



PED 441/PED 622:5  
Kandidatuppsats 10p  
41-60 poäng  
2007-06-05

Pedagogiska institutionen  
Box 199, 221 00 Lund

# En analytisk studie om gåtan bakom framställan och agerande Do as I say, not as I do

Ann Kryhl och Erika Önnerfalk

Handledare:  
Viveka Jerndorf

## Innehållsförteckning

Innehållsförteckning .....	2
Abstract .....	3
1. Inledning .....	4
1.1 Disposition .....	5
1.2 Syfte och avgränsningar .....	7
1.3 Begreppsdefinitioner .....	7
2. Metod .....	8
2.1 Utgångspunkter .....	8
2.2 Genomförande .....	9
2.2.1 Tolkning och textanalys .....	10
2.2.2 Litteratursökning .....	11
2.3 Kvalitet .....	12
2.3.1 Källkritik .....	13
3. Fallföretaget .....	15
3.1 Fakta om fallföretaget .....	15
3.1.1 Vision .....	15
3.1.2 Värdegrund .....	15
3.1.3 Ledarskapsfilosofi .....	17
3.1.4 Normer och handlingsorientering .....	17
3.1.5 Framgångsfaktorer .....	18
3.2 Beskrivning av specifik utbildningsplan .....	18
4. Ett första begrundande kring fallföretaget .....	20
5. Teori 1 .....	21
5.1 Handlingsteorier .....	21
5.1.1 Framställan och agerande .....	22
5.1.2 Alla handlingar för med sig konsekvenser .....	22
5.1.3 Avvikelsen som trigger .....	24
5.2 Analys av det handlingsteoretiska perspektivet .....	24
5.2.1 Deltagares erfarenheter och handlingsteorier .....	25
5.2.2 Överensstämmelser och avvikelser .....	26
6. Teori 2 .....	29
6.1 Planera ditt lärande .....	29
6.1.1 Personalutbildning som anpassningsstrategi .....	32
6.1.2 Personalutbildning som förändringsstrategi .....	32
6.2 Värdegrunden spelar roll .....	33
6.3 Analytiskt resonemang kring lärande och värderingar .....	34
6.3.1 Anpassning vs. Utveckling .....	35
6.3.2 Situationsbundet lärande .....	36
6.3.3 Strategier och organisatoriskt lärande .....	36
6.3.4 Värdegrundens betydelse .....	37
7. Slutdiskussion .....	39
8. Förslag till vidareforskning .....	42
Källförteckning .....	44

## Abstract

Arbetets art: Kandidatuppsats

Sidantal: 45

Titel: En analytisk studie om gåtan bakom framställan och agerande- Do as I say, not as I do

Författare: Ann Kryhl och Erika Önerfalk

Handledare: Viveka Jerndorf

Datum: 2007-06-12

Sammanfattning: Vi har valt att utgå ifrån ett fallföretags styrdokument och dess specifika utbildningsplan i uppsatsen. Syftet med vår studie är att analysera relationen mellan specifik utbildningsplan och fallföretagets mål, visioner och värderingar ur ett handlingsteoretiskt perspektiv. Framställan och agerande är två komplexa begrepp som existerar varje dag, i varje situation för oss alla. Ser vi till en organisation hittar vi framställan i styrdokumentet och agerandet i praktiken. Vi har medvetet valt att studera endast några teorier inom ramen för handlingsteorier då vi finner just dessa relevanta för analysen av relationen mellan framställan och agerande. Vidare har vi valt att gå närmare in på två beröringspunkter med passande teorier, nämligen teorier kring lärande och värdebildning. Vår forskningsstrategi innehar en kvalitativ grund då vi inte ämnar kvantifiera data utan snarare lägga tonvikt på ord vid insamling och analys av våra valda data. Vår studie kommer att ligga både i empirin och i teorin. Vi kommer att använda oss av både induktiv och deduktiv metod. Med ett gemensamt namn kan vår valda utgångspunkt kallas abduktiv metod. Vår utgångspunkt i uppsatsen är att genomföra en fallstudie av ett visst fenomen, utbildningsplanen i förhållande till styrdokumentet. När vi har analyserat relationen mellan specifik utbildningsplan och fallföretagets mål, visioner och värderingar ur ett handlingsteoretiskt perspektiv har det framkommit att fallföretaget oftast inte får utbildningsplanen att stämma överens med den fakta de presenterar i sina styrdokument. Det vill säga att espoused theory och theories in use sällan stämmer överens. Vidare har vi kommit fram till att det är i utbildningsplanen som grunden för utbildningen läggs. Här bestäms om målen kommer att uppnås så som de var tänkta från början. Hur utbildningen planeras för med sig konsekvenser både på lärande och därmed på deltagarnas delaktighet eller passivitet.

Nyckelord: Handlingsteorier, utbildningsplan, lärande och värderingar

## 1. Inledning

*”Att prata är lätt men att agera därefter är svårare”*

Att få framställen och agerande att gå hand i hand är inte alltid det lättaste, snarare något som kräver mycket eftertänksamhet. Visst önskar vi alla att våra handlingar inte så ofta var så impulsiva som de verkligen är. En önskan om att alltid handla efter våra grundprinciper får förmodligen ge vika för våra plötsliga infall men även för våra invanda handlingsmönster. För att föra denna diskussion ett steg längre frågar vi oss om det ens är önskvärt att få framställen och agerande att gå hand i hand? Ännu längre om det ens är möjligt? Framställen och agerande är två komplexa begrepp som existerar varje dag, i varje situation för oss alla. Ser vi till en organisation tycker vi att styrdokumentet går att likställa med framställen och agerande med det praktiska arbete som utförs.

Vi tror att organisationers strävan mot att vara rätt i tiden och satsa på personalen har gjort att utbildningar och utvecklingsinsatser blivit en uppåtgående trend. Vad vi har utläst från diverse media satsar företag mer pengar än någonsin på just utbildningar. Vad vi har uppfattat läggs oftast fokus på just utbildningens form eller på utvärdering av utbildningen men allt för sällan får tankarna som ligger till grund för utbildningen stå i centrum. En utbildning kan enligt oss liknas vid en process där resultatet blir produkter, i vårt fall ledare, som under utbildningens gång lärt sig tänka i ”rätt” riktning. Detta är anledningen till att vi finner just planeringen som viktig och intressant att studera. Vi tror nämligen att det redan är i planeringen av en utbildning som resultaten och slutprodukten bestäms i den mån det går att förutspå. Således är det där vi tror de intressanta bakomliggande faktorerna till resultatet av utbildningen kan hittas. Det är i alla fall i planeringen som det bestäms vilket upplägg utbildningen kommer att ha samt vilket utrymme som kommer att skänkas till deltagarna respektive utbildningsledaren. Vi tycker alltså att perspektivet som placerar just planeringen bakom utbildningar i centrum saknas och det är just därför som vi finner det extra intressant att sätta tänderna i detta dilemma. Det är mycket jobb som ligger bakom en utvecklingsinsats och mycket tankeverksamhet. Vi tror att det är knivigt att planera en utbildning. Speciellt om företag vill att utbildningen ska stämma överens med målen, visionerna och värderingarna som präglar organisationen. För att återknytta till resonemanget kring agerande och framställen tyckte vi att det var ett ypperligt tillfälle för oss att se hur fallföretaget har tänkt när de planerat sitt ledarskapsutvecklingsprogram samt utreda huruvida de lyckats lägga upp planeringen efter företagets styrdokument. Ännu tydligare beskrivet: vi vill utreda hur relationen ser ut mellan fallföretagets utbildningsplan och dess styrdokument.

Efter att ha läst den ovetenskapliga boken *Metaforernas tyranni*<sup>1</sup> fick vi mycket inspiration till uppsatsen och lärde oss hur viktigt och intressant det är att vända upp

---

<sup>1</sup> Ohlsson och Rombach (2006)

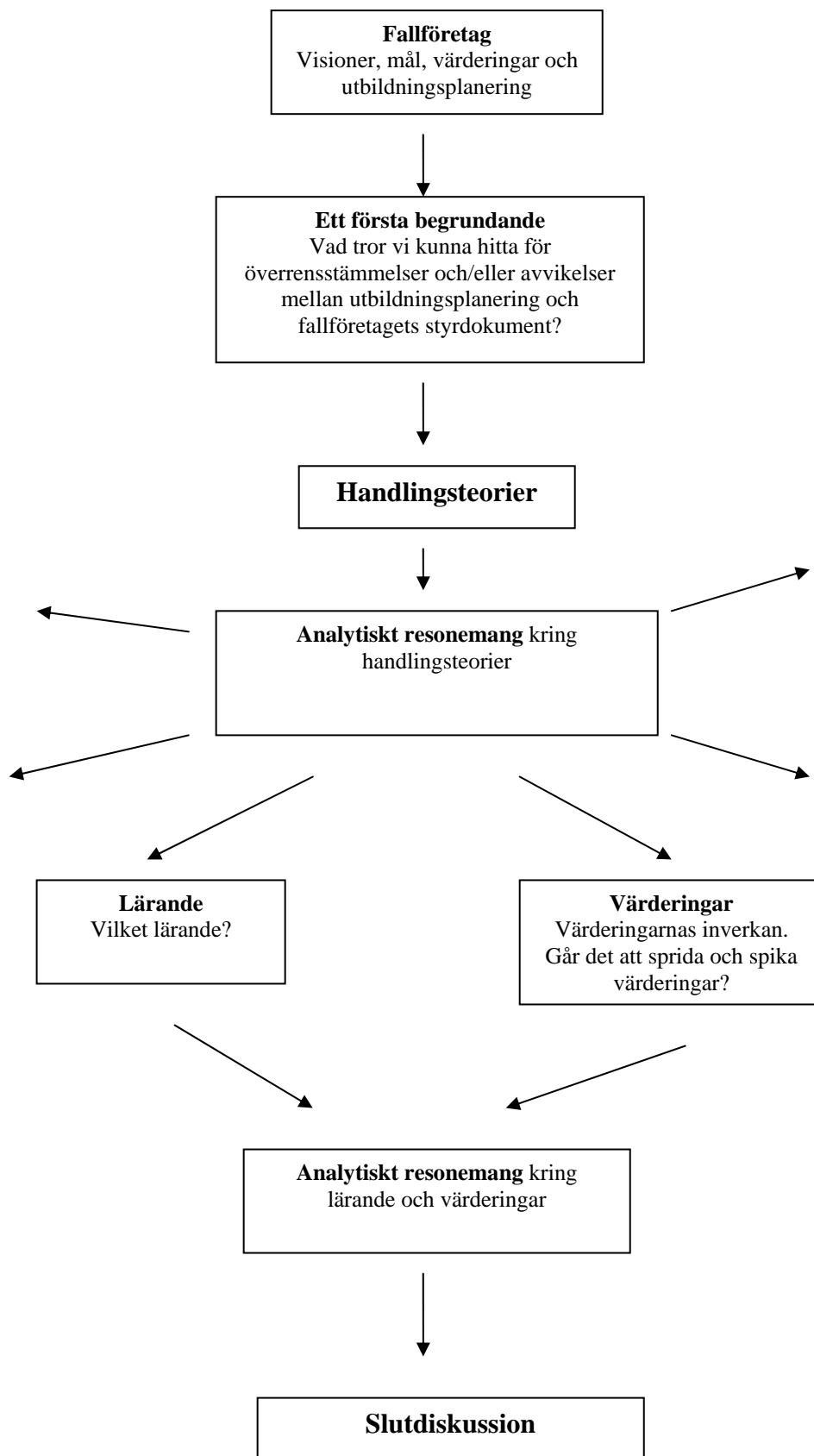
och ner på allt. Vår intention i uppsatsen blir således att våga fråga: vad händer om vi tänker tvärtom?

### **1.1 Disposition**

Vi har valt att lägga upp uppsatsen enligt följande: Till en början kommer syftet med studien och avgränsningar i den att presenteras. Vidare kommer relevanta begrepp att definieras för att undvika möjliga missförstånd och för att synliggöra vad vi författare syftar till när vi använder dessa begrepp i uppsatsen. Sedan följer ett omfattande metodavsnitt. Detta kommer att presenteras utifrån utgångspunkter, genomförande och kvalitet. Denna metoddel avslutas med källkritik. Uppsatsen kommer att fortsätta med en beskrivning av fallföretaget. Denna del har vi benämnt med Fakta om fallföretaget. Både fallföretagets utmärkande drag och en beskrivning av specifik utbildningsplan kommer att presenteras. Vidare ämnar vi ta en skön paus genom att göra en inomempirisk analys. Vi kommer alltså endast med hjälp av empirin analysera fakta om fallföretag. Vi tar alltså i den inomempiriska analysen inte in någon teori. Efter denna paus kommer vi att presentera ett första teoriavsnitt som behandlar handlingsteorier. Efter den första teoridelen kommer ett första analytiskt resonemang äga rum i form av analys kring utbildningsplan, styrdokument och handlingsteorier. Detta följs av ett andra teoriavsnitt om lärande och värdegrunder. I teoriavsnittet om lärande har vi avslutat vissa stycken med en brygga över till nästa stycke. Dessa bryggor hoppas vi ska kunna hjälpa läsaren att följa med i tankegångarna kring lärande. Detta skapar grund för en andra analys. Slutligen kommer en slutdiskussion att ta plats. Detta ser vi som nödvändigt eftersom vi vill knyta an fallföretagets styrdokument och utbildningsplan med all vald teori. Här kommer vi även att försöka svara på frågor som lämnades öppna i vårt begrundande och våra analyser. Detta aningen speciella upplägg för en studie har sin förklaring i att vi ser det som viktigt med analys på flertalet ställen i uppsatsen. Ytterligare en anledning som förklarar varför vi vill hjälpa läsaren med att leverera lite analys åt gången är för att ämnena som vi berör i uppsatsen kan ses som spretiga och oklara.

Ni läsare kommer säkerligen att notera motsägelser i denna uppsats. Dessa finns eftersom vi har låtit uppsatsens upplägg följa arbetets process. Alltså kommer vi mot slutet av uppsatsen dra slutsatser som vi inte trodde var möjliga i början, eller ens i mitten av uppsatsen.

För att göra det ännu tydligare för Er läsare hur empirin och teorin kommer att vara disponerad presenterar vi nedan en lättöverskådlig karta. Denna kommer vi att använda oss av i början av varje kapitel.



## **1.2 Syfte och avgränsningar**

Syftet med vår studie är att analysera relationen mellan en specifik utbildningsplan och fallföretagets mål, visioner och värderingar ur ett handlingsteoretiskt perspektiv.

Utbildningen ifråga är en grundläggande värdebaserad ledarskapsutbildning som ska genomgå av alla ledare på fallföretaget. Vi ämnar genom denna uppsats föra diskussionen kring organisationers framställan och agerande mer ingående än vad litteraturen bjuder på. Vi avser dels försöka hitta ny kunskap men också försöka skapa ett diskussionsunderlag. Vi tror att detta diskussionsunderlag kan komma till användning för vårt fallföretag men även för organisationer i allmänhet.

Vi har avgränsat denna studie till att endast analysera en specifik utbildningsplan i förhållande till organisationens mål, visioner och värderingar. Vi har medvetet valt att studera endast några teorier inom ramen för handlingsteorier då vi finner just dessa relevanta för analysen av relationen mellan agerande och framställan. Vidare har vi valt att gå närmare in på två beröringspunkter med passande teorier, nämligen teorier kring lärande och värdebildning. Det finns många andra teorier och perspektiv som hade kunnat lyftas fram men på grund av tidsskäl har vi ej haft möjlighet att beröra samtliga.

Vi är medvetna om att våra avgränsningar kan ha inneburit en begränsande inverkan på vår analys och avslutande slutdiskussion. Avgränsningen kan alltså ha varit hämmande men har även gett oss möjlighet att under knappt tio veckor genomföra en djupare studie av en specifik utbildningsplan i förhållande till organisationens mål, värderingar och visioner.

Den pedagogiska relevansen ligger i att uppsatsen till största del kommer att belysa utbildningsplanen i förhållande till organisationens styrdokument i form av mål, visioner och värderingar. Mål, visioner och värderingar tror vi kan ses utifrån ett pedagogiskt perspektiv. Att fråga sig hur styrdokument stämmer eller inte stämmer överens med en utbildningsplan ser vi som en intressant pedagogisk fråga. Detta eftersom det går att tillföra många intressanta pedagogiska tankar både vad gäller handlingsteorier och lärande.

