slutskedet av programmet i kombination med denna bristande dialog kring långsiktighet tycks inverkat negativt på upplevelsen av programmet. Dels tycks detta ha inneburit att det under tiden för programmet uppstod frustration och oro i gruppen över framtiden och att man därför tvingades förflytta fokus från programmet man för tillfället var en del av till att börja utforska arbetsmarknaden runt om detta. Dels resulterade den bristande långsiktigheten i att flertalet traineer upplever att programmet inte kunnat utnyttjas till fullo. Med en långsiktig målsättning, ”yrkesvision” för varje trainee anser man sig bättre kunnat utnyttja såväl den individuella utvecklingsplanen som de individuella utvecklingsdagarna, i riktning mot detta mål och därmed styra den personliga utvecklingen mot en konkret befattning. Något som med dagens upplägg inte var möjligt och bidrog till att dessa moment inte upplevdes som utnyttjade i sin fulla potential.

Även en tydligare långsiktig tanke vad gäller programmet i stort har efterfrågats av traineerna. Många vittnar om att de uppfattat en osäkerhet från programsamordningen i fråga om vad det konkret ska syfta till. Det faktum att programmet vid initierandet inte var färdigplanerat har av vissa upplevts som ett tecken på att programmets syfte inte från början var riktigt fastställt.

”Det blev väldigt mycket diskussioner med oss vad vi ville ha och vad vi skulle göra och så. Och det var ju i och för sig bra också att man fick frågan vad vi behövde. Men ibland kunde jag nog känna att vi inte har kunskap om vad vi behöver själva, att jag hellre hade velat att personalcheferna som då var styrgruppen riktigt skulle ha sagt att dom ska ha genomgått detta och detta. Då hade det känts mer seriöst från deras håll.”

Likaså har en otydlighet under programmets genomförande gällande huruvida syftet fokuserats på att rekrytera framtidens ledare eller specialister bidragit till en problematik kring utnyttjandet av resurser som beskrivs närmare i kapitlet syftes- och måluppfyllelse.

3.2.2 Tillhörighet

En rådande tendens bland traineerna förefaller vara att de känt en stark tillhörighet till programmet som sådant, men att de under arbetsperioderna ute i kommunerna upplevt en bristande känsla av tillhörighet och sammanhang. Det ges uttryck för att traineerna ute på arbetsplatserna tidvis fått erfara att traineerollen av naturen är relativt utsatt och ensam, i gränslandet mellan att vara anställd och att verka som extern resurs. Att inte vara en del av ett sammanhang ute på arbetsplatserna är en situation som beskrivs av flertalet, vilket genomgående framhålls som en brist med negativ inverkan på såväl motivation som lärande. Arbetsperioderna har av flertalet tidvis upplevts som ensamma, i synnerhet då projekten ofta präglats av enskilt arbete, och traineerna upplever därmed att de inte naturligt inräknats i den

dagliga verksamheten och i mötessammanhang. En känsla av tillhörighet framhålls som en betydande aspekt för att känna meningsfullhet och stimulans i arbetet varför exempelvis arbete i projektgrupper under arbetsperioderna genomgående upplevts som positivt.

Den starka känslan av tillhörighet till programmet som sådant härleds till den sammanhållning och gemenskap som skapats inom traineegruppen. Gruppen tycks ha fungerat som ett forum för erfarenhetsutbyte traineerna emellan där möjlighet givits till att ventilera kring traineerollen och till att finna stöd bland likasinnade. Något som av samtliga betonats som mycket positivt för den personliga utvecklingen, som en motvikt till känslan av bristande sammanhang som ibland var fallet på arbetsplatsen. Även det faktum att koordinatören varit tätt knuten till gruppen och i många sammanhang betraktats som gruppens företrädare tycks inverka positivt på känslan av tillhörighet till programmet i stort.

En bidragande orsak till att gruppsammanhållningen kommit att bli så stark ses av många vara det gemensamma projektet Kom Ung som inneburit att traineerna tvingats samarbeta över ämnesinriktningar och invanda tankemönster. Grupprocessen framhålls av samtliga traineer som det mest lärorika momentet i projektet, vilken också tycks ha förstärkts genom att projektet till en början saknade tydliga mål och ramar.

3.2.3 Verklighet

Genomgående beskrivs moment som har praktiskt anknytning och verklighetsförankring som de mest givande inslagen i programmet. Det är dessa moment, med inriktning på att skapa en mjuk övergång mellan akademi och arbetsliv som av samtliga traineer lyfts fram som det mest positiva och det tycks som att dessa inslag fått ett stort utrymme. Till följd av detta framhålls arbetsperioderna som mycket givande då de inneburit möjlighet till inblick i kommunalt arbete i praktiken samt tillfälle att skapa kontakter och nätverk. Det finns även en positiv inställning till att traineerna under sin arbetsperiod bytt kommuner och på så sätt kunnat bredda sin referensram. Ett annat mönster som bekräftar den rådande trenden är att utvecklingsdagar med direkt koppling till arbetslivet tycks uppskattats mest. Likaså den verklighetsanknytning det inneburit i och med att man under dessa dagar i stor utsträckning tagit tillvara på kommunernas kompetens skattas av traineerna högt.

En anledning till att motivationen till det gemensamma projektet Kom Ung till en början var låg härleds till att det kändes ”... *lite påklistrat och inte som vi ägde det själva riktigt*”. Det framgår också att när traineerna efterhand kunde koppla projektet till verklighetsanknuten problemformulering ökade motivationen betydligt. Det avslutande eventet med den mest direkta arbetslivsanknytningen inom ramen för projektet tenderar vara ett av de högst värderade momenten i projektet.

Handledar- och mentorskapet betraktas av traineerna som ett viktigt fönster mot verkligheten där vägledning mot såväl ett arbete inom kommunal sektor som personlig utveckling innefattats. I de fall där parterna insett behovet och tillsammans utvecklat en relation till varandra beskrivs ett ömsesidigt erfarenhetsutbyte. Den verklighetsförankring som handledar- och mentorskapet inneburit värderas av många högt, men betraktas av vissa att ha utvecklingspotential vad gäller utnyttjande och omfång. Det vittnas i en aspekt kring en inkongruens mellan syftet med mentorskapet och traineernas verklighet; det förmedlade syftet uppfattades av traineerna som att beröra mentorskap kring ledarskapsfrågor och traineerna innehade inte ledarroller. Då traineerna saknade praktisk erfarenhet av detta skedde naturligt en förskjutning från ledarskapsfrågor till mer allmän vägledning, varför man ifrågasatte rekryteringskravet att mentorerna skulle inneha en ledarposition. Mentorerna ifråga har upplevt att mentorskapet främst är beroende av traineen som skall vägledas.

3.2.4 Påverkansmöjligheter

Traineerna har som ett forum för påverkan kontinuerligt givits möjlighet till utvärdering av de olika momenten i programmet. De ger uttryck för att dessa påverkansmöjligheter främst rört ett framtidsperspektiv där förändringar för kommande traineeprogram fokuserats. Vad gäller en mer direkt påverkan tycks många ha upplevt att denna inriktats på planering av programmet. Till följd av att många av programpunkterna på förhand inte varit fastställda tycks samtliga traineer vara överens om att de haft stor möjlighet att påverka innehållet. En annan aspekt som traineerna anser bekräftar deras faktiska inflytande är det faktum att man förändrat det initiala upplägget till förmån för traineernas vilja att göra det gemensamma projektet i helgrupp och lämna över planeringsansvaret för utvecklingsdagarna till koordinatorn.

Det beskrivs av vissa traineer att de upplevt en avsaknad av tillfredställande kommunikationskanaler för att föra fram sina åsikter och tankar kring programmet. Att merparten av kommunikationen gått genom koordinatorn vidare till styrgruppen anses av vissa vara en onödig omväg och mer direkt kommunikation med styrgruppen efterfrågas därför. Styrgruppen tycks inte se ansvaret kring kommunikationen som delat och gemensamt inom gruppen utan anser att det är upp till respektive kommun att stimulera att detta upprätthålls.

På en punkt tycks dock traineerna värdera sina påverkansmöjligheter till undermåliga i förhållande till vad de önskat. Rekryteringsförfarandet av mentorer har av samtliga traineer kritiserats då avidentifieringen av kandidaterna begränsade traineernas möjlighet till inflytande över valet. Många ger uttryck för att man hellre hade sett att mentorerna valts ut i samband med ett personligt möte eller att man helt på egenhand fått välja mentor ur sitt eget kontaktnät exempelvis i sin hemkommun. Detta då personkemin betraktas som en förutsättning för att kunna utnyttja mentorskapet i dess fulla potential och utveckla ett förtroende.

Vad gäller utomstående funktioner såsom handledare och mentorer tycks även dessa ha uppfattat sig innehaft möjlighet till påverkan genom koordinatorn. Dock ges uttryck för att denna möjlighet till följd av tidsbrist inte har utnyttjats då det inneburit fokus på uppgiften framför ett engagemang kring omgivande faktorer. Angående inflytande över uppdraget som handledare framgår det att rollen i praktiken inte alltid varit helt frivillig.

”Det var inte meningen att jag skulle vara handledare men så är X en liten kommun så det var inte så mycket att välja på. Jag blev handledare. Det var inte något som jag rekryterades till utan jag blev det.”

3.2.5 Förberedelser

Det förefaller som att introduktionsperioden var välplanerad och genomtänkt samt att det i kommunerna fanns en välvilja att bemöta traineerna. Perioden tycks även givit förutsättningar för att förmedla en bred bild över kommunal sektor och en inblick i respektive kommuns verksamhet samt i organisationen i stort. Trots detta förefaller det som att mottagandet till följd av dålig förankring av traineebegreppet och dess funktion ute i kommunerna, ibland inte fungerat tillfredställande.

Det kan konstateras att man ute i kommunerna hade varierande kunskaper om begreppets innebörd. Det förefaller som att ju längre ifrån programkärnan man kom, desto mindre kunskap hade man om vad en trainee var och vilken roll denne hade i organisationen.

”Folk tyckte det var lite spännande och vi fick ju verkligen förklara hela tiden vilka vi var. Traineer, vad är det? Är det en prao? ...//... Vi var ju utvalda av 800 och så säger dom till

X: *'Hur många dagar ska du vara här och hur många dagar ska du vara på arbetsförmedlingen?'*

Förvirringen kring begreppet resulterade även i att funktionen ute i kommunerna upplevdes som svårdefinierad och en oklarhet kring syftet uppstod. Synen på traineernas funktion tenderar där att ha tagit två riktningar. I vissa kommuner upplevdes de som en tillfällig resurs som kunde utföra efterliggande arbetsuppgifter i kärnverksamheten medan man i andra kommuner hade en mer långsiktig tanke med traineernas arbete och såg förmånen i det utvecklingsarbete dessa kunde tillföra organisationen. Det förefaller som att denna oklarhet kan grundas i att man i vissa kommuner inte sett ett konkret behov av traineernas specifika yrkeskompetens och därför haft svårt att definiera dennes funktion.

Det faktum att det förefaller som att det inte förekommit några direkta centrala förberedelser eller direktiv från styrgruppen tycks vara anledningen till att förberedelserna i de berörda kommunerna tagit olika form. Ett uttryck för bristande förberedelser på arbetsplatserna är den långa väntan på att få starta upp projekten under arbetsperioderna som flera av traineerna fick erfara. Förväntningarna på traineerna i programmets inledande faser utgör en annan aspekt där det bland många ges uttryck för en oklarhet. Då introduktionsschemat i flera kommuner var glest medfördes en osäkerhet kring hur mycket man som trainee förväntades prestera samt huruvida initiativet låg hos traineerna. Olikriktningen i de arbetsperiodsknutna projekten kan också betraktas som en följd av bristande samordning. Dock framhålls att traineerna oavsett innehållet med tiden sett projekten som positiva, antingen som en fördjupning eller en utmaning som bidrar till en ökad bredd.

En annan aspekt som kan härledas ur bristande förberedelser är mottagandet av traineerna vad gäller praktiska resurser.

"Nån trainee som fick sitta mellan tanterna i växel och flytta på sig så fort det kom fax och en annan som inte fick något eget skrivbord utan fick sitta där folk var sjuka och gå runt liksom med alla sina grejer i kassar, koppla in och ut datorn..."

Denna problematik är något som lyfts fram då det ses motsägelsefullt med syftet att locka traineerna till kommunerna. Det framhålls bland handledare knutna till arbetsplatsen att första intrycket är viktigt och att man ute i kommunerna måste visa att man satsar på traineerna om man fullt ut ska kunna attrahera till arbete inom kommunal sektor.

De lösa ramarna och friheten som traineerna inledningsvis mötts av förklaras av styrgruppen som ett resultat av tillit till traineernas självständighet. De påpekar att detta är en svår balansgång då man ofta vill bli omhändertagen inledningsvis när man kommer till en ny arbetsplats. Styrgruppen inser att traineerna kan ha tolkat situationen på olika sätt, som dålig förberedelse eller som en läroprocess.

3.3 Programmets utfall

3.3.1 Programmets effekter på...

3.3.2 ...individnivå

Utfallet på individnivå beskrivs genomgående i positiva termer. Samtliga traineer ger uttryck för ett stort lärande under tiden för programmet. I efterhand anser sig traineerna ha fått en bred inblick i kommunal verksamhet och dess funktioner, såväl i hemkommunerna som i

övriga Skåne Nordvästkommuner. En kunskap som av några beskrivs som nyttig allmänbildning. Det faktum att kommunerna i det praktiska arbetet i stor utsträckning litat till traineernas kunskap tycks ha bidragit till ett ökat självförtroende hos många. Att man som nyutexaminerad tvivlar på sina faktiska kompetenser är vanligt förekommande och traineerna ger uttryck för att programmet stärkt tilliten till den egna kompetensen.

En annan effekt av programmet är de nätverk av kontakter som traineerna tillägnat sig. Många säger sig ha skapat ett kontaktnät runt om i kommunerna som ger ett stort försprång i yrkesrollen. Till skillnad från medarbetare som är anställda inom exempelvis en enda förvaltning anser sig traineerna ha fått lära känna organisationen som helhet som en följd av programmets upplägg. Att kontakta andra förvaltningar eller utomstående kommuner upplevs som mycket bekvämare när man skapat inkörsportar runt om. Man anser sig ha *"...speedarbetat"*

"Jag tror inte man hade fått uppleva lika mycket på att jobba tio år på en vanlig tjänst. Långt ifrån. Detta var unikt".

