



LUNDS
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen
Box 199, 221 00 Lund

Kurs: PED 622:5
Kandidatuppsats, 10 poäng
41-60 poäng
Datum: 2006-06-06

Upplevelsekonferens

”Hade vi haft dåligt väder, då hade det ju inte blivit så positivt!”

Elisabeth Frid och Hanna Haller

Handledare:
Viveka Jerndorf
Sven-Åke Lennung

ABSTRACT

| | |
|-----------------|---|
| Arbetets art: | C-uppsats, 41-60 poäng |
| Sidantal: | 32 sidor |
| Titel: | Upplevelsekonferens - ”Hade vi haft dåligt väder, då hade det ju inte blivit så positivt!” |
| Författare: | Elisabeth Frid, Hanna Haller |
| Handledare: | Viveka Jerndorf, Sven-Åke Lennung |
| Datum: | 2006-06-06 |
| Sammanfattning: | <p>Det är modernt för organisationer att skicka sin personal på kompetensutvecklingsinsatser utomhus där medarbetarna tillsammans ska utföra allehanda äventyrliga och utmanande aktiviteter. Det har dock inte bedrivits mycket forskning på vilket utfall sådana insatser kan ge tillbaks i organisationen. Vi frågar oss därför om personalen verkligen kan använda det som de eventuellt lärt sig tillbaka på arbetet och vilka faktorer som skulle kunna påverka en sådan överföringsprocess.</p> <p><i>Syftet med studien är således att analysera utfallet av en upplevelsebaserad utvecklingsinsats och diskutera tänkbara faktorer som kan ha påverkat detta utfall.</i></p> <p>Vi har genomfört en kvalitativ studie där vi studerat utfallet av en upplevelsekonferens utomhus, kopplad till ett värdegrundsarbete, för personalen på en skola. Vi genomförde fem semistrukturerade intervjuer med deltagare ifrån insatsen. Studiens resultat visar att upplevelsekonferensen skapade möjligheter till en ökad social samhörighet men att det även uppstod en del bestående konflikter i arbetslagen. Resultaten visar även att de praktiska omständigheterna kring upplevelsekonferensen hamnade i personalens fokus, vilket tenderade att överskugga insatsens syfte. Det framgår att intervjupersonerna, i de fall de fått nya färdigheter, kunskaper och attityder upplevde svårigheter med att applicera dessa tillbaka i organisationen. Vi har identifierat en rad individ- och miljöfaktorer som kan ha påverkat denna transferprocess. Resultaten visar bland annat att kontextuell likhet, möjlighet till kunskapsanvändning och personalens inställning, inte bara under och efter upplevelsekonferensen, utan även innan, verkar ha spelat stor roll för upplevelsekonferensens utfall.</p> |
| Nyckelord: | Upplevelsebaserade utomhusaktiviteter, kompetensutveckling, teambuilding, transferprocess |

Innehållsförteckning

| | |
|---|----|
| 1. Inledning..... | 4 |
| 2. Syfte..... | 4 |
| 2.1 Avgränsningar..... | 4 |
| 2.2 Definitioner..... | 4 |
| 2.3 Disposition..... | 5 |
| 3. Litteratursökning samt kritisk genomgång av studiens litteratur | 5 |
| 4. Teori | 6 |
| 4.1 Utomhusaktiviteter som kompetensutvecklingsinsatser | 6 |
| 4.1.1 Syften med upplevelsebaserade utomhusaktiviteter | 6 |
| 4.1.2 Styrkor och svagheter med upplevelsebaserade utomhusaktiviteter | 7 |
| 4.2 Transfer..... | 8 |
| 4.2.1 Individfaktorer..... | 9 |
| 4.2.2 Miljöfaktorer..... | 11 |
| 4.3 Teori om icke-lärande | 12 |
| 5. Metod..... | 12 |
| 5.1 Utgångspunkter | 12 |
| 5.1.1 Metodologiska utgångspunkter och val av strategi..... | 12 |
| 5.1.2 Om forskarens påverkan på processen | 13 |
| 5.1.3 Förförståelse | 13 |
| 5.2 Genomförande | 14 |
| 5.2.1 Studiens drag av utvärdering..... | 14 |
| 5.2.2 Val av datainsamlingsmetod | 15 |
| 5.2.3 Urval av organisation..... | 15 |
| 5.2.4 Urval av intervjupersoner..... | 16 |
| 5.2.5 Konstruktion av intervjuguide..... | 16 |
| 5.2.6 Genomförande av intervjuerna..... | 17 |
| 5.2.7 Bearbetning av material | 17 |
| 5.3 Metoddiskussion | 18 |
| 5.3.1 Trovärdighetsaspekter..... | 18 |
| 5.3.2 Äkthetsaspekter | 20 |

| | |
|--|----|
| 5.3.3 Etiskt förhållningssätt | 20 |
| 6. Empiri | 20 |
| 6.1 Beskrivning av intervjupersonerna..... | 21 |
| 6.2 Beskrivning av skolan och värdegrundsarbetet | 21 |
| 6.3 Upplevelsekonferensen | 21 |
| 6.4 Efter upplevelsekonferensen | 22 |
| 6.5 Värdegrundsarbetet | 23 |
| 6.6 Inställning till upplevelsekonferensen..... | 24 |
| 6.7 Samarbetet i arbetslagen under upplevelsekonferensen..... | 25 |
| 6.8 Upplevelsekonferensen som avslutning | 26 |
| 6.9 Personlig utveckling..... | 26 |
| 6.10 Social samhörighet..... | 27 |
| 7. Analys..... | 28 |
| 7.1 Inledning..... | 28 |
| 7.2 Faktorer i upplevelsekonferensen som kan ha bidragit till utfallet..... | 28 |
| 7.3 Transferprocessen | 29 |
| 7.3.1 Individ- och miljöfaktorer som kan ha bidragit till utfallet..... | 30 |
| 8. Slutdiskussion..... | 33 |
| 8.1 Sammanfattande diskussion | 33 |
| 8.2 Avslutande reflektioner..... | 34 |
| 8.3 Förslag till vidare forskning | 35 |
| Referenser | 36 |
| Bilagor | a |
| Intervjuguide till ledningen..... | a |
| Intervjuguide till personalen | b |

1. Inledning

Det är modernt för organisationer att skicka sin personal på kompetensutveckling, teambuilding och olika kurser för personlig utveckling. Inte sällan genomförs dessa utvecklingsinsatser på en kursgård där medarbetarna tillsammans ska genomföra allehanda äventyrliga och utmanande aktiviteter ute i skogen. Organisationer lägger mängder med ekonomiska resurser på att personalen ska få åka iväg på något roligt tillsammans, lära sig att samarbeta, bli ”bättre människor” och utvecklas, för att sedan komma tillbaka till organisationen och göra ett bättre jobb.

Vi frågar oss om det verkligen är så enkelt. Leder teambuilding och utmanande utomhusaktiviteter till att medarbetare i en organisation verkligen utvecklar sig själva och sin grupp? Om de lär sig saker ute i skogen, hur kan då dessa aktiviteters lärande föras över till det vardagliga arbetet och vilka faktorer kan påverka denna överföringsprocess?

Vi har konstaterat att det finns mycket lite forskning om utomhusaktiviteter som utvecklingsinsatser. I vår studie vill vi således studera en utomhusaktivitet i form av en utvecklingsinsats för personal i en organisation. Vi vill studera vad en sådan insats kan ge samt analysera vilka tänkbara faktorer som påverkar dess utfall, ur ett pedagogiskt perspektiv.

2. Syfte

Studiens syfte är att analysera utfallet av en upplevelsebaserad utvecklingsinsats och diskutera tänkbara faktorer som kan ha påverkat detta utfall.

2.1 Avgränsningar

Uppsatsens huvudsakliga fokus ligger på faktorer som kan ha påverkat deltagarnas möjligheter till att överföra lärandet från insatsen tillbaka i organisationen, det vill säga transferprocessen.

2.2 Definitioner

Med insatsens utfall åsyftas de resultat och effekter insatsen åstadkommit. ”Resultat står för förändringar i direkt anslutning till utbildningen i termer av kunskap, attityder och färdigheter hos deltagarna.” (Jerkedal, 1990 s.13). Med effekter avses den följdverkan en utvecklingsinsats på olika sätt kan få i en arbetsorganisation, antingen för enskilda individer eller för hela organisationen. Effekterna gäller med andra ord kunskapsanvändningen”. (Forsberg m.fl, 1984)

2.3 Disposition

För att underlätta för läsaren vill vi nedan redogöra för uppsatsens upplägg. Vi börjar med att presentera studiens problemområde och specificera studiens syfte för läsaren. Efter ett kapitel om vår litteratursökning följer sedan ett kapitel med för studiens syfte relevant teori. Därefter redovisar vi vår metod där vi utförligt redogör för hur vi genomfört studien och diskuterar detta utifrån ett kritiskt förhållningssätt. Sedan redogör vi för studiens empiriska material. Avslutningsvis analyserar vi empirin i förhållande till den teoretiska referensramen samt presenterar våra egna slutsatser i en slutdiskussion.

3. Litteratursökning samt kritisk genomgång av studiens litteratur

Vi gjorde en omfattande litteratursökning och sökte böcker i Lunds universitets bibliotekskatalog Lovisa, den landsomfattande databasen Libris samt artiklar ur databasen Emerald Insight. De sökord vi använde var: "transfer problem", "employee development", "outdoor-based experiential learning", "outdoor management development", "teambuilding", "kompetensutveckling" och "icke-lärande", samt andra närliggande sökord. Vi sökte även på olika författare vi hittat i referenslistor och dylikt för att se om de skrivit något mer inom samma problemområde som var av relevans för oss.

Vi satte upp vissa kriterier för de källor som ligger till grund för studiens teori. Litteraturen skulle vara vetenskaplig, forskningsbaserad samt i möjligaste mån utgöras av förstahandskällor. Den skulle även vara tidsmässigt aktuell samt vara relevant i förhållande till studien och dess syfte. Allt detta är kriterier som är viktiga att beakta för att borga för litteraturgenomgångens och därmed studiens kvalitet. (Bell, 2000)

I vår studie har vi använt oss av en rad böcker som behandlar kvalitativa forskningsmetoder. Dessa anser vi utgöra en bra grund för vår metodgenomgång eftersom böckerna kompletterar varandra, då de delvis behandlar olika aspekter relevanta för vår studie. I vår litteraturgenomgång redovisar vi relevant forskning inom vårt studieområde. Vi har studerat vetenskapliga artiklar som behandlar utomhusaktiviteter som kompetensutvecklingsinsatser. Vi har även studerat vetenskapliga artiklar som behandlar transferproblematik både ur ett allmänt perspektiv och mer specifikt beträffande utomhusaktiviteter. Artiklarna är förstahandskällor, tidsmässigt sett relativt nya och baseras på både kvalitativ och kvantitativ forskning som också visar på olika resultat och slutsatser. Slutligen har vi även studerat litteratur inom arbetslivspedagogikområdet. Denna litteratur är i huvudsak förstahandslitteratur som behandlar för oss relevanta teorier om lärande och kompetensutvecklingsinsatser.

4. Teori

4.1 Utomhusaktiviteter som kompetensutvecklingsinsatser

4.1.1 Syften med upplevelsebaserade utomhusaktiviteter

Under de senaste årtiondena har upplevelsebaserade utomhusaktiviteter för chefer och personalgrupper blivit alltmer populära som kompetensutvecklingsinsatser. En förklaring till den ökade populariteten skulle kunna vara den kraftiga framväxt av tillämpad forskning inom beteendevetenskapliga ämnen. Kommunikation, förändringsprocesser, managementteorier, coaching och teorier om gruppprocesser är exempel på sådana områden som utvecklats mycket under de senaste årtiondena. Upplevelsebaserade utomhusaktiviteter kan ses som *ett* tillvägagångssätt för att utveckla människor utifrån praktisk tillämpning av beteendevetenskapliga teorier. (Tuson, 1994)

Upplevelsebaserade utomhusaktiviteter är en teknik för ledarskaps- och grupputveckling som kan kopplas till Kolbs modell om erfarenhetsbaserat lärande (Wagner & Campbell, 1994). Denna modell består av fyra olika steg och visar på att erfarenhetsbaserat lärande är en läroprocess där individen utgår från sina konkreta erfarenheter för att sedan reflektera över dessa. Därefter omvandlar individen sin omedelbara första förståelse till ett mer abstrakt begreppsbyggande för att slutligen dra allmänna slutsatser ifrån den specifika situationen. Således omvandlar individen sin erfarenhet genom reflektion och tillgodogör sig på så vis ny kunskap. Individen har med andra ord en aktiv roll i lärandesituationen. (Granberg, 2004)

Aktiviteterna genomförs i en utomhusmiljö, ofta under två eller flera dagar, där deltagarna genomför olika fysiska och/eller mentala övningar. Övningarna leds av instruktörer som guidar deltagarna genom aktiviteterna och uppmuntrar till reflektion kring deras upplevelser och lärande. Syftena med övningarna varierar men i fokus ligger vanligen att utveckla självinsikt och självförtroende, öva kreativ problemlösning, förändra attityder, förbättra interpersonella färdigheter och kommunikation, samt att "bygga" team. (Williams m fl, 2003) Teambuilding underlättas av övningar som hjälper deltagarna att lära vikten av ömsesidigt förtroende och samarbete. (Yukl, 2005) Aktiviteterna kan även ha till syfte att förbättra ett specifikt organisatoriskt problem, utveckla en organisations vision eller att fungera som förberedelse för att leda en organisationsförändring. Oftast är emellertid övningarna inte direkt kopplade till deltagarnas konkreta arbetssituation på arbetsplatsen utan är vanligen snarare relaterad till denna på ett mer metaforiskt plan. (Williams m fl, 2003)

4.1.2 Styrkor och svagheter med upplevelsebaserade utomhusaktiviteter

4.1.2.1 Förespråkarna hävdar...

Förespråkare för upplevelsebaserade utomhusaktiviteter, exempelvis Wagner och Campbell (1994), betonar den aktiva lärmiljö som aktiviteterna skapar. Vuxnas lärande bygger på tidigare personliga erfarenheter. När individen upplever saker försöker denne tolka och skapa mening kring det upplevda. När individen därefter använder dessa tolkningar för att vägleda handlingar och beslut, då blir meningsskapandet till lärande. Lärande kan alltså sägas vara en process där nya eller reviderade tolkningar av erfarenheter skapas som därefter styr individens förståelse, värderingar och handlingar (Mezirow, 1990). De upplevelsebaserade utomhusaktiviteterna skapar möjligheter för deltagarna att få konkreta upplevelser av de färdigheter och förmågor som de tränas i att utveckla. Forskning har visat att individer lär mycket under sådana kompetensutvecklingsprogram där de får öva de nya färdigheterna under tiden och där de har möjlighet att observera och interagera med andra. (Williams m fl, 2002)

