



**LUNDS**  
UNIVERSITET

Sociologiska institutionen  
Avdelningen för pedagogik  
Box 114, 221 00 Lund

PEDK11  
Arbetslivspedagogik:  
Kandidatkurs  
2010-06-04

# Processutbildning som utbildningsform

- en fallstudie av Coops ledarskapsutbildning  
”Bra Chefer”

Catrin Hagman

Handledare:  
Agneta Wångdahl Flinck

## ABSTRACT

<b>Arbetets art:</b>	Kandidatuppsats
<b>Sidantal:</b>	57 sidor inklusive framsida, innehålls- och källförteckning
<b>Titel:</b>	Processutbildning som utbildningsform – en fältstudie av Coops ledarskapsutbildning ”Bra Chefer”
<b>Författare:</b>	Catrin Hagman
<b>Handledare:</b>	Agneta Wångdahl Flinck
<b>Datum:</b>	2010-06-04

### Sammanfattning:

Med denna uppsats har jag som syfte att skriva om processutbildning som utbildningsform. Jag vill också hjälpa Coop förbättra processutbildningen Bra Chefer, genom mina observationer i kombination med teoretisk kunskap.

Jag har ur ett explorativt perspektiv med ett kritiskt hermeneutiskt tillvägagångssätt genomfört en kvalitativ fältstudie med abduktiv ansats. De data jag har samlat in har jag fått fram genom dokumentanalys, semistrukturerade grupp- och enskilda intervjuer samt observationer. Mitt empiriska underlag kommer från dokument som jag erhållit från Coop och som berör utbildningen Bra Chefer. Jag har också fått delta observerande under ett utbildningstillfälle för Bra Chefer samt genomfört intervjuer med tre deltagare som genomgår utbildningen. Det empiriska avsnittet bygger på tolkningar av detta material. De teorier jag valt att arbeta med har tagits fram genom diskursanalys av det empiriska materialet. Teorierna utgår från ett kollektivt lärande, lärande i arbetslivet, mentorskap och motivation.

Under en processutbildning finns ett större samspel mellan kursdeltagaren, utbildningen och företaget. En processutbildning är ett system som inte bara förmedlar kunskap och färdigheter, utan arbetar på ett sådant sätt att deltagaren får genomgå en inventering av sig själv och på så sätt ompröva de kunskaper de har, i interaktion med andra. Viktiga moment för att främja utvecklingen på detta sätt är att deltagaren tilldelas en mentor för att ytterligare förankra lärandet på arbetsplatsen, att bygga upp ett teamtänk, motivera deltagaren till att utvecklas samt underlätta för deltagaren att tillämpa teorin i praktiken. Coop kan bland annat utveckla antagningsprocessen samt utöka utbildningsansvarigas och handledares delaktighet i utbildningen och på så vis öka nyttoeffekten av Bra Chefer.

## Förord

Jag vill ta tillfälle till akt att tacka Carina Sundquist som gav mig rättigheten att få närvara vid utbildningen Bra Chefer och därmed gjorde det möjligt för mig att skriva den här uppsatsen.

Jag vill också tacka Göran, Klas, Johan och Daniel som alla är programvärdar för Bra Chefer. De har inte bara fått mig att känna mig välkommen från första stund, utan också låtit mig delta på flera möten och gett mig möjligheten att vara delaktig i diskussioner de fyra emellan. Jag vill tacka deltagarna vid utbildningen Bra Chefer som har låtit mig observera deras utbildningsprocess. Ett särskilt tack till de deltagare som har ställt upp på att intervjuas.

Till sist vill jag tacka min handledare Agneta Wångdahl Flinck som har gett mig goda råd inför alla de vändningar som mitt arbete har tagit.

## Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b>	<b>6</b>
1.1 Bakgrund	6
1.2 Om utbildningen Bra Chefer	7
1.3 Problemdiskussion	7
1.4 Syfte	8
1.5 Avgränsningar	8
1.6 Disposition	9
<b>2. Metod</b>	<b>10</b>
<b>2.1 Förhållningssätt</b>	<b>10</b>
2.1.1 Studien	10
2.1.2 Varför en fallstudie?	10
2.1.3 Vetenskapligt förhållningssätt	11
2.1.4 Val av metod	11
2.1.5 Vetenskaplig ansats	12
<b>2.2 Tillvägagångssätt</b>	<b>13</b>
2.2.1 Dokumentanalys	13
2.2.2 Direkt observation	14
2.2.3 Gruppintervju	14
2.2.4 Semistrukturerade intervjuer	15
<b>2.3 Själva förfarandet</b>	<b>15</b>
2.3.1 Dokumentanalysen	16
2.3.2 Observationerna	16
2.3.3 Intervjuerna	16
<b>2.4 Metoddiskussion och metodkritik</b>	<b>17</b>
2.4.1 Metoddiskussion	17
2.4.2 Metodkritik	18
2.4.3 Kvalitet	18
2.4.4 Etik	20
<b>3. Empiri</b>	<b>22</b>
<b>3.1 Förstudien</b>	<b>22</b>
<b>3.2 Huvudstudien: observation, intervjuer och samtal</b>	<b>24</b>
3.2.1 Huvudstudien dag ett	25
3.2.2 Huvudstudien dag två	29
3.2.3 Huvudstudien dag tre	30
3.2.4 Övrigt om huvudstudien	32
3.2.5 Redogörelse för <i>mina</i> direkta tolkningar	33
<b>4. Teori</b>	<b>35</b>
<b>4.1 Kollektivt lärande – i team, för team</b>	<b>36</b>
<b>4.2 Lärande i arbetslivet – från teori till praktik</b>	<b>37</b>
<b>4.3 Mentorskapets funktion</b>	<b>39</b>
<b>4.4 Motivation till personlig utveckling</b>	<b>40</b>

<b>5. Analys</b>	<b>42</b>
5.1 Momenten i processutbildningen	42
5.2 Varför en processutbildning?	44
5.3 Coops processutbildning Bra Chefer	46
<b>6. Slutsats</b>	<b>49</b>
6.1 Slutsatser om processutbildningen som utbildningsform	49
6.2 Slutsatser om förbättringsförslag till utbildningen Bra Chefer	50
6.3 Självkritik	50
6.3.1 Arbetets upplägg	51
6.3.2 Arbetets innehåll	51
6.3.3 Kommentarer på mina slutsatser	52
6.4 Källkritik	52
6.5 Vidare studier	53
<b>7. Källförteckning</b>	<b>54</b>
7.1 Litteraturkällor i alfabetisk ordning	54
7.2 Internetkällor i kronologisk ordning	56
7.3 Primära källor	57

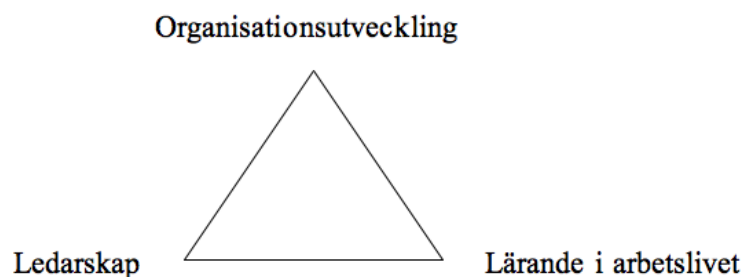
# 1. Inledning

Konsult, kompetensutveckling, ledarskapsutbildning, coaching, utvärdering och mentroskap. Om du googlar dessa ord på både svenska och engelska dyker det upp lika många träffar som det finns invånare på jorden. De är ord av tiden, ord vi hör varje dag i media, i skolan och som vi använder oss av i vardagliga samtal. Alla dessa högaktuella termer som jag inleder min uppsats med är förankrade kring en utbildningsform som trendmässigt dog ut för närmre trettio år sedan, åtminstone enligt en lärares utsago. Lyckligtvis snubblade jag i min jakt på uppsatsämne över just en sådan utbildning. Coop har sedan ett antal år tillbaka erbjudit förmågor ur sin egen personal att delta i ledarskapsutbildningen Bra Chefer, en processutbildning som följer deltagarna parallellt med deras befattningar under drygt ett halvår och förankras så gott det går i deltagarnas dagliga arbete. Efter att ha varit med vid ett av fem utbildningstillfällen under det här året vågar jag påstå att processutbildningen är allt annat än en död utbildningsform, utan ett modernt sätt att se på människans utveckling och förmåga att växa på sin arbetsplats. Därför ser jag det som en utmaning att skriva om just processutbildning som utbildningsform. Det utmanar mig att skriva om processutbildning just därför att jag inte lyckats finna en skriven definition om utbildningsformen i varken bibliotek eller uppsatsdatabaser.

## 1.1 Bakgrund

Jag har arbetat i mataffär i åtta år. För två år sedan insåg jag att jag hade ett intresse för branschen och sedan dess har jag gjort mitt bästa för att förankra mitt nyvunna intresse i min utbildning, för att inse att min passion bara växte i kombination med mina nya kunskaper.

I samband med en tidigare uppsats som jag har skrivit för Personal- och arbetslivsprogrammet (PA-programmet) kom jag i kontakt med en coach inom Coop och via henne fick jag information om ledarskapsutbildningen Bra Chefer. Jag tyckte att utbildningen lät intressant av flera anledningar, dels upplägget, dels det givna faktumet att den i högsta grad berör mitt stora intresse men kanske framförallt av den anledningen att den så fint knyter an till de grundpelare vi på PA-programmet har arbetat med under det senaste året. Dessa huvudpunkter presenteras i en, för mig, välbekant bild nedan, som vi arbetat med genomgående under det gångna året i samtliga kursmoment. Även om den här uppsatsen inte berör ledarskapet på djupet.



## 1.2 Om utbildningen Bra Chefer

I samtal med Göran Agermo, som är ansvarig för utbildningen, har jag fått reda på att Bra Chefer startade för många år sedan, men har sedan dess ändrat skepnad ett otal gånger. Inledningsvis fungerade Bra Chefer mer som ett upplägg av teambuildingövningar men har med tiden vuxit och blivit en mer strukturerad ledarskapsutbildning. Den utbildningsomgången som jag har fått följa är, den sjätte reviderade upplagan i denna form och heter således Bra Chefer 6.

Bra Chefer är ett program framtaget för att förbereda ledare för Coop samt att säkra ledarförsörjningen på lång sikt. Detta innebär att utbildningen inte enbart är till för nuvarande ledare, utan också blivande sådana. Programmet är framtaget för att passa både anställda vid samtliga Coopbutiker (Nära, Konsum, Extra och Forum) samt anställda vid Cilab<sup>1</sup> (Coop inköp & logistik<sup>2</sup>), DDF<sup>3</sup> (Gemensamt bolag för de nio största detaljhandelsdrivande konsumentföreningarna, bildat för att fördjupa samarbetet inom drift och marknadsfrågor.<sup>4</sup>) och KF (Kooperativa Förbundet). Detta för att öka rörligheten mellan verksamhetsområden och koncept.<sup>5</sup>

I kapitlet för empiri presenterar jag närmare hur utbildningen är uppbyggd. Avsnittet ovan är tänkt att introducera läsaren för grundtanken bakom Bra Chefer och har således inte med begreppet processutbildning att göra. Därför har jag valt att separera mina fakta bakom Bra Chefer i två delar.

## 1.3 Problemdiskussion

Det finns ingenting skrivet om någon specifik definition av en processutbildning, åtminstone ger begreppet inga svar i sökprofilen bland de arkiv där jag har letat. Däribland återfinns universitetsbibliotekets katalog Lovisa<sup>6</sup>, Elektroniska biblioteket ELIN, där tidskrifter, vetenskapliga artiklar och e-böcker finns samlade<sup>7</sup>, bok- siter så som Adlibris<sup>8</sup>, Bokus<sup>9</sup> och Amazon<sup>10</sup> och till sist flera uppsatsdatabaser. Det i sig är ett stort problem. Var börjar jag? Sanningen är den att jag ganska länge inte har vetat exakt vad jag kan göra med det material jag har haft turen att få ta del av. Processutbildningen är förstås ett faktum då jag nyligen har fått ta del av en sådan. Frågan är inte varför ingen tidigare har skrivit om processutbildningen som något definitivt, utan hur jag kan skriva om en sådan utan att generalisera kring den enda utbildningen jag har tagit del av. Men eftersom pappret är blankt och pusselbitarna finns så måste det gå att skriva om processutbildning som utbildningsform.

---

<sup>1</sup> Skriftligt erhållen dokumentation från Coop; Informationsbrev Bra Chefer.

<sup>2</sup> Bokslutskommuniké, Kooperativa förbundet, januari-december 2008.

<sup>3</sup> Skriftligt erhållen dokumentation från Coop; Informationsbrev Bra Chefer.

<sup>4</sup> [http://www.konsumnord.se/default.asp?id=4398&ptid=&column=nyhet\\_rubrik&value=De+detaljhandelsdrivande+konsumentföreningarna+bildar+DDF+AB](http://www.konsumnord.se/default.asp?id=4398&ptid=&column=nyhet_rubrik&value=De+detaljhandelsdrivande+konsumentföreningarna+bildar+DDF+AB).

<sup>5</sup> Skriftligt erhållen dokumentation från Coop; Informationsbrev Bra Chefer.

<sup>6</sup> <http://lovisa.lub.lu.se/cgi-bin/webgw/chameleon>.

<sup>7</sup> <http://elin.lub.lu.se/ludwig.lub.lu.se/elin?lang=se>.

<sup>8</sup> [www.adlibris.se](http://www.adlibris.se).

<sup>9</sup> [www.bokus.se](http://www.bokus.se).

<sup>10</sup> [www.amazon.com](http://www.amazon.com).

Jag vill med min uppsats ge svar på följande frågor:

- Vad är en processutbildning och vad skiljer den från andra arbetslivsrelaterade utbildningar?
- Hur ser en processutbildning ut?
- Vilka moment återfinns i en processutbildning och vilka teoretiska aspekter finns att ta hänsyn till under dessa moment?

En förutsättning för att jag skulle få vara med och ta del av Bra Chefer, var att jag, som utomstående och oberoende, skulle granska utbildningen och komma med förslag till förändringar. Detta i sig är inget konkret problem, men svårigheten ligger i hur jag ska kunna hjälpa Coop på detta vis utan att min uppsats blir generaliserande kring just Bra Chefer. Detta hoppas jag kunna problematisera och därefter motarbeta genom hela uppsatsen. Jag vill få svar på följande frågor för att kunna hjälpa Coop med utbildningen Bra Chefer:

- Hur pass väl uppfyller Coop sina mål och visioner med utbildningen Bra Chefer?
- Om jag jämför momenten som utmärker Coops processutbildning med teorin, vad kan Coop tänka på för att ännu mer säkra att utbildningen når optimal nyttonivå?

Syftet med min uppsats måste med anledning av ovanstående avsnitt delas upp i två delar utan att framstå som otydligt och mållöst för läsaren.

#### **1.4 Syfte**

Genom att referera till ovanstående avsnitt vill jag förtydliga för läsaren att min uppsats har två syften som nedan presenteras i punktform.

- Med denna uppsats har jag som syfte att skriva om processutbildning som utbildningsform.
- Mitt andra syfte är att hjälpa Coop förbättra processutbildningen Bra Chefer, genom mina observationer i kombination med teoretisk kunskap.

Jag tycker att utbildningen är en utmärkt metod för att förena teori och praktik över en längre tid och på så sätt påverka deltagarens personliga utveckling för ett långsiktigt lärande inom organisationen. Då det inte finns något skrivet om processutbildningar kommer jag att plocka ut moment som berör processutbildningen och som det finns skrivet om i teorin. Dessa moment kommer jag att välja ut, efter det att jag har tagit del av det material som Coop försett mig med, samt efter observationstillfället.