Detta försprång framställs bland många av traineerna som en anledning till att man vill arbeta kvar inom de aktuella kommunerna.

Den personliga utvecklingen beskrivs av traineerna som en av de mest betydande effekterna av programmet. Flertalet upplever att de genom programmet fått tid för reflektion och därigenom lärt mycket om sig själva som personer, sina styrkor och svagheter. Detta genom programmets upplägg i sig, men också som en följd av traineegruppens arbete tillsammans och de grupprocesser traineerna varit en del av där. Den sammanhållning och vänskap man skapat inom traineegruppen ses av många som en av de mest betydelsefulla effekterna på det personliga planet. Det framkommer dock från flera håll önskemål om utökad möjlighet till personlig utveckling inriktat på yrkesrollen inom ramen för programmet då det tenderar att finnas ett missnöje i hur de individuella utvecklingsdagarna utnyttjats i annat syfte.

Uppfattningar från alla i intervjuerna representerade skikt är att traineerna under programmet haft en speciell roll och varit *"...som en arbetare men ändå lite mer"*. Upplevelser om att man fick röra sig i finrummen och att man ägnades mycket tid åt att utbyta värdefulla erfarenheter med personer i ledande befattningar är återkommande i traineernas utsagor. Många har sett traineeprogrammet som en unik chans de varit förunnade att delta i, som för merparten inneburit ett arbete inom kommunal sektor som de inte skulle fått utan traineeprogrammet som grund samt en början på karriären. Det framhålls även att programmet dessutom inneburit bra erfarenheter och goda meriter inför framtiden.

3.3.3 ...organisationsnivå

Utifrån ett kommunledningsperspektiv ses att programmet bidragit till att ung välutbildad arbetskraft rekryterats. Dessutom har det bidragit till att potentiella medarbetare till strategiska nyckelområden knutits till organisationerna.

"Det är ju vad det konkret har inneburit...//...väldigt bra medarbetare - unga, hungriga, sugna som har potential framöver. Och bara det är ju värt programmet flera gånger om."

Det tycks också bland representanter från kommunledningen finnas en mycket positiv inställning till programmets effekter för organisationen och vikten av att programmet fortlöper betonas. För att kunna upprätthålla en blandning mellan nytänkande och kunskap genom erfarenhet ute i organisationerna ses ett kontinuerligt flöde av ledare som kommer in i organisationen genom traineeprogrammet som angeläget.

Traineeprogrammet uttrycks utifrån ett kommunledningsperspektiv ha resulterat i att de aktuella kommunerna har tvingats tänka till kring hur kommunerna uppfattas som arbetsgivare och tillägnats en insikt om hur man ska bli bättre på att attrahera ung arbetskraft. Kom Ung – seminariet tas upp som ett bestående intryck från programmet som har bidragit till att nya perspektiv och idéer ventilerats och synliggjorts i organisationerna. Seminariet ses som startskottet för diskussioner i kommunledningarna kring attraktivitet och anställningsvillkor för den unga generationen individualister som ställer andra krav än tidigare. Det uttrycks förhoppningar om att dessa diskussioner ska ge ”...ringar på vattnet”.

En annan effekt av traineeprogrammet som man ser från kommunledningar är att man fått en konkret arbetsinsats utförd på ett förmånligt sätt.

Programsamordningen ser liknande effekter av programmet. Att det har bidragit till en framförhållning i kommunerna och att man visar på att man ligger i framkant är effekter som framhålls. Man tycks även se programmet som en nyttig intern process som bidragit till en ökad framtidsoptimism och vitalisering bland de deltagande kommunerna. Detta då det sänder ut signaler om att vara en handlingskraftig region som i praktiken verkställer sina planer. Likaså ser man positivt på den påverkan som traineerna haft bland medarbetare ute i organisationerna och den marknadsföring programmet inneburit.

En annan positiv effekt som framhålls av såväl programsamordning som representanter från kommunledningarna är det samarbete som skapats mellan kommunerna i regionen för att kunna genomföra traineeprogrammet, ett samarbete som också förväntas ge effekter i form av traineer som rörlig arbetskraft med kunskap om organisationen som helhet. De små kommunerna har också kunnat använda traineeprogrammet till att göra rekryteringsläget mer gynnsamt då traineer som placerats ut i verksamheten är lättare att attrahera än utomstående arbetskraft som är svårare att locka till dessa kommuner. De effekter som kan ses i nuläget är främst knutna till traineegruppens arbetsinsats och deras inträde i kommunal sektor. Samtidigt ges uttryck för en hoppfullhet kring framtida effekter som en följd av att man i och med traineeprogrammet synliggjort vikten av ett proaktivt förhållningssätt till framtiden. Man ser programmet som en viktig del av en större insats och man hoppas att diskussionerna skall vara början på en indirekt påverkan mot en modernare och mer attraktiv organisation som hänger med i sin tid.

Traineerna tycks uppfatta att de bidragit med nytt blod i organisationen och att de visat på vad den yngre generationen har att erbjuda kommunal sektor i form av nytänkande, kunskaper och utvecklingspotential. Man tror sig ha bidragit till att organisationen fått upp ögonen för vikten av framförhållning på arbetsmarknaden. Dessutom anser man sig ha tagit chansen att synliggöra de krav och preferenser som den yngre generationen har på en arbetsgivare, man har startat en diskussion. Traineerna uppfattar att programmet även hjälpt till att ge kommunerna en stärkt tro på sig själva då intresset för programmet varit så pass stort och att de valt att gå till offentlig sektor istället för privat.

Många av traineerna har sett sig som ambassadörer med uppgift att marknadsföra kommunerna, vilket också har främjat synen på kommunerna som nytänkande.

3.3.4 ...omvärldsnivå

Vad traineeprogrammet inneburit för omvärlden med syfte på allmänheten definieras av samtliga intervjuade ”skikt” som måttligt eller lite. Det faktum att man i flera sammanhang syns i media uppfattas ha bidragit till positiv marknadsföring hos de som kommit i kontakt med detta. Det klingar väl med begrepp som traineeprogram då det förmedlar att kommunerna är framåtsträvande och är med i utvecklingen genom detta initiativ. Samtliga

tycks dock vara överens om att det endast är den närmsta kretsen kring traineerna och andra nyckelpersoner som är medvetna om dess innebörd och existens. Traineerna vittnar om att många inom deras närhet reagerat med förvåning över att traineeprogram över huvud taget existerar inom kommunal sektor.

Samtliga intervjuade upplever att omvärlden i form av utomstående kommuner tycks uppfatta Skåne Nordvästs program som mycket intressant och inspirerande. Det ges uttryck för att ett stort intresse skapats kring traineeprogrammet och att kommuner regelbundet hör av sig till koordinatören av nyfikenhet och vilja att starta något liknande. Involverade i programmet uppfattar att kommuner runt omkring är imponerade av insatserna kring programmet och att man lyckats ro ett så pass stort projekt i land. Positiv respons har kommit från flera håll gällande samarbetet de aktuella kommunerna emellan. Organisationen kring det hela är stor och detta har blivit ett gott exempel på samverkan vilket väckt uppmärksamhet i kommunsverige. Detta har också resulterat i att kommuner inom Skåne Nordväst som inte deltog i programmet första omgången tenderar att inträda i samarbetet.

3.3.5 Bilden av kommunal sektor som arbetsgivare

Bilden av kommunerna som intressanta arbetsplatser sedd utifrån traineernas perspektiv har under programmets gång förändrats mer eller mindre i positivt riktning. Samtliga har fått en mer positiv inställning till kommunen som arbetsgivare än den stereotypbild som många gav uttryck för inledningsvis.

”Man hade ju en del fördomar om kommuner tidigare, att man inte gör så mycket kanske. Men så är det verkligen inte. Ofta det man ser är kanske dom som går på gatan och sopar lite så men det är ju bara en liten, liten bråkdel av vad kommunerna sysslar med. Men det har blivit en mer positiv bild faktiskt.”

Traineerna har sett att det inom kommunal sektor finns mycket potential och hårt arbetande människor som presterar sitt bästa. Det faktum att man inte uppfattas som lika karriärlystna som inom privat sektor tycks ha vänts till något positivt då traineerna istället ser värden i den minskade konkurrensen som leder till en öppenhet för förändring och mer värde i gemensamma insatser. Likaså poängterar flertalet de mjuka faktorerna såsom generös föräldraledighet, bra arbetsförhållanden och en omtanke om medarbetarna. Även den breda arbetsmarknaden och mångfalden som kommunerna erbjuder värderas högt.

Dock bör poängteras att traineerna även gett uttryck för att vissa av fördomarna bekräftats, exempelvis vad gäller trögheten och stelbentheten i beslutsvägar. Man betonar också skillnaden i bilden av olika kommuner beroende av storlek, ekonomiska resurser och organisationskultur. Samtliga är överens om att kommunal sektor ofta inte är så ”...flashigt” och glamouröst som inom den privata sektorn, att arbetsmiljön kan vara eftersatt och att en satsning på detta skulle vara välinvesterat. Lönen är en annan faktor samtliga tar upp som en anledning till att inte arbeta inom kommunal sektor, istället betonas de mjuka faktorerna och bredden.

”Lönemässigt så kanske inte kommunerna kan konkurrera, men de har dom andra värdena istället som är nog så viktiga.”

3.3.6 Syftes- och måluppfyllelse

3.3.6.1 ”...att främja rekrytering och återväxt på chefs-, ledar- och specialisttjänster inom de kommunala verksamheterna”

Att alla traineer i dagsläget är långt ifrån ledande positioner är samtliga inom gruppen överens om. De flesta innehar vanliga arbetsuppgifter med mer eller mindre möjlighet att påverka i sin verksamhet.

På frågan om programmet rekryterat framtidens ledare urskiljs en rådande tendens att ju längre ifrån programkärnan man befinner sig desto mer optimistisk syn har man på uppfyllandet av det aktuella delsyftet. Representanter från kommunledningarna är övertygade om att traineernas utveckling kommer att gå i riktning mot en ledande befattning. Traineerna å andra sidan vittnar själva om att det funnits en skiftande inställning till huruvida man önskar bli ledare och har ambitionen att nå dit. Dock är man övertygad om att traineeprogrammet med dess olika inslag lagt grunden för att i framtiden kunna axla ett sådant uppdrag och att det bidragit till en förberedelse för ett eventuellt ledarskap.

Merparten av traineerna vittnar om att det framgått som att syftet varit just att rekrytera framtidens ledare och att detta förstärkts genom programmets utvecklingsdagar som till stor del inriktats mot ledarskap. Många upplever att syftesformuleringen förvirrat då satsningen på ledarskap från kommunernas sida inte upplevts som helhjärtad och man känt att det inte funnits en långsiktig tanke med varje trainee. Man frågar sig därför om syftet trots allt varit att rekrytera specialister. Något som motsägs av att inriktningen på specialistkompetens med programmets upplägg till stor del hamnat i skymundan. Med oklarheten kring var fokus i programmet var avsedd att ligga ifrågasätter traineerna om ledarskapsinriktningen på programmet varit välinvesterad då man i dagsläget ändå inte kan utnyttja de tillägnade kunskaperna till fullo. Denna förvirring bekräftas även av handledare och mentorer som i fråga om syftets innehåll hade svårt att utreda huruvida tyngdpunkten låg på ledar- eller specialistbefattningar.

Programsamordningen tycks inte ha upplevt samma förvirring men uttrycker ändå att en förskjutning av fokus skett under programmets gång. Detta då man hört från Göteborgs Stads traineeprogram med samma syfte att man där överbetonat ledarskapet. Med anledning av detta kom syftet med tiden att i större utsträckning betona specialistbefattningar då detta uppfattades som en mer realistisk målsättning. Även programsamordningen är tveksam till att alla traineer kommer att inneha ledarbefattningar i framtiden, men understryker tron på samtligas kompetens som framtida resurs.

3.3.6.2 ”...skapa en gemensam arbetsmarknad och stimulera till ökad rörlighet inom regionen”

Det faktum att programmet bidragit till att traineerna fått en bred inblick i organisationen som helhet och skapat ett kommun- och förvaltningsöverskridande nätverk av kontakter anses av samtliga skikt vara ett led i att öka rörligheten inom regionen. Traineerna utgör kopplingar mellan delar som i annat fall inte har några beröringspunkter. I efterhand ser man också en tillgång i att traineegruppen blivit så starkt sammanhållen, både från traineernas och programsamordningens sida.

”Vi har ju fått ett härligt nätverk på sju personer som jag alltid kommer att kunna höra av mig till. Och jättemycket kontakter men andra kommuner och en förståelse för vad folk jobbar med på de olika förvaltningarna.”

Kommunerna förväntas kunna dra fördelar av att gruppen som efter traineeprogrammet är utplacerade runt om i regionen håller kontakten med varandra. Programsamordningen ser det som en angelägenhet att traineerna stimuleras till ett kontinuerligt utbyte så att de inte faller in i att endast tänka utifrån den del av organisationen de själva tillhör.

En förhoppning från flera håll är att det också ska bildas ett mervärde i att ha flera traineeprogram då man bildar kontakter även mellan dessa. Något man i dagsläget man kan se en tendens till och som traineerna själva vittnar om.

Från styrgruppens sida anser man att programmet bidragit till en bild av Skåne Nordväst som en helhet där samarbete främjas och konkurrensen kommuner emellan tonats ner. Det ges även uttryck för ”...ett flöde i regionen” och att man inte ser någon prestige i hur traineerna rör sig mellan kommunerna. I samma fråga gav mentorer, handledare och koordinator uttryck för det motsatta. Detta genom att man i kommunerna idag insett vikten av och potentialen i traineernas närvaro i kommunerna och att det närmast skapats en konkurrenssituation.

3.3.6.3 ”...bidra till att attrahera högskoleutbildade ungdomar till de kommunala verksamheterna”

Sex av sju traineer valde efter programmets avslut att fortsätta arbeta inom kommunal sektor. Samtliga traineer hade då erbjudits fortsatt arbete inom Skåne Nordvästkommunerna. Anledningen till det faktiska bortfallet grundar sig till stor del i att kommunerna väntade allt för länge med att erbjuda tjänster och att tydliggöra tanken som fanns med varje trainee. För att i större utsträckning attrahera traineerna finns från flera håll åsikter om relevansen av ett tydligare framtidsänk.