## **1.3 Begreppsdefinitioner**

Begrepp som i denna studie är centrala och som vi här definierar är *ledare*, *medarbetare*, *fallföretaget*, *fallstudie*, *värderingar*, *värdegrund*, *utbildningsplanen*, *likhet*, *mångfald* och *spika värderingar*. Dessa begrepp är relevanta och utgör tillsammans en helhetssyn som vi ser som viktig för vidare läsning av uppsatsen. Begreppsdefinitionen använder vi för att minska missförstånd mellan vår och läsarens förståelse av begrepp, det vill säga studiens innebörd av begreppen.

*Ledare* definierar vi som en person som besitter en ledarroll. Vi är dock medvetna om att på fallföretaget och på företag i allmänhet är ledare även medarbetare, men för enkelhetens skull kallar vi ledare i fortsättningen endast för ledare.

Med *medarbetare* menar vi personalen på fallföretaget som inte har en ledarroll.

För enkelhetens skull har vi valt att kalla *fallföretaget* för just fallföretaget. Fallföretaget är det företag vi genomfört vår studie på och det företag som många slutsatser i uppsatsen kretsar kring.

Den definitionen av *fallstudie* som vi använder oss av är ”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.”<sup>2</sup> Vår fallstudie utgörs alltså av utbildningsplanen på fallföretaget.

*Värderingar* definierar vi utifrån vad människor tycker och tänker om saker och ting. Värderingar har ofta sitt ursprung i människors tidigare erfarenheter och upplevelser. Värderingar innefattar ofta moral, etik och det sunda förnuftet. Vår uppfattning är att fallföretaget delar denna definition med oss. Med *värdegrund* menar vi organisationers samlade dokument och normer där det beskrivs vilka värderingar som borde finnas i organisationen.

*Utbildningsplanen* i vårt fall utgörs av all information som finns kring planeringen och genomförande av den värdebaserade ledarskapsutbildningen.

Med *likhet* menar vi likatänkande, lika lärande, samma värderingar och samma målsättningar.

*Mångfald* menar vi är en motsats till likhet och innefattar oliktankande, olika värderingar, olika lärandesätt och olika människotyper.

När vi skriver att fallföretaget vill *spika värderingarna* menar vi att fallföretaget vill klargöra för ledarna vilka värderingar det är som ska prägla organisationen och därmed även alla dess medarbetare.

## 2. Metod

### 2.1 Utgångspunkter

Nedan kommer vi att resonera kring våra utgångspunkter i uppsatsen. Val av forskningsstrategi kommer även att presenteras.

Vår forskningsstrategi innehar en kvalitativ grund då vi inte ämnar kvantifiera data utan snarare att lägga tonvikt på ord vid insamling och analys av våra valda data.

---

<sup>2</sup> Merriam (1994: 24)



Metod är ett redskap forskaren använder sig av för att lösa problem och generera ny kunskap.<sup>3</sup> Vi har valt att använda oss av den kvalitativa metoden genom en studie av ett enskilt, specifikt fall.

Utgångspunkt i vår studie kommer att ligga både i empirin och i teorin. Vi kommer att använda oss av både induktiv och deduktiv metod. Med ett gemensamt namn kan vår valda utgångspunkt kallas abduktiv metod.<sup>4</sup> Kombinationen i denna metod gör att vi inte behöver känna oss begränsade på samma sätt som vid enbart induktiv eller deduktiv studie. Det abduktiva tillvägagångssättet gjorde att vi både kunde studera teorier och tillämpa den insamlade empirin på ett intressant sätt. Den abduktiva metoden har alltså utgjorts av att vi har analyserat relationen mellan specifik utbildningsplan och fallföretagets styrdokument ur ett handlingsteoretiskt perspektiv med hjälp av teorier om lärande, värdegrunder och handlingsteorier. Alltså har vi genom att utgå från både teorin och empirin genomfört en abduktiv metod. Vår empiri i uppsatsen består av de styrdokument vi fått ta del av från fallföretaget samt den utbildningsplan som fallföretaget använder då de utbildar sina ledare.

Om syftet med en studie är att få insikter om ett komplicerat fenomen eller få kunskap om i viss mån förbisedda fenomen är fallstudien ett bra verktyg att använda. Fallstudien tillåter närhet till undersökningsfenomenet snarare än distans. En avgörande faktor till om fallstudie är den rätta forskningsmetoden är om forskaren kan identifiera ett avgränsat system som ska ligga till fokus för undersökningen.<sup>5</sup> Vår utgångspunkt i uppsatsen är att genomföra en fallstudie av ett visst fenomen, utbildningsplanen i förhållande till styrdokumentet. Precis som vi specificerat i syftet kommer vi endast att fokusera på en specifik utbildningsplan.

## **2.2 Genomförande**

Nedan följer en beskrivning av vårt tillvägagångssätt under uppsatsens gång. Först diskuteras val av företag. Sedan kommer vi att nämna viktiga aspekter vid genomförande av kvalitativ metod. Vidare kommer tolkning av texter att beröras. Detta avsnitt kommer att avslutas i en redogörelse för val av litteraturen.

Val av fallföretag grundas på att de var i slutfasen av sin utbildningsplanering och att de var positiva till att ta del av vår analys och våra synpunkter. Vi var även i kontakt med ett par andra företag som gav oss klartecken till att skriva hos dem, men valde bort dessa då vi inte kunde ta del av någon fullständig utbildningsplan av anledningar såsom sekretessbelagd information eller brist på tillgång av nedskrivet material. Det valda fallföretaget bistod med omfattande material i form av styrdokument. Dessa bestod av ledarskapsfilosofi, översikt av utbildningen i form av Power Point-bilder samt värdegrunder. Kontakt med fallföretagets personalchef existerade redan innan uppsatsen startade. Kontaktpersonen har tidigare fungerat som en mentor för en av oss författare. Personen i fråga välkomnade oss att kontakta

---

<sup>3</sup> Holme och Solvang (1997)

<sup>4</sup> Jacobsen (2002)

<sup>5</sup> Merriam (1994)

denne när som helst under uppsatsens gång för kompletterande uppgifter. Detta har vi gjort dels på telefon och dels per mail men även på två möten där vi samtalat kring materialet och tankarna bakom utbildningen. Urval av utbildning gjordes av oss författare utifrån intresse. Det var alltså vårt intresse och karaktären på utbildningen som gjorde att valet föll på just den.

Då vi använder oss av en kvalitativ metod ser vi de böcker och dokument vi läst som våra undersökningsobjekt. Vi har mestadels valt litteratur av vetenskaplig karaktär eftersom vi anser att dessa böcker utgör en bra grund för uppsatsen. För att eftersträva en mångsidig bild av ämnet har vi använt oss av åtskilliga relevanta källor. En relevant källa är enligt oss en källa som är författad av en kunnig person i ämnet. Detta tror vi oss kunna avgöra genom att till en början läsa inledningen och ta reda på vem författaren är. Är författaren en professor? Var arbetade författaren då boken blev skriven? Är boken skriven på uppdrag av någon person eller organisation? Nästa steg blir att jämföra olika författares böcker och därmed teorier och innehåll med varandra.

### 2.2.1 Tolkning och textanalys

Att använda sig av texter och bearbeta texter på olika sätt är ett kritiskt steg i en forskningsprocess. De forskare som ska analysera en stor mängd data måste välja bland ett flertal analys- och tolkningsansatser.<sup>6</sup> Enligt Bryman påverkas en kvalitativ forskare mer av ett tolkningssynsätt än av ett kunskapsteoretiskt synsätt.<sup>7</sup> Vi är medvetna om att vi ständigt tolkar all fakta och det är just detta vi anser ge nyans åt uppsatsen. Att poängtera är vidare att vår tolkning är subjektiv och utgör endast ett av många perspektiv.

Att tolka en text ingår i stort sett i varje textanalys som görs. Oavsett hur forskaren väljer att analysera en text måste texten tydas. I en samhällsvetenskaplig studie kan fem viktiga grundpelare vara värda att fundera på i tolkningssituationen. Dessa fem är texten i sig, det sociala sammanhanget i vilken texten är producerad, avsändaren av texten, tänkt mottagare av texten och uttolkaren, vilket betyder forskaren själv. Uttolkaren bör vara medveten om att denne innehar en speciell roll i tolkning av texten. Uttolkaren är kanske inte den tänkta mottagaren. Uttolkaren kommer antagligen inte tolka texten på samma sätt som mottagaren till texten. En text är för det mesta riktad till en viss grupp eller person. Vidare kan uttolkaren inneha ett annorlunda intresse i förhållande till den egentliga mottagaren.<sup>8</sup>

Vi har vid tolkning av materialet från fallföretaget och vid tolkning av litteraturen haft ovanstående resonemang i tankarna. Vi är medvetna om att fallföretagets material är skapat i organisationen och för organisationen. Vår tolkningsprocess har gått till på följande sätt: först läste vi enskilt allt material från fallföretaget och därmed tolkade vi även materialet själva till en början. Detta första steg lät vi ta tid då vi tror att det är viktigt att hinna tänka och reflektera över texter flertalet gånger.

---

<sup>6</sup> Nyhlén (1999)

<sup>7</sup> Bryman (2006)

<sup>8</sup> Bergström och Boréus (2005)

För varje gång en reflektion görs tillkommer i princip alltid något nytt till en persons tolkning. Vidare diskuterade vi materialet och våra tolkningar med varandra för att komma fram till en så gemensam tolkning som var möjlig. I princip har samtliga källor som använts i uppsatsen gått igenom liknande process som vi beskrivit ovan. Hela uppsatsen har präglats av att vi författare jämt och ständigt tagit ett steg tillbaka i uppsatsen för att återigen tolka och diskutera det som en gång redan bearbetats.

En forskare kan i högre eller lägre grad välja att använda något att relatera texten till. Forskaren kan välja att tolka delar i en text utifrån textens helhet. Vidare tolkas då helheten utifrån delarna. Meningen av olika termer i texten tolkas utifrån det större sammanhanget. Texten betyder alltså det uttolkaren, forskaren, ser att den betyder. Viktigt att hålla i åtanke är att varje läsare och mottagare har en förförståelse innan denne läser en text. Utan en viss förförståelse kan vi nästintill inte genomföra några tolkningar. Läsarens bagage, dess uppfattning av världen, dennes utbildning, kunskaper och erfarenheter påverkar med andra ord alltid förståelsen av texten.<sup>9</sup> Forskning med frågor och slutsatser kan inte vara värdeneutral och opolitisk. Forskaren bör ställa sig frågande till hur en förklaring av ett socialt fenomen skulle kunna vara värdeneutralt.<sup>10</sup>

Vi har valt att belysa tolkning av text då vi anser att det är viktigt för varje forskare att ha insikt om att denne har ett visst bagage med sig innan denne påbörjar sin tolkning av en text. Det handlar alltså om att forskaren måste förstå att denne aldrig helt och hållet kan trolla bort sig själv från forskningsprocessen. Vi är medvetna om att en texts innehåll alltid skulle kunna beskrivas som föränderlig, det handlar om hur vi tolkar texten.

## 2.2.2 Litteratursökning

Vid litteratursökning är de källor som kan användas exempelvis svenska eller internationella vetenskapliga tidskriftsartiklar, rapporter, böcker, offentliga utredningar och avhandlingar. Innan litteratursökning påbörjas ska det bestämmas vilka bibliografiska referensdatabaser och procedurer som avses användas. Det mest praktiska hjälpmedlet som finns för litteratursökning utgörs av datoriserade bibliografier.<sup>11</sup> Vid litteratursökning till vår uppsats har vi hämtat fakta från både litterära källor och från det studerade fallföretaget.

De datoriserade bibliografier vi har använt oss av är Illumina, ERIC, Emeraldinsight, Lovisa, Libris och ELIN. Vi har även använt oss av uppsatsdatabasen Xerxes. Genom detta tillvägagångssätt har vi funnit intressanta och användbara dokument. Vi har ivrigt sökt i artikeldatabaser men har tyvärr inte funnit någon så relevant artikel att vi tycker den borde få ta plats i uppsatsen. Givetvis har artiklarna gett oss inspiration till tankegångar i uppsatsen. Litteratursökning, då speciellt artikelsök har varit ett problem för oss. Detta tror vi beror på att det inte finns så mycket skrivet under just pedagogik i ämnet

---

<sup>9</sup> Bergström och Boréus (2005)

<sup>10</sup> Ohlsson och Rombach (2006)

<sup>11</sup> Backman (1998)

utbildningsplan tillsammans med handlingsteorier. Vi har uppmärksammat att det finns litteratur inom ämnet skola och metod som mer eller mindre berör framställan och agerande. Denna litteratur har vi dock funnit svår att översätta till vårt pedagogiska förhållningssätt. Hjälp med litteratursökning har vi fått både från bibliotekarie och från personer på den pedagogiska institutionen i Lund som var insatta i ämnet. Denna hjälp har gjort att vi tror oss ha funnit vissa guldklimpar i litteraturen om handlingsteorier. Guldklimpar som presenterar annorlunda sätt att se på framställan och agerande.

Efter detta steg i processen sökte vi relevant fakta i våra kursböcker samt i annan litteratur. Efter att ha gjort en noggrann litteratursökning fann vi ett antal böcker med bristande kvalitet. Vissa böcker kunde exempelvis vara skrivna på uppdrag av företag som bekostat forskningen. Dessa böcker såg vi inte som trovärdig litteratur. Vid detta steg i forskningsprocessen tänkte vi kritiskt kring all vald litteratur. Exempel på frågor vi ställde oss var: När är litteraturen skriven? Av vem är litteraturen skriven? Åt vem är den skriven?

Det gäller att formulera sökord som är av så pass god kvalitet att de hjälper forskarna att hitta lämpliga referenser.<sup>12</sup> Våra sökord har varit: utbildningsplan, organisationsutveckling, handlingsteorier, theories of action, theories in use, espoused theory, anpassningslärande, utvecklingslärande, organisatoriskt lärande, och värdebildning.

### **2.3 Kvalitet**

Nedan ämnar vi diskutera kvalitetsaspekter vid bedömning av kvalitativ forskning. Delen kvalitet kommer att avslutas med källkritik och funderingar över våra valda källor.

Bryman presenterar kriterier för bedömning av kvalitativ forskning. Han beskriver tillförlitlighet som att forskare bör säkerställa att forskningen genomförts i enlighet med de regler som finns för forskning. Tillförlitlighet inbegriper också att forskaren rapporterar resultaten till de personer som har studerats. Ett annat kriterium är överförbarhet. Detta innebär att forskaren kan överföra resultaten till andra studier eller situationer. Pålitlighet är ytterligare ett kriterium där forskaren ska skapa en total och åtkomlig redogörelse för samtliga steg i forskningsprocessen. Möjlighet att styrka och konfirmera är ytterligare ett kriterium som innebär att forskaren är medveten om att en total objektivitet är omöjlig. Forskaren bör klargöra att denne inte medvetet har låtit sina personliga värderingar färga studien om detta inte var syftet med studien. Äkthet är det sista kriteriet som Bryman presenterar. Äkthet innebär mer allmängiltiga frågor som rör forskningens konsekvenser. Exempel på sådana frågor kan vara: Ger undersökningen en rättvis bild av de olika åsikter som finns hos den grupp som har studerats? Har forskningen medfört att deltagarna fått bättre möjligheter att vidta rätt åtgärder vid nya situationer?<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Bryman (2006)

<sup>13</sup> Bryman (2006)

Vi har för avsikt att ha dessa kriterier med oss genom hela uppsatsen gång. Vi kommer förhoppningsvis ha en hög tillförlitlighet då vi ämnar rapportera våra slutsatser till de berörda personerna på fallföretaget. Eftersom vi analyserar en specifik utbildningsplan gäller resultaten till största del för denna. Således har vi alltså inte för syfte att replikera våra resultat till annan studie. Vår förhoppning är dock att vår uppsats bidrar med viktig information och tänkvärda slutsatser även för andra företags utbildningsplaner, det är dock inte vårt främsta syfte. Uppsatsens pålitlighet är hög eftersom vi försöker presentera alla stegen i forskningsprocessen. Vi är dock medvetna om att bristande transparens är en kritik som framförs vid kvalitativ forskning eftersom det kan vara svårt att återge exakt hur vi gått tillväga. Vi är av den uppfattningen att kvalitativ forskning omöjligen kan vara helt objektiv. Vår forskning bygger på vad vi tycker är viktigt och betydelsefullt. Varje forskare bestämmer vad som är relevant att ha med i sina studier. Dock motiverar vi våra val väl för att försöka få läsarna att förstå relevansen av våra val.