En annan styrka med utomhusaktiviteter som forskare (Badger m fl, 1997; Yukl, 2005) pekar på är att utomhusmiljön skapar möjligheter för olika utmanande situationer och problem som är svåra att uppnå i traditionella utbildningssammanhang. I utomhusmiljön ställs deltagarna inför situationer där deras invanda roller ställs på ända och där det finns möjligheter att se varandra på nya sätt. Detta skapar bland annat förutsättningar för upplevelser som ofta resulterar i en stark gruppidentifikation och känsla av samhörighet. (Badger m fl, 1997; Yukl, 2005) Dock har det genomförts studier exempelvis där man har jämfört resultaten mellan inomhus- och utomhusaktiviteter och inte kunnat se några skillnader mellan de båda miljöerna. En förklaring till dessa resultat kan vara att det snarare är övningarnas art och inte miljön i sig som är den betydande faktorn. Det kan också hävdas att studier på utvecklingsinsatsers effektivitet är svåra att genomföra och ofta ger motsägande och varierande resultat. (Williams m fl, 2002) Det finns flera studier, exempelvis av Wagner och Campbell (1994), som visar på olika positiva effekter av utvecklingsinsatser med upplevelsebaserade utomhusaktiviteter, såsom förbättrad problemlösningsförmåga, teamwork och kommunikation, medan andra studier som Williams m fl, (2002) hänvisar till, inte visar några tydliga kopplingar alls. De redogörelser som finns i populärlitteratur och tidskrifter om utomhusaktiviteternas för- och nackdelar bygger dessutom ofta främst på ”anekdotiska bevis” snarare än på systematiskt genomförda studier. Detta är således ett forskningsområde som ännu inte är särskilt utvecklat och inom vilket det behövs mer forskning. (Badger m fl, 1997)

4.1.2.2 ...medan kritikerna anser

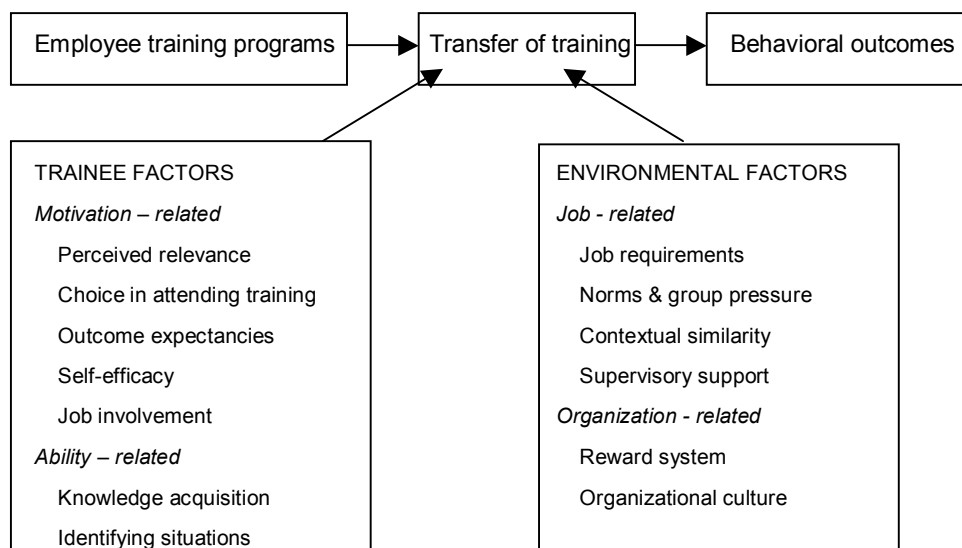
Trots de upplevelsebaserade utomhusaktiviteternas popularitet riktas också mycket kritik mot den här typen av aktiviteter. Vissa menar att aktiviteterna i utomhusmiljön saknar verklighetsanknytning och att det finns risk för att deltagarna fokuserar på aktiviteterna i sig och inte på syftena och lärandet bakom. (Wagner & Campbell, 1994) Det finns även risk för att utvecklingsinsatsen endast ger upphov till kortvariga förändringar som sedan försvinner när deltagarna kommer tillbaka till sina arbeten med invanda arbetsmönster och inte sällan hög arbetsbelastning. Men den kanske största kritiken riktas mot att det finns alltför liten överensstämmelse mellan situationen i

skogen och arbetssituationen tillbaka på arbetsplatsen. (Landy & Conte, 2004) Vissa forskare påtalar vikten av att en lärandesituation bör vara så lik arbetssituationen som möjligt för att optimera överföring av lärandet. (Wagner & Campbell, 1994) Granberg, som förespråkare för det så kallade miljöpedagogiska synsättet, kritiserar sådan teamutveckling som bygger på att man åker iväg till ett internat och först skapar en bra grupp och sedan börjar arbeta med uppgifter. Han menar att detta går emot miljöpedagogikens syn på lärande, att individen alltid lär i relation till sin miljö. ”Individen konstruerar sina kunskaper och det sker alltid i samspel med kontexten.” (Granberg, 2004, s.15) Granberg menar att det inte finns allmänt kompetenta team då en arbetsgrupp alltid är kompetent i förhållande till kontexten, dvs. sin arbetsuppgift och dess relation till organisationen (Granberg, 2004). Vi ser att detta resonemang motsäger uppfattningen om att en av utomhusaktiviteternas styrka är just den annorlunda miljön.

4.2 Transfer

Möjligheterna till att överföra lärandet från externa utvecklingsaktiviteter, såsom exempelvis en utomhusaktivitet, till arbetet är en viktig problematik att medvetandegöra för att kunna optimera effekterna av aktiviteterna tillbaka på arbetsplatsen. (Wagner & Campbell, 1994) En framgångsrik transfer, där individerna applicerar deras nyförvärvade kunskaper, attityder och beteenden från den externa insatsen i den interna arbetssituationen i organisationen, kan gynna organisationen avsevärt. Om transfern dock inte sker gynnas inte organisationen hur väl genomförd själva insatsen än var. (Elangovan & Karakowsky, 1999)

Det har dock inte genomförts så mycket forskning kring vad som påverkar en transferprocess. Det behövs således mer forskning som kritiskt studerar utvecklingsinsatser och visar på de underliggande processer som sker. Tidigare studier av transferproblematik har främst fokuserats på hur själva insatsen är designad samt vilket lärande som sker under själva insatsen. Mindre fokus har lagts på vilka individuella faktorer samt faktorer kopplade till organisationen och arbetsmiljön, som är viktiga för att deltagarna ska använda de nya kunskaperna och färdigheterna i arbetet. En svårighet med denna sorts forskning är att de olika kursrelaterade, individuella och miljömässiga faktorerna påverkar transferprocessen i ett komplext samspel och det är därför svårt att plocka ut enskilda faktorer och studera dessa isolerat. Två forskare som har initierat ett arbete med att studera detta samspel är Elangovan och Karakowsky (1999). De har vidareutvecklat Baldwins och Fords (1988) klassificering av påverkansfaktorer på transferprocessen i en utvecklingsinsats. Baldwin och Fords fokuserar på tre övergripande faktorer som rör utbildningsdesign, individens egenskaper samt arbetsmiljö. Elangovan och Karakowsky (1999) har utifrån denna klassificering skapat en modell över de individ- och miljöfaktorer som kan påverka transferprocessen. Denna modell är utvecklad för utvecklingsinsatser i allmänhet. Vi kommer nedan att använda denna modell som ett ramverk att utgå ifrån i presentationen av forskning på området. Vi kommer även att integrera resultat från andra forskare som mer specifikt studerat utomhusaktiviteter och på så sätt lyfta fram några faktorer som är särskilt relevanta för vår studie.



Figur 1. Training and environmental factors affecting transfer. (Elangovan & Karakowsky, 1999)

4.2.1 Individfaktorer

Den forskning som har bedrivits om individfaktorer kan delas in i motivationsrelaterade faktorer samt faktorer som rör individens förmåga att tillämpa de nya kunskaperna och färdigheterna.

4.2.1.1 Motivationsrelaterade faktorer

Individens inställning till, och motivation för, en insats spelar en betydande roll för i vilken utsträckning individen kommer att överföra de nya kunskaperna och färdigheterna från insatsen tillbaka till arbetet. Motivationen handlar inte enbart om viljan att lära sig saker under insatsen utan även om att använda det man lärt sig i arbetet efter insatsens slut. (Elangovan & Karakowsky, 1999) En av de mest betydande motivationsrelaterade faktorer som flera studier visar på är individens upplevelse av insatsens relevans och användbarhet. Om deltagarna upplever att insatsen kan bidra till att förbättra deras arbetsprestation ökar möjligheterna för att de ska använda vad de lärt sig tillbaks på arbetet. (Cheng & Ho, 1998) Om deltagarna däremot upplever att insatsen är irrelevant är sannolikheten stor att de inte kommer att använda de nya kunskaperna och färdigheterna, även om insatsen har hög kvalitet och det finns gynnsamma faktorer i arbetsmiljön. (Axtell, Maitlis & Yearta, 1996; Cheng & Ho, 1998) Negativa attityder gentemot en insats kan således hindra lärande och vidare kunskapsanvändning. (Cheng & Ho, 1998)

Axtell, Maitlis & Yearta (1996) har genomfört en studie där de studerade överföring på kort sikt jämfört med lång sikt. Deltagarnas upplevelse av relevans och användbarhet av utbildningen och deras motivation att använda de nya färdigheterna visade sig vara nyckelfaktorer för överföringen under den första tiden efter insatsen. De miljömässiga faktorerna verkar dock inte ha lika stor påverkan för den inledande tiden efter insatsen. Ett år efter insatsen visade sig de viktigaste faktorerna fortfarande vara de som deltagarna upplevde efter en månad, nämligen deras ursprungliga motivation att

använda det de lärt sig samt graden av autonomi i sitt arbete. Dessa resultat tyder på att tiden direkt efter insatsen är viktig då den kan vara kritisk för att lägga grunden för framtida kunskapsanvändning och kunskapsutveckling. Upplevd relevans och användbarhet påverkar därmed indirekt den långsiktiga överföringen. (Axtell, Maitlis & Yearta, 1996)

Det finns även andra motivationsrelaterade faktorer utöver upplevd relevans och användbarhet som kan påverka i vilken utsträckning individen kommer att överföra de nya kunskaperna och färdigheterna till arbetet. Huruvida individen deltar frivilligt i en insats eller inte har visat sig spela roll för transferprocessen. Om individen deltar på frivillig basis är chansen större att denne också är motiverad till att både lära under insatsen och sedan överföra detta till arbetet, jämfört med om individen "tvingas" delta i en insats mot sin vilja. (Elangovan & Karakowsky, 1999)

En annan faktor kring vilken forskningsresultaten däremot skiljer sig är betydelsen av individens "self-efficacy". Med detta begrepp menas individens tro på sig själv och sin förmåga att prestera i förhållande till en viss uppgift. Allmänt leder högre self-efficacy till större ansträngning och uthållighet för att utföra en uppgift, vilket kan leda till större prestationsförmåga. Studier på betydelsen av self-efficacy för överföringsproblematiken har visat på ett positivt samband mellan self-efficacy och graden av överföring. Om individen upplever sig ha förmågan att applicera sina kunskaper och färdigheter på arbetet, så är sannolikheten för att hon lyckas med detta avsevärt högre än om hon inte upplever sig ha den förmågan. (Elangovan & Karakowsky, 1999) Även Lundmark skriver om att individens upplevda handlingsutrymme influeras av sådana individkaraktärsdrag som framåtanda, initiativförmåga och självsäkerhet, vilket ökar möjligheterna till kunskapsanvändning och kunskapsutveckling. (Lundmark, 1998) I andra studier har self-efficacy visat sig spela mindre roll. I en kvantitativ studie av Axtell, Maitlis & Yearta framkom inte self-efficacy som en betydelsefull faktor för transferprocessen. Däremot korrelerade self-efficacy positivt med motivation, vilket innebär att self-efficacy indirekt kan påverka transferprocessen via motivation. (Axtell, Maitlis & Yearta, 1996)

En ytterligare motivationsrelaterad faktor är individens psykologiska identifikation med sitt arbete. Hur involverad individen är i sitt arbete samt vilket ansvar individens tar för sitt arbete, påverkar individens möjlighet till transfer. Om individens engagemang är stort vill individen prestera bra och hela tiden utveckla sig och sin prestation i arbetet. Detta påverkar således individens vilja att använda och utveckla sina kunskaper och färdigheter tillbaka i arbetet. (Elangovan & Karakowsky, 1999)

4.2.1.2 Faktorer som rör individens förmåga till kunskapsanvändning

Individens förmåga att tillgodogöra sig ny kunskap och lära sig nya färdigheter under en insats spelar en stor roll för en framtida transfersituation. Att individen överhuvudtaget har lärt något under insatsen är en förutsättning för att kunna överföra kunskaperna och färdigheterna och börja använda dem i arbetet. Om individen dessutom har information eller kunskap om var och *hur* de kan använda det de lärt sig gynnar det transferprocessen. En annan faktor som rör individens förmåga till kunskapsanvändning är individens möjlighet att kunna generalisera det som hon har lärt sig och själv kunna se situationer på arbetet där det finns möjlighet att applicera och använda kunskaperna. Om individens möjlighet till att identifiera sådana situationer där deras kunskap är

värdefull och användbar är stor, underlättas transferprocessen. Organisationen kan här stödja processen genom att erbjuda och skapa möjligheter till att använda kunskapen (Elangovan & Karakowsky, 1999).

4.2.2 Miljöfaktorer

Även de miljömässiga faktorerna i en organisation påverkar transferprocessen. Elangovan & Karakowsky (1999) delar in dessa i två kategorier, arbetsrelaterade faktorer och organisationsrelaterade faktorer (Elangovan & Karakowsky, 1999).