Av de intervjuade traineerna som idag arbetar inom den offentliga sektorn finns en genomgående tendens om att det är yrkesambitionerna och intresset och inte sektorn som styr valet av framtida arbetsgivare. Samtliga kan se en framtid inom kommunal sektor men är inte främmande för att söka sig till den privata sidan. Värderingarna ligger främst i att arbetet skall vara givande och utvecklande. Ett tydligt mönster som framkommer är att samtliga för att höja inkomsten inser att de kan tvingas byta sektor.

På flera håll talar man om att man är medveten om att ett fortlöpande arbete för att behålla den nya generationen i verksamheten måste ske.

”Sen om dom är kvar i kommunal verksamhet är också en utmaning. Men det är upp till kommunerna att visa det. Svårigheterna är inte att rekrytera dom...//...utan ska vi bli bättre så måste vi också konsten att behålla dom. Har vi utbildat dom så måste vi kunna konsten att behålla.”

Styrgruppen tycks lita till att individens nyfikenhet och driv tillsammans med organisationens komplexitet och möjlighet att påverka binder traineerna till kommunerna. Det faktum att man från organisationens sida varit mycket tillåtande och haft en stor tillit till varje individ i form av att stora uppdrag och ansvarsfulla moment lagts på traineerna förväntas också bidra till att man attraherar traineerna att stanna inom kommunal verksamhet. Att det faktum att traineerna i och med sitt deltagande i programmet inte blivit garanterad någon tjänst skulle påverka attraktiviteten i negativ riktning tenderar bland styrgruppen att överskuggas av attraktivitet definierat som utveckling och förutsättningar. De ser attraktivitet som synonymt med utvecklingspotential i framtidsperspektiv och anser därför delsyftet vara uppfyllt. Svårigheten i att hitta en balans mellan det som planeras i förväg och det som växer fram i en process under programmets gång framhålls, då problem kan uppstå att förutse vilka befattningar som kan erbjudas traineerna då dessa i ett tidigt skede av programmet inte alltid är fastställda.

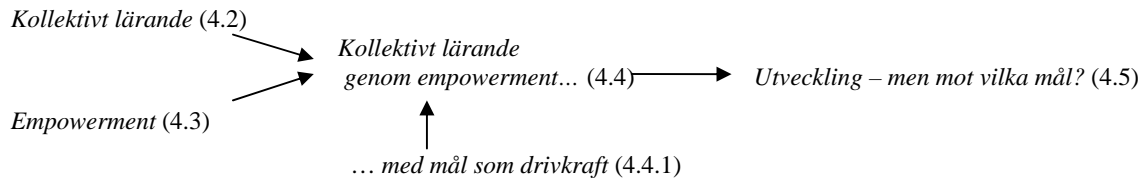
Vad gäller traineernas hängivelse till den kommunala sektorn tycks de bland representanter från kommunledningarna finnas en acceptans kring att dessa rör sig mellan privat och kommunal sektor. Många ser detta rent av som en tillgång och betonar vikten av erfarenhetsutbyte och ömsesidigt lärande. Att under en tid låna ut medarbetare till såväl utomstående kommuner som privata företag ses således inte som främmande, förutsatt att dessa senare återvänder och berikar den kommunala sektorn i Skåne Nordväst.

För att knyta ihop resultatredovisningen avser vi nu i korthet betona det som vidare kommer att behandlas i uppsatsen. Med uppsatsens första delsyfte, att beskriva det aktuella programmet och med fallstudien som metodologisk utgångspunkt är ovanstående utförliga resultatredovisning motiverad. Dock kommer inte allt material i det fortsatta vara av intresse då det andra delsyftet, att förklara programmets utfall, endast kräver diskussion av valda delar. Således utgör utfallet givetvis ett föremål för vidare analys. Dessutom kommer detta att relateras till processen då det är den som ger förutsättningarna för det befintliga utfallet. Till följd av att vissa centrala teman i processen är representerade i syfte att beskriva programmet, kommer inte samtliga teman vara lika framträdande i analysen. Vad gäller bakgrunden är inte heller denna en aktuell utgångspunkt av vikt för att förklara utfallet, utan kan istället ses ha en indirekt påverkan som inte blir föremål för vidare analys.

För att kunna uppfylla uppsatsens andra delsyfte, att förklara utfallet, krävs först en teoretisk referensram för att skapa en förståelse för och en grund att relatera empirin till, något som följer i nästa kapitel.

4 Utveckling genom kollektiva lärprocesser

Kapitlet avser att ge en teoretisk referensram till studien vilken utgörs av teorier som vi funnit intressanta för att förklara empirin varvid utfallet varit fokus. Upplägget av kapitlet har följande struktur och innebörd:



Teorier om *kollektivt lärande* och *empowerment* presenteras i det följande för att sedan syntetiseras i avsnittet *Kollektivt lärande genom empowerment*. Nästa steg består i att betydelsen av mål relateras till syntesen i det underliggande stycket som behandlar *mål som drivkraft för kollektivt lärande genom empowerment*. Dessa teorier sammanfogas i ett sista led i en modell för *utveckling*. Teorikapitlet inleds dock med en redogörelse för ställningstaganden kring urvalet av teori.

4.1 Tillvägagångssätt i den teoretiska undersökningen

Utifrån syftet och med inriktning på induktiv ansats, beslutade vi att inleda teorisökningen i ett skede då den empiriska undersökningen till stor del avslutats. Detta för att undgå en påverkan av den förförståelse som skapas i och med en insikt i teorin. En förförståelse kan leda till att man ”läser in” aktuella teorier för att förklara resultatet och får fram det man vill se istället för att förutsättningslöst utifrån resultatet finna relevanta teorier som referensram. Som studenter vid personalvetarprogrammet med ett antal kurser i ryggen måste dock hänsyn tas till att dessa erfarenheter påverkar förförståelsen för områden som kom att beröras i teorin och därmed också sökstrategiernas ramar.

Snöbollsprincipen (Cohen & Manion mfl. 2007) kom att bli en central teorisökningsstrategi där vi, utifrån referenser i artiklar och böcker som valts ut utifrån tidigare kännedom eller handledning, fann fördjupade eller nya teorier som ansågs vara relevanta för studien. Sökning av vetenskapliga artiklar och forskningsöversikter har främst skett i databasen ELIN medan sökning av böcker utförts i databasen Lovisa. Begreppen traineeprogram och kommunal sektor kom att bli inledande sökord för en översikt på det aktuella området. Vad gäller teorier för att förklara det empiriska materialet och utgöra grund för analysen kom sökord på såväl svenska som engelska kopplade till områdena kollektivt lärande, målskapande, empowerment samt utveckling att utgöra en grund för sökningen.

Källkritik kan ses som ett bedömningsförfarande av hur korrekt en datakällas information är och en metod för att säkerställa dess kvalitet (Hultén m.fl., 2007). Backman (1998) m.fl. pekar på vikten av ett kritiskt förhållningssätt till de källor i form av litteratur och litteraturöversikter som används, vilket vi har försökt förhålla oss till. Några relevanta kriterier för urval och källkritik är *vetenskaplighet*, *aktualitet*, *tradering*, *beroende* och *tendens* (Thurén, 2005).

Valet av litteratur har premierats av erkända och kända författare där vissa avsteg gjorts för att nå nya intressanta infallsvinklar och referensramar. Artiklar och forskningsöversikter har

även dessa premierats av kännedom om förlagen och dess erkändhet. Dessa ställningstaganden är ett sätt att uppfylla kriteriet för *vetenskaplighet*. Vad gäller *aktualitet* har urval av relativt aktuell litteratur skett, både med avseende på årtal och relevans för studien. I de fall där källan varit äldre har valet gjorts för att skapa tillgång till primärkällan till en teori. Gällandes *tradering*, val av primär- och sekundärkällor, har primärkällor i form av forskningsartiklar och litteratur i första hand skett. I vissa fall kan källan ses som både primär- och sekundärkällor då författarna använder sig av andra källor i det egna teoriskapandet. Valet av andrahandskällor har skett dels för att öka aktualiteten i litteraturen, men i vissa fall också, se exempelvis Lee (1997, 2004) i Martinsson (2008), då vi haft praktiska svårigheter att få tag på förstahandskällan.

Inom de flesta ämnesområden tycks det finnas vissa vedertagna sanningar oavsett vilket paradigm eller vilken vetenskap som författaren förespråkar, vilket kan leda till ett visst *beroende* källorna emellan. Genom att använda primärkällor i första hand har vi försökt undvika beroende av sekundärkällor som förlitar sig på andra källor. Likaså har ett undvikande av beroende skett för att tillägna oss en bredd i resonemangen och flera källor med samma utgångspunkter har därför valts bort. Då sekundärkällor använts har detta skett med viss försiktighet. Vad gäller *tendens* har källor beaktats med kritiska ögon för att säkerställa att källan stämmer överens med verkligheten.

4.2 Kollektivt lärande ur ett organisationspedagogiskt perspektiv

Kopplat till den föreliggande studien av traineeprogrammet Skåne Nordväst kan den organisationspedagogiska ansatsen förväntas tillföra en rad värdefulla insikter och lärdomar kring hur programmet rent organisatoriskt kan främja lärande som kollektivt fenomen och samordning kring arbetsuppgifter i det dagliga arbetet.

Det organisationspedagogiska perspektivet härleds till miljöpedagogisk tradition vars huvuddrag är att individen i lärandeprocessen betraktas som aktiv konstruktör i nära samspel med omgivande kontext på så sätt att denne "... *urskiljer och nyttjar olika aspekter av miljön som villkor för det egna handlandet och lärandet*" (Granberg & Ohlsson, 2005, s. 230) Till följd av senare års ökade inriktning på lärande i team och organisationer har den organisationspedagogiska ansatsen utvecklats och expanderat. Detta förhållningssätt innebär fokusering på lärandevillkor och lärprocesser i teamens vardagliga organiserande av verksamhet och samverkan. Organiserandet sker i en ständigt pågående process med syfte att utgöra ett socialt samordnande av resurser kring en uppgift i organisationens praktik (Granberg & Ohlsson, 2005). Ett vidare syfte med organisationspedagogisk ansats är de kunskaper detta urskönjer om hur man på mer ändamålsenliga och meningsfulla sätt kan organisera verksamhet och samarbete i praktiken med andra ord, organisera pedagogiskt för att främja lärande på såväl ett individuellt som kollektivt plan (Ohlsson, 2004).

Synen på teamets lärande som kollektivt fenomen har, liksom miljöpedagogik i stort, rötter i både kognitivt och socialt inriktade teorier. Komplexiteten som människors samspel innebär resulterar i olika uppfattningar om huruvida tyngdpunkten i lärandeprocessen ska läggas på individuella faktorer såsom kognitiv aktivitet, förmåga till reflektion och ändamålsenligt handlande eller på det sociala sammanhanget som ensam påverkansfaktor. Inom det organisationspedagogiska perspektivet värderas dessa båda inriktningar lika högt då någon inriktning allenarådande inte anses kunna ge en sanningsenlig förklaring av den komplexa process som lärande innebär (Granberg & Ohlsson, 2005) Det faktum att individen är bärare

av olika kontexter och sammanhang som denne rör sig mellan tar sig uttryck i att medlemmarna i ett team tolkar uppgiften och omgivningen utifrån olika perspektiv och därmed har olika potential att bidra till gruppens arbete och kollektiva läroprocess. Skillnaderna kan ligga i såväl individuella faktorer som olika grad av tilltro till den sociala praktiken, men oavsett orsak anses individer med olika referensramar och socialt sammanhang, inom det organisationspedagogiska perspektivet, betydelsefulla för teamets utvecklande av kollektivt lärande (Granberg & Ohlsson).

4.2.1 Kollektivt lärande i team

Granberg och Ohlsson (2005) redogör för begreppet kollektivt lärande med utgångspunkt i team som de anser utgöra förutsättning för denna läroprocess. Team definieras som en del av den formella organisationen och består av ett antal individer med olika kompetenser som i interaktion avser lösa integrerade uppgifter (Granberg, 2004).

Kollektivt lärande tar uttryck i ”... *gemensam uppgiftsformning, uppgiftshantering och reflektion och drivs fram av teamets organiserande av samarbete*” (Granberg & Ohlsson, 2005, s. 238). Genom interaktiva och kommunikativa handlingar i teamet identifieras och skapas förståelse för uppgiften och i förlängningen även möjliga strategier för att utföra den. Handlingskoordination liksom utrymme för gemensam reflektion i möte ansikte mot ansikte för att uppnå olika nivåer av samordning ses som en förutsättning för kollektiva läroprocesser. Detta då kollektivt lärande innefattar interaktion och kommunikation i en process i rörelse mellan individuellt konkret handlande och gemensam förståelse i teamet (Granberg & Ohlsson, 2005). Genom studier av arbetslagsmöten inom utbildningssektorn framhålls gemensamma reflekterande samtal inom teamet som kritiska inslag i den kollektiva läroprocessen (Ohlsson, 2004). Särskilt två aspekter av dessa samtal är av vikt, det bakåtriktade samtalet med fokus på erfarenhetsutbyte kopplat till vardagsarbetet som forum för att synliggöra individuell och tyst kunskap till teamet och därmed skapa handlingskvalitet samt det framåtriktade samtalet som inriktas på ett gemensamt aktivt förhållande av beredskap att hantera framtida situationer och problem (Granberg & Ohlsson, 2005). Således kan det kollektiva lärandet inte komma till stånd endast genom samtal utan relation till det konkreta handlandet och vardagsarbetet i praktiken är en förutsättning. Det bör också poängteras att kollektivt lärande på intet sätt kräver att medlemmarna i teamet är överens i den mening att de har samma åsikter och tankar. Av vikt är istället ur läroprocessen att de individuella tankarna görs tillgängliga i teamet och kan utgöra en plattform med möjlighet att lära av varandra och utveckla gemensamma strategier (Ohlsson, 2004).

Denna kommunikativa process i möten mellan medlemmarna emellan genererar en gemensam förståelse av uppgifter och en beredskap, vilket innebär ökad kvalitet i handlingskoordination och därmed en utökad kollektiv handlingsrationalitet. Teamet skapar ett gemensamt tankesätt kring uppgifter som bidrar till en ökad handlingsberedskap inför kommande situationer av liknande art. Till följd av denna process skapas förutsättningar för positiva synergieffekter, det vill säga ett mervärde. Den kollektiva kompetensen har potential att överstiga de enskilda medlemmarnas då de inom teamen utformar handlingsalternativ som de sannolikt inte skulle ha förmåga att framställa på egen hand (Granberg & Ohlsson, 2005).