Respondentvalidering är den process där forskaren ger de människor som varit föremål eller på annat vis ingått i undersökningen sina resultat av forskningen. Målet med respondentvalidering är att få bekräftelse på att den beskrivning som forskaren gjort är riktig.<sup>14</sup> Vi har delgivit vår kontaktperson vår beskrivning av fallföretaget och vår beskrivning av deras utbildningsplan. Kontaktpersonen fick då möjlighet att kommentera vår text innan den användes i uppsatsen.

### 2.3.1 Källkritik

Att ha ett kritisk förhållningssätt till litteraturen innebär även en medvetenhet att forskaren tolkar sina källor, och denna tolkning innefattar såväl logik och rationalitet som fantasi och intuition. Äkthetskriteriet är, enligt Thurén, ett viktigt kännetecken för källkritik. Med äkthet menas att källan är vad den utger sig för att vara, det som andra forskare kallar för reliabilitet. Thurén presenterar ännu ett kännetecken för källkritik och det är beroendekriteriet. Han menar att om källan ska vara pålitlig så krävs det att den är oberoende, det vill säga att den som presenterar uppgifterna inte får ha bundenhet till någon annan.<sup>15</sup> Detta är ett problem som vi stött på under datainsamlingens gång. Det visade sig att just när det gäller ämnet utbildningsplanering och hur organisationer bäst planerar finns det en del skrivet, men när vi granskade författarna vidare visade det sig att vissa av dem hade skrivit böckerna på uppdrag av företag och var därmed färgade på ett visst sätt. Dessa böcker ansåg vi brista när det gäller just pålitligheten och därför fick dessa böcker återgå till bibliotekens hyllor.

Vi har varit medvetna om dilemmat att hålla ett kritiskt ställningstagande till litteraturen. Vad det gäller teorierna som vi har valt att ta med anser vi att dessa är relevanta för denna studie, vilket vi även styrker i teorikapitlet. Det finns säkerligen många andra teorier som kan anses relevanta för denna studie, men vi har gjort våra

---

<sup>14</sup> Bryman (2006)

<sup>15</sup> Thurén (1997)

val efter noggrann bearbetning och för att begränsa arbetets volym med tanke på den tidsram vi haft. Efter att ha lagt ner stor möda på litteraturval och genomgång av den, känner vi oss nöjda även med våra teoretiska val och anser att de är de rätta källorna för denna studie.

Thurén skiljer mellan ursprungliga källor, det vill säga primärkällor och källor där uppgiften gått i flera led, det vill säga sekundärkällor. Han menar att ursprungsregeln är att primärkällor är mer pålitliga än sekundärkällor.<sup>16</sup> De flesta av våra källor har både karaktären av att vara primärkällor och sekundärkällor. Detta eftersom författaren visserligen drar egna slutsatser men bygger oftast sina slutsatser på andra forskares resonemang.

---

<sup>16</sup> Thurén (1997)

## 3. Fallföretaget

<b>Fallföretaget</b>			
3.1 Fakta om fallföretaget	3.1.1 Vision	3.1.2 Värdegrund	3.1.3 Ledarskapsfilosofi
	3.1.4 Normer och handlingsorientering	3.1.5 Framgångsfaktorer	
	3.2 Beskrivning av specifik utbildningsplanering		

### 3.1 Fakta om fallföretaget

All information till detta kapitel är hämtat från fallföretagets styrdokument och kompletterande uppgifter från samtal med personalchefen på fallföretaget. Fallföretaget är ett börsnoterat bolag som har cirka 500 000 anställda i världen och cirka 4000 anställda i Sverige.

#### 3.1.1 Vision

Fallföretagets vision är att vara den ledande leverantören av sin service och sina produkter i Sverige. Fallföretaget vill ses som experter inom sitt område och driva utvecklingen framåt. De har inte som vision att tillstå med den billigaste varan och tjänsten utan "enbart" den bästa.

Fallföretaget ändrar sina visioner allt eftersom omvärlden ändras och anser därför att det är värdegrunden som är fallföretagets kärna, inte visionen.

Fallföretaget har tre mål som måste vara realistiska och accepterade av ledare och ledning. Det första målet är ett mål av *marknadsmässig karaktär*. Fallföretaget vill nå en viss ökning inom vissa områden, det kan vara geografiska områden eller produktområden. Det andra målet är *ökad kundfokus*. Fallföretaget vill göra vissa saker mot nya eller befintliga kunder. Exempel på detta kan vara att utbilda säljare eller hitta nya produkter och därmed finna vägar till nya kunder. Det tredje målet är *ledarskapet*. Fallföretaget vill skapa bättre kunskap om värdebaserat ledarskap. Om ledaren besitter kunskaperna om hur ledning bör bedrivas känner sig antagligen denne mer trygg i sin roll och blir då en bättre människa och därmed en bättre ledare. Fallföretaget poängterar även att de verkligen låter sina ledare vara bra och ger dem tillräckligt med tid så att de hinner vara bra ledare. Grundstenen i detta tredje mål är dock att ledarna ska agera som översättare av de stora målen till medarbetarna i organisationen. Eftersom målen kan få olika konsekvenser för olika medarbetare och olika avdelningar är det viktigt att ledarna är kapabla att förklara målen så som de kommer att påverka just de medarbetarna och den avdelningen.

#### 3.1.2 Värdegrund

Fallföretaget vill genom sin verksamhet värna om andra människor och inneha kundfokus. Fallföretaget poängterar att de tror på alla människors lika värde.

Människor bör tala med människor och inte om människor. Ärlighet är ett honnörsord på fallföretaget och skitsnack accepteras inte. Fallföretaget är medvetet om att vi alla är olika och menar att de ska vara öppna för de möjligheterna som mångfald för med sig. Fallföretaget poängterar att alla människor är olika men menar att ledare och medarbetare bör tycka samma vad det gäller fallföretaget. Den värdegrund som är aktuell på fallföretaget bör således delas av alla ledare. Ledarna ska sedan föra dessa värderingar vidare ner i organisation.

Fallföretagets ledning menar att ett bra resultat kommer av att ledarna och medarbetarna delar deras värderingar. Då har ledarna och medarbetarna fallföretagets totala stöd. Om ledarna eller medarbetarna däremot gör ett sämre resultat men delar fallföretagets värderingar då är det fallföretagets uppgift att hjälpa dessa personer ännu mer. Detta så att de kan prestera och nå ett gott resultat, med hjälp av fallföretaget. Om det skulle finnas personer i fallföretaget som inte delar fallföretagets värderingar och som inte presenterar några goda resultat är dessa personer inte lämpliga för att arbeta hos fallföretaget. Om det finns personer som inte delar fallföretagets värderingar men ändå presterar goda resultat bör dessa personer varnas. Dessa personer kanske presterar goda resultat på bekostnad av någon annan i fallföretaget. Alla medarbetare och ledare ska dela fallföretagets värderingar. Fallföretaget försöker, genom dialogen under kursens gång och genom grupparbeten som lämnas in efter utbildningens slut från deltagarna, avgöra huruvida ledarna delar fallföretagets värderingar eller inte. Fallföretaget poängterar dock att deras ambition inte är att i detalj ta reda på om varje ledare delar företagets värderingar, men menar att det förr eller senare kommer upp till ytan.

Fallföretaget poängterar att det finns både mjuka och hårda krav. De menar att ledarna ska vara klara över verksamhetens mål, känna till både sina egna och medarbetarnas skickligheter. Fallföretaget vill att medarbetarna och ledarna ska känna mening med sina arbetsuppgifter. Fallföretaget ser det även som viktigt att medarbetarna ska känna att de har en viss kontroll och kan påverka sin tillvaro, det vill säga har ett visst ansvar över sitt arbete. Detta kan ledarna göra genom att skapa delaktighet. Just att se och bekräfta kompetenser som ledare och medarbetare besitter och att påvisa att det är okej att misslyckas är ytterligare viktiga värdegrunder för fallföretaget. De framhåller även att alla måste få vara med och göra sig hörda och synliga. Dessa komponenter bidrar till att fallföretaget gärna lägger fokus på medarbetarna. Fallföretaget påpekar även att varje mänsklig samhörighet är normativ. Det vill säga att samhörigheten mellan människorna nästintill blir som en vägledning. Vidare menar fallföretaget att bra människor tenderar att söka sig till bra företag. Det är det sunda förnuftet som ska råda på fallföretaget. Någon direkt definition av det sunda förnuftet finns inte. Fallföretaget ger dock exempel på vad ett osunt förnuft är. Exemplet visar att det inte är okej att stjäla, undanhålla information, ljuga eller att ge uttryck åt kränkande eller nedsättande åsikter.



### 3.1.3 Ledarskapsfilosofi

Fallföretaget har en nedskreven ledarskapsfilosofi som inleder med följande budskap: "Inom företaget vet vi att resultatet är summan av alla individers prestationer och vi vet att människor mår bra av att prestera."

Fallföretaget presenterar vidare ledarskapets viktigaste göromål. Ledarskapet inom fallföretaget är till för att skapa förutsättning för fokus på kundnytta och utveckling. Detta måste göras i samarbete med kunderna. Ledarskapet ska även skapa förutsättningarna för goda prestationer som leder till uppnådda mål. Fallföretaget har fem ord som presenterar förutsättningarna för prestation. Dessa är: *Vill*, *Vet*, *Kan*, *Får* och *Bör*. *Vill* kan ses som en drivkraft för ledarna. *Vet* betyder att ledarna ska ha tillgång till information. *Kan* betyder att ledarna har tillgång till de resurser som de behöver. *Får* betyder att ledarna har befogenheter att fatta beslut. *Bör* betyder att ledarna ska känna ansvar. Ledaren ska även vara prestigelös och hålla en ständig dialog med medarbetarna om hur uppdrag bäst kan utföras. En dialog ska även hållas då ledarna ser att medarbetarna inte lyckats följa uppställda krav och mål. Ju bättre ledarna har påverkat medarbetarnas tankesätt om vad de vill, vet, kan, får och bör och de verkliga förutsättningarna stämmer överrens, desto bättre presterar medarbetarna. Ledarskapet innebär alltså att ledarna ska lyckas ta till sig de fem ovan presenterade orden för att kunna få medarbetarna att förstå hur även dem bör arbeta efter dessa ord. Ledarskapet innebär även att ta ansvar och agera som en bra förebild med tanke på fallföretagets värdegrund och filosofier.

### 3.1.4 Normer och handlingsorientering

Ord som står i centrum på fallföretaget är glädje, ansvar och samarbete. Fallföretaget väljer att beskriva glädje som att göra ett bra jobb från början eller att visa engagemang och intresse. Ansvar beskriver fallföretaget som att säkerställa att de gör helt rätt mot kunden och att medarbetare och ledare spelar i enlighet med det sunda förnuftet. Samarbete innebär att fallföretaget involverar kunden i arbetet samt att hjälpa medarbetare och ledare när någons förmåga inte räcker till. Glädje, ansvar och samarbete är ideligen viktigt både inför kunden och inför medarbetare.

Fallföretaget gör ingen skillnad mellan att lära och att leva. Vidare menar de att det således inte finns någon skillnad mellan att arbeta och att lära. Detta är i grund och botten samma sak, något som fallföretaget betonar.

Ytterligare en sak som fallföretaget poängterar är att ledarna ska leda utifrån ett personligt ledarskap. De viktigaste uppgifterna för en ledare är att planera, organisera, leda och kontrollera. När det gäller att kontrollera bör ledare på fallföretaget utreda om ledaren har mandat från medarbetarna. Ledaren bör även fundera på om denne har fått arbetsuppgifter "lastade" på sig från andra på fallföretaget. Ledaren ska också analysera möjligheter och begränsningar med allt arbete.

Fallföretaget betonar även vikten av att medarbetarna känner förtroende för sina ledare. Att skapa förtroende från medarbetarna är en viktig uppgift för ledaren

samtidigt som denne ska leda, företräda och utveckla organisationen samt prioritera inom den egna enheten. Det är för medarbetarna i sin tur viktigt att de klarar av att lita på ledaren, både när det gäller dennes kompetens och omdöme. Att medarbetarna känner sig nöjda med sin ledare och verkligen vill ha just denne som ledare är även det en viktig norm i fallföretaget.

### 3.1.5 Framgångsfaktorer

Fallföretaget har formulerat ett antal framgångsfaktorer som de anser kan vara nycklar till framgång. Dessa är kursiverade i texten nedan. Fallföretaget menar att det är viktigt att kunna vara *självständig och ta eget ansvar*. Detta är viktigt då ledaren ska kunna *fatta nödvändiga beslut för att nå de uppsatta målen*. För att ledaren överhuvudtaget ska kunna nå målen måste ledaren *vara accepterad som ledare*, hos sina medarbetare och hos fallföretaget. Ytterligare framgångsfaktorer är förmågan att *vara ett gott föredöme för andra och kunna inge förtroende*. Fallföretaget menar att *enhetens framgång är måttet på hur väl ledarskapet utförs*. Medarbetare och ledare på fallföretaget ska alltid försöka vara *optimistiska, stödjande och uppmuntrande*. Slutligen menar fallföretaget att förmågan att *anpassa sitt ledarskap till varje situation* är i yttersta grad essentiellt.

Det är varje medarbetare och ledares yttersta ansvar att se till att det dagliga arbetet präglas av budskapen i fallföretagets framgångsfaktorer. Framgångsfaktorerna beskriver på vilket sätt som fallföretaget ska agera och på vilket sätt de inte ska agera. Fallföretaget menar att lyssnande, reflekterande och engagerande är alla komponenter som visar på hur fallföretaget bör agera för att skapa trygghet. Att bara vara kompis eller oförmögen att ta beslut är båda förslag på icke önskvärda agerande. Samarbete är vid sidan av trygghet en annan framgångsfaktor där fallföretaget menar att ett önskvärt agerande är att fallföretaget känner till kundens behov, mål och strategier. Fallföretaget vill alltså inte endast fungera som leverantör. Att se helheten men även detaljerna är ytterligare framgångsfaktorer. Här menar fallföretaget att de ska vara noggranna, kvalitetsmedvetna och ansvarstagande. Vad de inte vill vara är långsamma och oförmögna till att kunna prioritera. Utifrån dessa framgångsfaktorer hoppas fallföretaget att de skapar förutsättningar för goda prestationer som gör att alla inom fallföretaget kan uppnå värdegrunden och dess fem nyckelord: vill, vet, kan, får och bör.

### 3.2 Beskrivning av specifik utbildningsplan

Bakgrunden till denna utbildningsinsats ligger i att det är två företag som har slagits ihop till ett stort företag. De vill nu att alla ledare ska få tillgång till samma ledarskapsverktyg och arbeta utifrån samma ledarskapsgrunder. Strävan är att nå balans mellan företagets mål och individernas mångfald och därmed skapa goda förutsättningar för individernas prestation. Detta ska bidra till företagets effektivitet. Målet med utbildningen är att informera ledarna om vilka värderingar som företaget står för samt att skapa diskussion kring värderingarna i förhållande till verksamheten som bedrivs. Därigenom vill fallföretaget medvetandegöra och tydliggöra för alla, inklusive de som kanske inte delar företagets värdegrund.

Utbildningen är en grundkurs i värdebaserat ledarskap som har sin grund i fallföretagets värderingar. Utbildningen är framarbetad av personalchefen tillsammans med utbildningsansvarig på fallföretaget. Samtliga 220 ledare på fallföretaget skall genomgå denna utbildning som varar i två dagar från klockan 9:00-17:00 inklusive lunch- och kafferast. De kör skarpt, det vill säga de genomför ingen pilotstudie. Anledningen till detta val är att de inte har tillräckligt med tid. Fallföretaget vill utan fördröjning få igång utbildningen. Detta för att hinna med alla ledare under år 2007 för att redan samma år kunna påbörja nästa steg i utbildningsplaneringen. Efter denna kurs är det alltså tänkt att deltagarna, ledarna ska vidareutbilda sig inom de påbyggnadskurser som fallföretaget erbjuder.