#### **1.5 Avgränsningar**

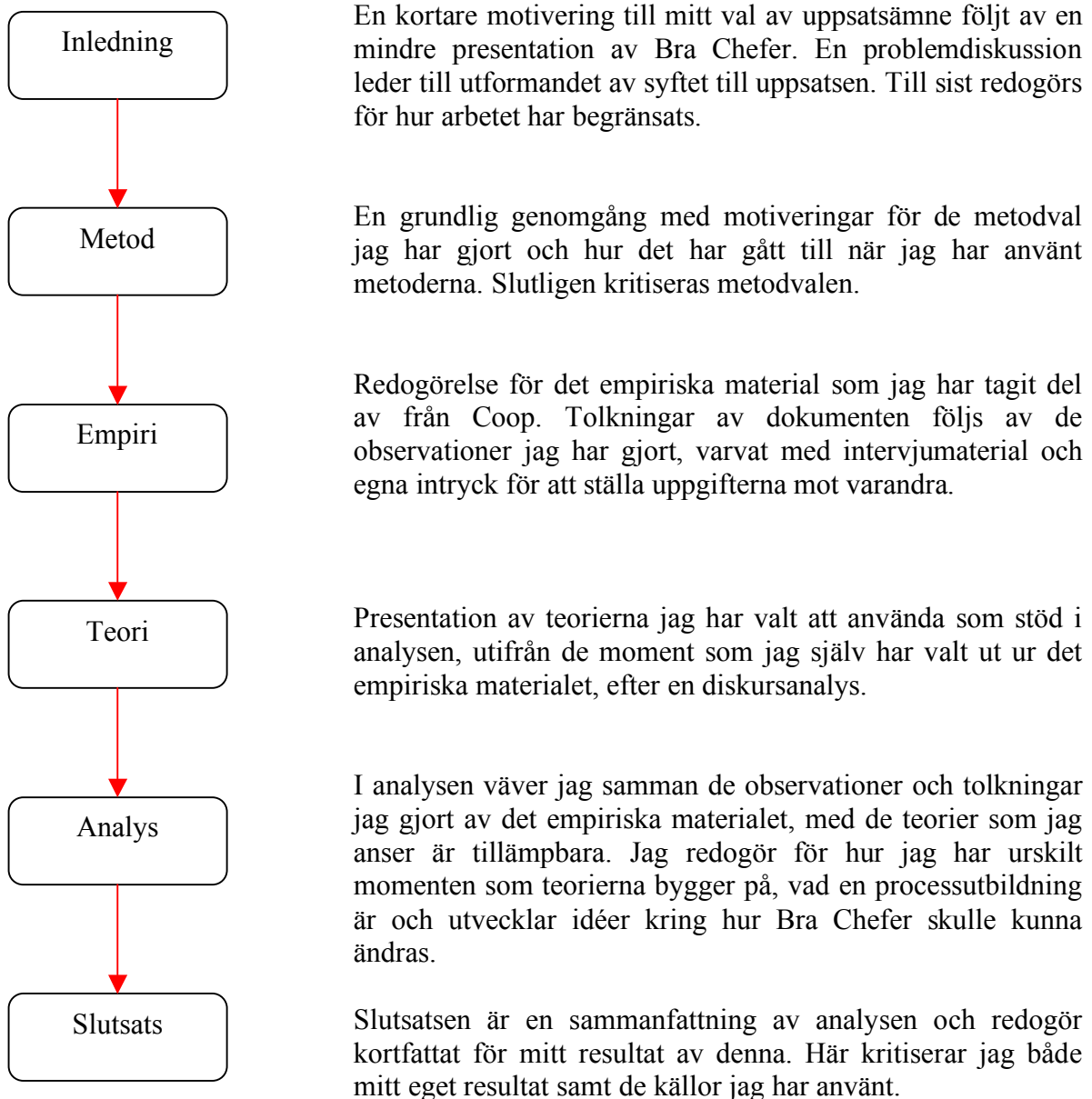
Då jag skriver arbetet i samarbete med Coop, blir mitt empiriska underlag begränsat till denna organisation. Detta är av stor vikt att nämna, då mina samtliga intryck av hur en processutbildning kan se ut, är tagna ur mina tolkningar av utbildningen Bra Chefer. Jag har inte kontaktat andra företag så som ICA eller Axfood för att ta reda på huruvida de har liknande utbildningar för sin personal, eller hur pass tillämpningsbar en processutbildning är på andra typer av arbetsplatser. Däremot tycker jag att Bra Chefer är ett gott exempel på att en



processutbildning passar bra för både kontorspersonal, lagerarbetare och butikspersonal, då utbildningen riktar sig till samtliga av dessa grupper inom Coop.

Till en början hade jag tänkt att mitt arbete skulle smalnas av till en form av uppföljningsrapport där jag skulle granska hur pass effektiv den här typen av utbildningar är i längden. Efter att ha deltagit under tre dagar i utbildningen Bra Chefer så insåg jag att det ämnet blev allt för smalt och varken gjorde utbildningen eller min uppsats rättvisa. Det är först när jag är på plats på utbildningen som jag inser att deltagarna inte bara gör en resa genom teorier, utan att det även innebär en stor personlig utveckling för deltagarna, och med det sagt så kan jag förstå att processutbildningar av detta slag utan tvekan påverkar deltagarna på lång sikt. Därför ser jag hela utbildningen i sig som en viktig del av min uppsats och inte efterarbetet.

## 1.6 Disposition



## 2. Metod

I metodkapitlet presenterar jag mina val av olika metoder för att samla in och bearbeta empiriskt material. Först presenteras mina val teoretiskt, därefter får läsaren följa själva förfarandet då jag använt metoderna i praktiken, hur jag har gått tillväga för att samla in informationen samt hur jag har bearbetat den. I det avslutande avsnittet diskuterar och kritiserar jag mina egna metodval; vilka för och nackdelar som jag har upplevt, vilka för och nackdelar som finns med vardera metod, ur ett teoretiskt perspektiv, samt vad jag hade gjort annorlunda om jag kunde vrida tillbaka klockan. Här diskuteras också arbetets kvalitet utifrån validitet och reliabilitet. Till sist diskuterar jag hur jag arbetat med min uppsats ur en etisk synpunkt. Jag diskuterar vad som har varit viktigt för mig att tänka på, särskilt med anledning av att jag har gjort en fallstudie och i den granskat mänskliga utvecklingsprocesser.

### 2.1 Förhållningssätt

#### 2.1.1. Studien

Vad jag i förstudien har fått reda på är att Coop har ett ledarskapsutvecklingsprogram som heter Bra Chefer. Detta är en utbildning som syftar till att stärka den operativa verksamheten, det vill säga den delen av företaget som rör den grundläggande affärsidén<sup>11</sup>, med hjälp av ett effektiviserat ledarskap. Genom samtal med Göran Agermo har jag också fått klart för mig att Bra Chefer är en processutbildning, men inför mitt besök i Stockholm hade jag ännu inte klart för mig att det skulle bli mitt huvudämne för uppsatsen. Jag har från Coops håll fått höra att företaget just nu håller på att se över utbildningen för eventuella förändringar och de tar gärna in en utomstående aktör med färsk teoretiska perspektiv för att parallellt göra det samma och därefter se om jag ur ett forskarperspektiv kan komma med nya infallsvinklar över hur utbildningen skulle kunna genomföras på ett bättre sätt.

Studien tar med ovan nämnda förutsättningar, enligt Jacobsen, sin början ur ett explorativt perspektiv. Med detta menas att jag som forskare inte från början har någon tydlig hypotes eller någon direkt frågeställning. Jag har inte heller en bild av vad jag kan få ut av studien eller vilka huvudområden jag ämnar beröra genom studien.<sup>12</sup> Detta kommer att komma fram först efter en djupgående studie.

#### 2.1.2. Varför en fallstudie?

En fallstudie hänvisar till verkliga situationer och ger således en mer praktisk tillämpning av de teorier som redovisas parallellt genom studiens gång. Den ger möjlighet att se på praktiken från andra sidan och på så sätt också kunna förbättra den. Merriam skriver också att en fallstudie är särskilt lämplig då forskaren vill utvärdera och skapa förståelse av ”den dynamik som ligger bakom ett program”. En fallstudie är också lätt för läsaren (intressenten) att förstå

---

<sup>11</sup> Forsell, A., Ivarsson Westerberg, A. (2007). *Organisation från grunden*, Korotan Ljubljana, Slovenien.

<sup>12</sup> Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur, Lund.

då det rör sig om vardagen och sällan omfattar stora statistiska redovisningar eller annat svårförståeligt material som tar ifrån läsaren det generella intresset.<sup>13</sup>

### 2.1.3 Vetenskapligt förhållningssätt

Att kritiskt granska ett företags tillvägagångssätt genom dokumentgranskning och djupgående intervjuer, eller på annat sätt hantera företagsmaterial på sådant vis, nämner Bryman & Bell i sin bok som ett *kritiskt* hermeneutiskt tillvägagångssätt. Med detta menas att jag, ur ett analytiskt perspektiv, genomför en djupgående studie av det material som ges och därefter tolkar det i sin sociala kontext,<sup>14</sup> det vill säga i vårt fall organisationen Coop. Med hjälp av *diskursanalys* tolkar jag sedan materialet för att lättare urskilja vilka tyngdpunkter utbildningen lägger sin vikt vid och om det, särskilt vid tolkningen av intervjuerna, finns aspekter som saknas i utbildningen. Enligt Habermas kan jag genom diskursanalys urskilja specifika mönster som, i mitt fall med Coop, exempelvis enar eller separerar kursdeltagarna åt i åsikter kring hur kursen är idag. Habermas delar in talet, i vårt fall intervjun, i två delar; det som faktiskt sägs och det som genomförs eller framkommer under intervjun. Genom att separera dessa två element strävar jag som åhörare just efter att få understruket vilka delar av samtalen intervjupersonen lägger vikt vid.<sup>15</sup> Enligt Edwards kan forskaren genom diskursanalys exempelvis urskilja hur läraren genom talets förmåga styr sin makt i klassrummet genom olika diskursiva mönster och funktioner.<sup>16</sup> Att därför skilja mellan de kursansvarigas syn på utbildningen och deltagarnas ser jag därför som en viktig del av arbetet för att slutligen få fram ett välanalyserat resultat.

När jag har analyserat de dokument som jag fått till mitt förfogande, samt genomfört de intervjuer som jag givits möjlighet att göra tar undersökningen en vändning. De data jag har fått tillgång till har både de kursansvariga och kursens deltagare haft tillgång till. Det är tänkt att jag nu ska kunna ha ett partikularistiskt perspektiv på min studie, det vill säga urskilja nya mönster och idéer som tidigare inte tydliggjorts för de parter som arbetat med programmet. Här hoppas jag kunna bidra med nya insikter i hur utbildningen ska kunna förbättras.<sup>17</sup> Därefter kan jag som forskare fritt argumentera för de ändringar jag anser lämpliga för Coops utbildningsprogram. Olson nämner några aspekter som återspeglar en fallstudies partikularistiska natur. Exempelvis vill jag som författare visa läsaren av min uppsats på ”vad som bör göras och vad som inte bör göras i en liknande situation” samt belysa generella problem.<sup>18</sup>

### 2.1.4 Val av metod

En fallstudie kan genomföras på olika sätt. Beroende på ärende, syfte och mål samt den tillgång på material som forskaren har till sitt förfogande finns det olika tillvägagångssätt att behandla det specifika fallet. Det finns ingen metod som föredras framför någon annan när det

---

<sup>13</sup> Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur, Lund.

<sup>14</sup> Bryman, A., Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Korotan Ljubljana, Slovenien.

<sup>15</sup> Cohen, L., Manion, L., Morrison, K. (2007). *Research methods in education (6th ed)*, Routledge, Oxon.

<sup>16</sup> Ibid.

<sup>17</sup> Merriam (1994).

<sup>18</sup> Ibid.

empiriska materialet tas fram, utan det är upp till forskaren och dennes förutsättningar hur han eller hon väljer att arbeta med informationen som finns.<sup>19</sup>

Valet av att ha en kvalitativ ansats var av ovanstående anledning inte så svår. Jag får tillgång till utbildningsmaterial från Coop, möjlighet att intervju de utbildningsansvariga för Bra Chefer och träffa personer som genomgår utbildningen. Det finns varken utrymme eller intresse för att genomföra en kvantitativ studie. En kvantitativ studie ger inte heller utrymme för att urskilja specifika problem och grundlägga orsakerna till dessa i samma utsträckning som en kvalitativ studie i detta fall gör.

Backman skriver att den kvalitativa studien bygger på skrivna eller talade formuleringar. I fallstudier föredras ofta en kvalitativ metod framför en kvantitativ sådan. Anledningen till detta är just att en kvalitativ studie har möjlighet att urskilja fenomen i sin kontext.<sup>20</sup> Neuman beskriver väl fördelarna med att använda en kvalitativ metod, inte minst vid fallstudier:

- Återspeglar verkligheten och kulturella aspekter.
- Fokuserar på deltagande, påverkan och specifika händelser eller omständigheter.
- Tydliggör värderingar och åsikter
- Forskaren är själv deltagande under processen och ges möjlighet att tematisera analysen.
- Stor vikt vid tillförlitlighet och samspel mellan deltagare och forskare.
- Fallstudien ger forskaren en möjlighet att granska omständigheter på en makronivå.

21

### 2.1.5 Vetenskaplig ansats

Forskare skiljer i regel mellan två vetenskapliga ansatser; induktiv och deduktiv. Fejes skriver emellertid om en tredje ansats, ett mellanting mellan de båda tidigare nämnda tillvägagångssätten, nämligen abduktion<sup>22</sup> och det är den formen av ansats, eller åtminstone inslag av den, som jag har valt för min uppsats.

I en fallstudie tenderar den vetenskapliga ansatsen ofta i att bygga på induktiva resonemang. De material som forskaren getts möjlighet att ta del av tolkas i sin kontext och bildar ett ramverk kring studien.<sup>23</sup> När du påbörjar en induktiv studie har du ofta bara ett ämne eller några få idéer om vad du ska skriva om. När du därefter genomför den empiriska studien drar du som forskare paralleller, identifierar fenomen och generaliserar fram teorier utifrån de slutsatser du kommit fram till.<sup>24</sup>

Deduktiv ansats har ofta sin grund i teorin. Teorin i sig tillämpas därefter i en studie eller i en hypotes för att bevisas eller dementeras.<sup>25</sup> Så länge en teori inte motbevisas leder inte deduktiv ansats till några nya rön.<sup>26</sup>

---

<sup>19</sup> Merriam (1994).

<sup>20</sup> Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser (2 uppl.)*, Studentlitteratur, Lund.

<sup>21</sup> Neuman, W. L. (2003). *Social research methods (5th ed)*, Pearson Education, Inc., USA.

<sup>22</sup> Fejes, A., Thornberg, R. (2009). *Handbok i kvalitativ analys*, Författarna och Liber AB, Stockholm.

<sup>23</sup> Merriam (1994).

<sup>24</sup> Neuman (2003).

<sup>25</sup> Neuman (2003).

<sup>26</sup> Fejes (2009).

Då jag har valt en abduktiv ansats ansåg jag det viktigt att förklara både vad en induktiv och deduktiv ansats innebär för att läsaren ska förstå varför ingen av dessa ansatser är fullt applicerbar på min uppsats. Alvesson och Sköldberg skriver som följer om abduktiv ansats:

*”Abduktionen utgår från empiriska fakta liksom induktionen, men avvisar inte teoretiska föreställningar och ligger i så måtto närmare deduktionen”<sup>27</sup>*

Fejes vill likna den abduktiva ansatsen vid ”ett detektivarbete” där forskaren växlar mellan induktiv och deduktiv ansats för att ställa enskilda fall mot varandra.<sup>28</sup>

Jag har valt att lägga upp mitt arbete på så sätt att jag först presenterar det empiriska material jag har fått fram genom min fallstudie. Ur detta material kommer jag att plocka ut delar eller som jag tidigare nämnt dem, moment, som jag anser berör processutbildningen och spelar stor roll för denna. Därefter kommer jag att bygga på med teoretiska fakta kring dessa moment, som jag anser är viktiga att ta hänsyn till vid liknande utbildningar. På så sätt hoppas jag dels kunna beskriva bakgrunden kring processutbildningars uppbyggnad och presentera nya infallsvinklar och perspektiv som Coop kan ha nytta av vid framtida planering av utbildningen Bra Chefer.

## 2.2. Tillvägagångssätt

### 2.2.1 Dokumentanalys

Enligt Jacobsen finns det grund till att undersöka befintliga dokument då forskaren inte har tillgång till primärdata. Exempel på en sådan situation är fallet med Coop då det helt enkelt inte finns resurser till att förmedla all information direkt till forskaren, utan forskaren får istället ta del av de dokument som primärkällan tagit fram. Den här typen av data kallas för rådata.<sup>29</sup> För att en text ska kunna användas och kännas trovärdig för ändamålet krävs att den tolkas utifrån upphovsmännens tankesätt och att det går att urskilja diskurser i texten.<sup>30</sup>

Merriam beskriver att det första steget i en dokumentanalys är att finna relevant material för studien och därefter granska hur materialet har uppkommit, hur pass trovärdigt materialet är och huruvida det kan vara vinklat eller inte. Det är sedan vanligt att granskaren bygger upp ett kodsysteem för att dela in materialet i olika kategorier. I kvalitativ dataanalys är det dock vanligare att istället hitta ett budskap för vad författaren vill förmedla. Exempelvis, vilka är de mest relevanta och återkommande egenskaperna i dokumentens innehåll?<sup>31</sup>

---

<sup>27</sup> Alvesson, M., Sköldberg, K. (2008, s. 56). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur, Lund.