4.2.2.1 Arbetsrelaterade faktorer

Den miljöfaktor som många forskningsstudier särskilt betonar är deltagarnas möjlighet till kunskapsanvändning. Elangovan & Karakowskys (1999) samt Cheng & Hos (1998) studier framhåller att en förutsättning för en gynnsam transferprocess är att organisationen tillåter att deltagarna använder det de lärt sig samt erbjuder möjligheter till att använda kunskapen på arbetet. De hävdar att det är viktigt att se till att inte arbetsuppgifterna i sig omöjliggör kunskapsanvändning och på så vis förstör och hindrar en gynnsam transferprocess. (Elangovan & Karakowsky, 1999; Cheng & Ho, 1998) Även Lundmark betonar vikten av kunskapsanvändning, dvs. att det finns förutsättningar för kunskapsanvändning och kunskapsutveckling i individens arbetsuppgifter tillbaka i arbetet. För att detta skall ske krävs det bland annat ett objektivt, faktiskt handlingsutrymme för individen som rör de organisatoriska förutsättningarna i form av arbetsuppgifter, ansvar, inflytande och kontroll i arbetet. (Lundmark, 1998)

Flera forskningsstudier visar att en viktig faktor som påverkar individens möjlighet till kunskapsanvändning är hur stor skillnad det är mellan kontexten där kunskaperna lärdes in och den kontext där individerna sedan skall använda sig av kunskapen. Om skillnaden är stor kan detta inskränka möjligheterna till en gynnsam transferprocess då insatsens kontext kan anses vara icke-applicerbar tillbaka på arbetet och därmed malplacerad och helt fel i sammanhanget. Effektiv transfer är således beroende av likheter mellan de båda kontexterna och därför bör man matcha kontexten insatsen utförs i med den aktuella kontexten på arbetet så mycket som möjligt. (Elangovan & Karakowsky, 1999; Wagner & Campell, 1994)

Gruppens inställning till att använda sig av de nya kunskaperna blir också en faktor som påverkar individens prestation då gruppen med dess normer har en stor påverkan på individen samt gruppen i stort. Om gruppen är negativt inställd till att lära sig nya saker och sedan använda sig av dem så hindras processen. (Elangovan & Karakowsky, 1999)

Även ledningens agerande och inställning till att använda sig av de nya kunskaperna är betydelsefullt för en gynnsam transferprocess. Det är viktigt att ledningen arbetar för att skapa positiva attityder till utbildning, lärande och utveckling inom ramen för arbetsmiljön. (Axtell, Maitlis & Yearta, 1996) Individer som upplever att de får stöd ifrån ledningen får en positivare attityd till insatsen och bli mer motiverade att använda sin kunskap efteråt (Elangovan & Karakowsky, 1999) Ledningens möjlighet att ge feedback, hjälpa individerna att identifiera situationer där de kan använda sig av det de lärt sig samt ge uppmuntran och stöd till individerna som ska använda sig av sina nya färdigheter på ett korrekt sätt, kan gynna en transferprocess. (Elangovan & Karakowsky,

1999) Det är viktigt att ledningen ger individerna frihet att använda sina färdigheter samt våga misslyckas i utövningen av dessa då detta ökar individernas subjektiva samt objektiva handlingsutrymme. (Axtell, Maitlis & Yearta, 1996)

4.2.2.2 Organisationsrelaterade faktorer

En organisation vars kultur stödjer personalens kontinuerliga utveckling samt uppmuntrar personalens initiativ kommer att påverka transferprocessen positivt. Om det finns en norm att söka ny kunskap och nya färdigheter samt att använda dessa, det vill säga att hela tiden hitta bättre vägar att arbeta på, ökar individernas benägenhet att göra det. Exempelvis så hävdar Elangovan & Karakowsky (1999) i sin studie att belöningsystem i organisationen som värderar utfallet av kunskapsanvändning högt, motiverar individerna att genomföra transfereringen positivt. Motsatsen till en förändringsbenägen kultur vore en kultur som motverkar utveckling och förändring, vilket skulle påverka transferprocessen mycket negativt och försvåra denna. (Elangovan & Karakowsky, 1999)

4.3 Teori om icke-lärande

Vi redogjorde tidigare för Kolbs modell om erfarenhetsbaserat lärande. Jarvis (1992) har utvecklat Kolbs teori och menar att människor inte automatiskt lär sig något ifrån sina erfarenheter. För att lärande ska ske måste individen reflektera över sina erfarenheter och Jarvis hävdar att det finns olika former av icke-lärande där individen inte reflekterar. Antingen ser individer på sina erfarenheter på ett omedvetet mekaniskt sätt eller så är de medvetna om sina erfarenheter men kan inte svara på dem på grund av tidsbrist, förändringsmotstånd, känslor, eller rädsla för utfallet av deras reflektion. Slutligen finns det de individer som aktivt avvisar möjligheten till reflektion då de inte vill förändra sig eller lära sig något. Dessa personer befäster snarare sina befintliga referensramar genom att hålla fast vid dessa. (Jarvis, 1992)

5. Metod

5.1 Utgångspunkter

5.1.1 Metodologiska utgångspunkter och val av strategi

Hur organisatoriska fenomen bör studeras finns det inga självklara svar på. Det finns således inte någon metod som kan sägas vara bättre än någon annan för att ge oss insikter om organisationsmässiga förhållanden. Vilket metodologiskt angreppssätt man väljer beror på vad man vill kunna uttala sig om; det är syftet med studien och de frågor man väljer att studera som styr val av metod. (Grennes, 2005) Vad man väljer att studera styrs i sin tur av ens värderingar och grundläggande antaganden. Dessa grundläggande antaganden handlar om verklighetsuppfattning (ontologi) och om vad som anses vara kunskap inom ett ämnesområde och hur denna kunskap bör inhämtas

(epistemologi). (Bryman, 2002) Vi anser därför att det är viktigt för oss att reflektera över våra grundläggande antaganden eftersom dessa ligger till grund för hela vårt uppsatsarbete.

Vi menar att frågor om organisationsmässiga förhållanden är empiriska frågor som bör studeras genom att man går ut i verkligheten och studerar det fenomen som ligger i fokus för studien. Vi menar att det som vi får se då inte är hur verkligheten ser ut, utan hur vi *uppfattar* att verkligheten ser ut. Vi skapar oss en bild av verkligheten som är baserad på våra tidigare erfarenheter och förväntningar om vad vi kommer att se. Detta gäller naturligtvis även de människor i organisationen som vi kommer att träffa. De har alla sina egna, subjektiva uppfattningar om organisationen de arbetar i och hur de uppfattar sin verklighet är sanning för dem. Med detta resonemang vill vi påvisa att vi ser på verkligheten utifrån ett konstruktionistiskt perspektiv. Enligt Bryman (2002) innebär det en syn på verkligheten som socialt konstruerad, där sociala företeelser och deras mening skapas och omskapas i samspelet mellan människor. Den sociala verkligheten är inte något yttre i förhållande till oss som vi inte kan påverka, utan omskapas ständigt genom det sociala samspelet (Bryman, 2002).

Utifrån ovanstående utgångspunkter är vi alltså intresserade av hur människor uppfattar och tolkar sin verklighet. Vi vill uppnå ”*förståelse* av mänskliga erfarenheter i speciella sammanhang” (Grenness, 2005, s.41). Vi är intresserade av att studera hur medarbetare i en organisation uppfattar och tolkar sin arbetssituation och faktorer som påverkar denna. Vi anser att ett kvalitativt angreppssätt lämpar sig bäst för detta. Det möjliggör ett inifrån-perspektiv, dvs att vi kan utgå från undersökningsspersonerna och komma bakom ”det yttre skenet”, vilket är nödvändigt för att vi ska kunna förstå den sociala världen utifrån deras perspektiv. (Patel & Tebelius, 1987)

5.1.2 Om forskarens påverkan på processen

Det sker hela tiden en påverkan från forskaren under alla delar av forskningsprocessen. Forskarens värderingar styr vad denne väljer att studera, val av metod, urval av litteratur, utformning av intervjuguide, tolkning av empiriskt material etc. Detta är något som Alvesson och Sköldberg (1994) utvecklar när det gäller tolkning av empiriskt material. De menar att forskaren interaktivt samspelar med de beforskade och att forskaren hela tiden tolkar och skapar vissa bilder av den sociala verkligheten för sig själv och andra, som sedan utestänger andra tolkningar. (Alvesson och Sköldberg, 1994)

Även om man i kvalitativa studier inte strävar efter att forskningen ska vara värderingsfri är det ändå viktigt att reflektera över på vilket sätt man påverkar forskningsprocessen. Detta är enligt Kvale (1997) också viktigt ur ett etiskt perspektiv. Istället för att undvika all påverkan på det som ska studeras kan det istället vara mer fruktbart att reflektera över denna påverkan för att minska risken för okontrollerad inverkan från egna värderingar och åsikter (Bryman, 2002).

5.1.3 Förförståelse

Vi skrev ovan att hur vi uppfattar verkligheten bland annat beror på hur våra tidigare erfarenheter har sett ut. De erfarenheter och de kunskaper vi har inom ett visst område utgör vår förförståelse. Förförståelsen är en grundförutsättning i forskningsprocessen för att man över huvud taget ska kunna tolka den information man får fram. (Patel &

Tebelius, 1987) Men frågan är hur mycket förförståelse man bör ha inom ett område. I fråga om detta brukar man skilja mellan deduktion och induktion. Deduktion innebär att man utifrån vad man vet inom ett område ställer upp hypoteser som sedan undersöks empiriskt. I hypotesen ingår operationaliserade begrepp som ska översättas till undersökbara företeelser. Teorin kommer därför först och styr sedan datainsamlingen. (Bryman, 2002) Induktion innebär att teorin är ett resultat av forskningsinsatsen och det blir då av stor vikt att som forskare vara så öppen som möjligt för att inte låta sig vilseledas av tidigare teorier och forskning och på så vis bli låst i vissa teoretiska referensramar. Det kan dock hävdas att det i induktiva studier kan behövas tidigare forskning för att vägleda forskaren initialt samt kunna ge direktiv om hur olika fenomen låter sig studeras. (Sandberg, 1999) Detta för oss över till begreppet ”sensitizing concepts” eller ”spårhundsbegrepp” som spårar upp viktig problematik och utgör förslag på arbetets fortsatta riktning. Begreppen är inte definitiva i sig utan underlättar snarare för upptäckter av sådant som är väsentligt för studieområdet. (Starrin m fl, 1991)

Vi anser att resonemanget om spårhundsbegrepp är relevant för hur vi ska förhålla oss till vår förförståelse och den litteratur som vi tar del av i ett tidigt skede av uppsatsarbetet. Vi strävar efter att arbeta induktivt men inser flera begränsningar med detta arbetssätt för vårt uppsatsarbete, och vår studie kommer istället att ha *induktiva drag*. Vi menar att vi som studenter inom arbetslivspedagogik är en del av forskningsfältet och ofrånkomligen redan har en relativt stor förförståelse inom detta ämne. Vi vill också betona att vi anser det vara av vikt att ha en viss teoretisk och begreppslig förförståelse för att över huvud taget kunna bestämma studiens syfte och problemområde.

5.2 Genomförande

5.2.1 Studiens drag av utvärdering

Vi vill i enlighet med vårt syfte analysera utfallet av en utvecklingsinsats och vilka faktorer som kan påverka detta utfall. Vi har sökt olika metoder för hur man kan utvärdera utvecklingsinsatser och konstaterat att man kan göra på många olika sätt beroende på vad man vill studera samt i vilket syfte man gör det. Vi kom slutligen fram till att vi ville göra en studie med drag av en målfri utvärdering. Fördelen för oss med att göra en sådan är att vi inte begränsas till att enbart studera insatsens officiella mål utan kan observera alla tänkbara förändringar, resultat och effekter, planerade och oplanerade, förväntade och icke-förväntade. (Jerkedal, 1990) Viktigt att beakta är att man här även kan identifiera uteblivna förväntade effekter (Stevrin, 1986).

För att kunna göra detta bestämde vi oss vidare för att göra en, vad Jerkedal (1990) kallar, ”åsikter om analys”, vilket är en vanlig form för utvärdering. Här får forskaren ta del av deltagarnas åsikter och attityder till utbildningsinsatsen (Jerkedal, 1990) och kan bland annat få en nyanserad bild av icke-planerat innehåll och utfall. (Lundmark 1998) Det är dock viktigt att vara medveten om att det endast är åsikter man får ta del av, inte fakta eller information (Jerkedal, 1990).

5.2.2 Val av datainsamlingsmetod

Vi konstaterade ovan att vårt syfte lämpar sig för en kvalitativ empirisk studie. Då vi ville göra en studie med drag av målfri utvärdering genom att få ta del av en utvecklingsinsats ur deltagares perspektiv, fann vi det lämpligast att genomföra intervjuer. Vi ansåg att det var en metod som var praktisk genomförbar och skulle ge oss sådant material som vi behövde för studien. Enligt Bryman (2002) är intervjun den mest använda metoden i kvalitativ forskningsstrategi. Fokus ligger på intervjupersonernas ståndpunkter och man söker djupgående, fylliga svar som man sedan kan analysera och tolka för att få en djupare förståelse för materialet. (Bryman, 2002) Den kvalitativa intervjun ger möjlighet att ta del av intervjupersonernas inre världar och få det inifrånperspektiv (Patel & Tebelius, 1987), som vi ovan betonade som viktigt för att uppnå förståelse.

I metodlitteraturen görs ofta en uppdelning av kvalitativa intervjuer beroende på graden av struktur. Exempelvis Bryman (2002) nämner två olika former av individuella kvalitativa intervjuer, ostrukturerade intervjuer samt semistrukturerade intervjuer. Dessa utgör i visst hänseende ytterligheter och det finns utrymme däremellan för en stor variation i struktureringsgraden. (Bryman 2002) Vi valde att genomföra relativt semistrukturerade intervjuer. Denna metod ansåg vi vara mest lämplig för oss då vi upplevde oss behöva ett visst mått av struktur för att kunna sammanställa och strukturera materialet. Samtidigt ville vi skapa möjligheter för intervjupersonerna att bidra med synvinklar på sådant som vi inte hade med i intervjuguiden eftersom vi har ett tämligen induktivt arbetssätt. En mer ostrukturerad intervju liknar mer ett samtal och ger större svarsutrymme för respondenten. (Bryman, 2002)

5.2.3 Urval av organisation

För att hitta en lämplig organisation att studera utifrån vårt syfte satte vi först upp kriterier som organisationen skulle uppfylla för att vara potentiell till vår studie. Dessa kriterier följer nedan:

- Organisation skulle ha genomfört någon typ av utvecklingsinsats med fokus på ”mjuka värden”, värdering etc. där en del av/alla medarbetarna deltagit.
- Insatsen skulle vara extern, förlagd till en utomhusmiljö, baserad på upplevelsebaserat lärande i grupp och ha omfattat minst två dagar.