Syftet med utbildningen är att sprida information om vad fallföretaget tycker och tänker. Främst vill fallföretaget sprida och spika värderingarna. Fallföretaget vill genom denna utbildning även visa alla ledare att organisationen verkligen lägger stor vikt vid dessa värderingar och att dessa utgör en enormt viktig del av fallföretaget. Naturligtvis är även syftet med utbildningen att ledarna ska förstå varför värdebaserat ledarskap är bra.

Utbildningens första dag och halva den andra dagen består i stort sett av föreläsningar. Dessa ges av utbildningsledare tillika utbildningsansvarig som är anställd på fallföretaget. Föreläsningarna har sin grund i fallföretagets styrdokument, det vill säga mål, visioner och värderingar. Presenterad fakta ovan om fallföretaget (se kapitel 3 om fallföretag) är alltså även det en del av utbildningsplanen. Utbildaren använder sig av Power Point-bilder som till en början har innehållet av värdebaserat ledarskap – vad är det? Utbildaren vill alltså till en början skapa kunskap kring detta begrepp men också en förståelse för hur man leder genom värdebaserat ledarskap. Fallföretaget betonar i utbildningen att det personliga ledarskapet är det som bäst hjälper ledaren att lyckas eftersom det berör och angår andra. Fallföretaget förespråkar i utbildningen även delegering då de menar att delegering skapar delaktighet. Vidare kommer utbildaren in på företagskulturen. Vad speglar denna? Hur ser den ut? Vad har fallföretaget för normer och värderingar? Power Point-bilderna visar tydligt på hur fallföretaget vill att deras ledare ska agera och vilket budskap de ska bära med sig ut i organisationen. Den sista halvan på andra dagen utgörs av grupparbeten och individuella arbeten. Grupparbetena går ut på att deltagarna diskuterar utbildningens innehåll. Grupparbetena påminner om ett prov där frågor testar deltagarnas kunskaper efter utbildningen. Exempel på frågornas karaktär är: *hur ser vår företagskultur ut? Vilka regler är det som styr oss?* Deltagarna får även med sig hemuppgifter som ska göras samt lämnas in till utbildningsansvarig. Efter ett tag ska dessa grupparbeten följas upp av utbildningsansvarig och det ska även göras en utvärdering av kursen. Utvärdering av kursen görs i samband med kursavslutet på dag två. Utvärderingen används som underlag för att kontinuerligt se över innehållet i utbildningen. Om det vid utvärderingen visar sig att utbildningen inte får de resultat fallföretaget önskat så kan det alltså ske att de gör om vissa delar av utbildningen. Företaget ser kontinuerligt över vilka frågor som är aktuella i verksamheten kring det värdebaserade ledarskapet och värdegrunden i företaget.

## 4. Ett första begrundande kring fallföretaget

### Ett första begrundande kring fallföretaget

Vad tror vi kunna hitta för överensstämmelser och/eller avvikelser mellan utbildningsplaneringen och fallföretagets styrdokument?

Den första spännande delen av detektivarbetet är nu gjord. Data är presenterad och lämpligt vore det nu att presentera detektivernas, våra egna, tankar kring resultatet av det första avsnittet i uppsatsen.

Beskrivning av en ros brukar innefatta orden vacker och väldoftande. Sällan hörs beskrivningen av en ros som taggig och ful. Vid en första anblick skulle vem som helst kunna drömma sig bort i fallföretagets välformulerade nyckelord. Vid en andra anblick skulle denna dröm kanske inte bara innefatta änglar och lättja utan även demoner och besvär. Precis som rosen har två sidor, precis som drömmen har två sidor tror vi också att möjligheten finns att fallföretaget går att analysera utifrån två sidor. Det handlar om att våga föra ett resonemang som slutar i ”å ena sidan” och i ”å andra sidan”. Det handlar om att våga utforska vägar som för oss bort till en annan värld, eller rättare sagt till en ny synvinkel.

Att bara skrapa på ytan ger oftast ingen rättvist bild över hur något egentligen är. Att dyka på djupet efter begravda sanningar brukar ge en större skatt. Så vad vi nu vill presentera är vad vi funnit på väg mot havets botten. Vi vill alltså presentera vad vår djupa bearbetning av fallföretaget gett oss för utgångspunkter.

Syftet med fallföretagets utbildning är som tidigare nämnts att sprida och spika värderingar. Frågan är om det verkligen går att spika värderingar. Värdegrunden beskrivs av fallföretaget som dess kärna. Fallföretaget vill alltså att alla på sätt och vis ska vara lika, tänka lika och ha samma värderingar. Detta önsketänkande ser vi som svårt att genomföra i praktiken. Är det så lätt för oss människor att ändra våra värderingar, det vill säga ändra vårt beteende? Frågan är hur djupt värderingar egentligen är rotade? Vi skulle vilja säga mycket djupt. Fallföretaget verkar tro att värdegrunden är något enkelt att ta till sig. Något som vi i nuläget ifrågasätter. För hur är det nu med uttrycket att lära gamla hundar sitta? Inte så enkelt alla gånger. Vi är av den tron att alla människor är olika och unika. Vi skulle vilja uppmärksamma att alla människor, gamla som unga, bär med sig olika erfarenheter. Alltså innehar alla människor olika värderingar i sina ryggsäckar. Ryggsäcken skulle lite vågat kunna liknas vid ett inre organ som inte lätt kan skiljas från personen ifråga. Det kan kanske inte heller bytas ut så snabbt och okomplicerat som fallföretaget vid en första anblick ger en bild av.

Vad det borde föras en diskussion kring är också om alla på fallföretaget verkligen bör dela samma värderingar. Hur ska fallföretaget få nys om nya brillianta idéer om ingen får vara den som kläcker dem och tycker och tänker annorlunda?

Mångfald både på längden och på bredden är något som fallföretaget beskriver som viktigt. Detta begrepp är något som för oss har lett till många och långa diskussioner. Detta då fallföretaget både betonar mångfald men också betonar likriktning. Vad är det egentligen fallföretaget förespråkar? Precis som det pratas om mångfald på längden och bredden omtalas likhet som en annan viktig komponent. Om likhet nu är viktigt skulle vi vilja fråga oss vart en grupp likatänkande ledare kan föra en organisation? Vilka utvecklingsmöjligheter skulle finnas då? Vem skulle egentligen observera problem i tankegångar om alla delade samma tankegång? Vi tror oss veta att mångfald skapar dynamik och olikatänkande som kan driva en organisation i rätt riktning. Eller vänta lite nu, vad är egentligen rätt riktning? Beror det på vilken organisation vi talar om och vilka mål och visioner som finns inom organisationen? Slutligen undrar vi även om mångfald alltid är att föredra? Kan likhet inte vara att föredra i vissa situationer?

Kontrollera, leda och organisera är alla ord som fört oss detektiver till ännu en oupptäckt skatt som är värd att föra ett resonemang kring. Fallföretaget vill att alla ledare ska leda genom ett personligt ledarskap. Redskapen ledaren ska använda är dels kontroll och organisering men även delegering och glädje. Frågan är om en ledare utifrån ett personligt ledarskap verkligen kan uppfylla fallföretagets tidigare presenterade mål, visioner och värderingar. Kontroll står för oss som en motpol till delegering. Här finns alltså en motsägelse som vi i nuläget inte törs reda ut utan mer kött på benen.

Efter detta begrundande har vi uppmärksammat svårigheten att få agerande och framställan att gå hand i hand. Alltså att få visioner, värderingar och mål att stämma överens med utbildningsplanen. För att spinna vidare på detta vill vi nu tillföra ett handlingsteoretiskt perspektiv på problematiken som diskuterats ovan.

## 5. Teori 1

### **Handlingsteorier**

- 5.1.1 Framställan och agerande
- 5.1.2 Alla handlingar för med sig konsekvenser
- 5.1.3 Avvikelsen som trigger
- 5.2 Analys av det handlingsteoretiska perspektivet

### **5.1 Handlingsteorier**

Inte sällan uppstår ickematchning mellan en utbildning och en organisations mål. Problemet ligger i att det finns felaktiga föreställningar vad det gäller överensstämmelse mellan utbildningens syfte och det sätt på vilket utbildningen är upplagd och planerad.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Helms Jörgensen (2006)

Theories of action, det vill säga handlingsteorier kan användas både när det gäller individers och organisationers lärande. Handlingsteorier kan användas för att beskriva organisationers sätt att lagra kunskap men även värderingar inom organisationen. Handlingsteorier som baseras på visioner, värderingar, kultur etcetera skapar en referensram för organisationen, en sorts gemensam identitet. Begreppet handlingsteori kommer av att det är just efter dessa teorier som individerna i organisationen handlar.<sup>18</sup>

### 5.1.1 Framställan och agerande

Theories of action kan delas in i två typer av handlingsteorier, nämligen espoused theory och theories in use. Den förstnämnda innefattar de ting som du själv uppger vara styrande för ditt agerande. Alltså det jag hävdar styr hur jag agerar. Det kan vara mål eller värderingar som finns inom företaget och som de hävdar styr dess agerande. Theories in use däremot beskriver det som verkligen styr agerandet. Individer och organisationer är kanske inte alltid medvetna om vad som verkligen styr agerandet. Det reflekteras alltså inte ofta över vad det är som verkligen påverkar agerandet.<sup>19</sup>

Så vad är det då som påverkar agerandet? Mänskligt agerande påverkas i hög grad av intentioner, normer och värderingar. Men kan verkligen alla handlingar ha intentioner? Det är nog inte alltid så att individer handlar helt rationellt i förhållande till sina intentioner. Ibland kan det säkert vara så att individer agerar mer vanemässigt än rationellt.<sup>20</sup>

Ett tydligt exempel på problematiken med framställan och agerande kan illustreras enligt följande: En anställd frågar sin chef hur hon borde hantera ett trångmål med en kund. Chefen svarar att hon först ska definiera anledningarna till trångmålet, för att sedan diskutera eventuella lösningar med kunden. Detta exempel kan representera espoused theory. Vidare när chefen fick ta del av vad som verkligen skedde, det vill säga theories in use, så uppmärksammade denne att den anställde endast hade berättat för kunden hur hon såg på problemet och inte gett kunden chans att berätta vad denne uppfattade som problemet. Detta illustrerade problem och dess essens är inget nytt utan har varit känt länge. Det handlar inte endast om en avvikelse mellan teori och handling utan problemet ligger i två olika sorters handlingsteorier; den som personer hävdar och den som personer använder.<sup>21</sup>

### 5.1.2 Alla handlingar för med sig konsekvenser

Handlingar kan beskrivas i termer av diskursiva, praktiska och omedvetna. Den diskursiva nivån innefattar människors utpräglade motiv och syfte. Annorlunda

---

<sup>18</sup> Probst and Büchel (1997)

<sup>19</sup> Probst och Büchel (1997)

<sup>20</sup> Stein (1996)

<sup>21</sup> Argyris, Putnam och McLain Smith (1990)

uttryckt skulle denna nivå kunna beskrivas som en människas självförståelse. Den andra nivån, den praktiska nivån speglar de rutinbaserade och erfarenhetsbaserade handlingsmönstren som präglar de flesta av våra vardagliga handlingar. Eftersom handlingarna tas för givna förblir de underförstådda, men kan självklart slå igenom som gemensamma handlingsmönster för en hel organisation. Handlingarna är alltså självklara, uttalade i hela organisationen. Slutligen innebär den tredje nivån, den omedvetna nivån av handlande människors omedvetna syfte och motiv i förhållande till utbildningsplanen. Det kan handla om så väl uppfattningar som inte är helt förenliga med organisationens mål men även om uppfattningar som inte är förenliga med människans självbild.<sup>22</sup> En distinktion kan även göras mellan manifesta och latent funktioner för att förklara konsekvenserna av en aktörs handlande. Manifesta funktioner är objektiva konsekvenser som är medvetna och avsedda av aktörer i ett socialt system. De latent funktionerna är i motsats till de manifesta funktionerna varken medvetna eller avsedda.<sup>23</sup>

Precis som det vardagliga handlandet har oavsiktliga konsekvenser kan vi också tala om utbildningens dolda förutsättningar och oavsiktliga följder. Det som är medvetet för organisationen är oftast utbildningspolitik och arbetsbeskrivningar. Alla dessa går att se med bara blotta ögat, detta är något uttalat i organisationen som alla ska förstå och skriva under på. Faktorer som också spelar en väsentlig roll är organisationskulturen och den maktkamp som föregår i organisationen. Dessa faktorer kan vara sådana faktorer som inte alltid är uppfattade. De finns alltså men de är inte alltid begripliga. Självklart finns det även förutsättningar som har oavsiktliga konsekvenser. En organisations utbildning kan både upplevas som en symbolisk belöning men kan även ses som ett tecken från organisationen att de anställda inte är tillräckligt bra. Förutom de medvetna motiven som finns för att delta i en utbildning har alla anställda i organisationen invanda handlingsmönster som hänger samman med deras erfarenheter och sociala habitus. Dessa omedvetna förutsättningar som anställda har med sig i sitt bagage när de genomgår utbildningen omfattar både traditionella grundföreställningar och individuella erfarenheter. Exempelvis kan en anställds tidigare erfarenheter påverka uppfattningen av utbildningen.<sup>24</sup>

Det finns olika sätt att se på hur utbildningsplanen används i förhållande till vad den vill göra och vad den slutar i. Å ena sidan kan förarbeten använda olika processer för att nå samma resultat. Å andra sidan kan användandet av liknande mål och processer nå helt olika resultat. Uppgiften att lösa gåtan bakom samband och olika resultat i förhållande till liknade mål är sällan någon lätt uppgift. Vad som till en början kan vara intressant att fråga sig är om planeringen ledde till det önskade målet ur deltagarnas perspektiv, inte organisationens. Vad som också kan ses över är i vilken utsträckning och på vilka sätt utbildningsplanen, aktiviteterna i utbildningen och användandet av utbildningen påverkar beteende, attityder, förmågor, kunskaper och känslorna hos deltagarna. Vikten ligger således inte på att förstå varför organisationens handlande och utbildningsplanen inte stämmer överrens.

---

<sup>22</sup> Helms Jörgensen (2006)

<sup>23</sup> Merton (1949)

<sup>24</sup> Helms Jörgensen (2006)

Tyngdpunkten ligger istället på hur utbildningen påverkar deltagarna i förhållande till målet. Definitiva svar till varför utbildningen slutade i de resultaten som de gjorde går inte att ge. Vad som dock är värt ett försök är att se hur olika aktiviteter har påverkat resultatet.<sup>25</sup>

### **5.1.3 Avvikelsen som trigger**

Ovannämnda kan även ses ur en annan synvinkel, nämligen att avvikelser även kan trigga. När det finns en avvikelse mellan hävdad handlingsteori och använd handlingsteori börjar organisationers lärande ta fart.<sup>26</sup>

Argyris och Schöns definition av organisatoriskt lärande lyder som följer:

*”Organizational learning is a process in which organizational members detect errors or anomalies and correct them by restructuring the organizational theory in use.”*<sup>27</sup>

De menar att man måste ommodifiera den använda handlingsteorin för att den organisatoriska processen ska vara igång. Ommodifieringen fungerar då som en trigger.<sup>28</sup> Syftet med att fastställa organisationers handlingsplaner behöver inte vara för att den ska fungera som trigger utan kan även vara till för att hjälpa forskare. Detta då de framför sina beräkningar vad gäller sambanden och aktiviteterna i utbildningen som är nödvändiga för att lyckas uppnå det resultat som utbildningen syftade till. Syftet med beräkningen är att se var sambanden mellan utbildningen och resultatet inte stämmer överrens. Det handlar alltså om att se ett samband mellan orsak och effekt. Genom att se till samband mellan orsak och effekt, det vill säga testa utbildningar och dess planering som skapats av organisationer kan kvalitén på utbildningsplanen bedömas i förhållande till mening och slut.<sup>29</sup>

## **5.2 Analys av det handlingsteoretiska perspektivet**

5.2.1 Deltagarnas erfarenheter och handlingsteorier 5.2.2 Överensstämmelser och avvikelser
---

Det handlingsteoretiska perspektivet är nu presenterat och vi tror oss därmed ha kommit ett steg närmre den verkliga skatten på havets botten. Detektiverna har nu hittat teorier om framställning och agerande, vilka vi håller i bakhuvudet när vi nu ger oss på att analysera fallföretagets utbildningsplan i förhållande till dess styrdokument utifrån ett handlingsteoretiskt perspektiv. Vi lämnade i första begreppet ett antal frågor obesvarade, några av dem finner vi oss nu redo att resonera vidare kring.