<sup>28</sup> Fejes (2009, s. 25).

<sup>29</sup> Jacobsen (2002).

<sup>30</sup> Bryman & Bell (2005).

<sup>31</sup> Merriam (1994).

### 2.2.2 Direkt observation

*”Om man vill veta något om verkligheten, så ska du observera den!”*

*Backman (2008, s. 27)*

Med dessa väl valda ord uttrycker Backman varför det är så viktigt att ge sig ut på fältet för att få svar på eventuella tveksamheter eller frågor. När en försvarare hör ett vittne och vill få svar på frågan; *”Hur kan du veta det?”* så vill han eller hon gärna få svaret; *”Jag var där.”* Straight from the horses mouth, eller direkt från källan så att säga. Vad kan vara mer tydligt än att befinna sig på en plats och observera och avläsa beteenden?

Vid observation är den största fördelen att kunna granska mänskliga beteenden i sin fulla kontext. Det finns ett par frågeställningar att ställa sig innan genomförandet av en observation.

#### 1. Öppen eller dold observation?

Vill du att den eller de du observerar ska veta om att du observerar dem eller inte? Det finns givetvis en fördel med att genomföra en dold observation då personerna som utsätts inte vet om det. Skulle de veta om att de blir observerade finns en risk för att deras vanliga beteenden förändras då de känner sig obekväma i situationen och inte vill underprestera i observatörens ögon. Samtidigt är det inte alltid etiskt korrekt att genomföra en observation utan deltagarnas samtycke. Detta är en fråga som berör omständigheterna under vilka observationen kommer att äga rum.<sup>32</sup> Jag har valt att använda mig av en öppen observation därför att det är etiskt riktigt, men också för att det är uppenbart för deltagarna att det finns en ny, främmande person i föreläsningssalen.

#### 2. Deltagande eller inte deltagande observation?

En deltagande observation är om själva observatören är med i aktiviteten under samma förutsättningar som resten av deltagarna. Det kan i vårt fall gälla att jag som observatör skulle sitta med under hela undervisningstiden och ta del av samtal och diskussioner. Det är ofta en fråga om att en observation äger rum över en viss tid, men då utbildningstiden sträcker sig långt över tidsmarginalen för det här uppdraget känns det inte som ett alternativ.<sup>33</sup>

I fallet med utbildningen Bra Chefer har jag alltså valt att använda mig av en öppen, inte deltagande observation. Det finns många fler aspekter att tänka på vid genomförandet av en observation, men de presenteras närmare under själva förfarandet.

### 2.2.3 Gruppintervju

Vid studier kring utbildningar har gruppintervjun varit ett framgångsrikt datainsamlingsinstrument. Anledningen till detta är att det ofta uppstår diskussioner deltagarna emellan, inte minst angående deltagarnas tankar och åsikter kring utbildningen.<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> Merriam (1994).

<sup>33</sup> Ibid.

<sup>34</sup> Cohen, Manion & Morrison (2007).

Jag valde att använda mig av denna metod just för att få igång ett samtal, tre kursdeltagare emellan. För att komplettera detta samtal valde jag att också göra enskilda intervjuer med samma deltagare för att samtliga deltagare skulle få möjlighet att komma med sina åsikter och för att ännu bättre urskilja specifika mönster för hur deltagarna skiljer sig åt i sina åsikter. Detta sätt att arbeta stämmer överens med Habermas teori för diskursanalys som jag tidigare nämnt under metodkapitlet.

#### **2.2.4 Semistrukturerade intervjuer**

Vid en semistrukturerad intervju har forskaren ofta riktat in sig på några specifika teman,<sup>35</sup> därav kommer intervjuerna sist i metodföljden. Tanken är att jag genom diskursanalys av dokumenten som jag fått till mitt förfogande och observationerna av utbildningen ska ge en klarare bild av vilka huvudområden som är viktiga för Coop, och utifrån dessa studier få en klarare bild av vad jag vill få ut av deltagarintervjuerna.

En semistrukturerad intervju är uppbyggd på så sätt att intervjupersonen är väl medveten om vilka teman intervjun kommer att beröra och kan också komma att tilldelas en intervjuguide. Det är dock fritt fram för intervjuaren att ställa följdfrågor som anknyter till det grundläggande temat. Detta ger intervjupersonen möjlighet att förbereda sig inför intervjun hur han eller hon eventuellt kan svara på vissa frågor och det skapar en mer avslappnad stämning mellan denne och intervjuaren.<sup>36</sup> En stor fördel med att genomföra en intervju öga mot öga, som jag har gjort, och inte över telefon, är att det ofta är den metod som ger rakast, längst och mest utförliga svar. Intervjuaren kan inte bara vara med och lyssna utan också observera kroppsspråk och reaktioner från intervjupersoner i situationen som de befinner sig i.<sup>37</sup>

Sudman och Bradbury menar att semistrukturerade intervjuer kan vara att föredra vid känsliga ämnen, eller, som i vårt fall, konfidentiella ämnen. Det kan finnas områden som intervjupersonen inte vill svara på med anledning av sekretess och då finns det en möjlighet för vederbörande att stryka eller avsäga sig från de frågorna före tillfället för intervjun.<sup>38</sup>

Före de intervjuerna jag har genomfört har deltagarna inte fått ta del av några frågor eller en intervjuguide, de har däremot varit väl medvetna om varför jag har bett att få träffa dem och vilket område intervjun kommer att beröra.

### **2.3 Själva förfarandet**

Jag har under hela tiden som jag har arbetat med min uppsats haft god kontakt med de utbildningsansvariga för Bra Chefer, som sitter uppe i Stockholm. Den som jag haft närmast kontakt med har varit Göran Agermo som är utbildningsansvarig för Bra Chefer. Genom den täta kontakten har jag via e-post och telefonsamtal kunnat få svar på frågor jag haft både i för- och efterhand.

---

<sup>35</sup> Bryman & Bell (2005).

<sup>36</sup> Bryman & Bell (2005).

<sup>37</sup> Neuman (2003).

<sup>38</sup> Cohen, Manion & Morrison (2007).

### **2.3.1 Dokumentanalysen**

Genom dokumentanalysen har jag kunnat få all den bakgrundsinformation som jag har behövt för att förbereda mig inför de senare datainsamlingsmomenten. Jag har också fått ta del av vilka mål Coop har med utbildningen, vilka krav som ställs på deltagarna och hur antagningsprocessen av dessa går till. Jag har också fått ta del av tidsplanen för utbildningen med komplett schema över föreläsningar och hemuppgifter. Jag har läst alla dokument jag har fått ta del av och kunnat skilja ur de delar som jag har ansett är viktigast för Coop att jag tittar närmare på och som har mest betydelse för själva processutbildningen.

### **2.3.2 Observationerna**

Som jag tidigare nämnt har deltagarna och de ansvariga varit fullt medvetna om min närvaro och mitt motiv till varför jag har varit med vid utbildningstillfällena. Jag har fått röra mig fritt i salen då deltagarna har utfört mer interaktiva aktiviteter och valt att sitta som observatör vid olika grupper vid de tillfällen som deltagarna har delats in i mindre samlingar för diskussioner eller övningar.

Utöver att delta vid själva utbildningen har jag också fått vara delaktig i möten som de utbildningsansvariga har haft mellan föreläsningarna. I den mån jag har kunnat har jag försökt att hålla mig utanför dessa samtal, men vid tillfällen har jag också givits tillfälle att komma med inflikningar och ibland också förslag. Dessa förslag har då varit direkt relaterade till observationer jag har gjort och i sin tur öppnat upp för ytterligare diskussioner.

Under observationstillfällena har jag skrivit ner anteckningar i min dator på allt som har hänt under tiden som observationen har ägt rum. Dessa dokumentationer har varit allt från saker som har sagts, gjorts eller reaktioner från deltagarna. Totalt har jag fått ihop över 20 sidor datorskriven text med mina egna intryck från utbildningen Bra Chefer.

### **2.3.2 Intervjuerna**

Intervjuerna ägde rum den 29 april, efter utbildningsomgången där jag närvarade. Tre personer valdes ut av de utbildningsansvariga med motivationen att dessa tre var föredömliga representanter för utbildningen. Inte nödvändigtvis föredömliga i den mån att de var de bäst presterande kandidaterna, utan att de ansågs vara öppna, ärliga och hade lätt för att uttrycka sig själva och sina åsikter.

Jag började med att hålla gruppintervjun där vi satt i ett separat rum skilt från de andra deltagarna och de ansvariga för utbildningen. Alla tre gavs ungefär lika stort utrymme under samtalet och deltagarna verkade avslappnade i situationen. Ett störningsmoment var dock att vi inte hade så gott om tid på oss som jag hade velat då deltagarna var tvungna att springa iväg på den sista föreläsningen. Samtalet spelades in genom ett ljudprogram på min dator.

De enskilda intervjuerna utfördes med samma personer, i samma rum och spelades in på min dator. De två första intervjuerna ägde rum på plats efter att sista utbildningsdagen var avslutad. Den sista intervjun ägde rum över telefon en tid senare. Frågorna var i princip de samma som jag hade ställt under gruppintervjun, men jag gav större utrymme för deltagarna att tänka till och fick på så sätt möjlighet att ställa fler följdfrågor.



## 2.4 Metoddiskussion och metodkritik

Jag har valt att ganska tydligt presentera mina metoder så klart och tydligt som det går genom det här metodkapitlet, just med anledning av att det inte ska uppstå allt för många frågetecken kring mina tillvägagångssätt. Det är dock viktigt att understryka att det alltid finns alternativa tillvägagångssätt och saker som jag hade kunnat göra annorlunda om jag hade haft möjligheten att börja om igen.

### 2.4.1 Metoddiskussion

Jag har haft stora problem med att få uppsatsen att hålla ihop då ämnet processutbildning känns relativt outforskat, åtminstone de senaste decennierna. Det hjälpte mig då att använda den abduktiva metoden för att ge stöd för mina antaganden och generaliseringar av de observationer jag har gjort genom att stötta upp dem med mitt teoretiska ramverk. Med ett empiriskt upplägg som bygger på en fallstudie kändes det naturligt för mig att ta hjälp av de metoder som vanligtvis rekommenderas att använda sig av vid fallstudier, nämligen en kvalitativ sådan. Det hade inte känts naturligt att dela ut enkäter till kursdeltagarna för att ta fram någon form av mätbart resultat. Det hade inte heller funnits möjlighet att bredda undersökningen till fler än ett företag. Det faktum att jag har kommit fram till att vissa moment känns viktiga i en processutbildning och dragit slutsatser utifrån dessa antaganden för en specifik processutbildning kan tyckas anmärkningsvärt. Dessa är moment jag har kommit fram till i den diskursanalys jag har gjort efter mina observationer, intervjuer och övriga studier.

Den dokumentanalys jag har gjort kändes nödvändig för att skapa en grundförståelse för hur processutbildningen går till. Efter att ha deltagit vid ett utbildningstillfälle har jag efter mina observationer och intervjuer kunnat tillföra ytterligare moment som jag anser direkt relaterade till processutbildningen. Jag är på detta vis nöjd med hur mina metodval har kompletterat varandra.

Under tiden jag närvarade vid Bra Chefer uppe i Stockholm kände jag aldrig att min närvaro påverkade deltagarna på plats. Tvärtom arbetade jag noga med att, när det kändes nödvändigt, vara så frånvarande som möjligt från utbildningsmomenten. Likaså när det kändes nödvändigt och jag satt som åhörare för mindre gruppdiskussioner frågade jag deltagarna om det var okej att jag satt med och lyssnade och om de kände att det påverkade deras process. Det kändes aldrig som ett problem för kursdeltagarna att jag var med under de dagar jag fick möjlighet att delta. Däremot kunde jag ibland känna att ett par av utbildningsvärdarna trippade lite på tå, för att försöka framstå som mer pedagogiska eller mer närvarande än vad de faktiskt var. Detta kunde jag märka av att utbildningsvärdarna tidvis var övertydliga och upprepade viktiga moment en gång extra samtidigt som de sneglade över med blicken mot mig för att se om jag antecknade. Detta kan givetvis vara ren inbillning från min sida, men redan från början var det klart för deltagarna att det inte var dem, utan allt runtomkring dem jag skulle granska. Detta kan förklara deltagarnas lugn och utbildningsledarnas bitvis nervösa infall.

## 2.4.2 Metodkritik

Med facit i hand så är jag nöjd med mina val av metoder. Det är snarare processen och mina tillvägagångssätt jag vill kritisera. De dagarna jag var uppe i Stockholm var mycket intensiva och jag hade inte möjlighet att genomföra mina datainsamlingsmetoder på det vis jag hade planerat.

Intervjuerna blev med anledning av deltagarnas pressade schema väldigt stressiga och i slutminuterna stod det alltid en kursvärd och bankade på fönsterrutan och tecknade ”fem minuter kvar” med handen. Detta har givetvis påverkat både mig och kursdeltagarna. Det faktum att kursdeltagarna var utvalda av de utbildningsansvariga kan också alltid diskuteras, då dessa kan ha valts ut med en baktanke om att de har en ovanligt positiv inställning till kursen i förhållande till hela populationen av kursdeltagare. Jag kan inte svara på huruvida deltagarna är representativa för gruppen eller bara goda förespråkare för Bra Chefer.

Det faktum att jag inte har getts tillfälle att intervjua de utbildningsansvariga i en regelrätt intervju kan diskuteras. Jag har istället fått delta vid möten med de utbildningsansvariga dels över lunch men också i ett separat rum där de ansvariga har diskuterat framtida moment för utbildningen. Dessa samtal kändes däremot hela tiden väldigt avslappnade och ärliga och jag gavs mycket utrymme för att få svar på mina frågor även om det inte var en ren intervju jag höll.

Jag har tidigare diskuterat alternativa metoder så som att undersöka fler företag med liknande utbildningar och att göra en mer kvantitativ analys för att få med alla utbildningsdeltagarna och deras perspektiv på utbildningen. Jag kan se problemet i att bara ha ett ensidigt empiriskt underlag. Jag valde att bara använda mig av Coop då jag tycker att utbildningen sträcker sig till en bred massa i olika enheter av en organisation som kan representera olika delar i vilken organisation som helst.

## 2.4.3 Kvalitet

Målet med den här uppsatsen är, förutom att få svar på min frågeställning och fullfölja mitt syfte, att skriva en tillförlitlig och trovärdig rapport som ska vara till intresse både för mig, organisationen jag arbetar med och mina medstudenter som är intresserade av liknande studier inom området.

I en kvalitativ analys är det viktigt att det finns ärlighet, ett djup, rikedom och täckning för det som utvinns ur den empiriska insamlingen för att undersökningen ska uppnå validitet.<sup>39</sup> Det finns skillnader mellan intern och extern validitet. Intern validitet omfattar det faktiska resultatets giltighet. För att verifiera resultatet måste författaren kunna kritisera sina källor och uppgiftslämnare. Detta kan göras genom att fråga uppgiftslämnaren om resultatet om det känns riktigt eller om det är något som kan ha uppfattats fel av forskaren. Vidare kan forskaren gå in djupare och granska sina övriga källor. Är det sekundärdata eller primärdata forskaren har använt sig av, kan materialet på något sätt vara vinklat eller på något sätt vara skrivet till fördel för en viss grupp som omfattas av källans undersökning?<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> Cohen, Manion & Morrison (2007).

<sup>40</sup> Jacobsen (2002).