Vi diskuterade även vilka kriterier vi ville sätta upp för hur länge sedan insatsen skulle ha ägt rum. Om man studerar en insats utfall för nära inpå är visserligen intervjupersonernas attityd till utbildningen som starkast, men man riskerar då att vara i en situation där man skall studera något som inte hunnit framträda än. (Stevrin, 1986) Enligt Lundmark bör man studera och ”utvärdera” en kompetensutvecklingsinsats utfall, dvs. dess resultat och effekter, mellan ett halvår och ett år efteråt eftersom insatsens effekter ofta inte träder fram förrän efter en relativt lång tid. (Lundmark 1998) Deltagarna måste bland annat ha haft möjligheten att pröva det de lärt sig innan man kan konstatera effekterna från insatsen. Risken med att vänta för länge, å andra sidan, är att det då kan vara svårt att särskilja insatsens påverkan och utfall för personalen med andra orsaker och faktorer efter insatsens slut. (Forsberg m fl, 1984) Vi tog detta i beaktande och satte slutligen upp följande kriterium:

- Insatsen skulle ha ägt rum för max ett år sedan.

I kvalitativa studier är icke-sannolikhetsurval, såsom snöbollsurval, strategiskt urval och bekvämlighetsurval vanligt. Enligt Bryman (2002) är bekvämlighetsurval vanligt när det gäller organisationsstudier. Ofta är det praktiska ramar som styr valet av urval och för vår del har urvalet av organisation styrts av framförallt tidsmässiga aspekter. (Bryman, 2002) Vi valde därför att göra ett bekvämlighetsurval och började således leta efter en organisation som passade i enlighet med våra kriterier. Vi kontaktade många olika företag och organisationer och fick slutligen kontakt med en skola där all personal varit iväg på en utvecklingsinsats i form av en extern upplevelsekonferens ute i skogen i två dagar, för knappt ett år sedan. Då denna organisation stämde väl in på våra urvalskriterier och det var praktiskt möjligt att genomföra vår studie hos dem, valde vi slutligen denna organisation.

5.2.4 Urval av intervjupersoner

I enlighet med syftet ville vi intervjua personer ur personalgruppen som deltagit i upplevelsekonferensen. Detta för att få möjlighet att ta del av olika personers uppfattningar och upplevelser och på så vis få en så rik och nyanserad bild av fenomenet som möjligt. Olika människor tar upp olika aspekter och kan på så vis ge ger olika perspektiv till forskaren (Bryman, 2001).

Enligt Neuman (2003) är det viktigt att fastställa vissa kriterier för urvalet av intervjupersoner för att borga för en god kvalitet i studien. Vi valde att sätta upp tämligen vida kriterier för intervjupersonerna. Intervjupersonerna skulle ha varit anställda och deltagit under upplevelsekonferensen. Vi ville dessutom att intervjupersonerna skulle ha olika arbetsuppgifter på skolan, då vi såg ett värde i att få aspekter av insatsen och utvecklingen på skolan från personer i olika delar av verksamheten för att få en så nyanserad bild som möjligt. Vi ville även intervjua både kvinnor och män. Av praktiska skäl lät vi vår kontaktperson, en person ur ledningsgruppen, göra urvalet av intervjupersoner till oss. Att låta någon annan göra detta får givetvis konsekvenser då vi inte själva kunde påverka vilka personer det blev. Ett resonemang om detta återfinns i metoddiskussionen.

Vi ville också intervjua en person ur ledningen för att kunna få information om hur ledningen planerat, arbetat med och utvärderat upplevelsekonferensen. Utöver denna intervju genomförde vi fyra intervjuer med personal från olika delar av skolan. Fem intervjuer utgör endast några procent av de totalt 95 personer som deltog i upplevelsekonferensen men det är i enlighet med vår kvalitativa ansats inte relevant hur många intervjuer vi genomfört utan hur nyanserat materialet är. Eller som Kvale (1997) uttrycker det: ”Intervjua så många personer som behövs för att ta reda på det du vill veta.” (Kvale, 1997, s.97)

5.2.5 Konstruktion av intervjuguide

Vårt syfte med intervjuerna var att få en bred, djup och nyanserad bild av intervjupersonernas upplevelser, tankar och känslor kring upplevelsekonferensen. När vi konstruerade intervjuguiden hade vi resonemangen om spårhundsbegrepp i åtanke och utgick från vissa teoretiska begrepp som vi stött på under en första läsning av litteratur

på området. Vi brainstormade kring förslag på frågor och valde sedan ut och tematiserade de mest relevanta i förhållande till syftet.

Vi bifogar intervjuguiden som bilaga för att man som läsare ska kunna se vilka frågor vi ställde under intervjuerna. Det bör dock påpekas att vi också ställde följdfrågor till dessa vilka inte finns med i intervjuguiden, och att intervjuguiden även reviderades under intervjuprocessens gång.

5.2.6 Genomförande av intervjuerna

Vi genomförde fem intervjuer på vardera 30-50 minuter. För att borga för en god kvalitet på intervjuerna är det viktigt att vara medveten om praktiska omständigheter som kan påverka intervjusituationen. Enligt Kvale (1997) är en intervju en mellanmännisklig situation där det är viktigt att bygga upp en atmosfär där intervjupersonen känner sig trygg nog att kunna öppna sig och delge sina tankar och känslor om det berörda ämnet. För att uppnå detta fick intervjupersonerna bland annat själva välja tid och plats och vi såg också till att vi kunde samtala ostört.

Alla intervjuerna genomfördes i avskilda rum på skolan under arbetstid och spelades in på band. Den avskilda miljön är även viktig för att säkerställa inspelningskvaliteten på banden (Bryman, 2002). Innan varje intervju förklarade vi tydligt syftet med studien och försäkrade oss om intervjupersonernas samtycke till att använda en diktafon under samtalet. Vi förklarade även att materialet skulle behandlas helt konfidentiellt samt att intervjupersonen deltar på frivillig basis och när som helst kan välja att avbryta eller ta bort delar av sitt material. Slutligen förklarade vi även att materialet endast skulle användas till det uttalade syftet. Allt detta är enligt Vetenskapsrådets betydelsefulla forskningsetiska principer som är viktiga för att upprätthålla en hög intervjuetik. (Vetenskapsrådet, 1990)

På grund av praktiska omständigheter genomfördes våra intervjuer av endast en intervjuare per intervju. Enligt Bell (1999) kan det utgöra en nackdel att vara ensam intervjuare då det finns risk för att eventuella intervjuareffekter inte upptäcks så lätt. Om man är fler intervjuare är möjligheten större att upptäcka dessa. Att vara flera intervjuare kan också vara en fördel inför tolkningen av materialet eftersom man säkerligen har uppfattat delar av intervjuerna olika och också kan fylla i luckor som den andre kan ha missat under intervjun. (Bell, 1999) För att försöka hantera detta problem, transkriberade vi intervjuerna i sin helhet och läste sedan igenom och diskuterade intervjuutskriften tillsammans. På så sätt kunde eventuella oklarheter och missförstånd redas ut innan sammanställningen av resultatpresentationen påbörjades.

5.2.7 Bearbetning av material

Vi valde att transkribera allt vårt material i sin helhet. Enligt Kvale (1997) möjliggör detta förfaringsätt att forskaren kan vidga sin uppfattning om det undersökta fenomenet då intervjupersonerna kan bidra med helt nya infallsvinklar och aspekter till detta. (Kvale, 1997) Enligt Bryman (2002) underlättar transkribering genomgång och analys av intervjupersonens svar. Man får med allt intervjupersonerna har sagt och riskerar därmed i mindre utsträckning en påverkan från forskaren. Det går också lättare att upptäcka eventuella fel och missförstånd. (Bryman, 2002)

Vi transkriberade varje intervju direkt efter det att den genomförts för att ha intervjun så aktuell som möjligt. Då vi hade väldigt lite kunskap om upplevelsekonferensen i början av intervjuprocessen blev det samlade utskriftsmaterialet tämligen spretigt och osammanhängande. Därför inledde vi med att göra genomläsningar av alla intervjuer för att sätta oss in i materialet. Sedan började vi bearbeta det ostrukturerade textmaterialet genom en första tematisering där vi studerade mönster, processer och variationer i materialet. Enligt Neuman (2003) gör detta förfaringssätt att forskaren kan överblicka sitt omfångsrika material och på så vis får en möjlighet att behandla och analysera det på en högre nivå. Efter denna bearbetningsprocess ansåg vi oss ha fått en god och nyanserad bild av materialet vilket gjorde det möjligt för oss att studera materialet ifrån olika perspektiv, med olika angreppspunkter. Detta innebar en ytterligare bearbetning och tematisering och vi kunde därefter slutligen presentera materialet som en tematiserad, berättande resultatpresentation. Vi återgav även vissa utvalda citat som vi tyckte särskilt belyste kvaliteter i materialet. Resultatpresentationen låg därefter till grund för vår analys och diskussion.

5.3 Metoddiskussion

I ovanstående kapitel har vi fört en löpande diskussion om studiens metod och hur vi har gått tillväga under studiens arbetsgång. Vi kommer nedan att föra en kritisk diskussion kring hur väl vi lyckades med våra tillvägagångssätt för att på så vis kunna säkerställa studiens kvalitet.

5.3.1 Trovärdighetsaspekter

Vi kommer nedan att föra en diskussion kring olika trovärdighetsaspekter. Enligt Bryman (2002) är dessa aspekter viktiga att beakta för att säkerställa en god kvalitet, med avseende på trovärdighet i kvalitativa studier. Dessa aspekter innefattar tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet samt möjlighet att styrka och konfirmera. (Bryman 2002)

Tillförlitligheten i studien behandlar hur väl studiens resultat överensstämmer med verkligheten, dvs. hur troliga eller sannolika resultaten är (Bryman 2002). Nedan följer en kort summering, där vi tar upp några aspekter på kritiska faktorer i vårt kvalitativa tillvägagångssätt som åstadkom studiens resultat

Vi valde ut organisationen enligt uppsatta urvalskriterier men viktigt att beakta är dock att vi lät vår kontaktperson, en person ur ledningsgruppen, göra urvalet av intervjupersoner till oss. I efterhand har vi kunnat konstatera att dessa intervjupersoner alla var mer eller mindre positivt inställda till upplevelsekonferensen. Vi är medvetna om att detta faktum och har reflekterat över på vilket sätt detta kan påverka studiens resultat. Trots att alla våra intervjupersoner själva var relativt positivt inställda har de dock kunnat reflektera kritiskt över sin egen inställning i förhållande till annan personal på hajken och har också kunnat berätta hur de upplevde att andra uppfattade hajken. På så vis anser vi oss ändå ha fått en relativt nyanserad och varierad bild. Dock hade intervjuer med personer med en uttalad negativ inställning kanske kunnat ge studieområdet ett annat perspektiv, vilket i slutändan hade kunnat påverka våra

slutsatser. Det hade således kanske varit bra att genomföra fler intervjuer för att ytterligare bredda perspektivet men av tidsmässiga skäl hade vi inte den möjligheten.

I en intervjusituation finns det alltid en risk för en så kallad intervjuareffekt dvs. att intervjuaren påverkar intervjupersonens svar. Exempel på intervju effekter är en stark vilja hos respondenten att vara intervjuaren till lags. (Bell, 1999) Individens bedömningar av dem själva kan dessutom bli både medveten eller omedveten överdrivet positiv till sig själv eller insatsen som sådan. (Lundmark, 1998) En ytterligare intervjuareffekt kan även vara en tendens hos intervjuaren att försöka få fram svar som stödjer dennes förutfattade meningar. I och med att intervjun är en social interaktionsprocess kommer problematiken med intervjuareffekt alltid att finnas, men en medvetenhet om problemet och riskerna kan minska sådana effekter. (Bell, 1999) Vi anser att vi var medvetna om detta och därmed minskade riskerna avsevärt även om det inte går att säga med säkerhet om på vilket sätt vi påverkade intervjusituationen.

Det är också viktigt att diskutera huruvida det påverkade studiens resultat att intervjuerna genomfördes av endast en intervjuare. Vi var medvetna om att detta skulle kunna komma att utgöra en nackdel för oss när vi skulle tolka materialet och vi var därför extra noggranna då vi diskuterade de transkriberade intervjuutskriften tillsammans. Vi hävdar att vi gjort det vi kunnat för att förebygga en påverkan av eventuella oklarheter och misstolkningar och anser således att den interna tillförlitligheten i vår studie är relativt hög. För att ytterligare höja tillförlitligheten i uppsatsen hade det varit bra om vi gjort en respondentvalidering, dvs. låtit våra intervjupersoner läst igenom en sammanfattning av de transkriberade intervjuerna för kontroll och godkännande (Bryman 2002) men av tidsbrist fanns inte denna möjlighet.

Överförbarheten, det vill säga huruvida vår kvalitativa studie är överförbar till andra kontexter, är viktig att reflektera över. Fem intervjupersoner är ett relativt litet urval och utgör en unik kontext vilket alltid är fallet i kvalitativa studier. Vi har försökt att göra en fyllig redogörelse av vårt empiriska material, vilket Bryman (2002) kallar för "thick descriptions". Detta underlättar för läsaren att själv avgöra överförbarheten i studien och ökar därmed studiens kvalitet. (Bryman 2002)

För att säkerställa uppsatsens *pålitlighet* (Bryman 2002) har vi försökt att utförligt redogöra för alla faser i vår arbetsprocess i ovanstående kapitel samt att i detta kapitel föra en diskussion då vi kritiskt granskar och reflekterar över vår studie och vårt eget arbetssätt. Läsaren kan då själv bilda sig en uppfattning om studiens pålitlighet.

Möjlighet att styrka och konfirmera innebär att man som forskare är medveten om att sin teoretiska utgångspunkt, sin förståelse samt sina personliga värderingar och hur dessa kan komma att påverkat undersökningen samt dess resultat. Det är viktigt att visa på att man som forskare agerat i god tro och inte medvetet låtit sin subjektivitet påverka arbetsprocessen på ett avgörande sätt. Det är också viktigt att vara medveten om att arbetsprocessen i sin tur kan påverka forskaren och dennes förhållningssätt och agerande. (Bryman 2002) Vi anser att vi har varit medvetna om vår förståelse som studenter inom arbetslivspedagogik och också delvis använt oss av denna exempelvis då vi formulerade intervjuguiden utifrån de "spårhundsbegrepp" som vi använde oss av i studiens början. Dessa teoretiska utgångspunkter har givetvis styrt vår fortsatta riktning på studien samtidigt som vi strävat efter att utifrån vår medvetenhet om detta inta ett kritiskt förhållningssätt.

5.3.2 Äkthetsaspekter

För att kunna säkerställa studiens kvalitet är det enligt Bryman (2002) också viktigt att föra en diskussion kring studiens autencitet genom olika äkthetsaspekter. Huruvida studiens material ger en *rättvis bild* eller ej har vi redan diskuterat i ovanstående kapitel i samband med studiens tillförlitlighet. Huruvida IP har fått en ökad förståelse för sin sociala situation och miljö (*ontologisk autenticitet*), samt huruvida undersökningen gett IP en mer nyanserad bild av hur andra upplever situationen (*pedagogisk autenticitet*) är intressant att diskutera. Vi tror att vår studie har påverkat IP:s förståelse, både för hur de själva upplever sin situation samt hur andra gör det, genom våra intervjuer där IP tvingades reflektera över både sig själv och andra. När vår studie är färdig kommer den också att delges till organisationen och IP kan således få ta del av det empiriska materialet i sin helhet och då se hur andra upplevde situationen.