<sup>25</sup> Patton (1986)

<sup>26</sup> Argyris, Putnam och McLain Smith (1990)

<sup>27</sup> Probst och Büchel (1997: 25)

<sup>28</sup> Probst och Büchel (1997)

<sup>29</sup> Patton (1986)



### 5.2.1 Deltagares erfarenheter och handlingsteorier

Vid analysen av relationen mellan utbildningsplanen och fallföretagets styrdokument har vi förstått att det inte är särskilt givande att lära gamla hundar sitta. De har helt enkelt sitt sätt att sitta på. Således kan det bli väldigt svårt för fallföretaget att spika sina värderingar för alla på utbildningen. De har helt enkelt redan sina värderingar inpräntade i sig (se 5.1.2 Helms Jörgensens resonemang om individers erfarenheter). Frågan är alltså om alla ledare verkligen är mottagliga för utbildningen och all information den medför. Erfarenheter, tankesätt och invanda handlingsmönster finns alltså redan på fallföretaget och således hos alla deltagare på utbildningen. Alla deltagare på utbildningen har förmodligen redan sin process klar vad det gäller vad de vill lära och hur de vill lära. Denna lärdom kan vara det gyllene receptet för fallföretaget. Var bör egentligen fokus ligga? Är det på fallföretagets styrdokument eller är det på deltagarnas egenskaper? Det vill säga bör fokus ligga på fallföretagets styrdokument, vilket vi liknar vid espoused theory, det vill säga framställan. Eller bör fokus helt förflyttas ifrån dessa handlingsteorier? I så fall tror vi fokus istället skulle hamna på en helt annan nivå. Den nivå som menar att deltagarnas erfarenheter är det centrala. Valet står mellan Helms Jörgensens resonemang kring erfarenheter och individer och Argyris och Companys resonemang kring espoused theory och theories in use. Vi ser att det i fallföretagets styrdokument ges utrymme för individen då de poängterar att alla i organisationen ska bli hörda och sedda. Vad vi dock uppfattar är att denna framställan inte stämmer överens med fallföretagets utbildningsplan. Här ges inte individerna det utrymme som styrdokumentet talar för.

Diskussionen har hittills i mångt och mycket handlat om handlingsteorier och hur framställan och agerande hör samman eller inte hör samman. Denna diskussion bör kanske flyttas till en helt annan nivå. Låt oss tänka tvärtom. Spelar det verkligen någon roll om fallföretagets framställan och agerande inte går hand i hand? För hur vore det om vi för ett par rader funderade på deltagarna i utbildningen? Eftersom deltagarna är de som till största del berörs av utbildningen bör funderingar om hur deltagarnas erfarenheter påverkar utbildningen alltså inte förglömmas. Vi frågar oss i vilken grad överensstämmelsen eller avvikelserna mellan fallföretagets framställan och agerande egentligen spelar roll för resultatet av utbildningsplanen, det vill säga för målet med utbildningen. Det finns otaliga påverkansfaktorer på utbildningsplanen. Att enbart fokusera på styrdokumentet vore förskräckligt. Utbildningen kan enligt oss nämligen bli mycket lyckad även om styrdokumentet inte stämmer överens med utbildningsplanen. Alltså kan utbildningen bli lyckad även om det finns en avvikelse mellan det som Argyris kallar espoused theory och theories in use. Fallföretaget kan, även om dess framställan om individers stora handlingsutrymme inte stämmer överens med fallföretagets utbildningsplan det vill säga agerandet, trigga igång ett lärande (se 5.1.3 om triggers ).

Hur är det egentligen med den mänskliga kraften? Varje människa är unik på sitt sätt och påverkar därmed utbildningen på sitt sätt. Ingen utbildning med samma utbildningsplan och innehåll kommer att vara den andra lik. Skulle vi hävda det

skulle vi också hävda att alla deltagare på utbildning är marionetter som bara rör sig efter direktiv från utbildningsledaren och från personen som planerat utbildningen. Vi skulle istället vilja hävda att med tanke på människosyn och människors olikheter består säkert utbildningsdeltagarna av både marionetter som gillar att det finns fasta värderingar men även av idésprutor som gillar utmaningen att skapa nya värderingar och handlingsmönster. Fallföretaget verkar i sina styrdokument förespråka idésprutor och kreativt tänkande eftersom de i sin värdegrund poängterar olik tänkande och mångfald. Vi skulle vilja säga att idésprutor kräver olik tänkande och kreativitet. Om fallföretaget vill att sin framställan, espoused theory ska stämma överens med sitt agerande måste fallföretaget i utbildningsplanen, det vill säga i sitt theories in use ge mer utrymme för kreativitet än vad de gör. Ges inte tillräckligt stort utrymme för kreativitet i utbildningsplanen kommer fallföretaget till största del få marionetter till ledare. Fallföretaget kan alltså genom denna insikt planera för den ledartyp de vill ha. Fallföretaget kan antingen skapa en avvikelse eller överensstämmelse mellan specifik utbildningsplan och fallföretagets styrdokument utifrån vilket utrymme som tilldelas de olika parterna i utbildningsplanen. För en överensstämmelse mellan fallföretagets styrdokument och utbildningsplanen krävs mycket utrymme till deltagarna i utbildningen.

### 5.2.2 Överensstämmelser och avvikelser

I djungeln av framställning och agerande finns många lianer att klänga sig fast i. Det skulle annorlunda uttryckt betyda att utforskandet av fallföretagets framställan, dess styrdokument i förhållande till dess utbildningsplan, dess agerande tar sin början i en viss punkt men har sitt slut i en helt annan punkt. Det verkar således som om punkterna hör samman på något vis. Att handling och framställan inte alltid lyckas stämma överens är något som förhoppningsvis framkommit i det handlingsteoretiska kapitlet. Efter att ha läst otaliga forskares texter kring handlingsteorier verkar det som om framställan och agerande, alltså espoused theory och theories in use sällan stämmer överens. Visst tror vi oss ha hittat en hel del punkter där fallföretagets mål, visioner och värderingar stämmer överens med vad de vill producera genom utbildningen. På ytan finns det överensstämmelse vad det gäller fallföretagets idéer om personligt ledarskap i styrdokumentet och delegering i utbildningsplanen. Då vi gräver lite djupare märker vi att vi ofta kommer fram till att fallföretagets styrdokument och utbildningsplan mer eller mindre går isär. I fallet med personligt ledarskap och delegering fann vi tydliga avvikelser när vi grävde djupare. Här fann vi en avvikelse i utbildningsplanen eftersom denna förespråkar både delegering och kontroll. Kontroll och personligt ledarskap är enligt oss inte lätt förenliga.

Utbildningsplaneraren besitter en mycket svår uppgift i att få utbildningsplanen att stämma överens med de uttalade målen med utbildningen. Eftersom alla deltagare, precis som vi tidigare nämnt, går in i utbildningen med olika erfarenheter och upplevelser kan utbildningsplaneraren aldrig veta vart utbildningen kommer att bära. Visst kan utbildningsplaneraren sia om resultatet av utbildningen men att fastslå ett resultat innan utbildningen är genomförd är enligt oss i princip omöjligt. Vi tror alltså att en utbildningsplanerare aldrig kan förutspå precisa resultat. Med detta i åtanke kan vi förstå fallföretagets negligering av en pilotstudie. En pilotstudie skulle

kanske inte ge några nyttiga fakta eftersom deltagarna inte är de samma vid nästa utbildningstillfälle. Å andra sidan tror vi att pilotstudier visst skulle kunna vara bra eftersom utbildningsplaneraren kan få inblick i trender och ta del av viktiga synpunkter rörande upplägg av utbildningen. Dock sitter utbildningsplaneraren med ett ess i skjortärmen då denne verkligen kan påverka resultatet genom att inneha kontrollen av hur mycket inflytande deltagarna på en utbildning får. Kan det vara så att mycket utrymme leder till stora avvikelser mellan espoused theory och theories in use? I så fall skulle mindre inflytande till deltagare vara att föredra om företag vill ha en överensstämmelse mellan framställan och agerande. Ovanstående utsvävning stämmer enbart överens om fallföretagets styrdokument skulle ha förespråkat "likriktning" precis som utbildningsplanen gör. Annars är ovanstående utsvävning om utrymme inte alls korrekt eftersom det redan är i fallföretagets styrdokument som beslut om utrymme tas. Vi tror alltså att det inte spelar någon roll om utbildningsplanen förespråkar marionetter eller idésprutor. Oavsett kommer avvikelser att uppstå om inte styrdokumentet fullständigt utgör grunden för utbildningsplanen.

Med det föregående analytiska resonemanget i åtanke undrar vi om det är möjligt att förespråka olikhet men i nästa sekund vilja att alla ska bära samma värderingar vad det gäller fallföretaget. Vilket ben står egentligen fallföretaget på? Är det benet som vill ha mångfald, det vill säga olik tänkande. Eller är det benet som förespråkar likhet och en önskan att alla i organisationen bör tänka likadant? Vad vi frågar oss är alltså om fallföretagets styrdokument, det vill säga benet för olik tänkande ska utgöra grunden för organisationen eller om det är utbildningsplanen, benet för likhet som ska utgöra grunden för organisationen. Vi anser nämligen att det är utbildningsplanen som är stöttepelare för vad organisationen kommer få för ledare. Efter ovanstående resonemang kan det verka som om vi förespråkar att det är utbildningsplanen som ska stå i centrum. Så är inte fallet utan det är på grund av att fallföretaget verkar ignorera kärnan i styrdokumentet som utbildningsplanen blir grunden. Vi tycker att fallföretaget borde ta ytterligare ett steg tillbaka och gå till styrdokumentet först för att sedan planera utbildningen efter dessa.

Givetvis finns möjligheten att det är vi detektiver som inte genomskådat att fallföretaget tydligt och klart har satt ned sitt ben till vad de finner önskvärt. Vilket faktiskt kan vara att slå ned båda benen, ett för mångfald och ett för likhet. Vi tror oss finna en förklaring på detta dilemma genom att nämna ordet situationsbundet. I en specifik situation kan alltså likhet vara att föredra medan det i en annan specifik situation kan vara mångfald som bör ta plats. Likhet må vara det enklaste sättet att arbeta på men frågan är om det önskvärda verkligen är möjligt. Låt oss tänka tvärtom. Är likhet verkligen det önskvärda? Vid en första anblick kan likhet kännas som det lättaste sättet att nå gemensamma mål men vid en andra anblick kan likhet kväva kreativiteten och utvecklingsmöjligheterna på fallföretaget. Visst kan detta tvärtomtänkande även ställa mångfald på sin spets. Mångfald kan å ena sidan gynna ett företags utveckling och kreativitet men vi tror också att mångfald kan leda till bildandet av subkulturer och skapandet av konflikter dem emellan. För vad händer när fallföretaget måste välja en subkulturs idé men välja bort en annan? Återigen är vi tillbaka till resonemanget om myntets tvärsidighet. Allt kan ses från två håll.

Avslutningsvis skulle vi vilja påpeka att en avvikelse mellan styrdokumentet och utbildningsplanen inte endast bör ses som något negativt. Så länge fallföretaget förstått att deras styrdokument och utbildningsplan inte till fullo stämmer överens kan detta vara ett smart drag och fungera som trigger för lärande (se 5.1.3 om triggers). Att upptäcka att det inte stämmer överens är nästintill nödvändigt för att organisationer, och därmed även för att fallföretaget ska kunna trigga igång läroprocesser. Vi tror således att en avvikelse mellan framställan och agerande kan vara medvetet planerad om kunskaper kring lärande, triggers och handlingsteorier finns inom fallföretaget och hos utbildningsplanerna. Vad vi med föregående mening säger är inte att alla avvikelser är medvetna, lika många är säkert omedvetna. Det är lätt att säga hur människan borde agera men svårare är det att säga hur människan verkligen agerar.

Låt oss sätta hela ovanstående resonemang på ända och återigen tänka tvärtom. Kan det vara så att fallföretaget har förstått att det är extremt svårt att få alla att tänka lika och att de endast har till syfte att bygga upp en stark image utåt mot kunderna som en perfekt organisation? Att ha en enad front kring medarbetare, ledare, ledning och organisation att skylta med måste vara ett vinnande koncept, eller? Detta resonemang kan vi inte helt och hållet reda ut, vi kan enbart spekulera. Vid en första anblick kan denna enade front ses som positiv då företaget antagligen vinner kunder. Vid en andra anblick frågar vi oss hur länge ett företag kan överleva om de bara spelar ett spel för galleriet. Vi tror inte att en image håller i längden utan att det inom företaget måste finnas en äkthet som har skapats inne i företaget.

Det vi kommit fram till är att det organisationer hävdar är inte alltid det organisationer gör. Eller helt tvärtom det organisationer gör är faktiskt det de hävdar. Det beror på från vilket håll vi ser problemet. Vi tycker oss ha funnit viktiga beröringspunkter när vi applicerat det handlingsteoretiska perspektivet på fallföretagets utbildningsplan och dess styrdokument. Beröringspunkterna går inte enbart att beskriva med bara handlingsteorier utan ytterligare teorier behövs. För vad vore en diskussion om mångfald och likhet utan att också föra en diskussion om konsekvenserna av användandet av antingen mångfald eller likhet i utbildningsplanen? Antagligen inte särskilt givande. Vidare vad vore en diskussion om värderingar utan att utröna en stark värdegrunds konsekvenser för en organisation? Antagligen inte särskilt givande. Frågan är om det ens är lönt att föra en diskussion om framställan och agerande utan att också föra en diskussion om möjligheten att ändra framställan. För att kunna ge svar på dessa frågor tror vi oss behöva tillföra ett annat än det handlingsteoretiska perspektivet, nämligen ett lärandeperspektiv. Det faller sig naturligt att vi inte kan sluta uppsatsen i handlingsteorin när vi har till syfte att beröra en utbildningsplan. Så håll andan, nu dyker vi djupare ner mot havets botten.

## 6. Teori 2

### Lärande

#### 6.1 Planera ditt lärande

##### 6.1.1 Personalutbildning som anpassningsstrategi

##### 6.1.2 Personalutbildning som förändringsstrategi

#### 6.2 Värdegrunden spelar roll

#### 6.3 Analytiskt resonemang kring lärande och värderingar

### 6.1 Planera ditt lärande

En individs lärande påverkas av många faktorer. Hur en individ ser på sig själv i sin omgivning kan påverka lärandet. Hur en individ ser på sig själv kan bidra till att individen lär vissa saker bättre och andra sämre. Lärandet för individen är också sammankopplat med den personliga utvecklingen. Huruvida individen själv tror på sin duglighet eller inte blir betydelsefullt för hur lärandet kommer att ske. Om individen inte har tillit till sin förmåga att lära inom ett visst område kan lärandet hämmas. Känslan som finns inför ett lärande, eller under en lärprocess påverkar oss individer. Därmed påverkas också utfallet av lärandet. Att försöka påverka individernas emotioner kan alltså vara en lösning till att försöka få individer att ändra sättet att ta till sig utbildningen. Samtliga deltagare i en lärsituation måste besitta en vilja och en förmåga att ta till sig av utbildningen, annars har den gått förlorad.<sup>30</sup> Lärprocessen beror alltså till stor del på individen själv.

Eftersom lärprocessen beror på i vilket utvecklingsstadium individen befinner sig i är det även naturligt att de olika behoven som individerna besitter påverkar lärandet. Alla individer har olika behov, det kan vara prestationsbehov, kontrollbehov eller mer fysiska behov så som mat och sömn. Behoven kan ha inverkan på lärandet och därmed individers agerande. Ett exempel som klart visar på sambandet mellan behov och lärande är: Individer med stort kontrollbehov har svårt att ta emot nya impulser och därmed ha svårigheter med att lära sig saker som de inte är vana vid och som de inte har varit med om tidigare.<sup>31</sup> Individer har olika behov, vilket medför att de har olika lätt för att ta till sig olika former av lärande och olika former av kunskap. Diskussionen om bäst lärandenivå har länge varit aktuell.