Ohlsson (2004) härleder som ovan nämnts kollektivt lärande till arbetslag i skolsfären då dessa trots starkt skilda ämnesinriktningar och sin ensamma praktiska roll verkar inom samma arena varvid Stedt (2004) synliggör lärares specifika situation med begränsad möjlighet till informella möten. Detta anses vara av intresse för vidare analys av traineegruppens möjlighet för kollektivt lärande.

4.2.2 Kollektivt lärande i nätverk

Arbetslivspedagogiska studier inom svensk forskning korrelerar med synen på kollektivt lärande som det beskrivits ovan, som starkt knuten till team och andra avgränsade grupper med tydliga strukturer och funktioner samt i en process av kommunaktion och interaktion i möte ansikte mot ansikte (Döös & Wilhelmsson, 2005). Döös och Wilhelmsson (2005) problematiserar begreppet kollektivt lärande till att begreppsloggöras i mer föränderliga sammanhang genom en empirisk studie av en organisation inom produktutveckling och att omfatta mer ostrukturerade grupper såsom nätverk. Nätverk är till skillnad från team inte en del av den formella organisationen och upprätthålls genom frivillig interaktion mellan individer istället för med mer formaliserade rutiner såsom formella möten. Nätverket saknar tydlig avgränsning varför ingående medlemmar inte alltid kan identifiera nätverkets omfattning.

I Döös och Wilhelmssons (2005) studie visas på att kollektivt lärande kan ta sig uttryck i nätverk och med grund i att individen upplever sin kompetens som otillräcklig. Till följd av denna känsla av otillräcklighet interagerade individerna på arbetsplatsen med andra som befann sig inom liknande verksamheter, inom samma handlingsarena, för att söka idéer och kunskap. Interaktionen var betydande i sin omfattning och var såväl organisations- som landsöverskridande, vilket medförde att interaktion via andra kommunikationsvägar än i dialog ansikte mot ansikte kom att krävas. Detta i kombination med det faktum att otillräckligheten styrde vem som kom att bli föremål för interaktion visar på att det kollektiva lärandet i den föreliggande studien snarare skedde i nätverk än i team. Det kollektiva lärandet uppkom istället med utgångspunkt i den individuella otillräckligheten som bidrog till skapande av en gemensam fråga-svarsrymd med stark koppling till en gemensam handlingsarena. I de fall då faktasökande övergick i ömsesidigt förståelseskopande kan kollektivt lärande sägas ha uppstått (Döös & Wilhelmsson, 2005).

Att kunskap är kontextberoende och avhängigt verksamhetens kärnuppgift och därmed ter sig olika i skilda sammanhang konstateras. Dock har Döös och Wilhelmsson (2005) med sin studie ”... *bidragit till att göra betydelsen av en gemensam handlingsarena synlig samt till att betona interaktion i handling (såväl nära som på distans), snarare än enbart kommunikation och samtal inom teams gränser*” (Döös & Wilhelmsson, 2005, s. 224)

4.3 Empowerment

Empowerment beskrivs i det svenska språket med ord som bemyndigande, bemäktigande eller delaktighet (Martinsson, 2008). Dock kan konstateras att ingen av föregående definitioner ringar in begreppet i sin helhet då detta efter studier av litteratur inom området förefaller vara mångfacetterat och innefatta åtskilliga definitioner. Författare tycks vara överens om att svårigheten i att definiera begreppet kan härledas till dess kontextberoende och att det inom managementlitteraturen blivit lite av ett modeord som bidrar till mångtaliga definitioner (Collins, 1994, Honold, 1997, m.fl.). Klart görs också att många, av ovanstående anledningar, snarare väljer att redogöra för effekterna av empowerment eller avsaknaden av empowerment (Gibson, 1991) än att beskriva vad själva insatsen innebär (Collins, 1995).

Empowerment har främst studerats inom området för socialt arbete, managementområdet och psykologin och har beroende på sammanhang tillskrivits varierad betydelse och inriktning (Martinsson, 2008). Vad gäller management- och organisationslitteraturen har begreppet främst inriktats på strategiskt arbete med syfte på metoder för styrning av organisationer och för ökad effektivitet (Özaralli, 2003) men också på att beskriva makt- och kontrollpositioner

samt teams uppbyggnad i organisationer. På senare tid har managementområdet också börjat använda sig av psykologins betydelse av begreppet som inriktar sig på empowerment som inre motivationell faktor (Conger & Kanungo, 1988).

4.3.1 Relationell och motivationell empowerment

Utifrån ovanstående definitioner, med grund i management- och psykologiteorier, urskiljs två aspekter av empowerment: som relationell på grupp- eller organisationsnivå eller som motivationell på individnivå (Appelbaum, 1999). Det är även dessa definitioner vi i uppsatsens vidare resonemang kommer att relatera vårt resultat till.

I relationell empowerment verkar makt som det inflytande en individ eller grupp har i förhållande till andra aktörer (Conger & Kanungo, 1988) eller på liknande sätt som tillträde eller tillgång till materiella och psykologiska resurser (Larsson, 2007). Makten kan grundas i exempelvis position, expertis eller tillgång till information och utövas med hjälp av regler, resurser samt kontroll över informationsflödet (Conger & Kanungo, 1988). Empowerment sker i denna bemärkelse vid en maktfördelning eller delegering av auktoritet, ansvar och befogenheter, det vill säga makten och auktoriteten förflyttas från makthavare till individer eller grupper längre ner i den organisatoriska hierarkin som då i större utsträckning ges möjlighet att påverka organisationen (Özaralli, 2003). Utifrån dessa premisser antas att de som tilldelas makt i större utsträckning lyckas nå önskade mål (Conger & Kanungo, 1988).

Sett ur den senare aspekten betraktas empowerment som en individuell inre motivationell och förväntansrelaterad faktor. Det faktum att individen förutsätts inneha ett inre behov av makt och kontroll över sin omgivning skapar en drivkraft att uppfylla dessa behov i form av en känsla att besitta makt och förmåga att handskas med situationer och sociala konfrontationer som uppstår (Conger & Kanungo, 1988). Makt som handlingsförmåga utgör ett annat perspektiv på makt ur denna synvinkel där individens grad av motivation, känsla av meningsfullhet och upplevda syften med givna uppgifter ingår (Larsson, 2007). För att skapa situationer som tillåter ett motivationellt empowerment förutsätts att individen ges möjlighet att uppfylla det inre behovet självuppfyllelse och kontroll. Möjliggörandet kan dock i praktiken vara problematiskt då man ur ett organisationsperspektiv kan anse det tillräckligt att delegera uppgifter som ett led i att ge individen makt istället för att uppfylla detta fullt ut genom att erbjuda tillräckliga resurser och ett självbestämmande som i förlängningen stärker individens tro på sig själv och sin handlingsförmåga (Conger & Kanungo, 1988).

4.3.2 Resurser och handlingsförmåga som grund

Larsson (2007) betonar vikten av samspel mellan resurstillgång och handlingsförmåga för att ett reellt empowerment skall kunna uppstå. Dessa faktorer verkar i ett ömsesidigt beroende och utgör tillsammans ett samband där resurstillgången och handlingsförmågan styr vilka resultat som kan uppnås.

Vad gäller resurstillgången kan de aktuella resurserna utgöras av materiella, sociala eller humanitära faktorer som distribueras via olika kanaler (Larsson, 2007). Kopplat till traineeprogrammet Skåne Nordväst skulle tänkbara distributörer kunna härledas till organisationen i stort såväl som olika enheter i form av hemkommuner eller förvaltningar. Även på ett mellanmänniskt plan skulle resursfördelningen kunna ske. Tillgång till materiella och psykologiska resurser betraktas som elementära för att individen skall kunna utöva makt och kontroll över den egna situationen och på så sätt skapa känsla av trygghet och motivation. Den grundläggande utgångspunkten att individen i och med ett empowerment ges förtroende och förväntas att prestera väl kan ses som en form av psykologiska resurser

(Larsson, 2007). Likaså framhålls vikten av verbal feedback, uppmuntran och annan social återkoppling som centrala psykologiska resurser. Att skapa en stöttande och tillitsfull arbetsmiljö innefattas också i denna typ av faktorer (Conger & Kanungo, 1988, Brower, 1995). I de fall då dessa resurser upplevs otillräckliga eller rent av obefintliga finns risk för att en känsla av maktlöshet och minskad motivation utvecklas hos individen. Larsson (2007) framhåller i samband med psykologiska faktorer påverkan även vikten av förståelse av distinktionen mellan faktiska och upplevda resurser. Det faktum att en diskrepans kan förekomma mellan vad individen upplever sig ha för resurser och de faktiska påverkar hur empowerment tolkas och utnyttjas. Materiella resurser kan utgöras av tillgång till praktiska och ekonomiska resurser som krävs vid utförandet av uppgifter (Larsson, 2007).

Handlingsförmåga utgör utöver tillgång till resurser en betydande faktor för ett reellt empowerment. Förmågan att definiera och uppnå mål kan likställas med den handlingsförmåga en individ innehar. Handlingsförmågan kopplat till aspekter av makt kan ses medföra såväl positiva som negativa effekter. Positiva i bemärkelsen att individen innehar makt att forma val och målsättningar, trots att dessa kan ifrågasättas av den sociala omgivningen och negativa i bemärkelsen att individen utnyttjar makt för att dominera och styra över andra individer. Handlingsförmågan refererar utöver observerbara beteenden även till grad av motivation, känsla av meningsfullhet och syftet med en handling (Larsson, 2007).

4.3.3 Effekter av empowerment

Effekterna av empowerment beskrivs i litteraturen både som motivationella och effektiviserande på såväl individ- som på grupp- och organisationsnivå (Conger & Kanungo, 1988, Brower, 1995). När individer "empowras" stärks tron på den egna handlingsförmågan och självförtroendet utvecklas i positiv riktning. Till följd av detta nås i större uträkning eftersträvarde mål och en beredskap och förmåga att handskas med egna misslyckanden utvecklas då en stark tilltro till den egna handlingsförmågan i kombination med förtroende från organisationen gynnar denna utveckling (Conger & Kanungo, 1988). Möjligheten att skapa förståelse för och att känna meningsfullhet i den egna arbetsuppgiften och en hängivenhet eller ett "commitment" till organisationen som sådan framhålls som betydande effekter av empowerment (Brower, 1995). På gruppnivå beskrivs effekterna som en ökad tro och potential till gruppens handlingsförmåga. Det självbestämmande som upplevs på individnivån kan på en gruppnivå istället beskrivas som autonomi. Dynamiken i en grupp påverkar upplevelsen av det sociala jaget och genom speglingar i gruppen växer en självkänsla i positiv eller negativ riktning fram, vilken är betydande för gruppens handlingsförmåga (Larsson, 2007). Gruppmedlemmar som är "empowrade" upplever i större utsträckning en känsla av strävan mot gemensamma mål vilket bidrar till en större handlingsförmåga och därmed en hängivenhet till arbetsuppgifterna (Özaralli, 2003). På organisationsnivån talas det om empowerment som nyckel till höjd kvalitet och effektivitet (Scarnati & Scarnati, 2002). Det bör, trots den näst intill utopiska bild och alla de positiva effekter som empowerment sägs innebära för såväl individ som organisation, nämnas något om de negativa sidor som empowerment kan inneha. Schein (1999) är en av de som kritiserar och problematiserar begreppet till ett moraliskt och etiskt dilemma då han menar att empowerment kan användas för att utnyttja och manipulera medarbetarna att arbeta i den riktning organisationen önskar.

4.4 Kollektivt lärande genom empowerment...

Kopplingar kan göras mellan empowerment och ett kollektivt lärande varpå en syntetisering av begreppen nu följer. Ett motivationellt empowerment bidrar till att individen känner motivation och meningsfullhet i de arbetsuppgifter som innehas och därmed tycks förutsättningar för gynnsamma lärsituationer skapas. Effekter i form av ökad självkänsla och tilltro till den individuella handlingsförmågan till följd av empowerment på såväl individ som gruppnivå kan också anses skapa förutsättningar för kollektivt lärande. Detta då individen stärks att i större utsträckning synliggöra tyst kunskap och erfarenheter i gruppen och därmed möjliggöra ett kollektivt lärande. Dessutom kan självsäkra och motiverade individer i större utsträckning förväntas delta mer aktivt i kommunikationsprocessen som är en förutsättning för denna lärandeform. På gruppnivå skulle effekterna av ett empowerment såsom gemensamma målsättningar kunna ses som ett tecken på att gruppen utvecklat en handlingsberedskap som är en del av det kollektiva lärandet. Dock bör detta ej ses som en förutsättning för att ett kollektivt lärande skall kunna uppstå.

Empowerment kan ses som en process varvid utveckling sker på olika nivåer, den personliga, relationella och kollektiva. Den kollektiva nivån ”...där individer arbetar tillsammans för att åstadkomma något mer än vad de kund ha gjort enskilt” (Larsson, 2007, s. 40) kan liknas vid ett kollektivt lärande då samma princip med synergieffekter genom interaktion och kommunikation utgör grunden för detta.

I och med denna syntetisering kommer empowerment i det följande betraktas som en del av och i viss mån en förutsättning för ett kollektivt lärande.

4.4.1 ... med mål som drivkraft

Med en syn på lärande grundad i det rationalistiska perspektivet med kognition som utgångspunkt för lärandet utgör mål en viktig del i att avgöra en handlings värde och ändamålsenlighet (Granberg & Ohlsson, 2005). Tanken om att mål är avgörande för handlandet och i förlängningen även möjligheten att lära av detta är i många sammanhang grundläggande då de ses utgöra en utgångspunkt för handlingsplaner, genomförande och kriterier för värdering. Det faktum att man funnit att mål i praktiken ofta är inkonsistenta och vaga i sin formulering samt förändras och omtolkas efterhand, ibland till och med bildas retrospektivt, bidrar dock till en viss dubbelhet i fråga om måls betydelse. Med grund i detta ifrågasätts den inom forskningen traditionellt rådande uppfattningen med konsensus kring mål som utgångspunkt då man upptäckt att motsättningar och diskussioner kring mål inte behöver utgöra hinder för lärande utan tvärtom kan ses som en förutsättning (Ellström, 2004).