När det är dags att dra slutsatser och komma fram till ett giltigt resultat är det också viktigt att granska de samband forskaren har kommit fram till.<sup>41</sup> Detta kan vara extra intressant i vår studie då den är av hermeneutisk karaktär och styrs av fenomenen i dess sociala kontext, alltså rena tolkningar av den djupgående studien.<sup>42</sup> Taylor och Bogdan skriver att ” den kvalitativa forskaren är intresserad av perspektiv snarare än av sanningen i sig”.<sup>43</sup> Det är alltså viktigt för forskaren att få förståelse för hur deltagarna i studien är inblandade i de områden forskaren har intresserat sig för att han eller hon i slutändan ska få fram ett godkänt resultat.<sup>44</sup> Forskaren måste efter dessa principer alltså ständigt ifrågasätta de samband som studien visar på och kritisera dessa så att resultatet är reellt och att studien inte utesluter andra förhållanden som också är viktiga för slutresultatet.<sup>45</sup>

Extern validitet handlar istället om huruvida studiens resultat är generaliserbart eller inte.<sup>46</sup> Vid genomförandet av en fallstudie är det viktigt att ställa sig frågan om man det går att dra generella slutsatser från ett enstaka fall och om så är fallet, hur? Då jag i studien använder mig av tolkningar av det empiriska materialet, är generaliserbarheten låg. Istället får jag generalisera i det specifika som studien visar på och eventuellt jämföra dessa resultat med tidigare studier som gjorts. Likaså kan du som forskare välja att stanna vid det resultatet du fått fram av studien och lämna över generaliserbarheten till läsaren, för han eller henne att avgöra om resultatet är tillämpningsbart på en viss situation.<sup>47</sup>

För att styrka kvaliteten i uppsatsen är det viktigt att studien, utöver att vara giltig, också är pålitlig. Det vill säga att det föreligger en reliabilitet i studien. Triangulering är en god metod för att styrka reliabiliteten i en undersökning. Med begreppet menas att undersökningen utförs av flera forskare, flera informationskällor och att flera metodkällor används för att allt eftersom bekräfta resultatet som får växa fram. Metodisk triangulering koncentrerar sig på att använda sig av samma metod vid olika tillfällen, i mitt fall exempelvis intervjuer av personer som berörs olika av utbildningen jag studerar, eller observation vid olika utbildningstillfällen samt följderna av dessa.<sup>48</sup>

Det är viktigt att som forskare anta ett granskande synsätt och att på så sätt redogöra för alla faser inom forskningsprocessen.<sup>49</sup> Av den anledningen har jag valt att redogöra för själva förfarandet eller, rättare sagt, arbetets gång. På så sätt redogör jag som forskare för alla faser av datainsamlingen jag genomgått och det blir då lättare för läsaren att se studien som trovärdig. Studien blir mer transparent då du som forskare låter läsaren följa arbetets gång.<sup>50</sup>

---

<sup>41</sup> Jacobsen (2002).

<sup>42</sup> Bryman & Bell (2005).

<sup>43</sup> Merriam (1994, s. 178).

<sup>44</sup> Merriam (1994).

<sup>45</sup> Jacobsen (2002).

<sup>46</sup> Ibid.

<sup>47</sup> Merriam (1994).

<sup>48</sup> Cohen, Manion & Morrison (2007).

<sup>49</sup> Bryman & Bell (2005).

<sup>50</sup> Ibid.

## 2.4.4 Etik

*”Forskare måste alltid vara hederliga med sina resultat. En forskare får aldrig förvränga, förfälska, vilseleda eller plagiera”*

*vetenskapsrådets hemsida*<sup>51</sup>

De här orden är för många självklara och ofta en av de första sakerna du får lära dig när du börjar studera på högre lärosäten. Men det finns saker utöver de självklara då du ska skriva en uppsats, inte minst då du gör en fallstudie i samarbete med ett företag.

Vetenskapsrådet har tagit fram forskningsetiska principer kring hur forskning ska ske inom humanistisk och samhällsvetenskaplig forskning. Kraven bygger på fyra grundpelare inom denna forskningsetik:

*Informationskravet:* Den som deltar i undersökningen ska bli informerad om sin roll i undersökningen och på vilka villkor som hon eller han deltar. Deltagaren ska också vara medveten om att det är frivilligt att delta och fritt att avbryta sin medverkan när som helst under projektets gång. Information som anses viktig och som kan påverka deltagarens vilja att fortsätta delta i studien ska framgå tydligt.<sup>52</sup>

*Samtyckeskravet:* Forskaren måste ha samtycke från deltagarna i undersökningen. Liksom ovan gäller även här att undersökningsdeltagaren när som helst under en observation eller intervju är fri att lämna undersökningen. Är deltagaren under 15 år och undersökningen kan innehålla inslag av känslig karaktär krävs samtycke från förälder eller annan vårdnadshavare. Till sist bör nämnas att forskaren inte på något sätt får försöka påverka deltaganden att agera på ett sätt som på något sätt gynnar studien, utan allt som sker ska ligga i undersökningsdeltagarens natur och alltså inte framkomma efter påtryckningar utifrån.<sup>53</sup>

*Konfidentialitetskravet:* Om det i studien framkommer etiskt känsliga uppgifter bör en förbindelse om tystnadsplikt tecknas för varje enskild individ som deltar. Information om sådana personer bör också lagras på ett sådant sätt att personen i fråga inte på något sätt kan identifieras utifrån de uppgifter som anges.<sup>54</sup>

*Nyttjandekravet:* Personliga uppgifter för forskningsändamål bör endast användas i just forskningssyfte och får ej nyttjas i kommersiellt bruk eller andra icke- forskningsrelaterade områden. Uppgifterna får inte heller användas för beslut eller åtgärder som berör den deltagande om inte denne samtycker till detta.<sup>55</sup>

Merriam skriver att det finns två tidpunkter i en kvalitativ fallstudie då etiken spelar en aktiv roll. Den första är vid insamlingen av det empiriska materialet och den andra när materialet publiceras. Författaren presenterar fem punkter som hon anser är huvudproblemet vid dessa tillfällen. Bortsett från de områden som vetenskapsrådet själv tar upp ser Merriam en fara i att forskaren kan bli allt för insatt och engagerad i sina egna frågeställningar och på så sätt tappa fokus på det som faktiskt framkommer i resultatet av den empiriska studien. En annan risk är

<sup>51</sup> <http://www.vr.se/etik/oredlighetiforskningen.4.9232df81081e742f7e800049.html>.

<sup>52</sup> Vetenskapsrådet, *Forskningsetiska principer – inom humanistisk- samhällsvetenskaplig forskning*, Elanders Gotab.

<sup>53</sup> Ibid.

<sup>54</sup> Vetenskapsrådet, *Forskningsetiska principer – inom humanistisk- samhällsvetenskaplig forskning*, Elanders Gotab.

<sup>55</sup> Ibid.

att läsaren har svårt att skilja på den information som ges i rapporten och forskarens tolkning av informationen. Det är därför viktigt att förtydliga i sin skrift vad som faktiskt har sagts och vad som har tolkats fram.<sup>56</sup>

Vad gäller jävighet så följer vetenskapsrådet förvaltningslagens bestämmelser i svensk lagstiftning. Det faktum att jag själv är anställd hos Coop anses inte jävigt enligt dessa bestämmelser då jag inte får ersättning för detta arbete och arbetet kommer inte heller på annat sätt bidra till vinning för min egen yrkesroll eller framtida karriär.<sup>57</sup>

---

<sup>56</sup> Merriam (1994).

<sup>57</sup> [http://www.vr.se/download/18.12d0b1b510b193dbac18000706/javsregler\\_20060221.pdf](http://www.vr.se/download/18.12d0b1b510b193dbac18000706/javsregler_20060221.pdf).

### 3. Empiri

I kapitlet för empiri presenterar jag det material som jag fått tillgång att arbeta med från Coop. Jag vill understryka för läsaren att Empirikapitlet är en stor del av arbetet och bitvis detaljerat då jag inte vill att det ska förekomma några otydligheter i varifrån jag har utvunnit mina tolkningar. Jag vill att läsaren, genom att sätta sig in i empirin, ska få uppleva det jag har upplevt. I empirin får läsaren därför följa observationen från dag ett och framåt.

Jag inleder med en förstudie där jag presenterar det material om Bra Chefer jag fick ta del av inför mitt besök på utbildningen uppe i Stockholm. Denna Information ger en utförlig presentation kring tankegången som ligger bakom Bra Chefer. I det första avsnittet förkommer också inslag från de observationer jag har gjort, då de känns mer relevanta för detta avsnitt än för efterföljande. Efter introduktionen till utbildningen presenterar jag de observationer jag har gjort under tillfället jag har fått vara närvarande vid Bra Chefer. Dessa observationer har jag valt att varva med de samtal som jag har haft med dem som är ansvariga för utbildningen samt deltagarna som jag har fått möjlighet att intervjua. Anledningen till att jag har valt detta upplägg är att jag vill att läsaren ska ha samma utgångsläge som jag hade inför mitt besök uppe i Stockholm på Coops högkvarter. Det är nämligen en sak att ta del av information såsom mål och visioner för utbildningen Bra Chefer men en annan att faktiskt vara där och observera hur den ser ut i praktiken. Jag hoppas att jag på detta sätt lättare kan få läsaren att förstå hur jag har dragit mina slutsatser. Slutligen vill jag också med detta avsnitt tala om för läsaren att jag stundtals i texten redogör för egna tankegångar och kommer med förslag på idéer som jag skrivit ner allteftersom jag följt utbildningen. Detta för att förslagen inte ska dyka upp osökt i min analys, utan för att läsaren av min uppsats ska förstå varifrån tankegången kommer. Jag har däremot försökt sammanfatta dessa tankar i det sista avsnittet för att för läsaren skilja mellan egna tankar och faktisk empiri.

#### 3.1 Förstudien

De huvudsakliga ämnesområdena som utbildningen Bra Chefer berör är ledarskap, ekonomi, kommunikation, personal och arbetsrätt. Kunskapen får de nästan 40 deltagarna huvudsakligen vid de fem utbildningstillfällena där de träffas och deltar vid föreläsningar och aktiviteter.<sup>58</sup> Utbildningstillfällena sträcker sig över sju månaders tid och vid varje tillfälle har deltagarna tre tuffa dagar med fullspäckade scheman.<sup>59</sup> De som föreläser vid seminarierna är framför allt interna resurser, men vid vissa delmoment har Coop valt att ta in konsulter med expertis inom området.<sup>60</sup>

Redan vid antagningen av utbildningen ställs det stora krav på dem som önskar delta. Med den specifika ansökan, som varje deltagare och dennes chef får fylla i, ska ett personligt brev samt meritförteckning bifogas.<sup>61</sup> Efter det att deltagarna blivit antagna ställs ytterligare krav, som Coop presenterar vid första tillfället de möts.

---

<sup>58</sup> Ur Bra Chefers PowerPoint Presentation som används i presentationssyfte vid det allra första utbildningstillfället.

<sup>59</sup> Schema Bra Chefer 6.

<sup>60</sup> Ur Bra Chefers PowerPoint Presentation som används i presentationssyfte vid det allra första utbildningstillfället.

<sup>61</sup> Ansökningsformulär, Bra Chefer.

För att få gå utbildningen Bra Chefer krävs av deltagaren följande kriterier:

- 100 % närvaro
- Deltagarna ska vara väl förberedda inför muntliga presentationer vid varje moment
- Ambitionsnivån ska vara hög på genomförandet av hemuppgifterna
- Studier mellan seminarierna, projektplanering och genomförande samt genomförande av utvecklingsplanens moment sker helt under programdeltagarens eget ansvar

62

Som nämns ovan får varje deltagare en utvecklingsplan som innehåller de praktiska moment som Coop anser nödvändiga för blivande ledare att ha genomgått. Den här utvecklingsplanen är individuell och också anpassad efter de olika områden som respektive kursdeltagare arbetar inom. Ansvar för att utvecklingsplanen följs, är helt upp till deltagaren.<sup>63</sup> Jag vill här tillägga att det både från mina observationer men också utifrån gruppdiskussion och enskilda intervjuer framkommit att vissa deltagare verkar vara mer intresserade av utbildningen än andra. Ur min egen tolkning framkommer detta av att en del deltagare vid olika tidpunkter småpratade under några av föreläsningarna och skickade lappar, samma deltagare verkade inte heller ta sina hemuppgifter på lika stort allvar som resten av gruppen. De personer jag haft möjlighet att prata med enskilt och i grupp menar också på att några av deltagarna helt enkelt inte passar in i ledarrollen och därför inte bär med sig samma intresse som de övriga gruppdeltagarna. Detta är ingenting jag själv har uppmärksammat utan tydligen något som tidvis har stört vissa av deltagarna.

Under hela utbildningens gång tilldelas deltagarna hemuppgifter, som jag har observerat, ofta benämns de som hemläxor. Dessa hemuppgifter kan deltagarna få med sig till följande utbildningsdag eller till nästa utbildningstillfälle. Hemuppgifterna kan innebära muntlig redovisning, interaktiva utbildningsmoment, ske enligt utvecklingsplanen eller det Coop har ansett vara ett viktigt moment i utbildningen; projektarbetet<sup>64</sup>.

Projektarbetet är ett moment som följer deltagarna genom hela utbildningsprocessen. I projektarbetet ska deltagaren få arbeta med att påverka och involvera sina medarbetare. Denna process är tänkt att få kursdeltagaren att tillämpa vad han eller hon har lärt sig om ledarskap, på sin egen arbetsplats. Projektarbetet ska presenteras skriftligt enligt en redan fastställd struktur och det är ett måste att ämnet ska tillföra ett värde till verksamheten där deltagaren arbetar.<sup>65</sup> En närmre presentation av projektarbetet kommer att redogöras för längre fram i empirikapitlet. Detta är den dokumentation jag hade fått ta del av före mitt besök för utbildningen.

En tanke med Bra Chefer är att flera moment ska vara interaktiva, det vill säga att deltagaren själva får vara med och praktisera momenten i form av övningar och uppgifter. När deltagarna är på hemmaplan och ska arbeta med sin utbildningsprocess på arbetsplatsen har de tillgång till ett intranät som innehåller information om både studieteknik, projektarbetet, utvecklingsplanen, fakta om Coop som företag och kommunikationsmöjligheter deltagarna emellan.<sup>66</sup> Under mina observationstillfällen fick jag också lära mig att deltagarna laddar upp

---

<sup>62</sup> Citerat ur Bra Chefers PowerPoint Presentation som används i presentationssyfte vid det allra första utbildningstillfället (s. 7).

<sup>63</sup> Ur Bra Chefers PowerPoint Presentation som används i presentationssyfte vid det allra första utbildningstillfället.

<sup>64</sup> Ur Bra Chefers PowerPoint Presentation som används i presentationssyfte vid det allra första utbildningstillfället.

<sup>65</sup> Ibid.

<sup>66</sup> Ibid.

sina hemuppgifter och projektarbeten på portalen för att ta del av och lära sig av varandras erfarenheter.

Utbildningen har, som jag tidigare nämnt, programvärdar, som är ansvariga för utbildningen. Dessa värdar ska delta under utbildningens samtliga schemalagda aktiviteter. Programvärdarna ska vara aktiva i gruppdiskussioner för att dela med sig av sina egna erfarenheter som ledare och ge deltagarna nya perspektiv. Dessa perspektiv ska omfatta olika områden av verksamheten inom Coop och bygga upp förståelse för företaget i dess helhet. Av programvärdarna krävs också att dessa har förståelse för gruppens behov och för hur deras utveckling artar sig. Värdarna ska också ge feedback under programmets gång och vid behov kontakta deltagarens handledare för att underlätta för utvecklingen.

Handledarna utgörs av deltagarens närmsta chef för att stödja deltagaren i det vardagliga arbetet. Handledarna ska också kunna svara på frågor då deltagaren behöver hjälp med hemuppgifterna. Den närmsta chefen ska erbjuda kursdeltagaren möjlighet att praktiskt utöva de moment som ingår i utvecklingsplanen och ge utrymme för att deltagaren ska få träna sig i sin ledarroll. Det är förstås viktigt att handledaren tar sig tid till att vara där för utbildningsdeltagaren och vara en god förebild i sitt eget ledarskap.<sup>67</sup>

Vid en närmare titt på schemat för utbildningen förstår jag att det är tuffa dagar som väntar deltagarna som antagits till Bra Chefer. Vid tionsåret, första dagen vid varje utbildningstillfälle träffas deltagarna och då har flera av dem påbörjat sin resa upp eller ner mot Stockholm redan tidigt på morgonen. Utbildningen fortsätter efter att alla har anlänt och sen hela dagen och en bra bit in på kvällen. Klockan nio på kvällen får deltagarna gå tillbaka till sitt hotell som ligger en liten bit ifrån Coops huvudkontor ute i Solna. Dag två vid utbildningstillfällena börjar klockan åtta på morgonen och fortgår sedan till nio på kvällen. Sista dagen börjar liksom dagen innan klockan åtta, men här ges deltagarna utrymme att ta sig hem, då dagen avslutas redan klockan fyra.<sup>68</sup> I utbildningen ingår helpension med måltider, resor och övernattningar<sup>69</sup>. Med detta i bakhuvudet är det lättare att förstå att Bra Chefer är en stor satsning som Coop gör på sin personal.

Den här informationen hade jag med mig innan jag fick vara med som observant vid Bra Chefer uppe i Stockholm. Jag tyckte att det skulle bli intressant att titta närmare på hur denna plan följs och om inte, vad som stod i vägen för Coops mål och visioner och det faktiska utfallet. Dokumentationen kommer jag att analysera senare i uppsatsen i förhållande till observationerna jag har gjort och tillämpbar teori.