Vi anser även att det är relevant att diskutera huruvida studien medfört att IP kan förändra sin situation (*katalytisk autenticitet*) samt huruvida studien ökat IP:s och organisationens möjligheter att vidta de åtgärder som krävs för att kunna göra detta (*taktisk autenticitet*). (Bryman, 2002) I vår studie ger vi inte direkta förslag på åtgärder men vi hoppas att den ger en ökad kunskap och förståelse kring studieområdet och därmed ska kunna bidra till att IP och organisationen i stort kan kunna använda sig av vår studie i fall de önskar vidta åtgärder eller planera inför nya kompetensutvecklingsinsatser.

5.3.3 Etiskt förhållningssätt

Som avslutning på metoddiskussionen vill vi peka på att vi har ifrågasatt alla steg under vår arbetsprocess med ett etiskt perspektiv. Detta för att en forskare som har förkunskap om olika moraliska frågor kan vara vaksam på de eventuella etiska problem som kan förekomma under studiens gång och fatta beslut angående dessa redan på planeringsstadiet (Kvale, 1997). De etiska aspekterna redogör vi för löpande i texten i ovanstående kapitel.

6. Empiri

Nedan följer en sammanfattande redovisning av de intervjuer som vi har genomfört. I denna resultatredovisning har vi valt att sammanställa resultaten till en integrerad presentation för att visa på de kvaliteter som materialet omfattar. Delar av resultatredovisningen utgörs av bakgrundsmaterial. Detta material kommer vi inte att vidare analysera i någon högre grad utan det syftar främst till att öka förståelsen hos läsaren genom att åskådliggöra en helhetsbild av skolans värdegrundsarbete och av upplevelsekonferensen. Viktigt att beakta är dock att bakgrundsmaterialet baseras på intervjupersonernas (IP) uppfattningar om värdegrundsarbetet och hajken, och således inte utgörs av objektiva fakta även om det till synes kan förefalla så i vår framställning.

Det går inte löpande att följa respektive intervjupersons svar, då vi inte anser att detta är angeläget för vår fortsatta analys. Vi har valt att i stort inte särskilja intervjun med ledningen från övriga intervjuer. Materialet från intervjun med ledningen behandlar vi

dels utifrån ett deltagarperspektiv då denne IP själv deltog i hajken, dels som en viktig källa till bakgrundsmaterialet. Detta är även korrekt sett utifrån ett etiskt perspektiv då upplägget garanterar intervjupersonernas anonymitet inför läsarna.

6.1 Beskrivning av intervjupersonerna

Vi genomförde fem intervjuer. Dels med en person ifrån skolans ledning, dels med fyra personer bland skolans personal, två män och två kvinnor. Av dessa fyra personer var tre stycken utbildade lärare och den fjärde arbetade med andra uppgifter på skolan. Alla intervjupersonerna var mellan 30-50 år.

6.2 Beskrivning av skolan och värdegrundsarbetet

Vårt studieobjekt är en grundskola i en mellanstor stad i södra Sverige. Hädanefter kommer vi att kalla studieobjektet ”skolan”. Skolan består av låg-, mellan- och högstadium och på skolan arbetar totalt 110 personer. Tre rektorer har varsin enhet med ca 35 personer i varje. Under linje ett och två faller lärarna och under linje tre speciallärarverksamheten, lokalvårdare och övrig personal. Personalen arbetar i arbetslag om ca 8-10 personer vardera.

Varje läsår arbetar skolan med olika fokusområden för att utveckla verksamheten. Under det gångna läsåret har ett värdegrundsarbete legat i fokus. Anledningen till att ledningen beslutat detta var ett upplevt behov från deras sida av att arbeta med personalen för att på sikt kunna implementera värdegrundsarbetet även till eleverna. Detta på grund av att ledningen upplevde att många i personalen på skolan ofta relaterade problem till eleverna i alltför stor utsträckning utan att kunna se sitt eget agerande i sammanhanget.

Värdegrundsarbetet påbörjades i augusti HT 2004 för att pågå under hela läsåret. En projektplan utarbetades genom gemensamma diskussioner mellan personal på skolan, fackliga representanter och skolledning. Därefter började ledningen med att genomföra en kartläggning av nuläget genom att personal, föräldrar och elever fick besvara enkäter. För personalen användes en enkät som Skolverket tagit fram och som behandlade frågor om kommunikation, samarbete, konfliktlösning, jämställdhet, människors olikheter och demokratiska värde, kränkande behandling, relationer samt elever. Enkätundersökningen låg sedan till grund för upprättandet av mål för det fortsatta arbetet med skolans värdegrund. Under läsåret anordnades gruppdiskussioner och föreläsningar som var kopplade till värdegrundsarbetet och som var obligatoriska för all personal.

6.3 Upplevelsekonferensen

I slutet av läsåret har skolan som tradition att låta personalen göra någonting tillsammans och detta läsår 04/05 valde ledningen att låta all personal åka iväg på en obligatorisk upplevelsekonferens. I den följande texten kommer vi även att kalla upplevelsekonferensen för ”hajken”. Syftet var att koppla upplevelsekonferensen till

värdegrundsarbetet samt att göra en trevlig gemensam aktivitet och svetsa samman de nya arbetslagen som skulle arbeta tillsammans under påföljande läsår.

95 personer ifrån personalen på skolan åkte i juni iväg på en två dagar lång hajk som var förlagd utomhus ute på en äng i skogen. När personalen kom dit fick de börja med att, i de nya arbetslagen, själva bygga upp sin egen by. Arbetslagen fick olika arbetsuppgifter såsom att hugga ved, sätta upp kåtor, bygga eldstäder osv. På eftermiddagen talade personal från arrangörerna av upplevelsekonferensen om värdegrundsarbete och gav arbetslagen i uppgift att diskutera hur de ville ha det i byn angående allt samspel mellan människorna dvs. hur samhället skulle styras och bedrivas, hur man skulle vara mot varandra, hur de ville ha det med pengar och byteshandel, om de ville ha demokrati eller diktatur. På kvällen efter middagen redovisades detta och vissa hade valt att genomföra små sketcher medan andra höll mer formella redovisningar.

Under förmiddagen andra dagen presenterade ledningen det sammanställda resultatet från de enkäter personalen fyllt i under hösten. Därefter gjorde man samarbetsövningar i arbetslagen. De fick bland annat bygga en slangbella av gummi och stockar som de skulle skjuta så långt som möjligt och därmed tillsammans hitta den bästa modellen. Sedan rev man lägret och återställde allt. Dagen avslutades med att en av arrangörerna pratade allmänt om värdegrundsarbete, vad det är och vad det innebar. I slutet av hajken innan alla skulle åka hem genomfördes en kort utvärdering med några få frågor. Då var 95 % positiva. Det man framhöll som positivt var att det varit bra övningar, bra upplägg, god mat, bra väder och att arrangörernas personal varit trevliga.

6.4 Efter upplevelsekonferensen

Samma dag som hajken avslutades påbörjade personalen sin långa sommarsemester. När de kom tillbaka till skolan efter semestern samlades all personal i aulan och fick titta på ett tio minuters bildspel från hajken. Därefter följde en kortare diskussion om hajken där ledningen försökte koppla ihop värdegrundsarbetet med vad personalen skulle arbeta med under hösten. Lärarna kom fram till att de ville ha tydligare riktlinjer och gemensamma regler som skulle gälla på skolan. Man utarbetade därför tillsammans i arbetslagen under två dagar ett gemensamt regeldokument.

Detta regeldokument har man sedan försökt att implementera till elever och föräldrar under hösten 2005. Skolan hade ett möte med alla elever vid läsårets början där man presenterade regeldokumentet. Man skickade även hem information till föräldrarna om detta samt informerade om det på klassombudskonferenser där både lärare och föräldrar deltog. På skolan arbetade sedan lärarna med värdegrundsarbete i fyra veckor genom att man varje onsdag gjorde värderingsövningar, kompisövningar, lekar och så vidare för att få eleverna att arbeta aktivt med värdegrundstänkandet. Av våra intervjuer har det dock framkommit att arbetet med värdegrunden avtagit mer och mer med tiden. Det bör påpekas att skolan hade ett nytt fokusområde i samband med läsårets 05/06 början. Ledningen kommer att ha en träff med arbetslagsledare och skolledningen under den kommande våren där man särskilt ska lyfta och diskutera hur man ska hålla arbetet med värdegrunden levande.

6.5 Värdegrundsarbetet

Ett av syftena med upplevelsekonferensen var att arbeta med värdegrundsarbetet som skolan hade som målfokus under året. Det framkommer under intervjuerna att man inför hajken visste att ett syfte med den var att arbeta med värdegrundsarbete men intervjupersonerna har samtidigt svårt för att svara *på vilket sätt* hajken var kopplad till värdegrundsarbetet på skolan. Under hajken hade man diskussioner i arbetslagen om hur deras ”by” skulle bedrivas och vilka värderingar som skulle gälla i denna. På frågan om de ansåg att de kunde dra kopplingar i diskussioner till deras arbete i skolan så ger intervjupersonerna lite olika svar. En IP hävdar att hajken blev som ett träningsläger för värdegrundsarbete där man tränade sig i att diskutera värderingar och väcka tankar kring detta samt diskutera sådant man inte gjorde annars. *”Syftet var ju att vi skulle diskutera värdegrunden o komma fram till våra egna personliga värderingar och sen komma fram till ett gemensamt värderingssätt. Början var ju då att börja fundera i de banorna.”* Andra intervjupersoner ansåg att det inte fanns några direkta paralleller till deras arbete på skolan och en IP menar på att det enbart var vissa som återknöt till skolan och att det i förekommande fallen skedde helt spontant. *”Ofta blev det ju så att vi kom ifrån det där med att sätta upp regler för det nya landet och så kom man in på diskussioner som handlade om skolan. Det kom spontant, man hade en tanke om att det handlade om skolans värld.”* En IP konstaterar att man själv var tvungen att tänka medvetet på målet med hajken och därmed tänka värdegrundsmässigt och om man inte själv gjorde det så fick man inte ut så mycket av det. En IP uttrycker en önskan om att man skulle ha haft mera tid för att göra kopplingar ifrån hajken till det framtida arbetet med värdegrunden. Denne hade velat diskutera hur de kunde anpassa det de diskuterade på hajken till skolans värld för att redan då kunna börja fundera i de banorna.

Det råder delade meningar bland intervjupersonerna om hur arbetet återknöts till hajken när personalen kom tillbaka till skolan efter hösten. Första arbetsdagen visade ledningen ett bildspel med roliga foton från hajken för all personal. En IP berättar om detta och konstaterar att bildspelet medförde att *”hajken föddes på nytt”* medan en annan säger att man skrattade och tänkte lite på det som hänt men att det inte hände så mycket mer. Ledningen förde även en kort diskussion kring hajken och ville återknyta till denna för att koppla hajken till det kommande värdegrundsarbetet på hösten. Denna diskussion var dock mycket kort, ca 15 minuter och en IP berättar att man främst diskuterade huruvida folk var positiva eller negativa till hajken i efterhand. Personalen utarbetade sedan ett regeldokument. En IP hävdar att man inte alls återknöt till hajken under den arbetsprocessen och att regeldokumentet som främst rörde ordning och uppföranderegler säkert skulle ha sett likadant ut även om man inte varit på hajken. Andra anser att det inte fanns någon direkt återkoppling till diskussionerna under hajken men att hajken ändå hade fungerat som en indirekt förberedelse inför dessa diskussioner. *”Tankesättet hade man med sig, man har fått en uppfattning om regler och vad som är problemet när man nu ska ställa upp regler för vad som ska gälla, lite problemställningar som kan finnas. Omedvetet hade det nog en betydelse.”*

Flera intervjupersoner anser själva att de påverkats men har svårt att specificera hur hajken överlag påverkat dem samt deras värdegrundsarbete i skolan. *”Jag vet inte... Det är ju inte så att man tänker på det.”* En IP hävdar att alla fick ut olika saker av hajken beroende på vilka personliga upplevelser man hade och vad man tog åt sig av. Det påtalas hur svårt det är att peka på något specifikt som påverkat, då värdegrundsarbete

och värdegrundstänkande i sig är ett så abstrakt och flummigt begrepp. ”Ja, lite påverkar det nog men jag kan inte peka på just det eller just det. Men någonstans finns det ju ett värdegrundsarbete men det är svårt att plocka ut, det är ju ingenting, det finns ju överallt omkring oss hela tiden.” En IP talar om hajken som en isolerad ö. ”En ö som inte är förbunden med det andra men som ändå sitter ihop med de andra på något vis då den handlar om värdegrundsarbetet. Men det blir liksom ingen direkt koppling. Det var liksom som en händelse och den händelsen följde med oss men vi använde den inte direkt i någon form.” En annan IP berättar om värdegrundsarbetet med eleverna och säger att hon inspirerats av tankesättet ifrån hajken men att hon idag inte har med sig något direkt ifrån hajken.

6.6 Inställning till upplevelsekonferensen

När skolledningen introducerade idén att åka iväg på en upplevelsekonferens reagerade personalen mycket olika. IP upplever att idén väckte många starka känslor hos personalen, antingen var man mycket positiv eller mycket negativ. Det var få som hyste ”neutrala” känslor. Det uttrycktes även förvåning över denna lite kontroversiella idé att åka iväg på en upplevelsekonferens i naturen.

Våra intervjupersoner var alla positiva inför upplevelsekonferensen. Flera av dem tycker om sådana aktiviteter och uppskattar att vara ute i skog och mark. En IP betonar de potentiella vinsterna med att åka iväg på läger och bo enkelt och på så sätt komma varandra lite närmare. ”Det var klart positivt. Jag har rätt mycket idrottsbakgrund och då är man rätt så van vid det här att åka iväg på läger och leva enkelt och i efterhand har man sett vilka vinster man har. Just det där enkla levandet och få komma lite närmre varandra.” Att få möjlighet att lära känna varandra bättre är just något som flera IP framhåller. De såg upplevelsekonferensen som en möjlighet att lära känna personal på skolan som de normalt sett inte umgicks med. Skolan upplevdes som väldigt uppdelad där låg- och mellanstadiet var för sig och högstadiet för sig, och där man mest hade kontakt med de i sitt eget arbetslag.