Med grund i ett rationalistiskt perspektiv som huvudsakligen präglas av ett anpassningsinriktat lärande där individen anses lära genom att handla i relation till en kontext med givna ramar är tydliga mål en förutsättning för individers motivation och möjlighet till lärande. Inom ett icke-rationalistiskt perspektiv där utvecklingsinriktat lärande dominerar, det vill säga ett ifrågasättande och prövande förhållningssätt till mål, uppgifter och andra förutsättningar, tycks lärande istället kunna gynnas av oklara mål som leder till motsättningar och prövningar av tankemönster (Ellström, 1992). Sammanfattningsvis kan komplexiteten beskrivas som att samtidigt som oklarhet och motsättningar kring mål utgör hinder för det anpassningsinriktade lärandet, så tycks dessa målkonflikter istället utgöra katalysator för det utvecklingsinriktade (Ellström 2004).

Således kan konstateras att anpassningsinriktat lärande, det vill säga ett lärande som präglas av anpassning och att lära sig lösa på förhand föreskrivna uppgifter på ett tillfredsställande

sätt, förutsätter klara mål som det råder konsensus kring. Denna lärandeform är gynnsam i kontexter som är relativt enkla och kända samt där omvärldsbetingelser är stabila, exempelvis i verksamheter med rutinbaserade uppgifter. Alltför tydliga mål med bristande möjlighet till reflektion och ifrågasättande av dess relevans och innebörd kan istället hindra ett utvecklingsriktat lärande som definieras som ständig utveckling genom att mål och andra faktorer i verksamheten kontinuerligt diskuteras, ifrågasätts och prövas. Denna typ av utvecklingsinriktat lärande är en viktig förutsättning för verksamheter som är komplexa, okända och instabila (Ellström, 1992).

Med utgångspunkt i resonemanget ovan kan vidare kopplingar göras till det kollektiva lärandet som ovan redogjorts för. Beroende av huruvida man ser kollektivt lärande som kollektiv handlingsrationalitet skapad utifrån organisationens mål eller som en handlingsrationalitet grundad i de mål och uppgifter kring vilka medlemmarna i teamet utformat en kontextuell gemensam förståelse ges förutsättning för olika sorters lärande, det senare utvecklingsinriktat. Detta förklarar att teams kollektiva kompetens ibland av ledningen inte uppfattas korrelera med de mål som denna uppsatt trots att detta varit utgångspunkten (Granberg & Ohlsson, 2005).

Som redogjorts för är klara mål i alla situationer inte en förutsättning för lärande. Dock innehar individen ett behov av meningsfullhet i inläringssituationer för att ett lärande skall kunna möjliggöras. Meningsfullhet i inläringssituationer är kopplat till två betingelser, att det som görs leder till ett önskat resultat samt att lärdomen har ett samband med tidigare erfarenheter (Moxnes, 1995). Individen är vidare i behov av ett förhållningssätt till omgivningen den möter. En oförmåga att skapa mening i en situation leder till ett kaos som medför ett behov av att bringa förståelse. För att kunna hantera situationen tvingas således individen ge företeelser en mening och innebörd (Müllern & Östergren, 1995).

Mål och meningsfullhet kan även härledas till empowerment. Möjligheten att definiera och uppnå mål ses vara beroende av den omgivning som individen verkar i. Även klart formulerade meningsfulla arbetsuppgifter och målsättningar är av vikt för individens handlingsförmåga som grund för ett reellt empowerment och i förlängningen ett kollektivt lärande (Conger & Kanungo, 1988).

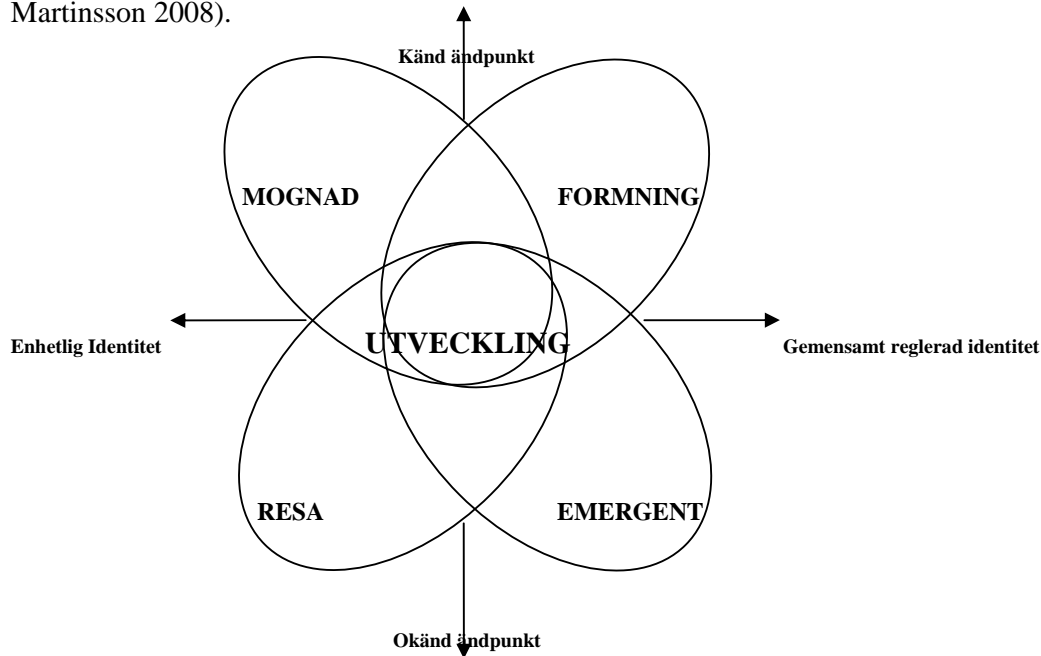
4.5 Utveckling – men mot vilka mål?

En röd tråd i ovanstående teorier kan sägas utgöras av utveckling. För att sammanfoga dessa och knyta samman de olika spåren från den teoretiska referensramen används i följande stycke en modell som problematiserar begreppet utveckling. Diskussioner förs huruvida mål främjar respektive begränsar utvecklingen med avseende på vilket lärande man avser uppnå. Likaså spelar det utrymme som ges för empowerment i form av frihet och makt en avgörande roll för den riktning det kollektiva lärandet kan förväntas ta. Med följande modell som bakgrund kommer denna komplexitet med koppling till traineeprogrammet att diskuteras ytterligare i analysen.

Lee (1997, 2004) problematiserar begreppet utveckling utifrån en Human Resource Development-kontext² som skulle kunna härledas till den utveckling individen gör i en läroprocess i samspel mellan individ-, grupp- och organisationsnivå. Utveckling kan då indelas i olika dimensioner och innebörder och därmed synliggöra den komplexitet som ligger

² Inom ramen för Human Resource Development rymmer personalarbete med fokus på utveckling, på såväl individnivå som organisatorisk nivå (Martinsson, 2008).

inbäddad i begreppet. Två dimensioner, identitet och ändpunkt, urskiljs och utifrån dessa kan fyra innebörder av begreppet utveckling urskiljas: utveckling som mognad, utveckling som formning, utveckling som resa samt utveckling som "emergent" (Lee, 1997, 2004 ref i Martinsson 2008).



Figur 3. Fyra former av utveckling. (Fritt efter Lee, 1997, 2004).

Utveckling som *mognad* innebär att drivkraften för utvecklingen utgörs av utvecklingsprocessen i sig. En förutbestämd utveckling av individer och organisationer sker stegvis och ses som nödvändig. Individens egna val och oförutsägbara händelser är därför inte önskvärda varför det inte finns plats för exempelvis empowerment. Individ, gruppen eller organisationen betraktas som väl avgränsade enheter i en definierad och förutsägbar yttre miljö. På detta sätt möjliggörs att förändringar och strukturella aspekter kan förklaras och analyseras utifrån (Lee, 1997, 2004 ref i Martinsson 2008).

Utveckling uttryckt som *formning* refererar till individen som redskap vilken kan formas till att passa organisationens önskemål. Utvecklingen definieras av utvecklingsprocessens utomstående aktörer, såsom högre hierarkiskt placerade eller organisationen i stort. Individens utveckling sker under förutsättning att den når en viss ändpunkt som är önskvärd för organisationen. Empowerment kan inom ramen för denna innebörd därför äga rum som en insats för att öka prestationerna och nå organisationens mål (Lee, 1997, 2004 ref i Martinsson 2008).

Betraktat som *resa* utgör utveckling en livslång process där individens roll omtolkas under tidens gång och identiteten skapas utifrån de egna referensramarna och en subjektiv verklighet. Utvecklingen saknar slutpunkt och det är individen själv som driver sin utveckling med omgivningen som katalysator. Individens konfronteras kontinuerligt med idéer, underliggande antaganden och rädslor samtidigt som en etisk kärna och en tro på sig själv bibehålls. Empowerment äger rum på individens villkor och är relativt oberoende av organisationens behov eller mål (Lee, 1997, 2004 ref i Martinsson 2008).

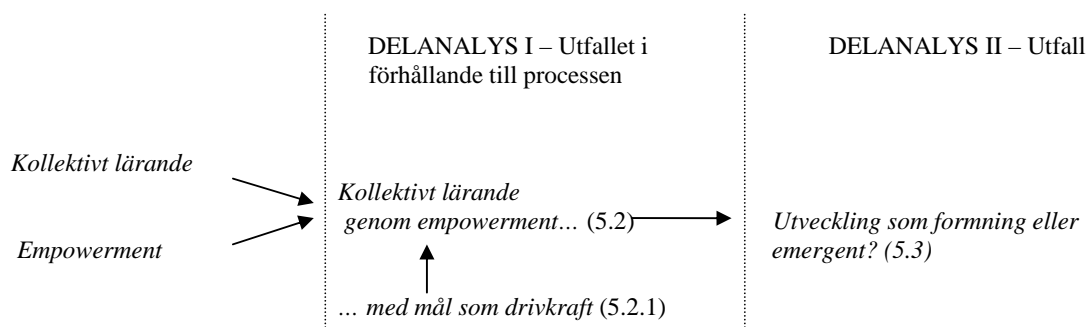
Slutligen kan utveckling betraktas som "*emergent*" och uppstår då i social interaktion. Individens form och handling i interaktionen med den sociala verkligheten där handlingarna

stys av relationen till pågående och förväntade handlingar från det sociala sammanhanget. Det är förknippat med stor svårighet att analysera dessa processer då kommunikationen och meningssammanhangen som individen ingår i kontinuerligt omförhandlas. Utvecklingen stys av individen i interaktion med ett större sammanhang, organisationen, och det finns inget som kan förutbestämma i vilken riktning individens utveckling tenderar att gå (Lee, 1997, 2004 ref i Martinsson 2008).

En koppling kan göras mellan ovanstående modell och lärandeformer som diskuteras av Ellström (1992). Det anpassningsinriktade lärandet kan sägas präglade de övre formerna av utveckling, mognad och formning, då dessa har en syn på utveckling som produkt medan de nedre formerna främst inriktas på utveckling som process och därför kan härledas till det utvecklingsinriktade lärandet.

5 Analys

Analysens avsikt är primärt att redovisa tänkbara förklaringar till programmets utfall, att koppla samman empiri och teori. Således utgör uppsatsens andra delsyfte utgångspunkt för föreliggande analys, men även tredje delsyftet berörs. Strukturen för analysen känns igen från ovanstående teoretiska referensram, men byggs i detta kapitel ut med kopplingar till betydande teman i resultatbeskrivningen. Som nämnts tidigare och som tydligt framgår av ramfaktormodellen (2.1.2) är utfallet beroende av processen varför även denna utgör grund för analys av utfallet. Således kommer båda dessa aspekter att behandlas, utfallet i förhållande till processen i delanalys I och utfallet i sin helhet i delanalys II. Detta kan illustreras i följande modell:



Utöver att ge möjliga förklaringar till programmets utfall i förhållande till centrala teman i processen, innefattar delanalys I även slutsatser kopplade till det organisationspedagogiska perspektivet som berör organiserandet av det aktuella traineeprogrammet. Dessa kan härledas till uppsatsens tredje delsyfte och användas som mer principiella utgångspunkter vid skapandet av traineeprogram. Delanalys II inriktas istället på att diskutera hur väl själva utfallet korrelerar med programmets olika delsyften utifrån Lees (1997, 2004) modell. Kursiveringar finns i kapitlet för att underlätta återkoppling till resultat- och teoridel. Till att börja med, för att skapa grund för dessa delanalyser krävs att vi fastslår huruvida det givits möjligheter för ett kollektivt lärande i traineegruppen.

5.1 Kollektivt lärande i team eller nätverk?

I kapitel 4.2 redogörs för huruvida kollektivt lärande kan komma till stånd i såväl formella *team* som i mer informella *nätverk* eller arbetsgrupper. Med grund i traineernas utsagor kan konstateras att det förekommit ett *kollektivt lärande* inom gruppen då dessa skildrar traineegruppen som ett forum för *meningsskapande* och *erfarenhetsutbyte* genom det Ohlsson (2005) benämner, *framåt- och bakåtriktade samtal*. Det faktum att traineerna i intervjusituationer uppvisar en likformighet i sitt sätt att formulera och beskriva situationer tycks också bekräfta en gemensam förståelse och beredskap i gruppen. Att kollektivt lärande har skett kan således fastslås. Dock förefaller det vara svårt att identifiera huruvida utgångspunkten till denna lärandeform utgjorts av team eller nätverk, detta till följd av att gruppen under programmets gång varit mer eller mindre formellt sammansatt.

Formella team utgörs, som fastslagits ovan, av grupper som utgör en del av den formella organisationen och som genom kommunikation interagerar kring en gemensam uppgift. Vad gäller Kom Ung – projektet är samstämmigheten med definitionen hög varför det kan konstateras att gruppen under detta arbete kan betraktas ha haft formen av ett team. Att traineerna inom ramen för detta projekt utnyttjat sin mångfald i kompetenser och därmed uppnått *synergieffekter* är tydligt då slutprodukten var ett resultat av en *gemensam förståelse* och *handlingskoordination*. Traineernas utsagor bekräftar processen mot en gemensam förståelse som i slutändan resulterat i en känsla av överväldigande kring resultatet.