Det finns motsättningar vad det gäller uppfattningar om vilken lärandenivå som fungerar bäst i organisationer. En organisation kan främja antingen ett anpassnings- eller utvecklingslärande. Valet av lärandeform ställer olika krav på utformning av lärsituationen som skapas i utbildningen, på arbetet och på organisationen i helhet.<sup>32</sup>

<sup>30</sup> Stein (1996)

<sup>31</sup> Stein (1996)

<sup>32</sup> Ellström (1996)

Ledningen, det vill säga den som är ansvarig för utformningen av arbetet, påverkar i högsta grad ledarnas utveckling, deras lärande. Om ledningen vill att ledarna ska anpassa sig till organisationens redan givna ramar kommer detta medföra att organisationen blir tvungen att bortse från de kompetenser ledarna egentligen besitter. Organisationen kommer således inte att acceptera ledarnas olikheter och deras vilja att påverka och förändra sina arbeten. Det önskvärda för organisationen är enligt detta anpassningslärande att ledarna tar till sig mål och medel som givna. Om organisationen istället ser ledarnas olikheter som en resurs och ger dem utrymme att påverka och ansvara för sitt arbete kommer resultatet se annorlunda ut. Anpassningslärande och utvecklingslärande kan betraktas som motpoler till varandra.<sup>33</sup> Ledningens planering av lärsituationen påverkar lärprocessen.

Lärandesituationen med allt som innefattas i den så som omgivning, utbildare, deltagare etcetera påverkar som vi tidigare nämnt alla på sitt sätt lärprocessen. Alltså är det relationen mellan omgivning och deltagare i utbildningen som avgör vilket sorts lärande som kan uppnås. Lärande kan delas in i ett lägre- eller ett högre ordningens lärande. Det lägre ordningens lärande innebär att individen lär sig något som redan är givet. Uppgiften, målen och förutsättningarna är redan bestämda. Motsatsen till det lägre ordningens lärande finns i det högre ordningens lärande. Vilket innebär att målen, uppgiften och förutsättningarna inte är eller ska tas för givna. Denna typ av lärande ger mer ansvar till individen.<sup>34</sup>

Omfattningen av anpassnings- och utvecklingslärande, eller lägre- och högre ordningens lärande är olika beroende på vilken organisation det gäller. Detta på grund av att alla organisationer ser olika ut. Lärandeformerna och dess olikheter är båda nödvändiga inom en organisation. Organisationer bör således försöka främja både lägre- och högre ordningens lärande. Ett utvecklingsinriktat lärande kräver tid och ett eget ansvar för problem. Medan ett anpassningslärande bygger på bemästring av uppgifter snarare än eget ansvar för dem.<sup>35</sup> Beroende på val av lärande kommer verktyg för lösningar av problem se olika ut.

Problem kan lösas på många olika sätt. Problem solving betyder att problem som dyker upp löses genom en direkt åtgärd där åtgärden bara är inriktad på att lösa problemet i fråga. Anledningen till att problem solving används ofta beror på att det finns en allmän uppfattning om att problem bör lösas omedelbart eftersom problemet i sig innehåller de fasta riktlinjer som behövs för att se till vilket syfte det finns att lösa problemet. Det vill säga vad kan organisationer uppnå om de löser problemet? Ställning till om det är värt att lösa problemet tas i så fall här. Vad som ofta glöms bort är att innan problemet kan lösas på mer än bara ytan måste problemet definieras. Det vill säga att å ena sidan kan organisationer ta till problem solving och utan större tankeverksamhet försöka lösa problemet snabbt, med andra ord endast se till ytan på problemet. Å andra sidan kan organisationer ta till problem setting och försöka se till den verkliga kärnan i problemet. Används problem setting kommer problemet i sig att omformuleras för att se det utifrån en helt ny synvinkel. I

---

<sup>33</sup> Ellström (1996)

<sup>34</sup> Ellström (1996)

<sup>35</sup> Bengtsson och Berggren (2001)

problem setting tas alltså ett avstamp från problemet i sig och fokus ligger i stället på bakomliggande faktorer så som organisationers referensram, mål och värderingar.<sup>36</sup>

Problem solving och problem setting är beståndsdelar som kan hjälpa till i förklaringar av handlingsforskande och till hur motgång och framgång kan höra samman med handlingars konsekvenser. Diskussionen kan handla om mening och resultat, misslyckande i att uppnå resultatet leder till att meningen ses över en extra gång och till att sökande efter en mer effektiv mening påbörjas. Att omformulera meningen som redan finns är inte aktuellt, eftersom de tar för mycket tid. Diskussionen behöver inte stanna i mening och resultat och sökandet efter en ny mening. Diskussionen kan nämligen även handla om framing och problem setting. Misslyckande i att uppnå de väntade konsekvenserna kan leda till reflektion kring ramen för verksamheten och till skapandet av nya lösningar på mer än bara ytan. Misslyckande kan alltså tas omhand på olika sätt, antingen genom att meningen ses över eller att hela ramverket för organisationen ses över. I teorier om lärande skulle detta betyda att vi antingen talar om ett single-loop lärande eller ett double-loop lärande.<sup>37</sup> När de lärandeformerna väl är nämnda är det organisatoriskt lärande som diskuteras.

Organisatoriskt lärande kan uppstå på olika sätt. För det första kan lärande uppstå när organisationen uppnår vad som är tänkt, det vill säga dess mål. Där finns alltså en matchning mellan handlingsplanen och målet. För det andra kan lärande uppstå när en ickematchning mellan mening och mål är identifierad och blir korrigerad. Det skulle alltså betyda att en ickematchning blir till en matchning. Det är inte organisationen själv som skapar handlingar för lärande. Det är individerna i organisationen som skulle kunna ses som organisationens agenter som producerar beteendet som leder till lärande. Det är dock organisationen som kan influera vad individerna i organisationen ramar in som problem, hur de skapar lösning för det samt vad för handling som skapas för att lösa problemet. Organisationens handlingsplaner påverkar i yttersta grad hur individerna i organisationen löser problem samt hur de fattar beslut. När ett problem uppfattas och korrigeras utan ifrågasättande av de underliggande värderingarna i organisationen är lärandet ett single-loop lärande. Single-loop lärande uppstår alltså när matchningar skapas eller när ickematchningar korrigeras genom att enbart förändra handlingar. Double-loop lärande uppstår när ickematchningar korrigeras genom att först undersöka värderingarna i organisationen. Single-loop lärande och double-loop lärande är nödvändigt för alla organisationer. De lämpar sig bara vid olika tillfällen. Single-loop lärande är lämpligt vid rutiner och upprepande frågor, det hjälper organisationen att få det vardagliga arbetet utfört. Double-loop lärande är mer lämpligt för komplexa frågor och ickeprogrammerbara frågor.<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup> Argyris, Putnam och McLain Smith (1990)

<sup>37</sup> Argyris, Putnam och McLain Smith (1990)

<sup>38</sup> Argyris (1999)

### 6.1.1 Personalutbildning som anpassningsstrategi

Personalutbildning kan användas som en anpassningsstrategi. Dels kan organisationer anpassa sina anställda till de rådande fasta strukturer som finns. Om de anställda ska anpassas till de rådande strukturer som finns bör organisationer lägga stor vikt vid att de grundutbildningar de håller tydligt visar vilket tänkande de vill att de anställda ska anpassas till. Varje arbetsuppgift och organisation kräver en viss form av anpassning från de anställda. Denna anpassning är oftast både yrkesmässig och allmän. De grundläggande normer som finns i samhället bör följas, vidare bör organisationen följa dessa normer. Om personalutbildning ska leda till förändring måste de anställda ges tillräckligt med allmän information.<sup>39</sup>

Genom att utforma utbildningsplanen på ett visst sätt skulle de anställda kunna manövreras av denna. Efter en systematisk manipulation i utbildningen ska organisationer inte behöva lägga ned tid på att anpassa. Anpassningen finns då i benmärgen. Traditionell organisationsteori menar att först bör arbetet vara definierat, sedan bör organisationen välja ut de anställda som har rätt kompetenser för arbetet och slutligen ska organisationen träna de anställda att följa specifikationerna i arbetet.<sup>40</sup> Detta tänkande möts av motstånd. Motstånd i form av att individer måste ha tillräckligt med kunskap för att själva klara av en förändring. Det vill säga att de anställda utan direktiv ska klara av att möta en förändring. Tryggheten för individer skapas inte förrän de känner att de kan bemästra förändringar i omvärld och i organisation.<sup>41</sup>

### 6.1.2 Personalutbildning som förändringsstrategi

Att personalutbildningar används för att skapa förändring är en föreställning som finns hos många organisationer. En organisations verksamhet beror på de anställdas vilja att lära och utvecklas. De anställda måste acceptera förändring för att kunna utvecklas. En överlevnadsfaktor hos organisationer är att de tillåter sina anställda att göra mer än bara rutinbaserade arbetsuppgifter. Detta då dessa arbetsuppgifter passiviserar de anställda och i längden passiviserar hela verksamheten. Personalutbildning kan användas både för att vidmakthålla de attityder och synsätt som finns hos organisationen, men kan även användas för att förändra anställdas synsätt och attityder för att de bättre ska stämma överens med omvärlden. Det är av denna anledning ytterst viktigt att ledningen redan i sin utbildningspolitik deklarerar vilket syfte som finns i utbildningarna som ska genomföras samt att detta syfte beskrivs på ett lättbegripligt sätt. Detta för att det inte ska uppstå så stora gap mellan utbildningspolitiken och utbildningen som sådan. Utbildningen och dess roll som förändringsstrategi är något som flertalet organisationer har tagit fasta på. Utbildningsplanen ska då underlätta planerade och beslutade förändringar. Personalutbildningar ger effekter på både individ- och gruppnivå inom en organisation. Hur mycket förändring en personalutbildning för med sig beror på ett antal faktorer. Exempelvis kan organisationer vara mer eller mindre kapabla att

---

<sup>39</sup> Söderström (1981)

<sup>40</sup> Schein (1968)

<sup>41</sup> SOU 1966:3 i Söderström (1981)



hantera förändringar, och därmed vara mer eller mindre mottagliga för förändringar.<sup>42</sup>

## **6.2 Värdegrunden spelar roll**

Det är viktigt att ha en kärnideologi, gemensamma värderingar och syften. Värderingar ska vara riktlinjer för medlemmars beteende, och dess syfte bildar ett motiv till varför organisationen existerar. En stark värdegrund inom en organisation kan vara både något positivt och negativt. Den starka värdegrunden skapar en stark kollektiv identitet. Denna kan vara positiv för organisationen då kollektivet tillsammans skapar en ”vi-känsla”. Detta i sin tur kan bidra till att alla inom organisationen identifierar sig med sina arbetsuppgifter. Denna starka känsla för organisationen kan dock brytas upp och få ödesdigra konsekvenser då en förändring inom organisationen nalkas. Det kan vara mycket påfrestande att gå ifrån något som varit stabilt och välkänt en längre tid inom organisationen. Det kan vara svårt för medarbetarna att inse vikten av förändringen eftersom de tidigare sett sina arbetsuppgifter som viktiga och nödvändiga för organisationen. Medarbetaren kan då uppleva att en del av den egna identiteten går förlorad. Viktiga sociala band kan också gå förlorade då en förändring inom organisationen sker. Kanske bryts kontakten med kollegor som man varit nära i flera år på arbetsplatsen.<sup>43</sup>

Företagskulturen kan liknas vid informella styrsystem som en organisation arbetar efter och det är därför mycket viktigt att inse vikten av kulturen inom en organisation. Eftersom organisationskultur präglar de anställdas sätt att tänka, tycka och känna både medvetet och omedvetet är det av yttersta vikt att förstå och karaktärisera kulturen. Detta är viktigt eftersom kulturen bygger på både symboliska och instrumentella innehåll. För att styra kulturen och därmed organisationen måste vi veta att kulturen kan yttra sig både i grundantaganden, normer och värderingar samt i de artefakter en organisation har etablerat. Dessa yttrar sig inte på samma sätt för alla. Det som en person uppfattar som företagskultur, behöver inte vara det som andra arbetskamrater uppfattar till att vara kulturen. Artefakter är fysiska ting såsom texter, talesätt och beteenden. Dessa kan fungera som symboler i organisationen efter att de tolkats. Någon måste alltså tillskriva artefakten en mening innan den kan verka som symbol. Artefakter kan alltså sprida bestämda värderingar och normer som är förkunnade i organisationen. De dolda antagandena är svårare att komma åt. Att se vilka bakomliggande värderingar som ligger till grund för artefakterna är komplicerat. Det är först när någon påpekar ett motsatsförhållande eller bryter mot organisationskulturen som organisationskulturen och dess struktur verkligen uppdagar sig. Före denna utbrytning kan kulturen verka länge i det dolda. Kulturen kan delas in i tre olika nivåer, nämligen artefakter, värderingar och normer och grundläggande antaganden.<sup>44</sup>

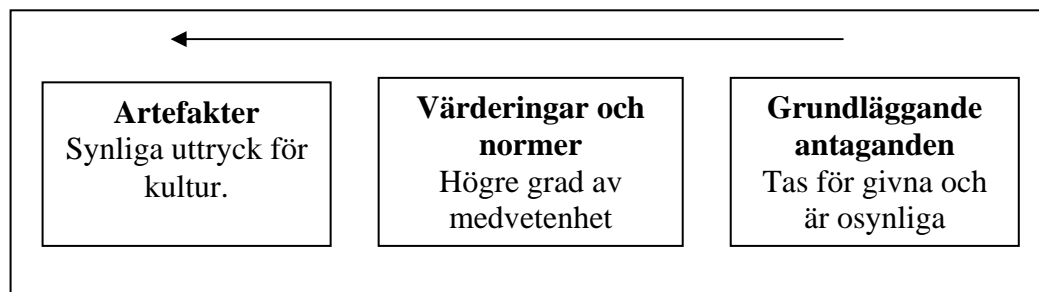
---

<sup>42</sup> Söderström (1981)

<sup>43</sup> Jacobsen och Thorsvik (2002)

<sup>44</sup> Schein (1991)

Schein menar att det är möjligt att studera organisationskultur därför att man går från grundläggande antaganden via normer och värderingar till artefakterna.



45

Artefakter kan delas in i tre olika grupper:

1. Artefakter kan vara *det som människor säger*

Ofta används symboliska begrepp och meningar för att få fram det som ska uttryckas. Språket är fullt av symboler, vilket är viktigt att vara medveten om. Detta eftersom mottagarna lyssnar och tolkar alla dessa symboliska ord och meningar.

2. Artefakter kan vara *människors beteende*

Även beteendet kan verka som symboler för grundläggande antaganden, värderingar och normer i organisationen.

3. Artefakter kan vara *fysiska föremål*

Artefakter kan även utgöras av skriftligt material, organisationens logga, uniformer eller lokalernas utformning. Dessa är lätta att observera och kan inte förbises av organisationens anställda. Frågan är bara hur dessa ska tolkas, det kan vara svårt att förstå material som ledningen författat eller att se någon bakomliggande mening med lokalernas utformning.<sup>46</sup>

## 6.3 Analytiskt resonemang kring lärande och värderingar

6.3.1 Anpassning vs. Utveckling	6.3.2 Situationsbundet lärande
6.3.3 Strategier och organisatoriskt lärande	6.3.4 Värdegrundens betydelse

Vi har nu kommit till den punkt då det blivit dags för oss att än en gång presentera detektivernas tankar och resonemang kring fallföretagets styrdokument och utbildningsplan i förhållande till det teorikapitel om lärande och värdegrundens betydelse som det precis har bjudits på. Vi avslutade det förra analytiska resonemanget om handlingsteorier med att lova att vi skulle dyka djupare. Så här är vad vår djupdykning gett oss för tankar och idéer.

<sup>45</sup> Schein (1991)

<sup>46</sup> Schein (1991)

### 6.3.1 Anpassning vs. Utveckling

Lärande kan enligt oss leda till oförutsägbar och oavsiktlig utveckling. Detta kan lite djärvt liknas vid en organisations utbildningsplan, som uppenbarligen också för med sig oavsiktliga konsekvenser vilket redan har diskuterats med hjälp av Helms Jörgensens resonemang i 5.1.3.