### **3.2 Huvudstudien: Observation, intervjuer och samtal**

Följande avsnitt är baserat på de anteckningar jag skrivit ner på min dator under de tre dagar jag fick vara med vid utbildningen uppe i Stockholm. Totalt hade jag med mig över 25 sidor text från Stockholm, men dessa har jag skurit ner och tagit ur de bitar som jag anser viktiga att ha med i sin fulla kontext. Det jag har skrivit ner har jag noggrant formulerat så att mitt intryck av själva händelsen i just den stunden ska kännas klart och tydligt. Jag tyckte också att det var viktigt att vänta en tid innan jag satte mig ner för att försöka skriva om dessa intryck.

---

<sup>67</sup> Ur Bra Chefers PowerPoint Presentation som används i presentationssyfte vid det allra första utbildningstillfället.

<sup>68</sup> Schema Bra Chefer 6.

<sup>69</sup> Bra Chefer – Teori och praktik i en lärande organisation. Informationsblad Bra Chefer.



Detta med anledning av att när jag lämnade utbildningen var jag så pass inne i processen och behövde få distans till denna för att kunna se utbildningen utifrån ett kritiskt perspektiv.

I det här avsnittet kommer jag också att ha med de intervjuer som jag har fört med deltagarna och de samtal jag haft med programvärdarna. Detta för att jag ska kunna ställa mina tolkningar, tanken bakom de olika momenten och deltagarnas upplevelser, mot varandra. Observationer, intervjuer och samtal har alla ägt rum mellan 27 – 29 april 2010 med undantag av en intervju med en deltagare som gjorts vid ett senare tillfälle över telefon. Jag har också kunnat ställa frågor som har vuxit fram, under den tid som jag har suttit och skrivit, till Göran Agermo. Dessa frågor har då besvarats antingen över e-post eller via telefon.

### 3.2.1 Huvudstudien dag ett

Vi träffas i en fönsterlös utbildningslokal en bit in i Coops högkvarter i Solna utanför Stockholm. Den ser ut som många andra föreläsningssalar jag har varit inne i, whiteboardtavla, kateder och stolar. Vad som skiljer salen åt från vanliga utbildningslokaler är att det längs med salens väggar sitter klämmor i vilka utbildningsvärdarna hänger upp stora pappersark med material som deltagarna har fått ta del av längsmed utbildningen. Deltagarna har inte heller några bord att sitta lutade mot, utan istället finns det hjul på stolarna så att deltagarna obehindrat ska kunna rulla runt i salen och bilda gruppformationer när det ges tillfälle till diskussion. Det här är en bra lösning då deltagarna ofta diskuterar det aktuella ämnet som föreläses, utifrån egna erfarenheter.

Deltagarna utgörs av en relativt ung skara med kandidater från hela Sverige. Större delen av kandidaterna har idag inte en chefsroll, utan är aspirerande ledare. Det är tydligt att det har bildats grupper under de tidigare utbildningstillfällena och varje deltagare verkar ha funnit sin plats. Göran Agermo har påpekat att grupprocessen har varit en viktig del av utbildningen då deltagarna kommer från olika bakgrunder och är vana vid att arbeta i sin miljö, i den butiken eller på den arbetsplatsen de är stationerade. För de flesta av deltagarna är det här något helt nytt och många är inte vana vid att exempelvis tala inför en grupp eller ta för sig under diskussioner. Därför har det varit viktigt att bygga upp en trygghet deltagarna emellan för att alla ska ha möjlighet att ta del av den processen gruppen ska gå igenom tillsammans. Vid det första tillfället som deltagarna träffades i november fick alla genomgå flera omvälvande aktiviteter för att knyta band till sina kollegor och på så sätt skapa en behaglig och avslappnad stämning inför resten av utbildningsperioden. Tidvis delas deltagarna också in i fyra mindre grupper och diskuterar sina upplevelser genom utbildningen. Dessa smågrupper har givetvis en ännu mer personlig kontakt än vad den stora gruppen har då den innersta utvecklingsprocessen diskuteras personerna emellan. Vid tidigare utbildningar valde Coop att dela in dessa grupper i sektioner som Coop Forum för sig och Cilab för sig, men nu har företaget valt att blanda deltagarna för

*Stolarna som används som ett diskussionsredskap under utbildningens gång.*



att alla ska få ta del av organisationen på en makronivå och förstå hur organisationen fungerar i det stora hela. Det råder delade meningar om huruvida det här är en bra strategi eller inte.

Första dagen för utbildningen börjar med en snabb tillbakablick där deltagarna bland annat berättar om hur det har gått med hemläxan. Resultatet blir blandat. En del deltagare har inte fått tid över till att sitta med hemuppgiften och en del har inte riktigt förstått vad uppgiften går ut på. Därefter diskuteras Coops ledarskapsidé som ser ut på följande vis:

Styrning av verksamheten → Inspirera medarbetarna → Säkerställa ett genomförande

Deltagarna ska komma på frågor som rör ledarskapet. Det här är en övning som ofta förekommer under utbildningen och som kallas för ”bikupan”. Deltagarna sitter i grupper om fem till sju personer och diskuterar det aktuella ämnet. Ett par av utbildningsvärdarna lämnar rummet och en tredje tar en av kursdeltagarna till sidan för att diskutera en sak. Det visar sig senare att personen i fråga är dagens värd. Varje dag utses en av kursdeltagarna till dagvärd. Dagvärden representerar gruppen av deltagare och har som uppgift att se till att alla deltagare är på plats, ha koll på dagens schema och vara vaksam under föreläsningarna om det behövs en bensträckare eller inte. Detta är extra viktigt med tanke på hur pass omfattande dagarna är.

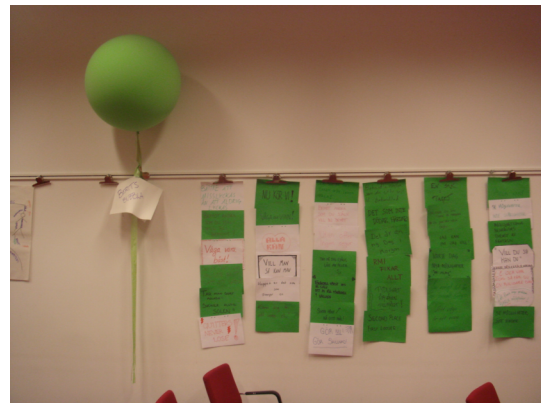
Efter bikupan får varje grupp presentera vad de kommit fram till. Det ställs en massa frågor, men det framkommer inga svar. Tanken är att dessa frågor ska besvaras under ett seminarium senare i veckan.

Dagens föreläsning hålls av Annica Hellgren som är managementkonsult från det utomstående konsultföretaget Consultus. Consultus är ett företag som arbetar med organisationer i utveckling för ett bättre lärande genom att arbeta med positiva beteendeförändringar på individ- och teamnivå<sup>70</sup>. Annica har varit med vid varje utbildningstillfälle och har genomgående arbetat med deltagarna för att de ska få bättre förståelse för sitt eget ledarskap och dess funktioner. Deltagarna är eniga om att Annica har haft mycket positiv inverkan på utbildningen och har varit den som påverkat deras tankegång kring ledarskapet allra mest.

Vid en intervju framkommer det också att Annica är den som har lagt grundstenarna för själva grupprocessen då hon var ansvarig för de teamövningar som deltagarna fick delta i vid första utbildningstillfället. De fick bland annat hoppa dubbelhopprep utan rep för att träna samspel. Dessa övningar tyckte deltagarna till en början kändes löjliga och pinsamma, men Annica var noga med att förklara varför de olika momenten var viktiga och hon arbetade hela tiden med att få in ledarskapstänket hos deltagarna.

Direkt blir jag insatt i hur Annica arbetar. Deltagarna ska genomgå en övning som kallas för ”pennan”. Deltagarna går ihop parvis och bestämmer att en av dem ska leda och den andre ska följa ledaren. Ledaren bestämmer en plats, i rummet, som den andre inte får reda på, till

*Ett exempel på hur väggarna ser ut i undervisningssalen.*



<sup>70</sup> [http://www.consultus.se/consultus/5,36.cs?cs\\_dirid=5](http://www.consultus.se/consultus/5,36.cs?cs_dirid=5).

vilken de båda ska ta sig, utan att konversera med varandra. Till sin hjälp har de en penna som de placerar mellan varsitt pekfinger. Det är nu upp till ledaren att, med hjälp av pennan, föra den andre personen till den hemliga platsen. Pennan får under inga omständigheter falla i golvet. När alla har nått sina mål frågar Annica hur de tog sig till platsen. Det visar sig att det inte bara finns ett, utan flera sätt för hur deltagarna har lett sina kompanjoner. Antingen har ledaren tryckt på pennan för att medarbetaren ska backa, eller så har ledaren själv backat så att medarbetaren följer efter. Ett tredje sätt är att röra sig mer i sidled och med hjälp av kroppsspråket leda kompanjonen i rätt riktning. Det här, menar Annica på, är att visa på vilka olika sätt det går att styra sina medarbetare.

Dagen fortsätter med en repetition från tidigare föreläsningstillfällen, det här är nämligen sista tillfället som Annica är med. Deltagarna får nu gå runt i klassrummet och ta del av de modeller som hänger på väggarna runt om i salen. Dessa är alla modeller och tankegångar som Annica har haft med vid tidigare utbildningstillfällen. Exempel på dessa modeller är FIRO-modellen, en klassisk team-building modell. En modell som består av metaforer i form av forsen, stranden, berget och bryggan beskriver hur en personlig utvecklingsprocess kan se ut i en grupp. Deltagarna får välja ut sina favoritmodeller och redogöra för varför de är bra och vad han eller hon gjort för att använda sig av modellen på sin arbetsplats. Deltagarna får därefter i uppgift att ta fram case som redogör för ett visst problem som kan uppstå på en arbetsplats. Därefter får de med hjälp av den kunskap de har fått med sig under utbildningen lösa casen. Genom hela processen arbetar Annica med att få medarbetarna att tänka kritiskt och komma med motargument och alternativa lösningar till problemen. Övningen byggs hela tiden på och deltagarna får tidvis använda sina kreativa sidor för att ta fram egna kreativa modeller för att utveckla sina tankegångar. Det ritas och diskuteras om vartannat och det märks att deltagarna har roligt. Exempel på case som utvecklas är ”vi jobbar, men vi jobbar inte med varandra”, ”chefen som visste för mycket” och ”ett moment till – suck”. Alla dessa fall är exempel på problem som deltagarna har stött på i det dagliga arbetet; arbetsplatsen där samarbetet inte fungerar, chefen som inte delar med sig av informationen och problemet att motivera vid förändring. En sådan här övning ger inte bara kunskapsutväxling mellan deltagarna, utan nya perspektiv på hur det går att lösa vissa situationer och det bygger också upp en ännu starkare grupsämja då deltagarna inser att de inte är ensamma i att uppleva ett visst problem.

Resten av dagen ska deltagarna ha generalrepetition för sina projektarbeten. Dessa projekt arbetar deltagarna med genomgående under utbildningen och precis som jag tidigare nämnt har det från dag ett klargjorts för deltagarna att det är viktigt att förankra den kunskap de har med sig från utbildningen i projekten. Anledningen till att deltagarna ska presentera sina projektarbeten nu, är att de ska träna på att presentera sina arbeten inför en större publik. De får även feedback från både utbildningsvärdarna och sina medstudenter. Feedback ges både på innehållet i presentationen, overheadbilderna och det personliga framträdandet. I slutändan ska nämligen dessa projekt, utöver klasskamraterna, också redovisas för Coops ledningsgrupp, driftschefer och deltagarnas handledare (chefer) som ett slutprov för utbildningen. Det är dessa som har finansierat deltagarnas utbildning och nu vill se resultatet av deltagarnas utveckling. Vem som finansierar utbildningen beror på. I vissa fall är det butiken eller enheten i sig där deltagaren arbetar och i andra fall kommer finanserna högre uppifrån beroende på vilka intressen som finns i deltagarna.

Före redovisningen har den siste utbildningsvärden anslutit då han har varit på annat uppdrag tidigare under dagen.

Han skriver upp en lista över vad deltagarna ska tänka på under sina presentationer:

- Inledning med presentation: Varför jag är här...
- Projektet presenteras
- Resultat/rekommendation
- Min erfarenhet som ledare
- Tydligt avslut

Det utbryter en liten oro i salen då denna innehållsförteckning känns en aning främmande för deltagarna. Större delen av deltagarna har inte skrivit om hur de har arbetat med sitt ledarskap under projektets gång. Det framkommer senare under de intervjuerna jag håller att dessa punkter var helt nya för deltagarna, även om någon av deltagarna ändå har förstått att samtliga av dessa områden ska vara med. För många framkommer det inte heller att de har haft en ledande ställning utan sett uppgiften som deras eget projekt. Jag får här ett intryck av att många deltagare ser projektarbetet som ett sidoprojekt och inte som en del av kursen. Detta framkommer också när jag intervjuar deltagarna. I slutändan av kursen är det projektarbetet som spelar roll och deltagarna har inte riktigt greppat det faktum att de leder och driver ett projekt är ett sätt att leda i sig. Den förankringen har inte varit tydlig nog anser deltagarna. Det läggs, som jag tidigare nämnt, oerhört mycket resurser på den här utbildningen och deltagarna känner sig därför förvirrade kring varför tyngden läggs på projektarbetet som redovisas allra sista dagen när de har svårt att knyta an det till resten av utbildningen. Under intervjuerna framkommer det att deltagarna har fått olika information från de olika utbildningsvärdarna och deltagarna tror att detta beror på att utbildningsvärdarna troligtvis inte heller vet exakt vad de vill ha ut av projektarbetet. Jag har själv under observationen upplevt att samspelet mellan utbildningsvärdarna inte är riktigt jämnt. En trolig anledning till detta är att utbildningsledarna också måste sköta sina ordinarie arbeten under själva utbildningstillfällena och kan därför inte alltid delta. På så sätt går de miste om vad som sägs mellan de olika tillfällena som de närvarar.

Efter en längre diskussion om vad projektet ska innehålla ger Göran Agermo lite tips om vad deltagarna ska tänka på när de står inför publiken, därefter börjar redovisningarna. Redovisningen får vara högst fem minuter per person för att alla ska få tid att redovisa under den dagen då samtliga arbeten ska redovisas. Idag är det dock bara 22 av totalt 38 arbeten som redovisas. Jag hade inledningsvis en presentation för vilka teman dessa projektarbeten hade, men dessa får, av förståeliga själv, inte publiceras för eventuella konkurrenter. Samtliga projekt handlar däremot om hur deltagarna lyckats påverka olika områden av verksamheten i en positiv riktning.

Efter nästan fyra timmar är dagens redovisare klara. Det är stor bredd på arbetena och det märks att det här är ett stort moment för deltagarna. Många har nerverna på hjälpenn och är mycket känslor som kommer efter redovisningarna när deltagarna tillåter sig själva att slappna av. De som efter dagens slut har genomfört sina redovisningar är avslappnade och nöjda, samtidigt som den andra halvan är nervös inför kommande dag då de själva ska genomföra sina redovisningar. Dagen avslutas med att deltagarna får säga vad de har tyckt bäst om med redovisningarna och vad som har kommit fram som viktigt att tänka på vid sin egen redovisning. Det här är ett bra sätt för deltagarna att lära sig av varandra för att arbeta med sin egen presentation inför den riktiga redovisningen.

### 3.2.2 Huvudstudien dag två

Efter en natt med välbehövd sömn träffas deltagarna för morgonaktiviteter. Dagen börjar med ett moment som kallad för "bakspegeln" där deltagarna träffas i de mindre grupperna tillsammans med den utbildningsvärd som är utsedd som ledare för respektive mindre grupp. Jag följer med Göran Agermo som för dagen har fått ta över den grupp som Klas, en av de utbildningsansvariga, normalt sett brukar ha hand om, då han inte har möjlighet att närvara under förmiddagen. Bakspegeln är ett kortare reflektionsseminarium på trettio minuter där deltagarna får möjlighet att se tillbaka på gårdagen. Deltagarna uppskattade Annicas övningar väldigt mycket och tyckte att det var skönt att inte börja utbildningstillfället med korvstoppning i form av långdragna föreläsningar. Det framkommer hur viktigt det är att sammanfatta och knyta ihop säcken för de saker deltagarna lär sig på seminariet. Göran uppmanar deltagarna att ta med sig det tankesättet ut i arbetslivet efter utbildningen och ber deltagarna tänka ut ett sätt för hur de ska säkra den kunskapen som de har fått med sig.