Delmomenten i traineeprogrammet har innehållit olika arbetsformer varpå största delen, i form av *arbetsperioderna* i hemkommunerna, inneburit att traineerna varit relativt ensamma i sitt arbete. Det ges trots detta uttryck för en sammanhållning i traineegruppen som utgjort komplement till ensamheten på arbetsplatserna. Traineegruppen tycks, trots att den *inte varit formellt sammansatt* under dessa perioder fungerat som ett forum för meningsskapande och förståelse. Detta, i kombination med att arbetsperioderna *inte medgett gemensamma arbetsuppgifter* inom gruppen, tyder på att traineegruppen i dessa sammanhang inte utgjort ett team, utan bättre överensstämmer med Döös och Wilhelmssons (2005) definition av *nätverk*. Traineegruppens möten har under arbetsperioderna till stor del grundats i frivillig interaktion då formella mötessammanhang med syfte att utbyta erfarenheter inte funnits. Dock tycks traineegruppen till följd av den upplevda motsägelsen kring syftet med programmet i stort och den individuella utvecklingsinsatsen, ha utnyttjat exempelvis utvecklingsdagar som arena för erfarenhetsutbyte och meningsskapande. Det faktum att man varit ensam i sin roll och ibland känt sig otillräcklig har bidragit till att det har skapats en så kallad *fråga-svarsrymd* kring traineerollen.

Med Ohlssons (2004) tankar om kollektivt lärande i *arbetslag* kan en ytterligare problematisering göras kring traineerna som grupp. Vid en jämförelse mellan lärares och traineegruppens situation kan en rad likheter urskönjas. Båda situationerna innebär att yrkesrollen (lärare och trainee) utgör en *sammanhållande gemensam arena* inom vilken möten kan ske trots att man innehar olika ämnesinriktningar och stationeringar. Med detta resonemang skulle därför traineegruppen, trots att handlingskoordinationen är liten, kunna ses som ett team.

Med detta resonemang i ryggen kan fastslås att traineegruppen rört sig i *gränlandet mellan team och nätverk*. Dock pekar det faktum att det gemensamma projektet löpt parallellt med arbetsperioderna på att gruppen i huvudsak haft formen av ett team, vilken kan ses gynnsamt för ett kollektivt lärande.

5.2 Delanalys I- Kollektivt lärande genom empowerment i förhållande till programmet...

Vårt att notera är att traineerna under programmets gång utvecklat en *stark tillhörighet till programmet* som sådant, men tidvis *saknat en känsla av tillhörighet* och sammanhang i arbetet i hemkommunerna. Känslan av tillhörighet anser vi kan kopplas till utrymme för *kollektivt lärande* då olika grad av samhörighet tycks vara en följd av huruvida kollektivt lärande grundar sig i nätverk och team. Det faktum att traineerna beskriver traineegruppen som det forum de känt mest tillhörighet till samt att dessa utgjort ett team bevisar denna koppling. Denna yttrar sig också i traineernas skildring av arbetsperioderna där de som ingått i arbetslag och projektgrupper känt en större tillhörighet samt ger uttryck för ett större lärande än de som i huvudsak arbetat ensamma. Dock tycks det ha varit sällsynt med det

teambaserade arbetet ute på arbetsplatserna och vi kan spekulera i att nätverk har förekommit som en följd av att traineerna upplevt en otillräcklighet och då tagit hjälp av omgivningen. Således tycks det välinvesterat att även ute i kommunerna organisera arbetet på ett sätt som gynnar ett kollektivt lärande för att öka känslan av tillhörighet.

Således kan fastslås att delmomenten i programmet gett *olika förutsättningar för kollektivt lärande*, vilket också skulle kunna härledas till Conger & Kanungos (1988) resonemang om utrymme för *relationellt och motivationellt empowerment*. Beroende av den form av empowerment som delges skapas lärsituationer med varierande potential. I Kom Ung-projektet gavs traineegruppen ett reellt relationellt empowerment med stor frihet och ansvar kring utformandet av uppgiften. Vidare kan konstateras att traineernas upplevelse av lärprocessen under projektet bekräftar kopplingarna mellan empowerment och kollektivt lärande, att empowerment stärker gruppen att synliggöra tyst kunskap i dialog och utveckla en gemensam handlingsberedskap.

Vad gäller *situationen under arbetsperioderna* kan frågan om reellt empowerment och därmed möjligheter till lärande härledas till tillgången av *psykologiska och materiella resurser* som diskuteras av Larsson (2007). Det förefaller som att kommunerna beroende av medvetenhet om traineernas funktion samt hur de har värderat syftet med traineerna, som tillfällig resurs eller långsiktig tillgång, i form av resurstillgång givit olika förutsättningar för ett reellt empowerment. Det faktum att styrgruppen tycks antyda att syftet med de lösa ramarna varit att tillåta ett *reellt empowerment*, kan förklara varför traineerna haft *stora påverkansmöjligheter* och lämnats stor frihet att utforma såväl programmet i stort som i uppgifter under arbetsperioderna. Likaså har de getts stor tillit och delegerats ansvar, något som traineerna värderar positivt för såväl den egna utvecklingen som lärprocessen. Huruvida detta varit en uttalad tanke inom styrgruppen kan endast spekuleras i. Dock kan konstateras att om så varit fallet kan den upplevda känslan av ensamhet och bristande förutsättningar för kollektivt lärande hos traineerna härledas till en brist på resurser från organisationens sida, såväl materiella som psykologiska. De bristande materiella resurserna är påtagliga i fråga om *förberedelserna* inför programmet. Att exempelvis inte få tillgång till en egen arbetsplats påverkar känslan av kontroll över den egna situationen och det motivationella empowermentet. Något som också påverkar denna form av empowerment är de psykologiska resurserna där återkoppling är ett kritiskt inslag som tycks ha fått för lite utrymme i hemkommunerna. Denna problematik anser vi skulle kunna lösas med ett utökat arbete i team och nätverk då detta kan fungera som forum för återkoppling och leda till en positiv känsla av tillhörighet och ökad motivation.

Utifrån våra tolkningar av kollektivt lärande genom empowerment vill vi betona följande *slutsatser*, kopplat till det organisationspedagogiska perspektivet, som tänkvärda att beakta:

- Att arbete som organiseras för att gynna ett kollektivt lärande i högre utsträckning ger ett mervärde i form av ökad känsla av tillhörighet och i förlängningen ökad motivation för lärande som leder till synergieffekter på gruppnivå. Därför tycks det rimligtvis ligga i organisationers intresse att ge förutsättningar för teamarbete såväl inom traineegruppen som i hemkommunerna.
- Att för att ett reellt empowerment med positiv påverkan på lärandet skall kunna medges krävs en tillgång av såväl materiella som psykologiska resurser av antingen organisationen eller gruppen.
- Att såväl ett relationellt som motivationellt empowerment gynnar självkänsla och gruppdynamik och i förlängningen även kollektivt lärande varför empowerment kan vara en väg till positiva synergieffekter.

5.2.1 ...med mål som drivkraft

Bristande långsiktighet och en önskan om ett proaktivt förhållningssätt framgår som centrala teman i traineernas utsagor. Avsaknaden av tydligt uttryckta mål har som ovan redogjorts för inom traineegruppen lett till *ifrågasättande av syftet* med programmet. Från styrgruppens sida härleds detta till en tanke med *öppenhet inför nyskapande* och formning under programmets gång. De två skilda förhållningssätten till syftesformuleringen visar på den *dubbelhet kring mål* som Ellström (1992) redogör för. Traineerna kan här ses syfta till en önskan om ett *anpassningsinriktat lärande* med utveckling inom givna ramar mot bestämda mål. Detta kan förklaras av såväl vikten av meningsfullhet som att man som nybörjare saknar referensramar som stöd för ett utvecklingsinriktat lärande. Från organisationens sida tycks man istället se vikten av att kontinuerligt omskapa målen för att främja ett *utvecklingsinriktat lärande*.

Trots att ett utvecklingsinriktat lärande sägs hämmas av fasta *mål* kan konstateras att det krävs någon form av riktlinjer öppna för påverkan. Detta då individen av naturen, enligt Müllern och Östergren (1995), har ett behov av att *skapa en mening* med tillvaron för att kunna hantera situationer och bringa förståelse. Traineernas uttryck för frustration kring att inte veta vilken riktning utvecklingsinsatsen avsåg att ta bidrog till svårigheter att utnyttja programmet i dess fulla potential, vilket bekräftar ovanstående teori och visar på vikten av att ha någon form av uttryckt syfte med programmet. Istället för att det på förhand funnit en tydlig tanke med traineernas tänkta roll efter programmet tycks målformulerandet i likhet med Ellströms (1992) problematisering ha skett *under processen eller retrospektivt*. Således tycks programupplägget har gynnat det utvecklingsinriktade lärandet.

Utifrån Conger och Kanungo (1988) och Larssons (2007) resonemang om handlingsförmåga kan kopplingar göras till traineegruppen. Det faktum att traineerna har haft svårigheter att definiera de övergripande målen med programmet kan ses ha påverkat deras handlingsförmåga, meningsskapande och därigenom också förutsättningarna för ett reellt empowerment och kollektivt lärande. Det förefaller som att detta yttrat sig i en bristande motivation kring programmet och att fokus förflyttats från programmet till möjligheter i omgivningen. Dock visas att vaga mål inte alltid påverkar handlingsförmågan negativt, utan att den i situationer med stöd i ett kollektiv, såsom i Kom Ung-projektet, snarare kan påverkas i en positiv riktning.

Medan styrgruppens uttryck för att ett medgett empowerment i ett framtidsperspektiv förväntas knyta traineerna till organisationen, vilket kan härledas till Browsers (1995) teorier om commitment till organisationen som en effekt av empowerment, ger traineerna å andra sidan en annorlunda bild. Åsikten bland traineerna om en avsaknad av återkoppling kring syftet och därmed ett reellt empowerment tycks ha bidragit till en förvirring kring långsiktigheten och respektive trainees plats i organisationen. Samtidigt har tilltron till traineernas egna kompetens inom organisationen varit stor, vilket skulle kunna ses som en form av psykologisk resurs och bidragande till ett reellt empowerment.

Genom att koppla ihop empiri och teori samt se på samspel mellan individ och organisation kan följande *slutsatser* dras:

- Att det bör finnas ett övergripande mål med programmet för att individens meningsskapande och därmed möjligheter till kollektivt lärande skall främjas, men att vikten av en öppenhet och möjlighet till kontinuerligt omskapande av mål är av relevans för att nå ett utvecklingsinriktat lärande.
- Att empowerment kan leda till commitment till organisationen och en vilja att stanna kvar förutsatt att individen inte enbart ges makt till ett självbestämmande, utan även stärks i sin tro på sig själv och sin handlingsförmåga.

Sammanfattningsvis: Vad har vi då konstaterat i delanalys I? Genom att koppla samman relevanta teman för analys som framkommit i empirin, såsom *tillhörighet, långsiktighet* och i viss mån även *förberedelser* och *påverkansmöjligheter*, med teori har vi delvis förklarat utfallet. Dessutom har det utifrån detta dragits en rad principiella slutsatser kopplade till förhållningssätt vid utformandet av traineeprogram. Vikten av att ge förutsättningar för individens utveckling genom att använda kollektivet som stöd inom organisationens ramar belyses. Således har såväl ett individ- som organisationsperspektiv och samspelet däremellan diskuterats.

5.3 Delanalys II - Utveckling – som formning eller emergent?

Att Lees (1997, 2004) modell kan sammanfoga de teoretiska utgångspunkterna, *kollektivt lärande, empowerment* och *mål*, har i kapitel 4.5 fastslagits. Vi har för vidare analys för avsikt att utvidga användningsområdet av modellen till att även diskutera de olika delsyftena med traineeprogrammet i förhållande till denna.

Med sunt förnuft kan konstateras att det främst är *utveckling som formning och emergent* (den högra sidan av modellen) som är av intresse att väga delsyftena mot. Detta då traineeprogram är utformade för att organisationen i ett samspel skall kunna tillvarata individens resurser och att en utveckling grundad enbart i individuella preferenser inte korrelerar med traineeprogramms övergripande syfte. Utveckling som mognad och resa (den vänstra sidan av modellen) används således inte i det följande.

Att det är utveckling i förhållande till organisationen som är intressant kan också bevisas av slutsatserna i delanalys I. Utifrån dessa kan kopplingar göras till aspekter som belyser vikten av ett *samspel mellan individ och organisation*. Dessa slutsatser kan i korthet sägas vara inriktade på hur organisering kan ske för att skapa gynnsamma lärsituationer för individen och kollektivet inom organisationens ramar. I korta drag fokuseras slutsatserna på hur man kan utnyttja kollektivt lärande för att uppnå synergieffekter på ett organisatoriskt plan, hur ett reellt empowerment kan skapa ett commitment till organisationen samt hur organisationens mål styr förutsättningarna för meningsskapande och lärande. Således kan konstateras att det *organisationspedagogiska perspektivet* är framträdande i samtliga slutsatser då de är inriktade på att organisationen skapar förutsättningar för individen att utvecklas.

Följande analys kommer således att inrikta sig på traineeprogrammets syftes- och måluppfyllelse med grund i ovanstående resonemang kring modellen. Individens och gruppens utveckling i förhållande till organisationen blir föremål för diskussionen. Då vi fastslagit att empirin bäst kopplas till modellens högra sida utgör de skilda synerna på utveckling och lärande som formning och emergent innebär, ett intressant underlag för ett vidare resonemang kring syftes- och måluppfyllelse. Likaså kan dessa olika utgångspunkter fungera som förklaringsmodell till varför skeenden uppfattas olika inom programmet.

5.3.1 Med utgångspunkt i syftes- och måluppfyllelse

5.3.1.1 ”...att främja rekrytering och återväxt på chefs-, ledar- och specialisttjänster inom de kommunala verksamheterna”

Tendensen att ju längre ifrån programkärnan man står, desto mer fokus läggs på ledarrollen, som framkommit i empirin, anser vi kunna förklaras med utgångspunkt i modellen. Som

framgång upplever traineerna i fråga om deras möjlighet att i nuläget kunna axla en ledarroll att de inte har den förberedelse som krävs inför detta. Förklaringen tycks kunna ligga i att traineerna kan ha definierat syftet med utvecklingen i programmet som formning och anpassning mot bestämda mål. Med denna definition antar vi att traineerna haft förväntningar om att efter programmet ha uppnått konkreta mål och utvecklats till att kunna inneha en ledarskapsroll varför de anser att detta syfte när de gäller just chefs- och ledarpositioner tappat fokus. Vad gäller de grupper med mer distans till programmet, såsom styrgruppen, kan istället en syn på utveckling som emergent uttydas. Med en syn på att individen besitter utvecklingspotential tycks man snarare härleda möjligheten till ett ledarskap till ett framtidsperspektiv vilket medför att man står fast vid syftet med inriktning på ledarskap.