Även om våra intervjupersoner var positivt inställda inför upplevelsekonferensen påtalar de att det var många som inte var det. Enligt ledningen hade ungefär hälften av personalen negativ inställning till upplevelsekonferensen. Det var inte konferensens syfte att arbeta med värdegrunden som framkallade en negativ inställning, utan det var främst de praktiska omständigheterna kring vistelsen i naturen som sågs som besvärliga och ”tramsiga”. ”Det uttalade syftet att arbeta med värdegrunden hade ingen någonting emot men så fort det praktiska kom på tal så vände hela saken till negativt.” IP beskriver att en del, främst äldre personer i personalen, inte ville bo så primitivt och sova i kåtor tillsammans med andra utan riktiga toaletter, duschar och andra hygienmöjligheter. De ville hellre bo på hotell och exempelvis åka till Bornholm, bli mera uppassade och ha det bekvämt som man gjort andra år. Det fanns även de som av privata angelägenheter, exempelvis ensamstående föräldrar, reagerade negativt på att åka iväg på upplevelsekonferensen. Ytterligare andra kände oro och nervositet inför vistelsen i skogen. En IP nämner också att många kände sig nervösa och rädda för att de inte upplevde sig ha kontroll och vetskap om vad som skulle hända, vilka uppgifter de skulle få och vad de skulle ha med sig för packning. Samma IP reflekterar över att lärare

är personlighetstyper som är vana vid att ha kontroll och en planering i deras yrke i klassrummen och därför blir oroliga när de upplever sig inte ha kontroll.

Under intervjuerna berättar IP att det efter hajken pratades mycket om den och om folks olika upplevelser av den. Det framkommer att detta eftersnack främst kretsade kring de rent praktiska aspekterna. *”De positiva tyckte det var roligt att vara ute i skogen, och göra upp en eld och bygga men de som var negativa tyckte att det var trams och det ska jag aldrig åka på igen, det var alldeles för långt bort och det var ute i skogen.”* Flera IP påtalar det fina vädret som en bidragande faktor till deras positiva upplevelse av hajken. *”Hade vi haft dåligt väder, då hade det ju inte blivit så positivt!”* En IP hävdar att det låg mycket fokus kring den praktiska biten och att de som var negativa flyttade fokusen ifrån syftet med hajken till det som var fysiskt jobbigt.

Det framkommer även att det i ett längre tidsperspektiv har pratats olika mycket om hajken i olika arbetslag. En IP berättar att de inte alls nämnt hajken särskilt mycket medan en annan berättar att de fortfarande än idag pratar om hajken och vad de gjorde där samt hur trevligt de hade det. Flera IP berättar att om man i personalgrupperna pratat om hajken efteråt så pratar man om roliga och komiska händelser som inträffade under hajken. *”Folk som snarkade på natten, folk som aldrig gick o la sig, lite pikar till folk som inte vågade göra saker, på ett skämtsamt sätt.”*

6.7 Samarbetet i arbetslagen under upplevelsekonferensen

Under upplevelsekonferensens två dagar utförde arbetslagen olika uppgifter och aktiviteter för att diskutera värdegrundsfrågor, främja samarbete och skapa möjligheter för personalen att lära känna varandra i de nya arbetslagen. Under intervjuerna beskriver IP sina upplevelser av hur samarbetet hade fungerat i sina arbetslag under upplevelsekonferensen. Några IP framhåller att samarbetet fungerade bra och att alla i gruppen jobbade på utan att försöka smita undan. Det upplevdes även som sporrande att få testa sina gränser och göra saker som man kanske inte vågat göra om man inte hade känt att man ville ställa upp för gruppen. En annan aspekt som IP betonar är att övningarna gav möjlighet till att lösa upp rollerna som personalen normalt sett hade på skolan och istället samarbeta och hjälpas åt över gränserna. Exempelvis fick ett arbetslag hjälp från ett annat med att sätta upp en kåta, vilket denne IP upplevde som väldigt positivt eftersom man då fick samarbeta med personer från andra delar av skolan.

I andra arbetslag fungerade samarbetet sämre. IP beskriver hur vissa personer smet iväg från gruppen och inte tog sitt ansvar under aktiviteterna, vilket framkallade diskussioner och konflikter i arbetslagen. Enligt de intervjupersoner som var med i dessa arbetslag var detta konflikter som inte klarades ut under hajken och som sedan återspeglades i arbetet under hösten. En IP berättar att endast hälften av dennes arbetslag deltog i den inledande uppgiften med att bygga en av kåtorna, övriga satt på en bänk och skyllde på dåliga ryggar och värkande ben. Detta skapade irritation och splittring i gruppen, vilket dock inte diskuterades särskilt mycket varken under hajken eller efteråt. IP tror att dessa konflikter kan vara en bidragande orsak till det dåliga samarbetet som präglar arbetslaget idag. Att negativa beteenden förstärktes under förhållandena i skogen är

något som understryks av flera IP. *”Det var ju en del konflikter som inte klarades ut under hajken, folk som inte tog sitt ansvar det blev aldrig uppklarat riktigt utan sen när vi då kom tillbaka till hösten igen så gick man in i samma mönster igen. Och de här personerna som inte tog sitt ansvar de gör det ju inte här heller. Men det är mycket enklare att ta den diskussionen direkt i anslutning. Återigen deras beteende förstärks ju väldigt mycket när man är ute på sådana här saker.”*

6.8 Upplevelsekonferensen som avslutning

I våra intervjuer framkommer att alla intervjupersoner upplever att det skulle ha varit bättre att ha haft hajken i början på höstterminen istället för som avslutning på vårterminen. IP påtalar att man brukar åka iväg i slutet av varje läsår för att göra en trevlig avslutning med personalen innan alla går på semester vilket talar för att det var positivt att hajken tidsmässigt låg på våren. Man påtalar även de rent praktiska omständigheterna som förklaring till varför hajken tidsmässigt låg som den låg då man inte hade praktisk möjlighet att genomföra en hajk under de fyra startdagarna personalen hade på hösten.

Det framkommer dock även många åsikter om varför det inte var bra att ha hajken i slutet på våren, direkt innan sommaren. Våra intervjupersoner berättar att de åkte iväg på sommarledighet och att de därför hade hunnit glömma mycket av hajken när de kom tillbaka och den inte längre upplevdes aktuell. *”När man bryter upp och är borta från verksamheten i tio veckor så är det svårt att gå tillbaka. För då har man glömt en hel del. Vad som hände under de här dagarna. Under en sån lång ledighet.”* IP påtalar vidare man inte kunnat bearbeta den antyder också att det var en miss. *”Egentligen skulle vi satt oss ner när vi kom hem och diskuterat igenom det här i arbetslagen. (...) Så fort vi kom hem så bröt vi upp. Det fanns liksom ingen möjlighet att samla intrycken.”*

6.9 Personlig utveckling

Under intervjuerna framkommer många olika åsikter om vad upplevelsekonferensen har gett för behållning för intervjupersonerna. Det som alla IP framhåller är att hajken utvecklade både dem själva och personer i sin omgivning på det personliga planet. IP har svårt att ge konkreta exempel på hur de utvecklades men nämner sådant som att de vågade göra saker som de inte trodde att de skulle göra och kände sig stärkta av det. *”Ett större självförtroende helt enkelt! Har jag fixat det här kan jag fixa allt, en större tro på sig själv.”* IP ger också exempel på hur beteenden förstärktes under hajken. De upplevde hur de själva och andra av sina kollegor öppnade sig och blommade ut under dagarna i skogen. *”Jag är nog själv lite öppnare efter det. (...) De andra var nog rätt så öppna innan men jag tycker nog att jag vågade släppa loss lite och kom in mer i gruppen.”* IP betonar även det positiva med att se och lära känna sina kollegor på ett nytt sätt. *”Man lär ju känna varandra på ett annat sätt under såna här förhållanden än när man är hemma på jobbet. Då kanske man får se andra sidor av personer som de inte visar annars.”*

Trots att IP upplevde att många blommade ut och utvecklades under de två dagarna i skogen framkommer även under intervjuerna att IP upplever flera av de personer som

var negativa inför hajken behöll sin inställning både under och efter hajken. Dessa personer upplevde IP inte ha ändrat sitt beteende och tror att en orsak till detta kan vara att de blev hämmade i diskussionerna och lät sin negativa inställning ta för stor plats för sig själva. *”Det var mycket gnäll innan från vissa och det var samma personer och det är samma personer som inte är så villiga att samarbeta i övrigt också.”* Under intervjuerna framkommer även att flera IP upplevde att den positiva förändringen som hade skett för vissa under hajken endast var kortvarig. De som hade blommat ut under hajken återgick till sina vanliga beteenden och vissa roller som trädde fram i arbetslagen under hajken var inte samma roller som dessa personer har i dagsläget. Dock betonar en IP att hon upplever sin personliga utveckling under hajken som en bestående förändring som hon fortfarande bär med sig idag.

6.10 Social samhörighet

Även om IP talar om behållningen från upplevelsekonferensen vad gäller den personliga utvecklingen, så är det den sociala samhörigheten hajken skapade förutsättningar för som betonas mest under intervjuerna. Den sociala samhörigheten som utvecklades under hajken upplevs dessutom som något som fortfarande finns kvar. Flera IP framhäver att hajken bidragit till att svetsa samman deras nya arbetslag och att man lärde känna varandra som *personer* och inte bara arbetskamrater. *”Jag tror det är mycket människokänedom. De jag arbetar med de känner jag, jag har känt dem jättebra på arbetet men jag känner dem mer som personer, som människor nu efteråt.”* IP upplever en ökad förståelse för varandra i gruppen och hur man fungerar i okända situationer. Detta är något som blev tydligt under hösten då en tragisk händelse bland eleverna inträffade. *”Det var jobbiga veckor, men jag kände vilken bra sammanhållning vi har på skolan. Helt enormt va, sicket ansvar och engagemang personalen hade. Jag tror att sådana insatser som den här upplevelsen... Då underlättar det ju att vi är så sammansvetsade. Att man vet hur folk reagerar i olika situationer. Där tror jag det hade en stor betydelse.”*

Hajken medförde således att vissa arbetslag blev mer sammansvetsade och upplevde ökad samhörighet men det fanns även de arbetslag där samarbetet både under och efter hajken fungerat dåligt. *”De arbetslag som fungerar bra, fungerade väldigt bra på den här konferensen medan dom arbetslag som inte fungerar så bra fungerade sämre.”* En IP framhåller att det i dennes arbetslag inte finns någon större samhörighet. Normen upplevs vara att man inte tar tillvara på varandras kunskaper utan att alla arbetar väldigt individuellt och eventuella problem i arbetslaget sopas under mattan. *”Då är man tyst om det. Det är hemskt men det är man. Jag tror att vi vet ganska mycket vem man tyr sig till och inte. Och vad man säger till olika.”* Denne IP ser istället det positiva i att lärt känna personal från andra delar av skolan som den främsta behållningen från hajken.

Förutom ökat samarbete inom och mellan arbetslag upplever IP också att upplevelsekonferensen bidrog till att skapa samhörighet kring gemensamma händelser från de två dagarna i skogen. IP berättar att det fortfarande skämtas kring roliga händelser som delas av arbetskamraterna och som bidragit till att skapa gemenskap och trivsel efteråt. *”... vi hade en hövding och den här hövdingen hade vi satt en rätt så rolig roll på så det var lite komiskt också va. (...) och han sitter fortfarande och har sin skylt där inne med sitt valspråk som vi gav honom ...Ja, det kan vi fortfarande skratta åt*

liksom. Du hövdingen, du kommer ihåg va! Såna saker tror jag är rätt så viktigt för att skapa en samhörighet.”

Något som återkommer under flera intervjuer är att det var den annorlunda situationen i skogen som gjorde att man öppnade upp sig själv och som stärkte samhörigheten. ”Jag tror inte att vi hade lärt känna varandra bättre om vi hade bott på hotell. Jag tror snarare att man lär känna varandra bättre om man bor i sovsäck ute.” IP talar om att man var utelämnade till varandra i en miljö där invanda roller ställdes på ända och tvingade människor att handla på nya sätt. IP upplever även att man lärde känna varandra bättre under de förhållandena på hajken just för att det var en sådan annorlunda miljö till skillnad från jobbet hemma.

7. Analys

7.1 Inledning

I resultatpresentationen framgår att intervjupersonerna upplevde flera positiva konsekvenser av hajken men även att den på vissa punkter inte har bidragit med så mycket på längre sikt och till och med i vissa fall fått negativa följder. Vilka faktorer i upplevelsekonferensen kan tänkas ha bidragit till utfallet? Och vilka individ- och miljöfaktorer kan ha spelat roll för utfallet tillbaks på skolan? Vi börjar med att analysera vilka aspekter av hajken som kan ha bidragit till de positiva och negativa konsekvenser som intervjupersonerna upplevde.

7.2 Faktorer i upplevelsekonferensen som kan ha bidragit till utfallet

Något som blir tydligt i resultatpresentationen är att både de positiva och negativa aspekterna av utfallet som intervjupersonerna lyfter fram, grundar sig på att upplevelsekonferensen genomfördes utomhus i en miljö som var mycket olik personalens normala arbetsmiljö. Dessutom framhålls de olika aktiviteternas bidrag till både samarbete och konflikter i arbetslagen.

Intervjupersonerna upplevde att hajken skapade möjligheter för dem själva och sina arbetskamrater att öppna sig och blomma ut. De talar även om ökat självförtroende och att man lärde känna nya sidor av varandra till följd av den enkla och annorlunda miljön. Här kan vi dra paralleller till de forskningsstudier som har genomförts på upplevelsebaserade utomhusaktiviteter och som just visar på utomhusmiljöns möjligheter till att lösa upp invanda roller och mönster och få deltagarna att lära känna varandra på nya sätt.

Utöver den personliga utvecklingen är det framförallt den stärkta sociala samhörigheten i och mellan arbetslagen på skolan som betonas av intervjupersonerna. Hajken bidrog till att svetsa samman arbetslag och skapa förståelse för hur man reagerar i okända situationer vilket är något som har varit bestående efter hajken och som har underlättat

arbetet på skolan på olika sätt under hösten och våren. Detta är i enlighet med de forskningsstudier som pekar på utomhusmiljöns möjligheter till att stärka grupperns samhörighet genom olika utmanande övningar som är svåra att uppnå i traditionella utbildningssammanhang. Exempel på en sådan övning är när deltagarna skulle bygga upp deras by. Men att hajken bidragit till att stärka den sociala samhörigheten behöver inte enbart bero på utomhusmiljön utan det kan också finnas förklaringar i själva övningarnas art och syfte. Deltagarna försattes i situationer där de fick interagera och samarbeta med varandra och sådana övningar skulle lika gärna kunna genomföras i en annan miljö. Ett exempel är den typen av övningar som rörde vilken värdegrund byn skulle vila på. Det skulle således kunna vara så att den väsentliga faktorn är den aktiva lärmiljön där deltagaren får möjlighet att öva på och reflektera över de färdigheter och förmågor som övningarna syftar till att utveckla, snarare än den konkreta fysiska miljön där aktiviteterna genomförs.