Efter bakspegeln väntar en föreläsning i arbetsrätt som kommer att pågå hela dagen. Jag får till en början reda på att deltagarna har fått med sig vissa grundläggande kunskaper i arbetsrätt då de vid ett tidigare tillfälle har haft en föreläsning i rehabilitering. Dagens föreläsning är till stor del upplagd efter det kollektivavtal som råder för Coops anställda. Det två föreläsarna kommer från KFO, en arbetsgivarorganisation som framförallt representerar kooperativa organisationer och ger stöd, råd samt sluter kollektivavtal för sina medlemmar<sup>71</sup>. Tyngdpunkten vid föreläsningen läggs vid själva anställningsavtalet där det är där arbetsgivaren vanligtvis gör fel. I övrigt läggs föreläsningen upp med behandling av följande moment:

- Lagar/avtal
- Anställning
- Arbetstid – ledigheter
- Information och förhandlingar
- Minderåriga
- Övrigt

En stor del av tiden består av vanlig föreläsning där föreläsarna går igenom kollektivavtalet. Det ges under dagen tillfälle till diskussion för deltagarna där de får diskutera sin nuvarande situation och skriva ner frågor de vill ha besvarade. Föreläsarna ger utförliga svar och är noggranna med att hela tiden anknyta olika situationer direkt till arbetsplatsen. Föreläsarna är också duktiga på att ge kursdeltagarna beröm för att de ställer bra frågor, vilket uppmuntrar deltagarna till att ställa ytterligare frågor.

Det är viktigt att föreläsarna här tänker på att de olika deltagarna kommer från väldigt olika bakgrunder och har olika grad av erfarenhet när det gäller just arbetsrätt. Det är en del av kursdeltagarna som redan idag arbetar som chefer men andra som inte har någon som helst erfarenhet av att anställa eller förhandla. Vad föreläsarna gör här är, utöver att föreläsa om faktiska regler och lagar att ta hänsyn till och vilka olika anställningsformer som finns, att få deltagarna att reflektera över andra viktiga aspekter att tänka över vid anställningen. Detta för att hela tiden få kursdeltagarna att vrida och vända på situationer och tillämpa ett kritiskt tänkande kring sina egna beslut.

---

<sup>71</sup> <http://www.kfo.se/Turnpike.aspx?id=415>.

Efter en genomgång av anställningsavtalet delar föreläsarna ut tre olika anställningsbevis som alla innehåller ett antal fel. Deltagarna får leta efter felet och därefter blir det diskussion om hur felet kan påverka den anställdes rättigheter mot arbetsgivaren. Det här är frågor som föreläsarna arbetar med dagligen och det är tydligt att det är en kärnfråga för dem att lära ut rätt tankegångar kring anställningen för att det i framtiden ska underlätta deras eget arbete. Föreläsningen distanserar sig allt mer från själva verksamheten och språket blir allt mer invecklat och undervisningen allt mer teoretisk. Deltagarna vrider och vänder sig i stolarna och dagvärden verkar inte uppmärksamma detta. I slutet på föreläsningen knyter föreläsarna ihop allt de gått igenom under dagen med en sammanfattning. Under de timmarna som kursdeltagarna har suttit och vridit sig i stolarna tänker jag att det kunde ha underlättat om deltagarna hade fått sitta med kollektivavtalet i hand och följt med samt fyllt i anteckningar och tankegångar de hade haft under dagen. På så sätt hade de också varit lättare för deltagaren att ha med sig den kunskap de lär sig under den här delen av utbildningen, med ut i arbetslivet.

Direkt efter arbetsrättsföreläsningen går dagens övningar över till de kvarvarande redovisningarna för projektarbetet. Direkt efter redovisningarna går Klas in och frågar deltagarna vilken av deltagarnas inledning som var mest övertygande med mottot om att ”de första åtta sekunderna av en redovisning är viktigast” för den totala redovisningen. Ännu en lång dag har gått åt och det märks att det långa passet har pressat ut den sista energin ur deltagarna.

### **3.2.3 Huvudstudien dag tre**

Den tredje och sista dagen av det här utbildningstillfället börjar även den med en backspegel för att reflektera gårdagen. En del av deltagarna vågar här stå för att de tyckte att passet för arbetsrätten var ganska tungt. Det dyker upp önskemål om att dela upp passet i mindre delar. Tungt men bra är det slutliga betyget för gårdagens föreläsning.

Diskussionen går vidare mot att deltagarna diskuterar sina redovisningar. De flesta är nöjda med sina presentationer och känner sig mer redo för den stora presentationen. Här uppkommer känslomässiga reflektioner när deltagarna diskuterar sina innersta känslor. Gruppen stöttar varandra och jag inser här vilken stark grupprocess deltagarna måste ha genomgått för att dels kunna dela med sig av sina känslor på det här viset med varandra, men också för att kunna stötta sina klasskamrater på det här viset och inte känna sig obekväma i situationen. Det här talar mycket om att Bra Chefer inte är en vanlig utbildning utan en process som bygger på personlig utveckling. Göran Agermo har tidigare talat om för mig att många deltagare till en början knappt kunde delta vid diskussioner över huvudtaget och nu har alltså samtliga deltagare stått inför över 40 åhörare och hållit föredrag. Det är först nu som jag förstår att det inte är en överdrift.

Efter backspegeln är dagen uppdelad i kortare pass av föreläsningar. Den första föreläsningen handlar om personalplanering, den andra om ekonomi och under det tredje passet kommer deltagarna att få lyssna på fyra inspirerande personer som har skilda ledarroller inom Coop.

Föreläsaren för personalplaneringen kommer från personalavdelningen på Coop och huvudfokus kommer att ligga kring hur butiken arbetar effektivt med sin personal med temat ”schemat ska återspegla verkligheten”.

Under föreläsningen behandlas följande punkter:

- Regler
- Arbetstid
- Behovsplanering
- Schemaläggning
- Tips och idéer
- Ekonomi

Huvudpunkterna avverkas ganska snabbt och det är uppenbart att föreläsaren är ganska pressad av tidsbegränsningen för föreläsningen. Inledningsvis sker en snabbare repetition av gårdagens arbetsrättsföreläsning för att deltagarna ska förstå vilka regler som finns när de lägger upp arbetstid för sina anställda. Detta är ett bra sätt för deltagarna att förstå hur de olika ämnesområdena som Bra Chefer hanterar är relaterade till varandra. Samma sak gäller för de tips och idéer som ges för hur deltagarna i sin ledarroll hela tiden ska planera sin schemaläggning ur ett ekonomiskt perspektiv. Jag redogör inte för några av dessa tips av etiska skäl. På OH-bilderna visas exempel för Coops såkallade BOSS- system (behovs- och schemaläggningssystem). Alla kursdeltagare är inte bekanta med systemet, men får ändå hänga med på bilderna under föreläsningens gång. Föreläsningen avslutas med att föreläsaren tydliggör att det är viktigt att följa upp schemat efter en schemaomläggning. Deltagarna uppmanas att ställa sig frågan om dagens schema kan eller behöver justeras för att effektivisera den rådande situationen och uppmanar också kursdeltagarna till att göra så.

Ekonomiföreläsningen som följer är inte den första för deltagarna utan de har tidigare träffat föreläsarna vid ett par tillfällen. Ämnet för dagen är fysisk förstörelse och svinn, ett klassiskt ämne för butiksbranschen. Från föregående tillfälle har deltagarna haft en hemuppgift med sig, nämligen att se över marginalpotentialerna på sin arbetsplats. Resultaten diskuteras därefter för att knyta an till föregående föreläsningstillfälle. Materialet som visas i rummet är strikt hemligt då föreläsarna presenterar årets resultat så långt. Föreläsarna använder sig av ett datorprogram och en stor del av föreläsningen går ut på att föreläsarna visar på dataskärmen hur en svinnutredning går till, som inte beror på stölder, förstörelse eller utgångna datum. Det går fort och är bitvis ganska rörigt och svårt att hänga med i vad som händer på skärmen. En bikupa anordnas också för att deltagarna ska kunna diskutera vilka svinn de tror är vanligast. Det hade troligtvis varit mer lärorikt för utbildningsdeltagarna om de själva hade fått sitta framför en dator och prova sig fram hur de hittar felkonterade varor och med hjälp av datorprogrammet och prova på att göra egna utredningar för vart svinn tar vägen. Jag märker att föreläsarna tappar fler deltagare allteftersom tiden går, utan att de själva märker det då de sitter lutade framför sin datorskärm. I slutändan ges det tillfälle för deltagarna att ställa frågor och till sist får de en ny hemuppgift inför nästa tillfälle.

Efter lunchen är det dags för kursdeltagarna att träffa fyra ledare som ska berätta om sina resor från helt skilda bakgrunder till att idag sitta på chefstjänster inom dagligvarubranschen.

Först ut att presentera sig är Bodil Jönsson Lindgren. Hon är marknadschef för Coop butiker och stormarknader och har en bakgrund som civilekonom och därefter som Cooptrainee. Andra talaren är Susanne Ottosson som har haft ett handikapp i form av dyslexi med sig under sin resa från tyst och blygsam högstadieavhoppare till butikschef på Konsum Sveavägen i Stockholm. Björn Hagberg berättar om hur han har klättrat i branschen genom lärande, entreprenörskap och ledarskap. Sist ut att prata är Robert Ahl som började sommarjobba på

Coopterminalen i Bro efter det att han gjort lumpen. Det slutade med att han stannade där i 25 år och nu arbetar där som driftschef med 370 anställda.

Historierna vi får höra är skilda och inspirerande. De visar på att du kan ha vilken bakgrund som helst men ändå nå framgång genom att sikta högt. Efter de fyra historierna får utbildningsdeltagarna ställa de frågor som de förberedde redan första dagen för det här utbildningstillfället. Deltagarna ges här tillfälle att få svar på alla sina frågor kring ledarskapet och frågorna tycks aldrig ta slut. Ledarna som sitter i centrum svarar på ett bra sätt på frågorna och ger väldigt bra råd till åhörarna. Det antecknas som aldrig förr i salen. Momentet känns inspirerande och kursdeltagarna verkar väldigt tillfredsställda av frågestunden.

Inspirationsmomentet är ett utmärkt sätt att runda av utbildningstillfället. Klas tar nu tillfället i akt att påminna deltagarna vad som gäller inför det sista utbildningstillfället och vad deltagarna ska tänka på. Inför sista träffen ska deltagarna också nominera den föreläsare de tycker har tillfört mest under kursens gång samt den kursdeltagare som har utmärkt sig mest och varit en god kamrat, en förebild och en inspiration för de andra deltagarna. Vinnarna av respektive kategori kommer att få ett erkännande under avslutningsfesten som kommer att äga rum efter det att projekten har redovisats. Efter tre tuffa dagar tar utbildningsdeltagarna och utbildningsvärdarna farväl för den här gången. En månad senare ska de ses en sista gång för att ta del av nya kunskaper, presentera sina slutgiltiga projektarbeten och därefter fira examen med en brakfest som festkommittén har planerat in i minsta detalj.

### **3.2.4 Övrigt om huvudstudien**

Vid en närmare granskning av schemat får jag en tydlig bild över hur Coop har valt att lägga upp utbildningen Bra Chefer. De observationer jag har beskrivet i avsnitten ovan förklarar hur ett typiskt utbildningstillfälle kan se ut och det är lätt för läsaren att få en bild av hur krävande dagarna är och vad deltagarna rent kunskapsmässigt får ta del av. Mina observationer beskriver också hur utbildningsvärdarna och föreläsarna hela tiden arbetar med att repetera kunskaperna för deltagarna, hjälper dem att tänka kritiskt och påverkar dem till att fortsätta använda sig av sina kunskaper när utbildningen är över. Det utbildningstillfälle jag har fått närvara vid är dock nummer fyra i följd och deltagarna har givetvis haft en lång process före det här tillfället.

Vid första tillfället som deltagarna träffades arbetade de tillsammans med Annica. Tillsammans utformade de den grupprocess som deltagarna skulle ha med sig genom den återstående utbildningen. I två dagar fick deltagarna genomgå den ena övningen efter den andra för att bygga upp den starka grupp som jag upplevde fanns med på utbildningen idag. Annica har, som jag tidigare nämnt, därefter varit med vid varje utbildningstillfälle för att hålla igång grupprocessen och övat kursdeltagarna i hur de kan inspirera, leda och styra sina medarbetare på hemmaplan.

Utöver att hela tiden arbeta med sitt personliga ledarskap har även de andra kurstillfällena innehållit tyngre föreläsningmoment som Coop anset nödvändiga för att Bra Chefer ska kunna förbereda just blivande bra chefer. Utöver ekonomi och arbetsrätt har deltagarna även fått ta del utav allmän information om Coop på alla nivåer samt fått undervisning i hur det går till att rekryterar, hur de arbetar med säkerhet, hur de arbetar med estetik i butiken, hur deltagarna ska arbeta ut mot kunden och de har till och med fått delta i en matlagningsaktivitet.



Ett område som kan uppfattas som problematiskt och som så också nämns under intervjun är deltagarnas olika bakgrund. Med bakgrund menar jag inte rent demografiska attribut utan att en del av deltagarna är chefer, andra sitter i kassan. Några av deltagarna arbetar på de stora lagercentralerna, ett par av deltagarna kommer från kontoret och en ensam deltagare kommer från IT-enheten. Majoriteten av deltagarna arbetar däremot aktivt ute i butiken och en stor del av utbildningsmomenten bygger på just butiken. Det betyder att deltagarna ibland får delta i moment som inte på något sätt berör deras faktiska arbetsplats. Ett moment är arbetsrätten, som handlade mycket om anställningsformerna som är fördelaktiga i butik och hur deltagarna kan anpassa schemat i affären för att följa lagstiftningen om arbetstid. I vissa av ekonomimomenten får däremot deltagarna som inte arbetar i butik separata utbildningar som är mer anpassade till deras egna verksamhetsområden. Under intervjuerna får jag bekräftat att det ibland kan kännas långdraget att sitta och lyssna på ämnen som inte berör ens arbetsområde och det finns önskemål om att utbildningen ska anpassas ännu mer efter vilket område deltagarna arbetar. En av deltagarna som jag intervjuar berättar också att många av hennes arbetskamrater också skulle vilja gå utbildningen men väljer att avstå därför att den består av för många moment som inte känns relevanta för deras ämnesområde. Det finns givetvis en grundtanke från Coop med att ha det här upplägget på utbildningen, nämligen att deltagarna ska få en övergripande bild för hur de olika divisionerna inom Coop sitter ihop och hur de kan underlätta för varandra genom att samarbeta över gränserna. Detta är dock enligt de intervjuerna jag har gjort inte något som Coop förtydligar för deltagarna som går kursen.

Något som det talas om väldigt mycket från både deltagarna och utbildningsvärdarna är att Bra Chefer är tänkt att ge kursdeltagarna verktyg, i form av kunskap, att ha med sig ut på sin arbetsplats. Detta är något som Coop på ett bra sätt har arbetat in i kursdeltagarnas tankesätt. Även under intervjuerna pratas det mycket om att deltagarna kommer att bära med sig en stor del av verktygen för livet och använda dem i sitt framtida ledarskap. Jag undrar däremot vad deltagarna kommer att göra för att om några år uppdatera sin kunskap då det ständigt dyker upp nya rön i utbildningsvärlden. Jag ger ett exempel på när jag själv läste arbetsrätt för ett antal år sedan och hur väldigt mycket reglerna har ändrats sedan dess. Detta är något som deltagarna inte har reflekterat över och något som inte har omnämnts under utbildningen.

Utöver de verktyg som deltagarna har med sig i form av kunskap från utbildningen, så har deltagarna också fått en behändig anteckningsbok som de kommer att kunna gå tillbaka och titta i om de skulle behöva bli påmind om något utbildningsmoment de har glömt bort. Under ett antal månader efter det att utbildningen avslutats har kursdeltagarna också tillgång till den portal de har använt sig av över Internet. Där finns allt material som delats ut under kursens gång, inklusive läxor, overheadbilder, samtliga projektarbeten och föreläsningskompendium.

### **3.2.5 Redogörelse för *mina* direkta tolkningar**

Jag vill avsluta det empiriska avsnittet med en kortare redogörelse för mina tolkningar. Dessa kommer därefter utvecklas ytterligare genom teorin och senare också i analysen, men jag vill tydliggöra för läsaren var dessa tolkningar har sin grund.