Förvirring kring syftesformuleringen, huruvida fokuseringen på ledarskap varit välinvesterad, skulle således kunna förklaras i huruvida man ser kunskapsutnyttjandet som en produkt eller en process. Även andra oklarheter som uppstått, såsom syftet med samt utnyttjandet av utvecklingsdagar och individuella utvecklingsplaner, skulle kunna härledas till den innebörd som utveckling ges.

För att återgå till resonemanget kring uppfyllelsen av ovanstående delsyfte kan modellen även här användas för slutsatser. Beroende av hur man definierar målet med en utvecklingsinsats påverkas också synen på huruvida syftet kan anses uppfyllt. Med en syn på utveckling som formning eller produkt kan syftesuppfyllelsen sägas vara tveksam. Traineerna har inte fått en konkret ledarskapsbefattning. Ser man däremot utveckling som emergent eller en process kan syftet anses tillgodosett då traineerna har skapat en grund för utveckling mot ett ledarskap.

5.3.1.2 ”...skapa en gemensam arbetsmarknad och stimulera till ökad rörlighet inom regionen”

Som fastslagits har programmet lett till en ökad rörlighet inom regionen då traineerna skapat ett kommunöverskridande kontaktnät och kommunerna etablerat ett samarbete.

Genom att programmet givit olika förutsättningar för ett kollektivt lärande och utveckling kan ytterligare problematiseringar kring delsyftet göras. Med syn på lärande som anpassningsinriktat formas gruppen mot bestämda mål varvid det inte kan förväntas att handlingsberedskapen som utvecklas skall bli lika stor som vid ett utvecklingsinriktat lärande. Kom Ung är ett exempel på hur organisationen med ett utvecklingsinriktat lärande stärkt det kollektiva lärandet. Handlingsberedskapen som utvecklats genom interaktion och kommunikation kan förväntas ha skapat band mellan traineerna även i framtida yrkesroller. Eftersom en handlingsberedskap inom gruppen bildats tycks det rimligt att utnyttja denna som ett effektivt verktyg i sammanhang där interaktion krävs. Således har det skapats förutsättningar för att uppfylla delsyftet då traineerna i framtiden kan förväntas utnyttja den handlingsberedskap och gemensamma förståelse som finns i gruppen trots att de arbetar i olika kommuner och förvaltningar. Att utveckling som emergent därmed ger större förutsättningar för rörlighet och samarbete än formning kan konstateras.

5.3.1.3 ”...bidra till att attrahera högskoleutbildade ungdomar till de kommunala verksamheterna”

Vad gäller uppfyllelsen av detta delsyfte kan konstateras att empirin till viss del talar för sig själv, sex av sju traineer valde att stanna inom kommunal sektor. Det faktum att traineerna getts stort ansvar och möjlighet till utveckling i process förefaller ha bidragit till en positiv inställning till kommunal sektor vilket i förlängningen varit en attraherande faktor. Vid en

första anblick kan detta ses vara motsägelsefullt med tendensen att traineerna föredragit ett anpassningsinriktat lärande. Dock kan detta bero på att ett frö har såtts och att traineerna i efterhand kan se meningsfullheten i ett utvecklingsinriktat lärande. Således kan delsyftet diskuteras utifrån hur attraktivitet definieras, som att formas till en plats i organisationen eller som utvecklingsmöjlighet.

Om man istället ser på attraktivitet som att knyta individer till organisationen, kan vidare problematiseringar kring delsyftet göras. Med en utvecklingsinsats som syftar till formning utvecklas individerna i riktning mot ett givet mål, en befattning inom den specifika organisationen. Med insatsen kan tänkas att organisationen har för avsikt att skapa individer som stannar i organisationen när de formats därefter. Det faktum att individernas kunskaper med formning blir kontextbundna leder också till att de låses till organisationen. Vad gäller traineerna kan urskiljas att de inte anser sig vara så knutna till kommunal sektor vilket skulle kunna härledas till deras tanke om anpassningsinriktat lärande, att de hade förväntat sig formning mot en förutbestämd roll, men att så kanske inte var fallet. Med deras referensram som grund kan uttydas att otydligheten kring målen upplevs ha motsagt det aktuella delsyftet.

Utveckling som emergent däremot syftar till en ständig utveckling i samspel med den organisatoriska kontexten. Det tycks därför finnas en mening med att individer genomgår en utveckling som gynnar organisationen, men att denna tvunget inte behöver ske inom den specifika organisationen, utan även inom andra kontexter. Utveckling som emergent bör tillåta ett reellt empowerment varför individer utvecklar ett commitment och att det därför leder till att de efter erfarenhetsutbyte i andra kontexter återvänder till organisationen. En överensstämmelse mellan detta resonemang och kommunledningarnas syn på traineernas förväntade utveckling kan uttydas.

Slutligen kan konstateras att formning resulterar i en fysisk koppling till organisationen i form av en begränsad referensram medan utveckling som emergent i och med ett commitment bidrar till en psykologisk bundenhet. Dock kan utveckling ske även på andra arenor varför rörlighet mellan olika kontexter bidrar till utvecklingsprocessen.

Sammanfattningsvis: I och med att relatera utfallet till olika aspekter av utveckling kan syftes- och måluppfyllelsen problematiseras och ge möjliga förklaringar till varför denna uppfattats olika av de berörda parterna inom programmet. Beroende av hur man definierar utveckling, som formning eller emergent kan syftet anses olika uppfyllt. Det framgår att traineerna i stor utsträckning tycks ha efterfrågat ett anpassningsinriktat lärande som en betydande faktor för meningsskapande och möjlighet att fastslå i vilken inriktning utvecklingsinsatsen riktades. Styrgruppen tenderar å andra sidan ha haft en inriktning mot ett utvecklingsinriktat lärande. Således beträffandes syftes- och måluppfyllelsen: För vissa ja, för andra nej.

6 Diskussion

Kapitlet inleds med en diskussion kring traineeprogram på ett mer principiellt plan där utgångspunkt tas i det aktuella traineeprogrammet. Detta för att lyfta diskussionen en nivå genom att se programmet i ett större sammanhang. Vidare diskuteras och värderas utgångspunkter för skapandet av traineeprogram i förhållande till traineeprogram som formning eller oförutsägbar resa.

6.1 Traineeprogram som formning eller oförutsägbar resa?

Uppsatsen börjar närma sig sitt slut och det har nu blivit dags att knyta ihop rosetten. Detta görs i det följande genom att besvara vårt tredje delsyfte, att diskutera förhållningssätt i utformanden av traineeprogram på ett mer principiellt plan. Utgångspunkt tas i det aktuella utvärderingsobjektet, men bör i viss mån också kunna appliceras på liknande fall bortom denna kontext.

Låt oss börja i det aktuella fallet, traineeprogrammet Skåne Nordväst och sammanfatta resonemangen kring delsyfte två. Som analysen fastslår har de moment i traineeprogrammet som medgett kollektivt lärande och ett reellt empowerment i högre grad gett förutsättningar för gynnsamma lärsituationer och utveckling än de inslag med bristande utrymme för detta. Likaså har det konstaterats att synen på utveckling kan ta olika riktningar och styr hur man bör handskas med komplexiteten kring mål- och meningsskapande.

Vi anser att utfallet i det stora hela har varit gynnsamt och det är med intresse för en framtid i programmet som vi avslutar denna uppsats. Tanken med programmet från organisationens sida anser vi, med vårt pedagogiska perspektiv, ha givit goda förutsättningar för såväl organisatorisk som personlig utveckling i riktning mot utveckling som emergent snarare än formning. Det är också med detta perspektiv på lärande som traineeprogrammets syftes- och måluppfyllelse i högre grad kan anses vara tillgodosedd. Så långt väl, men det faktum att syftet med utvecklingsinsatsen inte nog tydliggjorts och därför uppfattats olika av berörda parter har resulterat i att tanken med programmet kanske inte fick det utslag vi anser att det fanns potential för.

Så, vad bör man då tänka på vid utformanden av traineeprogram? Först av allt ser vi en vikt i att klargöra vilket *förhållningssätt till utveckling* som ska prägla insatsen. Detta då analysen ovan bevisat att det är avgörande för lärandets inriktning samt värderandet av slutresultatet. Det krävs att man betänker vilka individer man med ett traineeprogram avser skapa samt hur dessa kan gynna organisationen och samhället i ett framtidsperspektiv. Med formning som utgångspunkt vill vi hävda att utvecklingen genererar individer med *färdigheter* då utvecklingsinsatsen leder till en specifik produkt, ett bestämt mål, definierad av organisationen. Utveckling som emergent, anser vi däremot, leder till *beredskap* där individen utrustas med en bas för fortsatt utveckling i process.

Med grund i detta förefaller det intressant att diskutera om individer med färdighet eller beredskap är mest gynnsamma för organisationen. Vilka individer föredras? Och vilka resurser krävs för att skapa förutsättningar för dem? En utveckling med färdighet som mål, anser vi vara mindre gynnsam för såväl individ som organisation då individens

utvecklingspotential begränsas till att vara *inom* organisationen förutbestämda ramar, *för* organisationens vinning. Således kan organisationen gå miste om individens fulla potential samtidigt som individens motivation kan påverkas negativt av den satta slutpunkten för utvecklingen. Vi menar därför att *utveckling med beredskap som mål* kan ses mer gynnsam för såväl individ som organisation, i synnerhet i komplexa och oförutsägbara sådana, då detta ger förutsättningar för en flexibilitet och utvecklingspotential där organisationens ramar inte ses som ändpunkten. Därmed kan organisationen förväntas ligga i framkant vad gäller utveckling och därigenom vinna konkurrensfördelar. Vi är medvetna om att resurserna för att skapa individer med beredskap är krävande men att de effekter som detta innebär, såsom commitment till organisationen och handlingsberedskap, är betydande i ett långsiktigt perspektiv. Därför bör även *organisationens resurstillförsel* vid utformandet av trainee-program beaktas: Ges förutsättningar för empowerment och kollektivt lärande? Och används dessa som stöd för individens lärprocess?

För att koppla tillbaka till uppsatsens problemområde vilket utgör grunden för en stor del av traineeprogrammets framväxt i samhället ställer vi oss frågan om vilka individer som anses mest lämpade för att möta den rådande samhällssituationen. Svaret på denna fråga, menar vi, finns i de individer som utvecklat en beredskap. Dessa har förutsättningarna för att möta ett föränderligt samhälle med ökade krav på flexibilitet och generalistkunskap. Att kunskap också är en livslång process som kräver en aktiv individ är de som utvecklat en beredskap införstådda med.

Till sist, vad har vi då lärt? Att det anpassningsinriktade lärandet, utveckling mot färdighet, kan verka vara den lätta och resurssparande vägen för att ge individen förutsättningar att finna meningsfullhet och tillhörighet i en utvecklingsprocess, men att detta inte är det enda sättet att komma till rätta med denna problematik. Vi vill istället betona vikten av ett *utvecklingsinriktat lärande* för att möjliggöra för organisationen att tillvarata individers utvecklingspotential. Med utrymme för och ett medvetet utnyttjande av *kollektivt lärande genom empowerment* (se slutsatserna i första delanalysen) anser vi att man inom ramen för ett utvecklingsinriktat lärande kan uppnå den meningsfullhet och tillhörighet som kan te sig problematiskt inom denna lärandeform. Och därutöver, en utveckling mot mål utan slutdestination, ett *traineeprogram som oförutsägbar resa*.

6.2 Vidare forskning

Vi vill på intet sätt påstå att vi genom den föreliggande studien skapat ny teori. Dock har vi anlagt ett annorlunda perspektiv på traineeprogram i och med vår koppling till kollektivt lärande och det organisationspedagogiska perspektivet. Oss vetandes är tidigare forskning med just dessa utgångspunkter sällsynt eller rent av obefintlig varför detta skulle kunna vara ett intressant föremål för vidare forskning.

7 Referenser

- Appelbaum, S.H., Hèbert, Danielle., L.S. (1999). Empowerment: power, culture and leadership-a strategy or a fad for the millennium? *Journal of Workplace Learning: Employee Councelling Today*, 11, 7, pp. 233-254.
- Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund:Studentlitteratur.
- Brower, M.J. (1995). Empowering teams: what, why and how. *Empowerment in organizations*, 3, 1, pp. 13-25.
- Bryman, A. Översättning Nilsson, B. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Cohen, L., Manion, L., Morrison, K. (2007). *Research methods in education* (6th ed). London: Routledge.
- Collins, D. (1994). The Disempowering Logic of Empowerment. *Empowerment in Organizations*, 2, 2, pp.14-21.
- Collins, D. (1995). Rooting for empowerment? *Empowerment in Organizations*. 3, 2, pp. 25-33.
- Conger, J. A. & Kanungo, R.N. (1988). *Academy of Management Review*. 13, 3, pp. 471-482.
- Döös, M. & Wilhelmson, L. (2005). Kollektivt lärande. Om betydelsen av interaktion i handling och gemensam handlingsarena. *Pedagogisk forskning i Sverige*. 10, 3 / 4, pp. 209-226.
- Ellström, P-E. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet. Problem begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm: Nordstedts Juridik AB
- Ellström, P-E. (2004). Reproduktivt och utvecklingsinriktat lärande i arbetslivet. I Ellström, P-E. & Hultman, G. (red.). *Lärande och förändring i organisationer. Om pedagogik i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Gibson, C.H. (1991). A concept analysis of empowerment. *Journal of advanced Nursing*. 16, pp. 354-361.
- Granberg, O. (2003). *PAOU Personaladministration och organisationsutveckling*. Stocholm: Författaren och Natur och Kultur.
- Granberg, O. (2004). *Lära eller läras. Om kompetens och utbildningsplanering i arbetlivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Granberg, O. & Ohlsson, J. (2005). Kollektivt lärande i team. Om utveckling av kollektiv handlingsrationalitet. *Pedagogisk forskning i Sverige*. 10, 3 / 4, pp. 227-243.
- Grönmo, S. (2006). *Metoder i samhällsvetenskap*. Malmö: Liber.
- Honold, L. (1997). A review of the literature on employee empowerment. *Empowerment in Organizations*. 5, 4, pp. 202-212.
- Hultén, P., Hultman, J., Eriksson L-T. (2007). *Kritiskt tänkande*. Ljubljana: Författarna och Liber AB.