Styrkan i upplevelsebaserade utomhusaktiviteter kan alltså anses vara att de ansluter till Kolbs principer om erfarenhetsbaserat lärande. Men vad som framkommer i vår resultatpresentation är att intervjupersonerna upplevde att samhörigheten och deltagarnas personliga utbyte ytterligare stärktes som en följd av de utmanande och primitiva förutsättningarna som utomhusmiljön på hajken innebar, vilket därmed snarare överensstämmer med de forskningsresultat som vi redogjorde för i teoriavsnittet och som särskilt betonar utomhusmiljöns potential. Dock har utomhusmiljön en baksida som blir tydlig i vår resultatpresentation. Intervjupersonerna menar att de personer som var negativa inför hajken till stor del var det på grund av de praktiska omständigheterna med att bo primitivt i naturen utan bekvämligheter, och inte till själva syftet att arbeta med värdegrunden. En del av dessa personer behöll sin negativa inställning under hela hajken och deras ovilja till att anstränga sig för att samarbeta och genomföra övningarna skapade enligt några intervjupersoner konflikter i vissa arbetslag. Detta var konflikter som aldrig klarades ut och som påverkar samarbetet och trivseln i arbetslaget idag. Vi ser här kopplingar till de argument som kritiker till sådana här typer av utvecklingsinsatser framför om att det finns risk för att deltagarna fokuserar alltför mycket på aktiviteterna, i det här fallet de negativa aspekterna av aktiviteterna, istället för på syftena och lärandet bakom.

I resultatpresentationen framkommer det att en del av de ovan nämnda förändringarna endast upplevdes som kortsiktiga och att man under hösten föll tillbaka i sina gamla arbetsmönster och roller. Vi ser här en väsentlig problematik ta form, vilken rör möjligheterna till att överföra lärandet från externa utvecklingsaktiviteter, såsom en utomhusaktivitet, till arbetet. I vårt fall ställer vi oss frågan vilka faktorer som kan tänkas ha påverkat deltagarnas möjligheter att applicera nya färdigheter, kunskaper och attityder från hajken på arbetssituationen i skolan.

7.3 Transferprocessen

Vi kommer nu att återknyta till relevanta individ- och miljöfaktorer i den modell som vi använde som ramverk till teoriavsnittet. Där beskrev vi att dessa olika faktorer påverkar en utvecklingsinsats transferprocess i ett komplext samspel. I nedanstående avsnitt kommer vi nu att analysera/diskutera tänkbara faktorer som kan ha påverkat transferprocessen och försöka se hur dessa faktorer tenderar att hänga samman.

7.3.1 Individ- och miljöfaktorer som kan ha bidragit till utfallet

7.3.1.1 Motivationsfaktorer

För att över huvud taget kunna diskutera tänkbara faktorer som kan ha påverkat transferprocessen och därmed utfallet av hajken tillbaks på skolan, måste vi först ställa oss frågan huruvida personalen över huvud taget upplever att hajken har gett dem något. I ovanstående avsnitt redogjorde vi för olika positiva konsekvenser som intervjupersonerna upplevde till följd av hajken, men i resultatpresentationen framkommer det också att intervjupersonerna upplevde att vissa personer som var negativt inställda till hajken både innan, under och efter inte fick ut något av den och att dessa personer inte har förändrat sina beteenden eller attityder. Om så är fallet och inte enbart något som våra intervjupersoner uppfattar, tror vi att dessa personer, i enlighet med Jarvis teorier om icke-lärande, aktivt avvisade möjligheten till att reflektera över hajken och dess betydelse då de kan ha upplevt ett motstånd till att förändras. De ville inte anstränga sig i samarbetsövningarna och deltog inte aktivt i värdegrundsdiskussionerna. De har snarare befast sin inställning till hajken efteråt vilket visar sig då kommer hem ifrån hajken och påtalar att den var tramsig. Att dessa personer upplevde hajken som tramsig synliggör att de inte upplevde insatsen som relevant och användbar varken före och efter hajken. Detta är en faktor som vi tidigare beskrev som en av de viktigaste faktorerna för huruvida deltagarna kommer att använda sig av vad de lärt sig tillbaks på arbetet. I och med att dessa personer såg hajken som tramsig upplevde de insatsen som irrelevant i förhållande till sina arbeten vilket hindrar vidare kunskapsanvändning. Att den dessutom var obligatorisk kan vidare ha bidragit till vissa personers negativa inställning inför hajken, vilket är en ytterligare faktor som kan påverka transferprocessen. Våra intervjupersoner beskriver även att en del i personalen upplevde oro, rädsla och till följd av detta var negativt inställda och därmed omotiverade inför hajken. Det framkommer dock att flera av dessa personer upplevde att de trots allt klarade av hajken och kände sig stärkta av detta i efterhand. Vi tror i enlighet med individfaktorn ”self-efficacy”, att dessa individer blev stärkta i sin tro på sin prestationsförmåga och därmed kan ha fått en ökad motivation till framtida kunskapsanvändning.

7.3.1.2 Kontextuell likhet

Vi har ovan tydligt sett att individens motivation både inför hajken och efteråt kan spela stor roll för i vilken utsträckning individen kommer att tillägna sig nya kunskaper och färdigheter och sedan överföra dem till arbetet. I resultatpresentationen framgår att alla intervjupersonerna själva var motiverade inför hajken och såg vinster med att åka iväg på en sådan typ av insats. Ändå framhåller flera av dem att de hade svårt att se konkreta kopplingar mellan exempelvis värdegrundsarbetet under hajken och det i skolan. Det blir således tydligt här att även andra faktorer än de motivationsrelaterade kan spela roll för transferprocessen. En sådan faktor är den kontextuella likheten mellan utbildnings- och arbetssituationen. Vi diskuterade ovan den annorlunda utomhusmiljön som en faktor i utvecklingsinsatsen som både kunde ses som en styrka och en svaghet för utfallet av hajken. Denna faktor är även relevant att diskutera i förhållande till transferprocessen.

Tidigare i teorikapitlet redogjorde vi för olika forskningsstudier på området. Vad gäller utvecklingsinsatser i allmänhet visar den forskning som vi har tagit del av att en effektiv transfer är beroende av att man har matchat insatsen dvs. lärandesituationen med den vardagliga kontexten för att göra dessa så lika som möjligt. Däremot visar vissa studier utförda specifikt på upplevelsebaserade utomhusinsatser att det är just den annorlunda, aktiva lärmiljön som ger möjligheter till utmanande situationer och problem som är styrkan. Övningarna är ofta inte direkt kopplade till deltagarnas arbetsmiljö utan syftar snarare till att utveckla mer interpersonella kunskaper och förmågor som underlättas av den annorlunda miljön. Fokus bör ligga på de aktiviteternas syfte och inte det praktiska i övningarna i sig för att underlätta transferprocessen. Vilken roll kan då den annorlunda utomhusmiljön ha spelat för vår hajk?

Personalen i vår studie, som vanligtvis arbetar inomhus på en skola, åkte iväg på en konferens utomhus och tillbringande två dagar på en äng ute i skogen. Arbetsuppgifterna de hade där, att hugga ved, bygga eldstäder osv. skiljde sig fysiskt väldigt mycket ifrån de arbetsuppgifter personalen vanligtvis har. Den kontextuella skillnaden mellan miljön under upplevelsekonferensen jämfört med den på skolan, var således stor. Intervjupersonernas åsikter om huruvida exempelvis de diskussioner om hur deras by skulle styras var relaterade till deras arbete i skolan går isär. Vissa hävdar att aktiviteterna under hajken var helt malplacerade och inte gick att applicera på skolan överhuvudtaget. Andra ansåg att det gick att dra kopplingar men att dessa var ytterst otydliga och att det var mycket svårt att svara på hur detta var relaterat till skolan. En intervjuperson talar om hajken som en ”isolerad ö” som inte har någon direkt koppling till skolans värdegrundsarbete. Det upplevdes även av intervjupersonerna att det var upp till personalen att själva återknyta till skolans värdegrundsarbete för att få ut något av värdegrundsövningarna på hajken. Här kan vi även dra en parallell till individfaktorn som rör individens möjlighet att kunna generalisera det som hon har lärt sig och själv kunna se situationer på arbetet där det finns möjlighet att applicera och använda sina kunskaper. Vi tror att denna faktor kan spela en extra viktig roll för transferprocessen när den kontextuella skillnaden mellan insatsen och arbetet är stor. I vår studie framkommer det att våra intervjupersoner ansåg att det var svårt att identifiera situationer där de skulle kunna använda sig av sina värdegrundskunskaper och det tror vi kan bero på att den kontextuella skillnaden var så stor.

En annan aspekt av vikten av kontextuell likhet är det miljöpedagogiska perspektivets kritik mot externa teamutvecklingsinsatser som genomförs i en annan miljö än deltagarnas normala arbetsmiljö. Enligt miljöpedagogiken lär team i samspel med sin miljö och bli kompetenta genom att genomföra uppgifter i en för dem aktuell kontext. I enlighet med denna teori skulle skolans arbetslag således i detta fall endast vara kompetent i förhållande till vad de gjorde under hajken, dvs. reste tält, byggde eldstad, diskuterade vilken styrform de skulle ha i sin by osv. I resultatpresentationen ser vi hur IP konstaterar att de lärt sig saker, fått nya färdigheter, ändrat attityder, fått en djupare förståelse osv. ute på hajken, men att de i många fall inte använt det de lärt sig tillbaka i arbetet och de uppgifter de har där då de inte ser hur de skulle kunna göra detta. En IP uttryckte exempelvis tydligt hur han saknat en diskussion på hajken om hur de kunde anpassa det de lärt sig till skolans värld. Miljöpedagogikens kritik gentemot sådana här aktiviteter blir således mycket tydlig. De har lärt sig saker i den aktuella miljön ute i skogen men kan inte använda sig av den kompetensen i en helt annan miljö dvs. i deras vardagliga arbete.

7.3.1.3 Kunskapsanvändning

Vi har ovan belyst problematiken med svårigheterna för intervjupersonerna att se kopplingar mellan hajken och arbetet på skolan. Vi ser att detta är en problematik som spelar roll för individens möjligheter till att använda de nya kunskaperna och färdigheterna i arbetet. Den forskning som vi tidigare redogjort för i teoriavsnittet visar att det är mycket viktigt för en lyckad transferprocess att individen har möjlighet till kunskapsanvändning. I vår studie påbörjade personalen sin semester och var borta i flera veckor i direkt anslutning till hajken. IP berättar att de hunnit glömma mycket av hajken när de kom tillbaka samt att de aldrig reflekterat och bearbetat den ordentligt när den fortfarande var aktuell för dem. Genom att skolan av praktiska skäl valt att lägga hajken som avslutning på våren gav de således personalen inget objektivt handlingsutrymme att använda det de lärt sig. Ledigheten omöjliggjorde således ett handlingsutrymme för individen till direkt kunskapsanvändning och blev också ett hinder för en framtida transferprocess då IP hunnit glömma av mycket när kunskaperna skulle användas. Detta stämmer väl överens med teori som visar på att särskilt den första tiden verkar vara kritisk för framtida kunskapsanvändning.

Hur såg då möjligheterna till kunskapsanvändning och kunskapsutveckling på skolan ut när personalen kom tillbaka till arbetet på hösten? Det råder delade meningar om hur mycket skolan kopplade tillbaks till hajken under hösten och på så vis återknöt skolans arbete med arbetet under hajken. IP berättar att ledningen försökte koppla ihop värdegrundsarbetet med vad personalen skulle arbeta med på skolan genom korta diskussioner samt ett bildspel. I arbetet på skolan med att utarbeta ett regeldokument ansåg vissa att man inte alls återknöt till värdegrundsarbetet under hajken och vissa att man gjorde det på ett indirekt sätt. Dessa nämnde att hajken blev som ett träningsläger som hade gett dem tankesätt och träning i att diskutera värdegrunder.

Det verkar således som om skolan genom dessa arbetsuppgifter erbjöd ett visst objektivt handlingsutrymme till personalen att använda det de lärt sig. Ledningens stöd till personalen i den här frågan är viktig enligt miljöfaktorn som behandlar ledningens agerande. Om ledningen ger personalen frihet att använda det de lärt sig samt ger stöd och support till att göra det ökar chanserna för kunskapsanvändning. I vår studie gjordes dock detta på ett indirekt sätt. Man gav personalen friheten att använda sig av kunskaperna från hajken om de ville men man diskuterade inte hur man skulle gå tillväga för att göra detta. I slutändan blev det som vi tidigare nämnde upp till varje enskild individ att själv vara medveten om sitt subjektiva handlingsutrymme och ta ansvar för sin kunskapsanvändning. Vi ser i vår studie att vissa av intervjupersonerna verkar ha klarat detta bra medan andra inte alls är medvetna om hur de kan använda det de lärt sig.

7.3.1.4 Normer och gruppträck

Som vi tidigare skrev var alla intervjupersonerna själva positivt inställda till hajken både före och efter. Trots det verkar utbytet av hajken skilja sig mellan intervjupersonerna bland annat beroende på hur de upplever stämningen och sammanhållningen i sina arbetslag. Flera IP berättar att det var mycket prat efter hajken och att de än idag pratar om roliga händelser som inträffade under hajken. Det blir till ”kollektiva symboler” att samlas kring. I andra arbetslag har hajken knappt inte nämnts. En IP berättar att det väl hemma tillbaks i arbetet inte har talats mycket om de olösta

konflikter som uppstod i arbetslaget under hajken. Denne IP upplever att normen i arbetslaget är att alla sköter sitt och inte anstränger sig för att samarbeta. Vi kan här se en koppling till faktorn som rör individens psykologiska identifikation med sitt arbete. Om individens engagemang är stort ökar individens vilja att använda och utveckla det nya tillbaks i arbetet vilket inte verkar vara fallet i detta arbetslag. Eventuella problem som uppstår reds inte ut och det som hände på hajken har outtalat påverkat stämningen i arbetslaget negativt. Här ser vi en koppling till den arbetsrelaterade faktorn som rör gruppens inställning till att använda sig av nya kunskaper och färdigheter. I de arbetslag där hajken upplevs som något positivt och stärkande för sammanhållningen kan sannolikheten att personalen ska återknyta till hajken tänkas vara större än i de arbetslag där hajken tystades ner. Om gruppen är negativt inställd till att lära sig nya saker och sedan använda sig av dem så hindras transferprocessen. Subgruppernas kultur gör sig här väldigt tydlig. Man kan även lyfta resonemangen till en organisatorisk nivå och titta på hela organisationens kultur. Vi har dock fått uppfattningen om att skolans organisationskultur är tämligen uppdelad och att det istället är på subgruppsnivå som benägenheten till utveckling och förändring gör sig tydlig.