En sista tanke som jag har med mig från mina observationer och som jag tycker är viktig att nämna är att det här är en väldigt påkostad utbildning där Coop lägger ner stora summor på mat, logi, inhyrda konsulter, löner och material för kursdeltagarna. Därför är det oerhört viktigt att rätt personer går utbildningen och att de också får ett seriöst intryck av den. Under

intervjuerna framkom, som jag tidigare nämnt, att en del av deltagarna inte känns lika lämpade för att gå undervisningen som andra. Detta är dock inget intryck jag själv har fått, men jag har inte heller varit med från första dagen. Det är i sådana stora satsningar väldigt viktigt att kvalitetssäkra materialet för utbildningen, då grupprocessen är ett viktigt moment inkluderar det de personerna som söker sig till att få delta. Likaså är det viktigt att de ansvariga är delaktiga i utbildningsprocessen och jag har noterat att samspelet mellan utbildningsvärdarna inte alltid har varit fullt fungerande. Detta beror på att de huvudansvariga för utbildningen även har andra åtaganden för Coop vid sidan av och går därför om varandra informationsmässigt. Med anledning av detta känns utbildningsvärdarna inte alltid som en enad front och detta gör att sträckan mot att nå målet för utbildningen tidvis blir turbulent. Detta är något som kursdeltagarna också känner av och de har upplevt att de ibland kan få olika svar på en och samma fråga från de olika ansvariga. Deltagarna har också upplevt att värdarna för utbildningen tar lite för lätt på hemläxorna och hur väl de har genomfört dem eller inte. Detta är också synd på en så pass stor satsning som Bra Chefer faktiskt är. Jag har också upplevt att under de bikupor där deltagarna själva får arrangera diskussionsgrupper, tenderar vissa deltagare att sätta sig parvis och då är det lätt att diskussionen glider iväg på annat håll efter ett tag. Det krävs därför lite mer struktur kring bikuporna och det kan också vara viktigt att precis som Coop avser med utbildningen, att utbildningsvärdarna deltar i de mindre grupperna och bygger upp diskussionerna på ett sätt som gynnar utvecklingen för kursdeltagarna.

## 4. Teori

Som jag tidigare nämnt i arbetet har jag genom min empiriska studie funnit vissa attribut för utbildningen Bra Chefer som utmärker nödvändiga moment eller områden som känns viktiga i en processutbildning. I avsnittet för teori har jag för avsikt att presentera dessa delar med hjälp av relevant litteratur. De moment som jag har valt är:

- Kollektivt lärande – i team, för team
- Lärande i arbetslivet – från teori till praktik
- Mentorskapets funktion
- Motivation till personlig utveckling

Jag hade till en början tänkt mig ett avsnitt för just ledarskapsutveckling i en process, men det ämnet berör den utbildningen jag har observerat och inte processutbildning i stort. Jag vill motivera mina val genom att citera Annica Hellberg. Hon sade att ”dörren till förändring öppnas inifrån”. Påståendet är sant, men de flesta personliga förändringar vi genomgår sker omedvetet. När vi däremot tar steget till att medvetet påverka vårt lärande öppnas dörren till en långsiktig förändring som gör att vi anpassar oss till en ny livssituation.<sup>72</sup> Att lära sig genom att läsa information ur en bok är ett sätt, men genom att delta vid Bra Chefer har jag förstått att en stor del av den utvecklingen som deltagarna gör kommer från gemensamma upplevelser. Därför anser jag att arbeta i team är en stor del i processutbildningen. Något som också för mig framstår som viktigt är att lära personalen att förankra sina nya kunskaper i det dagliga arbetet. För att detta ska vara möjligt krävs det att kursdeltagarens chef/handledaren ger den anställde utrymme och möjlighet att göra det samt att denne finns där som stöd för den som går utbildningen. Detta är ett mentor – adept- förhållande som är nödvändigt för att processen ska kunna fortgå. Precis som Annica uttryckte det måste det finnas en inre strävan efter att genomgå förändringen eller i det här fallet utbildningen. Känns det tufft för deltagaren under delar av processen är det viktigt att mentorn finns där och stöttar så att motivationen kvarstår genom processen. När utbildningen är avslutad och deltagarna återgår till det vanliga arbetet, antingen som chef eller aspirerande chef, är det viktigt att han eller hon håller kvar vid den kunskap som nu finns, men också att kunskapen får fortsätta att utvecklas allteftersom tiden går. Processutbildningen är en utbildning där det är tänkt att läroprocessen ska bli en del av vardagen och det betyder att lärandet inte ska ta slut när utbildningen har avslutats, utan fortsätta växa med personen genom utveckling eller förnyelse av de redan existerande kunskaperna. Jag motiverar alltså mina teorival som jag abduktivt bygger på min empiriska studie på detta vis, då det är så jag har uppfattat mina intryck av en processutbildning.

Jag hade till en början också tänkt skriva ett avsnitt som handlar om att utveckla kunskapen för framtiden. Jag valde senare att ta bort det avsnittet då jag kände att samtliga av de andra avsnitten berörde ett livslångt lärande. Jag tycker därför att det är lämpligare att jag behandlar ämnet i kapitlet för diskussion och analys för att minska risken för att eget tyckande ska dyka upp i teorikapitlet.

---

<sup>72</sup> Kolb, D. A. (1984) *Experiential learning: experience as the source of learning and development*, Prentice – Hall, Englewood Cliffs, N.J, USA.

#### 4.1 Kollektivt lärande – i team, för team

Vi kan dela in det organisatoriska lärandet i tre nivåer: Det individuella lärandet som bygger på egenupplevda erfarenheter och idéer. Från individuellt lärande går vi till lärande i grupp genom förklaringar av idéerna och vad individerna har upplevt och till sist går vi från lärande i grupp till ett organisatoriskt lärande i form av gemensam förståelse av varandras uppfattningar och erfarenheter, det vill säga skapandet av en gemensam företagskultur.<sup>73</sup> Kollektivt lärande är därför något som har vuxit i takt med att förståelsen för, att lärande organisationer är framgångsrika organisationer, har utvecklats. Då individer lär av att samspela i den kontext där de själva är delaktiga växer individens syn- och tankesätt med de gemensamma uppfattningarna hos kollektivet. Genom att ta del av andra individers uppfattningar och tankegångar kring specifika uppgifter eller problem breddas individens kunskapsbas utöver hans eller hennes grundläggande kompetens. Genom att låta individer lära tillsammans uppstår alltså ett mervärde i effekten av utbildningen.<sup>74</sup>

En grupp utmärks av att individerna har ett eller flera gemensamma mål, att gruppen samarbetar mot målet och att deltagarna i gruppen utvecklas och lär av varandra. Ett team utmärker sig ytterligare genom att ta vara på olikheter i varandras kompetenser, att de har gemensamma värderingar och att det finns en klar gemensam kvalitetsstandard för det medlemmarna av teamet genomför.<sup>75</sup> Ett team står däremot inte enbart för en hög produktivitet eller i vårt fall en synergisk kunskapsuppbyggnad, utan ger också sina medlemmar möjlighet till självförverkligande. Då medlemmarna av ett team ständigt utmanar varandra, men också finns där som stöd för varandra bortom kritiken skapas en interaktion mellan medlemmarna som gör att dessa vågar öppna upp sig mycket mer samtidigt som de blir mer lyhörda för nya tankar och förslag. Detta skapar en flexibilitet i gruppen och präglar en större förmåga till lärande.<sup>76</sup>

En individ behöver inte nödvändigtvis bara tillhöra *ett* team. En byggnadsingenjör kan ha flera konstruktionsprojekt på gång, en lärare lär ut kunskap till flera klasser samtidigt under en viss period eller en butiksanställd kan gå en utbildning med representanter från olika delar av koncernen men samtidigt ha teamet i hemmabutiken att samarbeta med.<sup>77</sup> Oavsett vilket lärande team du är delaktig i finns det en rad viktiga funktioner som bör uppfyllas för att teamet inte ska gå miste om synergieffekten i gruppen. Det är viktigt att varje medlem får respons för sitt kunnande och sin kompetens för att bidra till ett öppet klimat i gruppen. Ett öppet klimat gör det också lättare för medlemmarna i teamet att våga vara kritiska mot varandra utan att någon skulle ta illa upp eller på något sätt hamna i kläm.<sup>78</sup>

Granberg menar att en förutsättning för kollektivt lärande är att kollektivet utgörs av ett team. Han menar på, att när ett team arbetar med ett specifikt problem eller en frågeställning ges medlemmarna i teamet möjlighet att reflektera över problemet från olika perspektiv för att i slutändan nå ett gemensamt svar.<sup>79</sup>

---

<sup>73</sup> Alvesson, M., Svenningsson, S. (2007) *Organisationer, ledning och processer*, Studentlitteratur, Lund.

<sup>74</sup> Granberg, O. (2004) *Lära eller läras – Om kompetens och utbildningsplanering i arbetslivet*, Studentlitteratur, Lund.

<sup>75</sup> Börjesson, L. (2001) *Utveckla teamet - en bok om grupper utveckling*, Metoda konsulter AB, Huddinge.

<sup>76</sup> Sjökvold, E. (2008) *Teamet – Utveckling, effektivitet och förändring i grupper*, Liber, Malmö.

<sup>77</sup> Sandberg, H. (2006) *Det goda teamet*, Studentlitteratur, Lund.

<sup>78</sup> Börjesson (2001).

<sup>79</sup> Granberg (2004).

Ett team lär sig kollektivt genom att dess medlemmar:

- identifierat, tolkat och skapat gemensam förståelse om uppgiften
- gjort den gemensamma, kollektiva kompetensen tillgänglig för övriga samt
- utvecklat strategier för hur uppgiften ska lösas och problemen hanteras.

80

Skulle någon av teammedlemmarna i framtiden stöta på ett problem som går att likna vid problemet som teamet en gång löste, kan personen i fråga hantera problemet utifrån alla de sätt att tänka som han eller hon tidigare tagit del av. Individerna har fått ett bredare perspektiv att se på saker och ting.<sup>81</sup>

## 4.2 Lärande i arbetslivet – från teori till praktik

Enligt Piaget bygger individen kontinuerligt på sin kunskap i interaktioner med omvärlden. Genom att medvetet skapa interaktioner för att finna kunskap, genom att exempelvis söka till en utbildning, påverkar individen sina yttre villkor för lärande. Detta kallas att ha ett konstruktivistiskt synsätt på lärandet, det vill säga att individen själv letar efter vägar att lära sig mer för att därefter använda sig av kunskapen i olika handlingar och på så sätt bygga upp en individuell utvecklingsprocess.<sup>82</sup>

Den vinnande strategin bakom den lärande organisationen är att en organisation som har förmåga att ständigt förändras och utveckla nya kunskaper allt som oftast ligger före konkurrenterna i sin strävan mot att möta omvärldens förväntningar.<sup>83</sup> Örtenblad skiljer mellan lärande när en anställd utför det faktiska arbetet och när denne ges tillfälle att gå på en specifik kurs. Han är dock kritisk till att enbart införa effektiviseringar av arbetsuppgifterna och att ta lärdom av dessa förändringar, då lärandet stannar vid det och främjar då inte ett livslångt lärande. Risken med att låta den anställde gå en specifik utbildning är att den chefen inte alltid har kontroll över vad det är den anställde får lära sig och hur den nyvunna kunskapen skall tillämpas på bästa sätt i organisationen. Örtenblad liknar dagens lärande i arbetslivet vid en process som hela tiden pågår. Han har fritt tolkat Kolb (1984) och Argyris & Schöns modell för lärloopen och menar att ett lärande i organisationen utvecklas utifrån ett visst tankesätt som hela tiden bearbetas genom aktiviteter och utvecklas till nya tankesätt. Detta sätt att se på lärande kallas för single- loop- learning och bygger på att nya kunskaper fyller på de befintliga kunskaperna.<sup>84</sup>

---

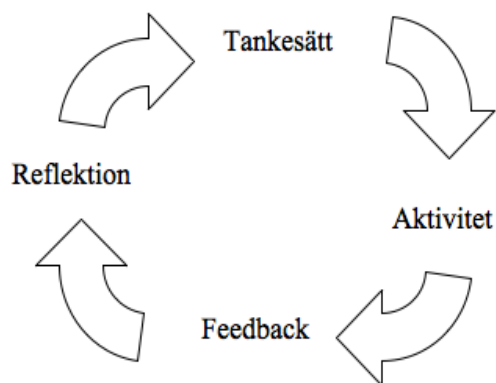
<sup>80</sup> Granberg (2004, s. 123)

<sup>81</sup> Ibid.

<sup>82</sup> Hansson, M. (2004) *Det flexibla arbetets villkor – om självförvaltandets kompetens*, Arbetslivsinstitutet, Stockholm.

<sup>83</sup> Alvesson & Svenningsson (2007).

<sup>84</sup> Örtenblad, A. (2009) *Lärande organisationer – vad och för vem?* Liber, Malmö.



*Lärloopen tolkad (fritt efter Kolb, 1984 och Argyris & Schön, 1978) av Anders Örtenblad. Tagen ur "Lärande organisationer – vad och för vem?" (s. 59)*

Precis som Örtenblad skriver så är lärandet i arbetslivet begränsat till de villkor som gäller för arbetsplatsen där individen arbetar. Lärandet begränsas här i sin kontext om det inte tillförs nya instrument i form av kunskap som arbetaren kan utvecklas med. Med detta menas att arbetaren hela tiden har möjlighet att förbättra och utveckla sitt arbete i den form han eller hon har nu, det vill säga han eller hon utvecklas efter egna handlingar, men bara inom ramen för det arbete han eller hon redan utför.<sup>85</sup> Med single-loop-learning löses ett specifikt problem för stunden, men lägger ingen större grund för att bearbeta problem i framtiden. För att detta ska kunna ske behövs en djupare utvärdering av problemet, det behövs alltså inte bara en handling utan en grundförändring av de styrande värderingarna. Detta kallas för double-loop-learning och kan beskrivas som ett sätt att tränga igenom gamla mönster och tänka i nya banor från grunden.<sup>86</sup>

Ett projekt fokuserar på förändring av det gamla och skapandet av något nytt. En verksamhet som präglas av kontinuitet och rutinmönster kan fortsätta att överleva på obestämd tid utan att genomföra förändringar. Ett projekt är begränsat till en viss tid men kan bidra till skapandet av något nytt för verksamheten som kommer att följa verksamhetens utveckling även i framtiden.<sup>87</sup> Ständig utveckling är viktigt för organisationens överlevnad. Att därför binda nya kunskaper till projekt är ett sätt att låta företaget växa med de kunskaper som tillkommer till organisationen med hjälp av utbildningar och liknande som de anställda har gått. Att ge sin personal möjlighet att utbilda sig inom organisationen kan ge personalen större utrymme att påverka sitt eget arbete. En utbildad personal vågar i regel ta större ansvar och komma med nya idéer för att organisationen ska utvecklas framåt.<sup>88</sup>

<sup>85</sup> Tedenljung, D. (2008) *Arbetsliv & Pedagogik*, Studentlitteratur, Lund.

<sup>86</sup> Granberg, O., Ohlsson, J. (2004) *Från lärandets loopar till lärande organisationer*, Studentlitteratur, Lund.

<sup>87</sup> Wikström, E. (2000) *Projekt och produktiv kommunikation*, BAS förlag, Handelshögskolan, Göteborg.

<sup>88</sup> Micha, M., Norrbom, B. (1998) *Internkontroll från teori till praktik*, Bonnier DataMedia, Uddevalla.