För att återgå till fallföretagets motsägelse mellan kontroll och delegering är frågan om fallföretaget är medvetna om att deras vilja att både kontrollera och delegera inte är genomförbar utan att blanda in begreppet lärande. Begreppet lärande är inblandat och leder oss oundvikligen in på frågan vilket lärande som är önskvärt hos fallföretaget? Då fallföretaget skriver om mångfald och delegering uppfattar vi det som om det är ett utvecklingslärande som är önskvärt. I nästa anblick känns önskan om utvecklingslärande som bortblåst. Detta då fallföretaget i utbildningsplanen förespråkar likhet och kontroll. Så vad som är önskvärt hos fallföretaget är svårt att uttröna. Vid analysen av relationen mellan fallföretagets utbildningsplan och styrdokument tror vi oss se att styrdokumentet väger för ett utvecklingslärande eftersom fallföretaget i dessa, som tidigare nämnts, förespråkar mångfald och olik tänkande. Utbildningsplanen är däremot skapad mot ett anpassningslärande. (Se 6.1 om teori kring anpassnings- och utvecklingslärande). Detta då vi anser att det är i utbildningsplanen som fallföretaget förespråkar likatänkande och kontroll. Svårigheter i att se fallföretagets framställan, det vill säga dess styrdokument och agerande, det vill säga dess utbildningsplan att stämma överens har återigen uppstått. Annorlunda tänkt kan svårigheten förklaras utifrån orden önskvärt, men inte möjligt. Fallföretagets styrdokument uttrycker vad de finner önskvärt, vilka mål de strävar mot. Verkligheten, utbildningsplanen visar vad som i nuläget är möjligt.

Då utbildningsplanen främst inriktar sig på anpassning, som vi nämnt ovan, bör vi inte förglömma att en viss utveckling också är önskvärd inom den. För gruppövningar och egna diskussioner är väl mer utveckling än anpassning? Eller främjar gruppövningarna och diskussionerna till största del ett anpassningslärande så länge resultaten av övningarna inte får ta plats mer än i bara utbildningen? Vår tolkning av fallföretagets gruppövningar i utbildningen blir att dessa endast bidrar till ett anpassningslärande. Inte enbart för att resultatet inte behandlas nämnvärt utan även för att formuleringarna av gruppövningarna är inriktade på att kunna rabbla upp vad som sagts på utbildningen. Det finns inte mycket utrymme för deltagarnas eget tänkande och tyckande (se 3.2 om gruppövningar). För att utbildningsplanen även ska kunna främja ett utvecklingslärande är vi av den uppfattningen att delar av utbildningen måste få äga rum efter den verkliga utbildningen samt att formuleringarna av gruppövningarna tillåter mer än bara återgivning av fakta. Kanske kan detta ske genom learning by doing eller kanske genom problemdefinieringsuppgifter. Det handlar om tycke och smak. Att ha insikt både i hur läroprocesser fungerar och i organisationens egna styrdokument ger således den ultimata möjligheten att planera och organisera för ett önskat lärande hos fallföretaget.

### 6.3.2 Situationsbundet lärande

Fallföretaget måste helt enkelt fråga sig vad de vill att ledarna ska lära sig. Inte förrän fallföretaget definierar vad de vill att ledarna ska lära kan de skapa en lämplig lärsituation för detta. Sker valet av läromodell utan eftertanke kan valet vara förgäves. Lite vågat skulle vi vilja påstå att ett felaktigt val av läromodell kan i det långa loppet vara rent av skadligt. Att ett eller annat lärande är det ultimata skulle vi vilja motsätta oss. Att ett visst lärande är ultimata i en viss situation skulle vi istället våga säga är ett mer lämpligt uttalande. Fokus för en diskussion om lärande bör alltså hamna i en diskussion om vad syftet med lärandet är. Vad ska eller vad behöver läras?

Inte förrän fallföretaget besvarat vad som ska läras kan en lämplig utbildningsplan skapas. Det handlar alltså om att både utvecklingslärande och anpassningslärande kan vara både önskvärt och möjligt hos fallföretaget. Vikten ligger i att använda rätt utbildningsmetod för rätt lärande och för rätt situation. Viktigt blir det således att förstå skillnaden mellan de olika formerna av lärande. När skillnaden är förstådd kan förhoppningsvis fallföretaget på ett skickligt sätt pendla mellan ett anpassnings- och utvecklingslärande beroende på situation. På samma sätt kan även ledarskapet anpassas efter situationen precis som fallföretaget poängterat till att vara viktigt i sina framgångsfaktorer (se 3.1.5 om fallföretagets framgångsfaktorer). Så fallföretaget har i sin framställan poängterat både kontroll och delegering, vilket inte alls låter dumt. Snarare som en briljant idé. Avstamp från det ena eller det andra görs inte, och behöver inte göras. Att välja sida är inte nödvändigt mer än i den bemärkelsen att välja sida efter situation. Så precis som man brukar säga att man ska välja don efter person ska fallföretaget välja lärandeform efter vad de vill uppnå och efter vilken situation de befinner sig i. Att säga vad utbildningsplanen hos fallföretaget vill uppnå för lärande finner vi svårt. Att det skulle vara ett utvecklingslärande som fallföretaget vill uppnå i utbildningsplanen ser vi tecken på då fallföretaget vill sprida värderingar och det ges utrymme för gruppövningar. Detta vänds snabbt till att övergå i ett anpassningslärande då fallföretaget i sin utbildningsplan vill spika värderingar samt kontrollera att varje ledare leder som fallföretaget vill. Vad planeringen dock mest består av är som tidigare nämnts ett anpassningslärande, något som också är syftet med utbildningen då denne vill spika det givna. För att avsluta detta resonemang finner vi det lämpligt att belysa det organisatoriska ansvaret vad det gäller lärandet. Vi måste se till att förhållanden i organisationen gör det möjligt för deltagare att använda det de har lärt sig på utbildningen i sitt vardagliga arbete. Vidare måste organisationen vara medveten om hur mycket handlingsutrymme de ger. För att utvecklingslärande ska vara möjligt måste vi ge mycket handlingsutrymme, för ett anpassningslärande krävs i princip inget handlingsutrymme. Återigen vad betonar klimatet i organisationen? Är det frihet eller instängdhet? Är det utveckling eller anpassning?

### 6.3.3 Strategier och organisatoriskt lärande

Att säga att fallföretaget använder sig av en viss strategi i sin utbildningsplan vore fel. Återigen handlar det om hur vi ser på saken. Å ena sidan ser vi att fallföretaget vill använda utbildningen som en anpassningsstrategi och därmed planera utbildningen efter denna strategi (se 6.1.1 om anpassningsstrategi). Detta eftersom de försöker få ledarna att anpassa sig till rådande strukturer. Någon diskussion om fallföretagets

öppenhet om att förändra sina rådande strukturer förs egentligen inte, det fasta är till för att stanna. Å andra sidan ser vi att fallföretaget vill använda utbildningen som en förändringsstrategi, det vill säga anpassa utbildningsplanen efter denna strategi (se 6.1.2 om förändringsstrategi). Detta eftersom fallföretaget även poängterar att de vill att ledarna ska förändras och förbättras men inom de ramar som redan finns på fallföretaget. Så då är frågan om fallföretaget egentligen använder sig av mer än bara en anpassningsstrategi?

Ett företags uttalade handlingsplan, dess framställan, är den plan företag tror sig arbeta efter men behöver inte alltid vara den handlingsplan företag egentligen följer (se 6.1 om matchning och icke matchning mellan handlingsplan och mål). Att fallföretagets framställan och agerande inte stämmer överens behöver som vi tidigare nämnt inte bara innebära ett problem. Så länge företag är medvetna om att de inte stämmer överens är det som vi tidigare nämnt inget problem. Detta eftersom en missmatchning dem emellan mycket väl kan skapa både ett single-loop och ett double-loop lärande (se 6.1 om organisatoriskt lärande). Vi tror istället att problemet ligger i att våga inse att framställan och agerande inte stämmer överens. Något som verkar vara väldigt svårt. Vad detta beror på kan vi inte säga. Lika svårt som det är för gemene man att ändra sin värdering över något, lika svårt eller ännu svårare tror vi det är för fallföretaget att inse avvikelser mellan dess framställan och agerande.

Problemet och svårigheten med det double-loop lärande som diskuterats ovan tror vi alltså är att förändring av handlingsteorier kräver en stor insikt över vilka handlingsteorier som styr företaget. Vi kan utåt sett säga att vi följer den hävdade handlingsteorin men inåt sett gör vi inte det. Vi har förändrat beteende utåt sett, men inte inåt sett. Vi upprätthåller ett spel för galleriet, som inte alls gynnar företaget. För om vi inte styrs av det vi säger att vi styrs av, hur ska vi då kunna gå in och ändra målen? Detta spel för galleriet tror vi inte företag alltid är medvetna om, vilket gör processen ännu svårare. Utmaningen för organisationer som vill få till ett double-loop lärande blir således att våga ifrågasätta rådande mål, för att bättre lyckas möta omvärldens krav. Utmaningen för fallföretaget består inte endast i att ifrågasätta rådande mål, det vill säga dess styrdokument utan en ännu viktigare utmaning är enligt oss att återigen ta ställning till om det är ett anpassningslärande eller ett utvecklingslärande som är önskvärt. Vidare om det är problem solving eller problem setting som är önskvärt och ännu längre om det är ett single-loop lärande eller double-loop lärande som är önskvärt. Att våga välja och att våga säga att i denna situation passar det inte att tänka kreativt är minst lika bra om inte bättre än att säga att vår organisation bara består av kreativa idésprutor. Vad vi föreslår är alltså att en organisation med både marionetter och idésprutor säkerligen är mer framgångsrik än en organisation med bara den ena människotypen.

### **6.3.4 Värdegrundens betydelse**

En stark och tydlig värdegrund är som vi tidigare nämnt inte alltid bra för en organisation (se 6.2 om värdegrund). Det kan vara aningen farligt för fallföretaget att presentera nyckelbegrepp för alla ledare och medarbetare. Av erfarenhet vet vi att alla människor tolkar begrepp och texter på olika sätt. Vi kan bara dra en parallell

till oss författare när vi gick igenom materialet vi fick av fallföretaget. Vi var två personer som tolkade allting på våra egna sätt. Föreställ er då 220 ledare som ska försöka tolka dessa lika. Erfarenheter som ledarna i utbildningen bär med sig väger redan tungt i ryggsäcken. Frågan är om fallföretaget inte är lite väl optimistiska då de fyller ryggsäcken med tok för mycket begrepp och värderingar på en och samma gång. Vad kan alla ord som fallföretaget fyller ledarnas ryggsäckar med egentligen innebära?

Eftersom vi blivit inspirerade av att tänka tvärtom börjar vi nu undra om orden som företaget vill ska spegla dess kultur kanske kan få motsatt effekt på ledare och medarbetare på fallföretaget. Kan det vara så att fallföretaget använder sig av för många ord? Mångfald, glädje, ansvar, samarbete, vill, vet, kan, får och bör är bara ett fåtal av alla de ord som fallföretaget vill ska prägla deras ledare. Kanske kan det vara så att alla dessa ord är för mycket information för ledarna att ta del av? Vad ska de ta fasta på? Vi tror att all denna information istället kan vara förvirrande för ledarna. Vi är dock medvetna om att viss grad av förvirring kan vara bra. I detta fall tror vi dock att förvirringen kan motverka övertygelse hos ledarna. Vilket kan leda till att ledarna inte tar till sig den ”rätta” tolkningen av styrdokumentet utan väger kanske in helt andra betydelser av begreppen. Vi tror dock att det är övertygelse som fallföretaget vill uppnå, de vill få alla ledare att tänka i samma banor. Med den lärandeteori som är presenterad i kapitel 6 hoppas vi att det framkommit att alla individer lär på olika sätt, således torde det vara naturligt att vissa individer kräver mer styrning än andra. Fallföretagets styrdokument och alla dess begrepp kan för en person som kräver mycket styrning vara bra. För en person som vill ha mycket frihet kan alla styrdokumentet vara för tydliga och inskränka på individens eget handlingsutrymme.

Fallföretaget bör ha i åtanke att allt som innefattas i styrdokumentet spelar stor roll och påverkar organisationens alla enheter. Ord, formuleringar och språket är viktigare än vad fallföretaget kanske tror. Målet med orden som står skrivna i styrdokumentet borde enligt oss vara att skapa en realitet där dessa ord innefattas. Men är det verkligen en realitet orden skapar? Å ena sidan kan det vara en realitet om det finns definitioner som visar vad fallföretaget egentligen syftar till i praktiken. Å andra sidan kan orden endast betraktas som tomma ord och inte alls stå för någon realitet, snarare en image. En definition av alla orden borde således göras av fallföretaget eftersom de ofta är av så komplex art. Förståelsen av orden är som sagt beroende av vem som tolkar dem.

Efter ovanstående resonemang om tolkning och dess komplexitet kan vi bara uppmärksamma problemet med att fallföretagets artefakter har dubbla budskap. Artefakter kan lätt få dubbla budskap och uppfattas som tvetydiga (se 6.2 om artefakter). Så hur fallföretaget vill att de anställda ska få både mångfald och likhet att gå ihop är för oss ett litet frågetecken. Likaså undrar vi om motsägelsen mellan kontroll och delaktighet inte bidrar till onödig förvirring. Att få två helt motsägelsefulla nyckelord, artefakter, att gå ihop är för oss fortfarande en gåta. Vad svaret är på gåtan kan vi bara sia om. Ett sätt att få två motsägelsefulla nyckelord att gå ihop borde vara att organisationen består av både personer som föredrar kontroll

och personer som föredrar delaktighet. Ett annat sätt är att precis som olika lärandeformer passar olika situationer passar olika artefakter olika situationer. Skicklighet i att använda rätt artefakt vid rätt tillfälle tror vi således är a och o för fallföretaget.

Företagskulturen är det starkaste styrmedlet som finns i en organisation (se 6.2 om informella styrsystem). Det är genom att förändra kulturen som vi tror att fallföretaget kan förändra medarbetarna, ledarna och organisationen. Därmed är det även genom kulturen de kan påverka värderingarna, tankesätten och beteenden inom organisationen. Fallföretaget bör således lägga krutet på att försöka få ledarna mottagliga för den värdegrund fallföretaget säger sig ha. Mottagligheten skapas förmodligen lättast genom att låta ledarna vara med och formulera värdegrunden. Fallföretaget skriver i sin värdegrund att alla i organisationen ska bli hörda och sedda. Vi har svårt för att se att detta ges utrymme i praktiken. Alltså är det vi förespråkar att fallföretaget vågar gå in och se över sin referensram, det vill säga få till ett double-loop lärande till förmån för en företagskultur som merparten av ledarna vill skriva under på. Vi tror att inte förrän en företagskultur som binder samman ledarna är skapad kan fallföretaget tro sig kunna övertyga alla ledare att skriva under på värdegrunder som de inte själva fått påverka. Eftersom värdegrunden är det som organisationen vill sprida och spika i utbildningen är det således redan i styrdokumentet, som ledarna ska få känna delaktighet. Detta eftersom det är dessa styrdokument som ligger till grund för utbildningsplanen. Vi är dock medvetna om svårigheten med att få 220 ledare att tycka till, samt svårigheten för ledningen att värdera alla ledares synpunkter. Med tanke på vilket kostsamt utbildningsprogram fallföretaget har skapat undrar vi om fallföretaget verkligen har råd att låta bli att involvera alla ledare i värdegrundsbildandet. Vi tror dock att detta skulle kunna genomföras relativt odramatiskt genom exempelvis workshops. Kryphålet i detta arbetssätt tror vi ligger i att det till största delen passar ett utvecklingslärande eftersom denna typ av lärandeforum kräver öppenhet och kreativitet.

## 7. Slutdiskussion

### Slutdiskussion

Knyt samman uppsatsens centrala delar i diskussionsform

Fallföretag, begrundande, teorier och analyser har presenterats. Vad som vore lämpligt nu är således att knyta samman uppsatsens alla delar i en slutdiskussion samt att än en gång försöka resonera kring vårt syfte.

Så återigen vill vi påminna om att vi tror en utbildning kan ses som en process där resultatet blir produkter, i vårt fall ledare, som under utbildningens gång lärt sig tänka i "rätt" riktning. Vi har nu fått vatten på vår kvarn och är nu på det klara med att det är i planeringsfasen av en utbildning som resultaten och slutprodukten bestäms i den mån det går att förutspå. Det är i alla fall i planeringen som det

bestäms vilket upplägg utbildningen kommer att ha samt vilket utrymme som kommer att skänkas till deltagarna respektive utbildningsledaren.