8. Slutdiskussion

8.1 Sammanfattande diskussion

Inledningsvis i denna uppsats frågade vi oss om utomhusbaserade kompetensutvecklingsinsatser med syfte att utveckla ”mjuka värden” verkligen kan ge en organisation och dess medarbetare något mer än i bästa fall enbart en rolig upplevelse. Går det att lära någonting ute i skogen för att sedan komma tillbaka i en helt annan kontext och föra över lärandet dit? Och vilka faktorer kan påverka denna process? Nu när vi har genomfört en studie av en organisation som deltagit i just en sådan insats, börjar vi kunna skönja tänkbara svar på dessa inledande frågor. Vi har i vår studie konstaterat att skolans upplevelsekonferens upplevs ha bidragit med både positiva och negativa konsekvenser på vissa områden, och att den på andra områden inte verkar ha bidragit med så mycket alls.

Det är framförallt den sociala samhörigheten i och mellan arbetslagen på skolan som upplevs ha påverkats av dagarna i skogen. Vi uppfattar att hajken hade stor potential att skapa samhörighet och samarbete just därför att det var en sådan annorlunda situation där invanda roller och beteenden ställdes på ända och människor tvingades att handla på nya sätt. Den primitiva och annorlunda miljön ser vi skapar möjligheter för att lära känna nya sidor av sina arbetskamrater, vilket skapade gemenskap och en ökad förståelse för hur man fungerar i främmande situationer. Dock menar vi att utomhusmiljön och aktiviteterna inte enbart kan ses i ett positivt sken. Många i personalen upplevde istället av olika anledningar ett motstånd mot insatsen och även om många ändrade inställning under de två dagarna, har hajken ändå satt sina spår i vissa arbetslag där konflikter som uppstod under hajken präglar dessa arbetslag i vissa avseenden än idag. Vi tänker oss att det kanske inte riktigt fanns utrymme och stöd till att lösa konflikterna inom ramen för upplevelsekonferensen, då det var 95 personer som

deltog. Vi ser även att deltagarnas inställning, inte bara under och efter hajken, utan även *innan* hajken verkar ha spelat stor roll för hajkens utfall. Vissa personer som hade negativ inställning inför hajken, upplevs inte ha förändrat sina beteenden och attityder och vi ser här vikten av att ”alla är med i båten” inför en utvecklingsinsats för att optimera utfallet. Detta medför att vi ser transfer som en process som påbörjas redan innan en insats, vilket får till följd att vi anser att transferproblematiken bör beaktas redan i planeringsstadiet av en insats.

Den annorlunda utomhusmiljön verkar också ha påverkat i vilken uträkning upplevelsekonferensens bidrog till skolans värdegrundsarbete. Om utomhusmiljön skapade goda förutsättningar för att utveckla social gemenskap och samhörighet, verkar den snarare ha utgjort ett hinder vad gäller personalens möjligheter till att överföra eventuell behållning från värdegrundsövningarna till arbetet på skolan. I samband med detta ser vi en rad tänkbara faktorer som kan ha spelat in. Situationen i skogen skiljde sig avsevärt från skolans miljö, vilket gjorde det svårt att relatera hajken till skolan. Vi ser här en tydlig parallell till miljöpedagogikens kritik mot den här typen av insatser. Intervjupersonerna har lärt sig en massa saker under hajken, men verkar i många fall inte ha förstått hur de ska applicera det i sitt arbete på skolan. Det talas istället om ett ”tänk” som var och en själv fick försöka härleda till skolans värld.

En annan faktor som vi också ser har haft betydelse för det knappa bidraget till skolans värdegrundsarbete är att sommarlovet inföll precis efter hajken och att hajken därmed upplevs i mångt och mycket ha glömts bort. Vi ser här att möjligheterna till kunskapsanvändning direkt efter insatsen var minimala och när personalen sedan kom tillbaka efter semestern råder det delade meningar om hur mycket ledningen återknöt till hajken. Det verkar som att ledningen gav ett visst objektiva handlingsutrymme men att detta skedde på ett sådant sätt att det blev upp till var och en, liksom under hajken, att själv koppla hajkens värdegrundsarbete till skolans. Det blev på så sätt mer upp till varje enskild individ att själv ta ansvar för sin kunskapsanvändning. Vi tror då att olika individfaktorer, såsom motivation, self-efficacy och förmåga att använda och generalisera kunskaper samt de arbetsrelaterade faktorer som har att göra med normer och arbetsklimat i arbetslagen att göra, blir mer avgörande för huruvida personalen kommer att utnyttja sina möjligheter till kunskapsanvändning.

8.2 Avslutande reflektioner

Vi har nu sammanfattat en rad faktorer som kan ha påverkat möjligheterna till kunskapsöverföring och därmed hajkens utfall. Låt oss nu zooma ut perspektivet och reflektera kring utvecklingsinsatsen i stort för att få mer av en helhetsbild. Något som vi har identifierat under vårt arbete är vikten av att inte bara fokusera på själv insatsen utan även på faktorer som kan påverka utfallet både före och efter. Alltså ser vi hur vikten av ett helhetsperspektiv tydligt framträder, och relaterat till vår skola uppfattar vi att det är just här som problemet ligger. Vi upplever att skolan saknar detta helhetsperspektiv på upplevelsekonferensen. Ledningen verkar enligt vår uppfattning inte haft en genomtänkt helhetstanke, vilket synliggörs dels genom att de själva verkar inse att de borde ha följt upp insatsen bättre, dels genom att övriga intervjupersoner upplever svårigheter med att konkret koppla hajken till skolans värdegrundsarbete. Det blev till en ”isolerad ö”.

Hur skulle man då kunna ha gjort för att skapat bättre förutsättningar för att kunna tillämpa hajkens ”värdegrundstänk” i arbetet på skolan? Och hur skulle man kunna ha gjort för att dels ta tillvara på de positiva, men i vissa fall kortsiktiga, personliga och gruppmissiga konsekvenser som hajken bidrog till, dels för att förhindrat de konflikter från hajken som fortfarande präglar vissa arbetslag? Dessa frågor anser vi är ytterst relevanta att medvetandegöra och kan utgöra förslag till vidare studier. Vi ser återigen att dessa frågor hör ihop med betydelsen av ett helhetsperspektiv samt ett aktivt arbete under hela processen från organisationens sida för att underlätta för transferprocessen.

Vilka effekterna av en insats blir verkar således vara beroende av för- och efterarbetet i organisationen. Vi ser att detta är en ömsesidig påverkan och menar att detta arbete även är beroende av vad deltagarna faktiskt lärde sig under insatsen. Vi har tidigare i denna uppsats konstaterat att individens inställning och motivation till en insats i hög grad påverkar i vilken utsträckning de kommer att använda de nya kunskaperna och färdigheterna, även om insatsen i sig har hög kvalitet och det finns gynnsamma faktorer i arbetsmiljön. I samband med detta ser vi en potentiell risk med utomhusbaserade utvecklingsinsatser. Om deltagarna lägger för mycket negativ fokus på de praktiska omständigheterna, riskerar lärandet och syftena bakom övningarna försvinna i en diskussion om bajamajor och sovsäckar. Om arrangörerna är seriösa och kompetenta, samt om organisationen arbetar aktivt både före och efter med att förankra insatsen i verksamheten, ser vi att det finns stor potential, men ingen garanti, att denna typ av insatser leder till utveckling och lärande. Vi vill återigen betona de praktiska omständigheterna. Vad gäller vädret under upplevelsekonferensen i vår studie så var det strålande. Men vad skulle ha hänt om det spöregnade?

8.3 Förslag till vidare forskning

Vi har konstaterat att det finns mycket lite forskning om utomhusaktiviteter som utvecklingsinsatser. Vi skulle således gärna se en vidare utökad forskning som fokuserar på utomhusaktiviteter som utvecklingsinsatser och hela den process som därmed följer för en organisation. Det är oerhört svårt att mäta utfallet av utomhusaktiviteter, inte minst eftersom de oftast syftar till att utveckla ”mjuka värden”. Nästa steg, som det börjar riktas intresse för, är hur man kan mäta huruvida det är ekonomiskt lönsamhet för en organisation att åka iväg på en sådan typ av insats. Forskning om ”return on investment” (ROI), det vill säga en analys av de ekonomiska resultaten en insats bidragit till jämfört med de kostnader som organisationen lagt på insatsen, ligger i startgroparna vad gäller upplevelsebaserade utomhusaktiviteter. (Williams m fl, 2002) Vi anser att en väl utarbetad metod för att kunna mäta dessa insatsers eventuella ekonomiska lönsamhet, bland annat skulle kunna underlätta för att motivera sådana typer av insatser i organisationer och vi ser därför detta forskningsområde som relevant att utveckla.

Referenser

- Alvesson, M. & Sköldböck, K. (1994). *Tolkning och reflektion*. Lund: Studentlitteratur.
- Axtell, C.M, Maitlis, S. & Yearta, S.K. (1996). Predicting immediate and longer-term transfer of training. *Personnel Review*. Vol. 26 No.3, s.201-213
- Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Badger, B. Sadler-Smith, E. & Michie, E. (1997). Outdoor management development: use and evaluation. *Journal of European Industrial Training*. 21/9 s.318-325
- Baldwin, T.T. & Ford, J.K. (1988). Transfer of training: a review and directions for future research. *Personnel Psychology*, Vol. 41, s.63-105
- Bell, J. (1999). *Introduktion till forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Cheng, E.W.L. & Ho, D.C.K (1998). The effects of some attitudinal and organizational factors on transfer outcome. *Journal of Managerial Psychology*. Vol.13 No.5/6, s.309-317
- Forsberg, B. Hede, G. Lundmark, A & Söderström, M. (1984). *Att planera utbildning*. Lund: Studentlitteratur.
- Elangovan, A.R. & Karakowsky, L. (1999). The role of trainee and environmental factors in transfer of training: an exploratory framework. *Leadership & Organization Development Journal*. 20/5, s.268-275
- Grenness, T. (2005). *Hur kan du veta om något är sant?* Malmö: Liber.
- Granberg, O. (2004). *Lära eller läras*. Lund: Studentlitteratur.
- Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Jarvis, P. (1992). *Paradoxes of learning*. San Francisco, Jossey- Bass Publishers.
- Jerkedal, Å. (1990). *Utvärderingar av utvärderingar*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Landy, F. J. & Conte, J. M. (2004). *Work in the 21st century. An introduction to industrial and organizational psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Lindén, J. Westlander, G. & Karlsson, G (red) (1999). *Kvalitativa metoder i arbetslivsforskning*. Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning.
- Lundmark, A. (1998). *Utbildning i arbetslivet. Utgångspunkter och principer för planering och genomförande av personalutbildning*. Lund: Studentlitteratur.
- Mezirow, J. and associates (1990). *Fostering critical reflection in adulthood*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Neuman, W. L. (2003). *Social research methods*. Boston: Allyn and Bacon.

- Patel, R. & Tebelius, U. (1987). *Grundbok i forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Sandberg, E. (1999). Att kartlägga sociala processer i organisationer. i Lindén, J., Westlander, G. & Karlsson, G (red) (1999). *Kvalitativa metoder i arbetslivsforskning*. Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning.
- Starrin, B. Larsson, G. Dahlgren, L. & Styrborn, S. (1991). *Från upptäckt till presentation. Om kvalitativ metod och teorigenerering på empirisk grund*. Lund: Studentlitteratur.
- Stevrin, P. (1986). *Kompetensutveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Tuson, M. (1994). *Outdoor training for employee effectiveness*. London: Institute for Personnel Management.
- Vetenskapsrådet, (1990). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*.
- Wagner, R.J. & Campbell, J. (1994). Outdoor-based Experiential Training: Improving Transfer of Training Using Virtual Reality. *Journal of Management Development*. Vol.13 No.7, s.4-11
- Williams, S.D., Graham, T.S. & Baker, B. (2002). Evaluating outdoor experiential training for leadership and team building. *Journal of Management Development*. Vol.22 No.1, s.45-59
- Yukl, G. A. (2005). *Leadership in organizations*. Englewood Clifis N.J: Prentice Hall International Inc.

Bilagor

Intervjuguide till ledningen

Skolan

Berätta lite om skolan...

Planeringen inför upplevelsekonferensen

Varför valde ni den typen av insats?

Vilka motiv hade ni för insatsen?

Fanns det behov i organisationen/på avdelningen som ni ville fylla?

Var insatsen en del i ett större kompetensprogram eller punktinsats?

Upplevelsekonferensen

Upplever du att aktiviteterna uppfyllde era förväntningar? På vilket sätt?

Upplever du att utvecklingsinsatsen har påverkat eller förändrat personalen? Hur tar detta sig i uttryck? (Exempel!)

Efter upplevelsekonferensen

Gör ni någonting speciellt för att följa upp och ta tillvara på insatsens resultat? Vad?

Hur går det till?

Hur upplever du att det har fungerat?

Finns det något ni skulle ha velat/vilja göra?

Har ni gjort någon formell utvärdering av insatsen? Vad kom fram där?

Intervjuguide till personalen

Bakgrundsfrågor

- Utbildning
- Yrkesmässig bakgrund
- Yrke och position idag
- ”Arbetsform”, lärarlag

Upplevelsekonferensen

Berätta om den...

Vad gjorde ni?

Hur var det?

Hur upplevde du det?

Före upplevelsekonferensen

Vad tänkte du när du fick reda på att ni skulle åka?

Vad var skälet för att ni åkte dit?

Vad tyckte du om det?

Efter upplevelsekonferensen

Vad kände du när du åkte därifrån?

Hur gick eftersnacket?

Vad ledde eftersnacket till?

Hur var det och vad hände när ni kom tillbaka och började arbete igen?

-direkt efter /under hösten?

Upplever du att ni som arbetsgrupp har förändrats på något sätt?

Tror du att det var fler som upplevde hajken och det som hände efteråt..(summera)..på samma sätt som dig?

Vad hade du velat skulle hända efter kursen?

Upplever du att du har möjlighet att påverka detta?

Vad gjorde skolan? (feedback, stöd, utvärdering/uppföljning)

Skolan

Hur är det att jobba här?

Hur skulle du vilja att ni arbetade?

Hur hanterar man problem?

Vad händer om man folk tycker olika?