- Larsson, A-C. (2007). *Empowermentprocesser - ett sätt att öka långtidssjukskrivna kvinnors resurser? En studie om att återta balansen i arbetslivet och i vardagslivet*. Avhandling, Linköpings Universitet, Filosofiska Fakulteten.
- Larsson, G., Johansson, A. & Eriksson, B. (2003) Att utvecklas som ledare- grupp nivå. I Larsson, G. & Kallenberg, K. (red.). *Direkt ledarskap*. Värnamo: Författarna, Försvarshögskolan och Försvarsmakten.
- Lundmark, A. (1998). *Utbildning i arbetslivet: Utgångspunkter och principer för planering och genomförande av personalutbildning*. Lund: Studentlitteratur.
- Löfgren Martinsson, M. (2008). *Högre utbildning och arbete med personal- och arbetslivsfrågor – om professionalisering och utveckling av anställningsbarhet*. Avhandling, Lunds Universitet, Pedagogiska Institutionen.
- Merriam, S. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Moxnes, P. (1984). *Att lära och utvecklas i arbetsmiljön*. Stockholm Natur och Kultur.
- Müllern, T. & Östergren, K. (1995). *Lärandekulturer*. Umeå: Umeå Universitet.
- Ohlsson, J. (2004). Lärande organisation som pedagogisk idé. I Ohlsson, Jon (red.) *Arbetslag och lärande. Lärares organiserande av samarbete i organisationspedagogisk belysning*. Lund: Studentlitteratur.
- Patel, R., Tebelius, U. (red.). (1987). *Grundbok i forskningsmetodik: Kvalitativt och kvantitativt*. Lund: Författarna och Studentlitteratur.
- Repstad, P. (2007). *Närhet och distans: Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Sandberg, B. & Faugert, S. (2007). *Perspektiv på utvärdering*. Lund: Studentlitteratur.
- Scanati, J.T. & Scarnati, B. J. (2002). Empowerment: the key to quality. *The TQM Magazine*. 14, 2, pp 110-119.
- Schein, E.H. (1999). Empowerment, coercive persuasion and organizational learning: do they connect? *The Learning organization*. 6, 4, pp. 163-172.
- Skogsberg, E-M. & Sköldborg, T. (1991). *Nya former för kompetensutveckling*. Kristianstad: Författarna och SIPU förlag.
- Starrin, B. & Svensson, P-G. (red.). (1994). *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Stedt, L. (2004). Informellt och formellt organiserande – lärares vardagliga samverkan. I Ohlsson, Jon (red.) *Arbetslag och lärande. Lärares organiserande av samarbete i organisationspedagogisk belysning*. Lund: Studentlitteratur.
- Thurén, T. (2005). *Källkritik*. Stockholm: Författaren och Liber AB.
- Özaralli, N. (2003). Effect on transformational leadership on empowerment and team effectiveness. *Leadership & Organization Development*. 24, 6, pp. 335-344.
- Arbetsmaterial relaterat till traineeprogrammet Skåne Nordväst.*

Bilagor

Bilaga 1, Presentation och informationsunderlag

Presentation

Vi är Sara och Stina.

Läser PA-programmet, fjärde terminen vid Lunds Universitet.

Inom ramen för vår C-uppsats i arbetslivspedagogik har vi fått i uppdrag att göra en utvärdering av traineeprogrammet Skåne Nordväst som du varit involverad i. Denna intervju bland andra kommer ligga till grund för utvärderingen.

Tack för er medverkan!

Konfidentialitetskrav

- Uppgifter behandlas konfidentiellt - enskilda personer kommer ej att kunna identifieras, men en liten grupp som intervjuas. På så vis kommer dina svar inte försvinna i mängden men du som person kommer inte att kunna identifieras.
- Är det OK att vi bandar? – Det är bara vi som kommer att lyssna på och ha tillgång till materialet

Informationskrav

- Syftet är att göra en utvärdering av traineeprogrammet och se på uppfattningar om detta.
- Intervjun beräknas ta ungefär en timme.
- Du har ingen skyldighet att svara på alla frågor och har rätt av att avbryta intervjun när som helst.

Nyttjandekravet

- Vi kommer endast att använda data till detta ändamål. När vi avslutat vårt arbete kommer band och anteckningar förstöras. Resultaten kommer att sammanställas i en utvärdering och presenteras i er organisationen och för beställarna.

(Samtyckeskravet- redan uppfyllt)

Intervjuförfarandet

Intervjun kommer att innehålla tre olika delar: bakgrund, process och utfall.

Bilaga 2, Intervjuguide Traineer

Bakgrund

Berätta om varför du hamnade i traineeprogrammet

Varför sökte du?

Hur fick du höra om programmet? – Varifrån? Vad?

Rekryteringsprocessen – tankar om

Vilka förväntningar hade du inför programmet?

Personligen, programmet i stort

Vilket syfte uppfattade du att det fanns med traineeprogrammet?

(Mål?)

Berätta om hur du upplevde att ni mottogs i programmets inledande faser

Information

Förkunskaper

Hur skulle detta kunnat göras annorlunda för att tillfredsställa dig?

Hur uppfattade du den kommunala sektorn som arbetsgivare innan du började programmet?

Process

Berätta om dina upplevelser av traineeprogrammet.

Helhet

Introduktionsperioden

Utvecklingsdagarna

Arbetsperioderna

Projektet

Vilken del anser du har varit mest givande?

Vad har du för tankar om balansen mellan de olika delarna i programmet?

Röd tråd, kombination, ordningsföljd...

Hur upplevde du upplägget i förhållande till syftet (attrahera unga ledare till kommunerna)?

Främjat, stjälp

Anser du att något i upplägget hade kunnat förändras för att bättre tillfredsställa dig?

Motivera! Lägga till, ta bort...

Berätta om - handledarskapet.

- mentorskapet.

Syfte/Funktion

Hur ofta träffats/samtalsämnen

Utbyte/Betydelse för dig

Anser du att något i handledarskapet/mentorskapet hade kunnat förändrats för att bättre tillfredsställa dig?

Motivera! Lägga till, ta bort...

Hur upplevde du den individuella utvecklingsplanen?

Funktion

Beskriv dina påverkansmöjligheter under programmet

Utfall

Så här i efterhand, berätta om vad programmet har inneburit för dig personligen?

Personlig utveckling, tankemässigt, beteendemässigt, bestående intryck

Vad har reaktionen från andra i din omgivning varit kring ditt deltagande i traineeprogrammet?

Programmet i sig/Arbete inom kommunal sektor

Vad tror du att programmet har inneburit för de deltagande kommunerna?

Berätta om hur din syn på kommunen som arbetsgivare har påverkats i och med ditt deltagande i programmet.

Berätta om hur din syn på kommunen som arbetsplats har påverkats i och med ditt deltagande i programmet.

Hur uppfattar du att traineeprogrammet har påverkat syn på kommuner som attraktiva arbetsplatser?

Utifrån: allmänheten, inom deltagande kommuner och utomstående kommuner

I efterhand, vad tycker du om utfallet av traineeprogrammet?

Hur upplever du att syftet med traineeprogrammet har uppfyllts?

Tror du att programmet har rekryterat framtidens ledare?

Ser du kommunen som en framtida arbetsgivare?

Inför kommande traineemgångar, Vad skulle du vilja se för förändringar?

Har du något övrigt att tillägga?

TACK FÖR DIN MEDVERKAN!

Bilaga 3, Intervjuguide Koordinator

Bakgrund

Vad var bakgrunden till att traineeprogrammet startades?

Kommunens situation, behov...

Hur förverkligades idén om traineeprogram?

Vem planerade, tog initiativ...

Berätta om din roll i traineeprogrammet.

Arbetsuppgifter, ansvarsområden...

Hur har du upplevt att din roll fungerat?

Information, stöd, kommunikation, ramar, resurser...

Hur skulle detta kunnat göras annorlunda för att tillfredsställa dig?

Vilket syfte uppfattade du att det fanns med traineeprogrammet?

(Mål?)

Vilka förväntningar hade du inför programmet?

Personligen, programmet i stort

Process

Beskriv dina upplevelser av traineeprogrammet i sin helhet.

Hur upplevde du introduktionsperioden?

utvecklingsdagarna?

arbetsperioderna?

projektet?

Vilken del anser du har varit mest givande?

Vad har du för tankar om balansen mellan de olika delarna i programmet?

Röd tråd, kombination, ordningsföljd...

Hur upplevde du upplägget i förhållande till syftet (attrahera unga ledare till kommunerna)?

Främjat, stälpt...

Anser du att något i upplägget hade kunnat förändras för att förbättra programmet?

Motivera! I förhållande till syfte, traineer. Lägga till, ta bort...

Hur upplevde du handledarskapet?

mentorskapet?

den individuella utvecklingsplanen?

funktion, stort intresse för posterna, ömsesidigt utbyte...

Anser du att något i handledarskapet/mentorskapet hade kunnat förändras för att bättre tillfredsställa traineerna?

Motivera! Lägga till, ta bort...

Utfall

Så här i efterhand, Vad uppfattar du att programmet har inneburit för traineerna?

Personligen, positivt, negativt...

Vad har programmet inneburit för de deltagande kommunerna?

Hur uppfattar du att traineeprogrammet har påverkat syn på kommuner som attraktiva arbetsplatser?

Utifrån: traineers, allmänhetens, deltagande kommuners och utomstående kommuners

Hur upplever du att syftet med traineeprogrammet har uppfyllts?

Tror du att programmet har rekryterat framtidens ledare?

Tror du att traineerna kommer stanna kvar i kommunerna?

Inför kommande traineemgångar, Vad skulle du vilja se för förändringar?

Har du något övrigt att tillägga?

TACK FÖR DIN MEDVERKAN!

Bilaga 4, Intervjuguide, Representanter från kommunledningarna

Bakgrund

Vad var bakgrunden till att traineeprogrammet startades?

Kommunens situation, behov...

Hur förverkligades idén om traineeprogram?

Vem planerade, tog initiativ...

Hur har din roll i traineeprogrammet sett ut?

Beslut, inblick, ansvar...

Vilket syfte uppfattade du att de fanns med traineeprogrammet?

(Mål?)

Vilka förväntningar hade du inför programmet?

Personligen, kommunen

Vad var den allmänna inställningen till programmet i kommunledningarna inledningsvis?

Hur mottogs idén?

Process

Vad är dina intryck av programmets upplägg?

Anser du att något skulle kunnat göras annorlunda för att förbättra traineeprogrammets upplägg?

Utifrån syfte, kommunpolitiker...

Hur upplevde du upplägget i förhållande till syftet (attrahera unga ledare till kommunerna)?

Främjat, stjälp...

Utfall

Så här i efterhand, Vad uppfattar du att programmet har inneburit för kommunerna?

Positivt, negativt...

På vilket sätt kan ni se effekter av programmet i nuläget?

Hur uppfattar du att traineeprogrammet har påverkat syn på kommuner som attraktiva arbetsplatser?

Utifrån: traineernas, allmänhetens, inom deltagande kommuners och utomstående kommuners

Hur upplever du att syftet med traineeprogrammet har uppfyllts?

Förbättringar, förändringar...

Tror du att programmet har rekryterat framtidens ledare?

Tror du att traineerna kommer stanna kvar i kommunerna?

Inför kommande traineemgångar, Vad skulle du vilja se för förändringar?

Har du något övrigt att tillägga?

TACK FÖR DIN MEDVERKAN!

Bilaga 5, Fokusgruppsunderlag Personalchefer

Syftet

- Är syftet uppfyllt?
- Upplägget i förhållande till syftet

Tanken med de enskilda traineerna, traineernas roll

- Har det funnits en tanke med varje enskild trainee? Förmedlande av budskap
- Hur tror ni att det påverkar att traineerna inte garanteras en tjänst efter programmet?
- Hur upplever ni att programmet främjar att traineerna stannar inom kommunal sektor?

Kommunikation

- Hur ser ni på kommunikationen mellan personalchefer och traineerna?
- Anser ni att ni nått ut i den utsträckning ni velat? Traineer, allmänhet, kommuner.
- Hur har ni jobbat för att förbereda kommunerna och bana väg för traineerna på arbetsplatserna?
- Hur upplever ni att kommunikationen och arbetet med koordinatörerna har fungerat?

Rekrytering

- Hur tänkte ni kring rekryteringsförfarandet med IQ-test och personlighetstesterna?

Hur uppfattar ni att traineeprogrammet har påverkat syn på kommuner som attraktiva arbetsplatser?

Utifrån: traineernas, allmänheten, inom deltagande kommuner och utomstående kommuner

Har ni något övrigt att tillägga?

TACK FÖR ER MEDVERKAN!

Bilaga 6, Fokusgruppsunderlag Mentorerna & Handledare

Rekryteringen

- urval
- rekrytering
- tillvägagångssätt
- mentorerna har varit chefer – nödvändigt? diskutera chefsskap med ej mentorerna
- handledare som ej är ansvariga för traineernas projekt

Syn på programmet som utomstående stödperson

- hur upplevdes syftet?
- vad förmedlades till er? hur anpassade ni er efter det?
- såg ni en långsiktig funktion av traineerna eller bara som tillfälliga resurs? del i sammanhanget/fanns en plan
- har ni känt er som en del av programmet?

Funktion

- information från koordinator/styrgrupp
- stöd från koordinator/styrgrupp
- förberedelser från ledningens sida för rollen/ arbetsplatsernas förberedelser för traineerna.
- träffar med traineer – hur ofta/innehåll
- ömsesidigt utbyte/extra börda
- är funktionen som den var tänkt innan?
- finns det en funktion i mentor-/handledarskap?

Hur uppfattar ni att traineeprogrammet har påverkat syn på kommuner som attraktiva arbetsplatser?

- **Utifrån: *traineernas, allmänheten, inom deltagande kommuner och utomstående kommuner***

Har ni något övrigt att tillägga?

TACK FÖR ER MEDVERKAN!