När vi har analyserat relationen mellan specifik utbildningsplan och fallföretagets mål, visioner och värderingar ur ett handlingsteoretiskt perspektiv har det framkommit att fallföretaget oftast inte får utbildningsplanen att stämma överens med den fakta de presenterar i sina styrdokument. Vad som vore intressant för oss att resonera kring blir således att utbildningen som sådan kan medföra mycket goda resultat även om överensstämmelse mellan styrdokument och utbildningsplan inte finns. Låt oss presentera våra tankar kring detta. Kortsiktigt kan utbildningen uppfattas som lyckad av deltagarna och därmed också av organisationen. Faran i att bara tänka kortsiktigt blir att organisationen anser sig ha fått utbildningsplanen och styrdokument att stämma överens eftersom deltagare verkar tillfredsställda. Därmed tror de sig också ha lyckats nå sitt syfte med utbildningen som var att sprida och spika värderingarna. I det långa loppet tror vi att fallföretaget kan få problem med sin bild av utbildningen som överensstämmande med deras mål. Detta eftersom ett utbildningstillfälle aldrig blir det andra likt. Låt oss här tänka tvärtom. Ett utbildningstillfälle kan i stora drag bli det andra likt om fallföretaget väljer att använda sig av ett anpassningslärande och en anpassningsstrategi. Problemet i detta val ligger i att fallföretaget enligt oss aldrig till fullo kan uppfylla hela syftet med utbildningen, nämligen att sprida och spika sina värderingar. Att spika värderingar kommer antagligen inte bli särskilt svårt, värre blir det att sprida dem. Vi tror att om fallföretaget vill sprida sina värderingar måste utbildningen även planeras efter ett utvecklingslärande. Fallföretaget har alltså, enligt oss, lyckats med vad som är det viktigaste nämligen att spika värderingarna. Hur tänker vi då? Jo, vi tror inte det är möjligt att sprida om inte värderingarna först är spikade. Vad finns då att sprida? Lite vågat skulle vi vilja påstå att det vid en grundutbildning, likt fallföretagets värdebaserade ledarskapsutbildning kan vara mest lämpligt att planera utbildningen efter ett anpassningslärande. När regler, rutiner, värderingar etcetera är etablerade är det lämpligt att gå vidare med ett utvecklingslärande. Vi menar alltså att fallföretaget lyckats genomföra det anpassningslärande som utbildningsplanen till största del förespråkade.

Fallföretaget säger sig veta att dess resultat utgörs av summan av alla individers prestationer (se 3.1.3 om ledarskapsfilosofi). Om fallföretaget vill att denna tanke ska genomsyra organisationen tror vi att mångfald och ett utvecklingslärande borde gynnas. I vilken utsträckning fallföretaget ger utrymme åt ett utvecklingslärande låter vi vara osagt eftersom vi inte i skrivande stund vet hur resultatet av gruppövningar och hemuppgifter blir. För att avsluta detta resonemang övergår vi återigen in på en diskussion kring framställan och agerande.

För att sätta in relationen mellan framställan och agerande, det vill säga espoused theory och theories in use, i en större kontext har vi funderat på varför vi sällan ser överensstämmelser dem emellan. Precis som vi nämnt tidigare finns det många påverkansfaktorer som inverkar på framställan och agerande. Att säga att endast en viss påverkansfaktor är anledningen till avvikelser är aningen djärvt uttryckt. Det må vara djärvt att säga att samhällets alla krav bidrar till att framställning och agerande



omöjligt kan stämma överens. Ännu djävare vore det i så fall att säga att dilemmat egentligen inte alls ligger hos samhället. Dilemmat ligger hos oss människor. För vem har krävt att vi alltid ska vara perfekta? Eller rättare sagt vem har krävt att vi måste framställa oss på ett sätt som egentligen kanske inte ens är möjligt? Hur vore det om vi framställde oss på det sätt som vi egentligen handlade? Organisationer må säga att de ska vara bäst och mest framgångsrika. Bäst enligt vem? Mest framgångsrika i vad? Det är en sak att tjäna pengar och vara mest framgångsrika för stunden, det är en helt annan sak att vara bäst i längden. Frågan är om bäst i längden egentligen inte innebär att ta ett steg ned från piedestalen och acceptera att ordet bäst och perfekt egentligen inte är mer än bara en image. Fortfarande spekulerar vi kring om fallföretaget endast vill skapa en image över något som är önskvärt men kanske inte praktiskt genomförbart.

Fallföretaget skriver i sina normer och sin handlingsorientering att det inte finns någon skillnad mellan att lära och att arbeta. Detta tycker vi skulle kunna översättas i lite andra termer. Alla lär vi på olika sätt, det vill säga att alla anställda arbetar på olika sätt. I längden skulle detta kunna betyda att fallföretaget omöjligt kan få alla ledare att arbeta på samma sätt. Det kan vid en första anblick verka önskvärt att få alla ledare att arbeta på samma sätt eftersom ledningen då skulle veta hur ledarna löser problem och agerar i olika situationer. Vid en andra anblick kan detta inte alls vara önskvärt. Varför skulle det inte vara önskvärt? Jo, fallföretaget har många ledare och olika avdelningar. Ledaren måste, istället för att helt ordagrant översätta vad fallföretaget säger, fungera som översättare till sin specifika avdelning. Återigen har vi hamnat i diskussionen om att anpassa läroprocess efter lärsituation, det vill säga efter avdelningarna på fallföretaget.

Att resonera kring huruvida fallföretaget vill skapa ett double-loop lärande eller inte är enligt oss inte särskilt givande. Vi tycker det är klart och tydligt att syftet med utbildningsplanen inte är att få till ett double-loop lärande. Syftet är ju faktiskt att spika det redan givna. Det är således inte heller aktuellt att omdefiniera problem som uppkommer under utbildningen. Uppkommer frågetecken som exempelvis att deltagare kommer med synpunkter på upplägget av utbildningen vill fallföretaget att utbildningsplaneraren endast ska korrigera småsaker i utbildningsplanen. Fallföretaget ägnar sig åt problem solving och single-loop lärande, vilket är precis i enlighet med utbildningens syfte. Oavsett om fallföretaget väljer ett single-loop lärande eller ett double-loop lärande kommer ett organisatoriskt lärande kunna ske. Det handlar bara om vilken nivå fallföretaget vill att lärandet ska uppnå.

Fallföretaget säger sig vilja spika värderingar men samtidigt vill de använda ledarna som översättare. Här ser vi en svårighet då ledarna tolkar värderingarna innan de översätter dem. Varje avdelning kommer således att få lite olika versioner av värderingar och därmed blir inte översättningen helt korrekt gentemot styrdokumentet. Vi har kommit fram till att handskas med värderingar är mycket vanskligt. Därför kommer vi naturligt in på svårigheten i att hitta alternativa lösningar på fallföretagets sätt att handskas med värderingarna i sin utbildning. Vi kan inte finna några bättre lösningar, utan ser ändå fallföretagets sätt som bra. Vi ser inte att exempelvis utskick av broschyrer som presenterar värdegrunden hade varit

bättre. Det viktiga är att fallföretagets ledning är medveten om svårigheten med att spika värderingar genom att ledarna ska agera som översättare. Värderingarna kommer således inte att spikas så som de till en början var menade. När vi drar detta ännu längre kommer vi fram till att hur väl organisationer än planerar och genomför en utbildning går det inte till fullo att ändra deltagares värderingar under endast en kort utbildning. Tur är väl det! För hur ska utvecklingen kunna ta fart om ingen får tänka utanför ramarna, våga ifrågasätta samt komma med nya idéer och därmed frambringa nya värderingar? Fallföretagets värdegrund handlar om hur viktigt det är för alla anställda att prestera och handla. När vi ser till utbildningsplanen präglas denna av passivitet. Återigen har vi hittat en avvikelse, kanske den största avvikelserna av dem alla. Syftet med utbildningen är att sprida och spika värderingar från värdegrunden, trots detta har fallföretaget, enligt oss, inte lyckats få värdegrunden som är en viktig del av styrdokumentet att stämma överens med utbildningsplanen.

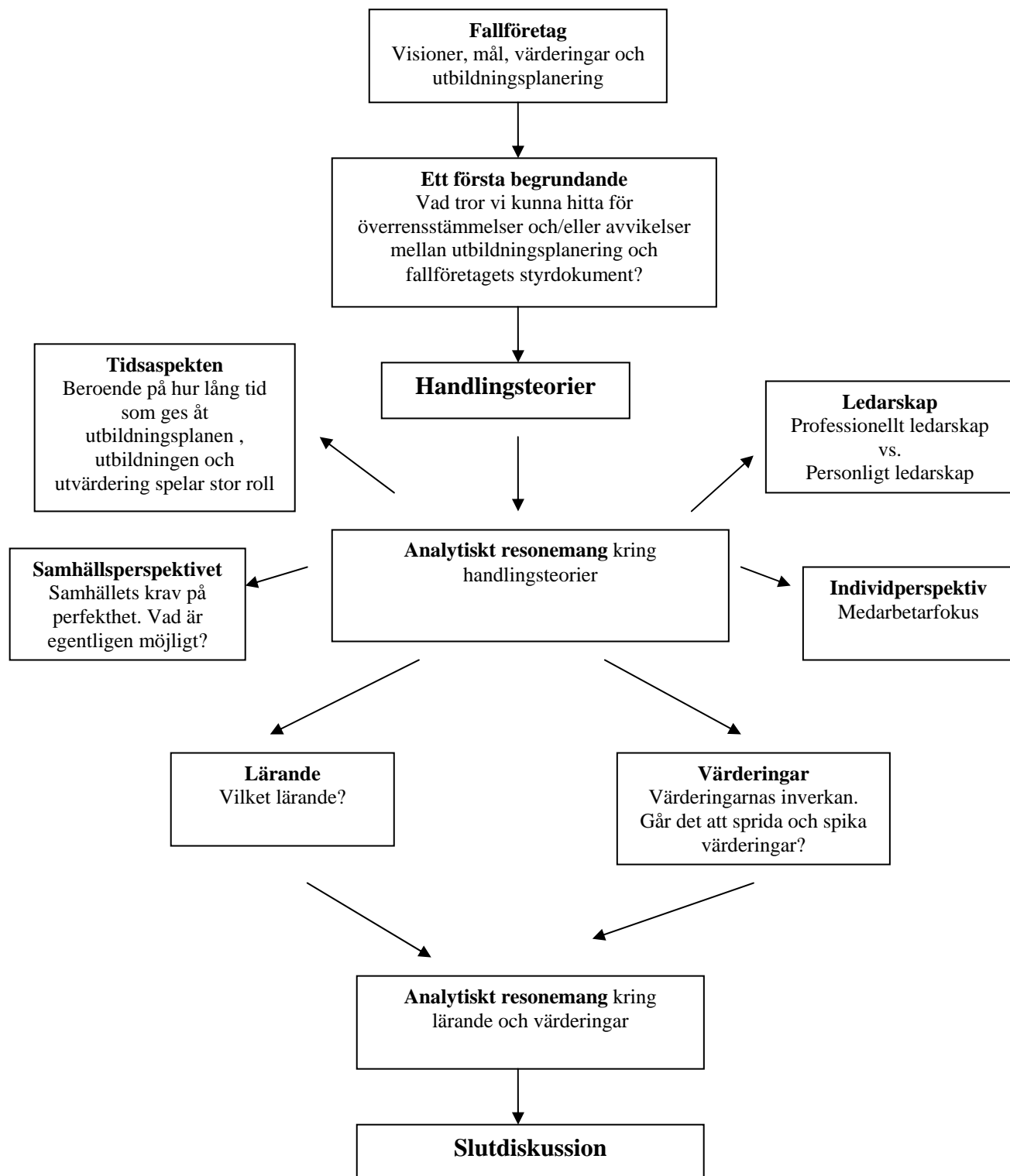
I inledningen frågade vi oss om det är önskvärt att få framställan och agerande att gå hand i hand. Ännu längre undrade vi om det ens är möjligt. För att avsluta våra tankar om önskvärt och möjligt så tror vi att det är önskvärt att få framställan och agerande att gå hand i hand. Att poängtera är att det säkerligen inte är önskvärt i alla situationer. Ibland skulle säkert en avvikelse dem emellan medföra mer utveckling än vid en överensstämmelse. Frågan om önskvärt tror vi handlar om att se till var organisationen befinner sig just nu. Vad är önskvärt för organisationen i just denna situation? På frågan om det är möjligt så skulle vi vilja svara att visst är det möjligt men svårt, ibland till och med omöjligt. För att avsluta detta resonemang skulle vi vilja föra en sista diskussion om framställan och agerande. Vi tycker inte att fokus bör ligga på att utröna när överensstämmelse och avvikelse finns. Fokus bör snarare ligga på vad överensstämmelser eller avvikelser får för konsekvenser och således kommer alltså fokus hamna på att organisationer måste lära sig se i vilken situation som överensstämmelse respektive avvikelse är önskvärt med tanke på dess konsekvenser.

Närmare havets botten än så här lyckas vi inte komma denna gång. Vi skulle vilja påstå att nå havets botten känns övermäktigt och det är kanske inte heller det allra mest väsentliga att nå dit. Det är vägen ner mot havets botten som gett oss otroligt många intressanta tankar kring ett för oss tidigare okänt ämne. I inledningen skrev vi att det var vårt intresse som ville ta oss till utforskade stigar och nu kan vi stoltsera med att alla stigar är utforskade. En klocka ringer dock och vi påminns om uttalandet:

*Den som tror sig veta allt, vet ingenting*

## **8. Förslag till vidareforskning**

På nästa sida presenterar vi samma modell som vi gjorde under 1.1 Disposition. De pilarna vi då lämnade öppna är nu ifyllda med förslag till vidareforskning.



## Källförteckning

Argyris, Chris, Putnam, Robert och McLain Smith, Diana (1990) *Action Science*, San Francisco: Jossey - Bass Publishers

Argyris, Chris (1999) *On Organizational Learning* 2<sup>nd</sup> ed., Oxford: Blackwell Publishing

Backman, Jarl (1998) *Rapporter och uppsatser*, Lund: Studentlitteratur

Bergström, Göran och Boréus, Kristina (red.) (2005) *Textens mening och makt*, Lund: Studentlitteratur

Bengtsson, Lars och Berggren, Christian i Backlund, Hansson och Thunborg (2001) *Lärdilemman i arbetslivet*, Lund: Studentlitteratur

Bryman, Alan (2006) *Samhällsvetenskapliga metoder*, Malmö: Liber AB

Ellström, Per-Erik (1996) *Arbete och lärande*, Solna: Arbetslivsinstitutet

Giddens, Anthony (1998) *Sociologi*, Lund: Studentlitteratur

Helms Jörgensen, Christian (2006) *Utbildningsplanering*, Lund: Studentlitteratur

Holme, Idar Magne och Solvang, Bernt Krohn (1997) *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Lund: Studentlitteratur

Jacobsen, Dag Ingvar (2002) *Vad, hur och varför? – Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Lund: Studentlitteratur

Jacobsen, Dag Ingvar och Thorsvik, Jan (2002) *Hur moderna organisationer fungerar*, Lund: Studentlitteratur

Lindén, Jitka, Westlander, Gunnela och Karlsson, Gunnar (red.) (1999) *Kvalitativa metoder i arbetslivsforskning*, Uppsala: Rådet för arbetslivsforskning

Merriam B, Sharan (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*, Lund: Studentlitteratur

Merton, Robert K (1949) *Social theory and social structure*, Illinois: The free press of glencoe

Nyhlin, Ulrika i Lindén, Jitka, Westlander, Gunnela och Karlsson, Gunnar (red.) (1999) *Kvalitativa metoder i arbetslivsforskning*, Uppsala: Rådet för arbetslivsforskning

Ohlsson, Östen och Rombach, Björn (2006) *Metaforenas tyranni*, Stockholm: Svenska Förlaget liv och ledarskap AB

Patton, Quinn, Michael (1986) *Utilization-focused evaluation* 2nd Ed, Beverly Hills: Sage Publications

Schein, Edgar H. (1968) *Organisationspsykologi*, Stockholm: Wahlström och Widstrand

Schein, Edgar H. i Frost, Peter J., Moore, Larry F. m.fl. (1991) *Reframing Organizational Culture*, Newbury Park: Sage Publications

Stein, Johan (1996) *Lärande inom och mellan organisationer*, Lund: Studentlitteratur

Söderström, Magnus (1981) *Personalutveckling i arbetslivet och återkommande utbildning*, Stockholm: Almqvist & Wiksell International