### 4.3 Mentorskapets funktion

Ett mentorskap innebär ett förhållande mellan en erfaren person och en mindre erfaren person, där de båda har ett gemensamt mål där den mindre erfarna personen ska få lära eller utveckla sig inom ett visst område.<sup>89</sup> Det finns också en uppfattning om att mentorer också ska kunna leda en adept även i hans eller hennes livssituation då det är viktigt att känna till elevens bakgrund för att kunna förstå dennes behov och förväntningar för att bygga upp ett bra mentor – adept- förhållande.<sup>90</sup>

Ett väl fungerande organisatoriskt mentorskap bygger på vissa grunder. En av förutsättningarna är att utformningen av mentorskapet fyller en funktion för företagets behov men det är också viktigt att det finns tillvägagångssätt för att ta fram adepternas utvecklingsbehov. Både mentor och adept skall vara väl medvetna om vilka ansvar och roller de har. Det är positivt för båda parterna att ha en koordinator som är ansvarig för att upprätthålla programmet och stödja samspelet mellan mentor och adept. Löpande utvärderingar av processen är nödvändiga för att justera eventuella brister inom programmet och avgöra om målet är uppnåbart med den riktning som utvecklingen tar.<sup>91</sup>

Det är möjligt för adeptens chef att vara mentor, men det kräver att chefen har lätt för att visa empati, bär på en stark integritet, neutralitet och en vilja att ha en ny inställning till medarbetaren. Utöver att medarbetaren måste ha knutit ett speciellt band till chefen så är mentorprogram väldigt tidskrävande för både chef och adept och det krävs att chefen har kompetens nog att fungera som en god mentor.<sup>92</sup>

Det finns kombinerade program som adepter och mentorer kan gå för att stärka sina band och den gemensamma målbilden. Ett exempel på hur ett sådant program kan se ut är att de ansvariga för programmet först träffar adepterna för att ta fram en enskild plan för varje adept och på så sätt få en överblick för adeptens nuvarande roll i organisationen och dennes framtida mål. Därefter träffas adepter och mentorer gemensamt för att bygga upp en handlingsplan för mentorsperioden. För att ett sådant program ska lyckas krävs det ytterligare tillfällen där både mentor och adept möts för uppföljningar av mentorprogrammet för att identifiera och justera eventuella problemområden.<sup>93</sup>

När mentorn och adepten är klara över att de ingått en mentor – adept- relation, är det viktigt att mentorn i fråga inte framställer sig själv som en guru, det vill säga att han är den som har alla svar och vet bäst, utan tanken med mentorprogrammet är att adepten ska lära sig utifrån egna tankemönster och erfarenheter men ha med sig mentorn på vägen för att denne ska kunna svara på frågor och vägleda när så behövs. Mentorn bär på erfarenhet, kunskap, auktoritet och trovärdighet, men ställer sig aldrig själv i centrum. En stor del av mentorskapet bygger på samtal mellan mentor och adept. Adepten kan ha tilldelats en specifik uppgift som han har arbetat med. Beroende på hur pass omfattande uppgiften är så kan de båda ha ett eller flera samtal under resans gång för att påverka processen. Det är under de här mötestillfällena viktigt att adepten får störst utrymme, medan mentorn avvaktar och lyssnar. Det rekommenderas att mentorn sammanfattar det som adepten har berättat om sitt projekt som ett

---

<sup>89</sup> Murray, M., Owen, M. A (1992) *Modernt mentorskap – Hur man i praktiken startar och leder ett mentorprogram*, Studentlitteratur, Lund.

<sup>90</sup> Wikström, C. (2009) *Vinnande mentorskap – En praktisk handbok*, Ekerlids förlag, Stockholm.

<sup>91</sup> Micha & Norrbom (1998).

<sup>92</sup> Whitmore, J. (2002) *Coaching för bättre resultat*, Barinbooks AB, Jönköping.

<sup>93</sup> Ahlström, G. (2002) *Mentorskap – erfarenheter för personlig och professionell utveckling*, Liber, Malmö.

bevis på att han är en god lyssnare och bygga upp ett förtroende mellan de två parterna, och först efter detta kan mentorn komma in och vägleda och svara på adeptens frågor. Vid större projekt är det viktigt att mentorn hela tiden ger feedback på det som adepten utför för att påverka adeptens läroprocess och få denne att tänka i kritiska banor på sitt arbete så att han eller hon i framtiden kan stå på egna ben och då bli sin egen mentor.<sup>94</sup>

#### 4.4 Motivation till personlig utveckling

För att en person ska kunna växa utöver den naturliga utvecklingen som jag har skrivit om ovan så krävs det en dragkraft för att personen ska få viljan att ta steget till en mer omfattande utveckling eller ett lärande. Många forskare skiljer idag på tre typer av motivation. Den inre motivationen är individens behov och drivkrafter.<sup>95</sup> För att tydligare beskriva inre motivation kan vi se till Maslows behovspyramid. När vi människor har fått våra behov för att överleva, så som mat, säkerhet, kärlek och erkännande, uppfyllda, söker vi oss vidare för att uppnå en högre nivå i livet. Högst upp i behovspyramiden står självförverkligandet, det mål som vi människor strävar mot.<sup>96</sup> Att sträva mot ett självförverkligande och komma närmre det målet är en belöning i sig<sup>97</sup>.

Instrumentell motivation kommer av att vi människor kommer att belönas för att vi genomför något. Denna belöning kan vara materiell i form av en högre lön eller en prisvinst men den kan också vara immateriell och då innebära beröm, erkännande eller en befordran.<sup>98</sup> Den tredje och sista formen av motivation kommer ur individens identitet i form av normer och värderingar. Den kallas för interaktiv motivation och får oss helt enkelt att må bättre. Till exempel kan du hjälpa till extra hemma eller skänka pengar till en välgörenhetsorganisation. Styrkan i interaktiv motivation är att den också kan spridas till andra som vill ta efter eller ge tillbaka.<sup>99</sup>

Det finns också en omvänd motivation, nämligen rädslan för individen att misslyckas. Omvänd motivation leder ofta till att individen är försiktig och inte vågar vara alltför kreativ och ta ut svängarna. Rädslan att misslyckas håller tillbaka individen och han eller hon tenderar att bara åta sig enkla uppgifter. Är en uppgift för svår riskerar personen att drabbas av ångest.<sup>100</sup>

När det gäller att motivera individer i en organisation till lärande är det viktigt att skapa en god arbetsmiljö och ett gott klimat för lärande på arbetsplatsen. Framför allt krävs det av chefen på arbetsplatsen att denne är en möjliggörare och är öppen för att låta personalen prova på moment som främjar lärandet även om det finns en risk för att det misslyckas.<sup>101</sup> Om chefen inte tillåter individer att utvecklas, med risken för att misslyckas, hämmar detta processen för framtida utveckling. Detta (o)strategiska mönster leder till att chefens omvända motivation smittar av sig på hans eller hennes personal och organisationen stannar kvar i

---

<sup>94</sup> Steinberg, J. (2004) *Mentorskap, coaching och co-coaching*, Svenska förlaget, Stockholm.

<sup>95</sup> Alvesson & Svenningsson (2007).

<sup>96</sup> Passer, M. W., Smith, R. E. (2003) *Psychology – the science of mind and behavior 3rd ed.*, McGraw – Hill, New York, N.Y., USA.

<sup>97</sup> Alvesson & Svenningsson (2007).

<sup>98</sup> Ibid.

<sup>99</sup> Alvesson & Svenningsson (2007).

<sup>100</sup> Passer & Smith (2007).

<sup>101</sup> Östblad (2009).



gamla rutiner och mönster.<sup>102</sup> En chef som främjar en sådan, såkallad trial and error-inläring, då utan hot om en känsla av misslyckanden och nederlag, ökar motivationen bland sin personal och underlättar således också för dem som är rädda för att misslyckas.<sup>103</sup>

När individer lär och arbetar i team är även här klimatet i teamet en viktig ingrediens för att teamet skall nå fram till sina mål. Sandberg skriver om ett direkt samband mellan klimatet i teamet och resultatet som teamet presterar. Är ett team välfungerande presterar det också bra, det faller sig ganska naturligt. Är det så att ett team inte fungerar som det ska är detta direkt omotiverande. Tänkt dig själv att du går till jobbet eller skolan och du vet att varken du eller dina arbetskamrater ser fram emot att ses och arbeta tillsammans därför att det är något som inte känns bra eller en funktion som inte fylls. Här är det viktigt att lyfta fram kompetenserna som finns i gruppen. Alla medlemmarna i gruppen har en gång sagt ja till att anta uppgiften, det måste därför finnas kompetens till att slutföra den. Det är därför en bra idé att lyfta fram varandras kompetenser och på så sätt ge varandra beröm. Detta är ett sätt att direkt påverka gruppens motivation i en positiv riktning.<sup>104</sup>

---

<sup>102</sup> Hatch, M., J. (1997) *Organisationsteori – moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*, Oxford University Press, Oxford, UK.

<sup>103</sup> Granberg (2004).

<sup>104</sup> Sandberg (2006).

## 5. Analys

I analysen vill jag lyfta fram de momenten jag har valt, närmare förklara varför jag har valt dem och varför de känns viktiga i samband med en processutbildning. Jag kommer att väga de teorier jag funnit relevanta mot Coops tillvägagångssätt vid Bra Chefer för att se om det finns något att tillföra eller reda ut för Coops utbildningsstrategier eller för processutbildningar i sig.

Inledningsvis kommer jag att förklara närmare för läsaren var i Bra Chefer jag hittade momenten och varför jag anser att de är viktigt för en processutbildning. Därefter vill jag gärna gå in på vad som karaktäriserar en processutbildning och klargöra för läsaren varför en processutbildning är ett bra alternativ. Avslutningsvis har jag valt att dedicera ett avsnitt till Coop för att knyta ihop säcken för arbetet och dela med mig av mina kunskaper till Coop så som de har delat med sig av sina till mig.

### 5.1 Momenten i processutbildningen

När jag först kom upp till Stockholm i slutet på april så var mitt papper förhållandevis blankt och jag visste inte vad jag hade att vänta. När jag efter tre dagar lämnade utbildningen visste jag att jag med min uppsats ville få svar på följande frågor som jag också presenterade i början av arbetet:

- Vad är en processutbildning och vad skiljer den från andra arbetslivsrelaterade utbildningar?
- Hur ser en processutbildning ut?
- Vilka moment återfinns i en processutbildning och vilka teoretiska aspekter finns att ta hänsyn till under dessa moment?

I det här avsnittet är det viktigt för mig att visa på att en processutbildning, som bygger på de moment jag har valt ut, inte bara är tillämpbar på Coop utan vilken (större<sup>105</sup>) verksamhet som helst.

En vanlig arbetslivsrelaterad utbildning sker enligt Örtenblad vanligtvis direkt på arbetsplatsen genom att individer utvecklar sitt arbete på plats. Det kan vara införandet av en förändring eller ett nytt sätt att hantera en viss situation. Alternativet är att en eller flera medarbetare får delta i en kurs, utbildning eller konferens, för att där ta del av nya rön eller tankesätt som sedan ska avspeglar sig på verksamheten. Risken med sådana, ofta externa, utbildningar, är att de ofta är dyra, inte anpassade till organisationen och när medarbetarna är tillbaka från utbildningen kan de inte applicera sina nyvunna kunskaper på företaget. Det är inte heller ovanligt att chefen som har skickat iväg personalen på utbildningen vet om vilka moment som utbildningen har och vad den kan bidra med till företaget.

Processutbildningen, så som jag har upplevt den är starkt förknippad till företaget. Alla delar av kursen är nog genomtänkta och djupt förankrade i verksamheten. I arbetslivet ser jag en stor fördel i att företaget själv lägger upp utbildningen inom organisationen för att ta vara på interna förmågor som föreläsare och kunna forma utbildningen efter företagets mål. Coop har givetvis en fördel i att vara en stor organisation med ett brett kontaktnät inom KF. För mindre

---

<sup>105</sup> Se resonemang undertill.

organisationer finns inte samma möjligheter. Men som jag har fått uppleva under utbildningen så drar även Coop nytta av externa resurser.

Jag har valt att lägga vikt vid fyra så kallade moment som jag tycker talar målande för hur en processutbildning är uppbyggd. Det första är kollektivt lärande med en liten twist som jag valt att kalla ”i team, för team”. Vad jag menar med den rubriken är att större delen av alla människor som arbetar inte är ensamma på sitt jobb. De flesta har kollegor som alla fyller en funktion på arbetsplatsen. Då Coops processutbildning är en ledarskapsutbildning är det viktigt att bygga upp en teamkänsla, inte bara i utbildningsgruppen, utan också för att ge lärdom i hur deltagarna kan arbeta med team även hädanefter, ute i arbetslivet. Det här är en huvudingrediens för att processen ska kunna fortgå även efter utbildningen.

Att kunna ta med sig en kunskap från utbildningen, ut i arbetslivet kan, enligt argument ovan, vara svårt. Därför är det viktigt att bygga in praktiska moment i utbildningen som utövarna sedan kan minnas och använda sig av i sin framtida yrkesroll. Det här är ett stort moment i processutbildningen och något som Coop tar tillvara på genom gruppdiskussioner och att utnyttja verkliga exempel som läromedel. Genom att hela tiden repetera kunskaper genom samtal, reflektioner och repetitionsövningar förstärks utbildningens kunskapsmoment för individen och de stannar kvar i minnet hos honom eller henne. Genom att hela tiden dela ut hemuppgifter som kursdeltagaren får ta med sig till sin arbetsplats och lösa i sin vardag, så stärks utvecklingen ytterligare och individen får lära sig hur han kan utnyttja sina nya kunskaper på arbetsplatsen i framtiden. Alla dessa sätt att arbeta på visar goda exempel på att det genom en längre process går att förena en utbildning och en arbetsplats så att lärdomen ger ett bestående resultat för personen som går utbildningen. På så sätt förankras teorierna som utbildningsdeltagarna har med sig från utbildningen, i praktiken. En viktig tanke här är också det faktum att individen som gått utbildningen har fått lära i grupp. På så sätt kan grupp- eller teamtänket smitta av sig på arbetsplatsen då personen har fått lära sig att ta del av andras åsikter och värderingar och vilken nytta han eller hon kan dra av andra människors tankar, kunskaper och idéer. Genom att anpassa sig efter detta nya synsätt har utbildningsdeltagaren fått en bättre förståelse för hur organisationen där personen arbetar ska bli en lärande sådan.

Då en processutbildning delvis äger rum i en utbildningslokal, men till större delen på arbetsplatsen och då innebär att ansvaret läggs på individen som går utbildningen, är det viktigt att det finns något moment på arbetsplatsen som gör att personen inte tappar kontakten med utbildningen. Därför är mentorskapet, i Coops fall handledningen, en viktig del i processutbildningen. Mentorn är på hemmaplan utbildningsdeltagarens enda länk till utbildningen, utöver de hemuppgifter och projektarbetet som individen har med sig hem. Skulle det inte vara för deltagarens skyldighet mot mentorn hade troligtvis hemuppgifterna eller projektarbetet mest varit ett moment som ska överstörkas, varpå deltagaren kan återgå till sina vanliga arbetsuppgifter. Det är därför viktigt att mentorn lägger ner sitt fulla engagemang i deltagarens utbildning och ger sig tid till samtal och att kommentera adeptens process. Detta är något som både Micha & Norrbom och Steinberg skriver om. Utvecklingsplanen som finns framtagen för kursdeltagaren måste vara klar och tydlig även för mentorn så att denne kan styra adepten i rätt riktning. Det måste även finnas en grund för att mentorn besitter rätt kunskaper och fungerar som en vägledare genom hela processen. Därför kan, som Ahlström skriver, en kortare utbildning för mentorn också vara en god idé för att upprätthålla tanken med utbildningen. På så sätt säkrar företaget att både mentor och adept arbetar mot samma mål och att mentorn förstår vikten av utbildningen och vad utbildningen kan göra för företaget. Det är också häri det är en god tanke att mentorn utgörs av en nära chef till adepten.

Då har nämligen mentorn ett större intresse i att adepten når sitt mål med utbildningen eftersom att målet i slutändan är att utbildningen ska tillföra verksamheten någonting.

Jag har framför allt i teorin kunnat konstatera att motivation är ett grundläggande redskap för att en individ ska kunna nå sitt mål med utbildningen. Utbildningsdeltagarna kan motiveras till att gå utbildningen på flera sätt. Maslows behovspyramid är ett tydligt exempel på detta. I fallet med Coops Bra Chefer kan exempelvis en anställd för Coop rekommenderas att gå utbildningen av sin chef, vilket i sig kan kännas som ett privilegium för den anställde. I vissa fall är det däremot medarbetaren själv som hört talas om utbildningen och ber om att få gå den. Inledningsvis krävs det att den sökande till utbildningen antas efter rekommendationer från sin närmsta chef och bedömning av den sökandes tidigare meriter och förmåga att framhäva sig själv genom ett personligt brev. För den sökande kan det vara självförverkligande i sig att bli antagen och på så sätt är individen motiverad till att påbörja utbildningen. Det ligger givetvis också en instrumentell motivation bakom att söka sig till en Bra Chefer, då utbildning leder till en bredare kompetens som ofta förknippas med en framtida befordran, och således en högre lön och uppmuntran till att klättra ytterligare inom organisationen. Eftersom en utbildning som denna för med sig positiva efterföljder, är det extra viktigt att antagningsenheten är noggrann i uttagningsprocessen så att inte fel personer antas som kanske har dolda avsikter med att gå utbildningen. Det krävs också att det ställs stora krav på dem som antas till utbildningen, för att urskilja dem som inte är seriösa med sitt deltagande, utan bara är intresserade av konsekvenserna. Skulle det vara så att individerna skiljer sig i sina syften och mål med utbildningen är det svårare att hålla kvar motivationen på en jämn nivå i gruppen, om det accepteras att vissa deltagare missköter sig, men ändå får vara kvar.

Jag har med ovanstående avsnitt redovisat på varför jag tycker att dessa fyra moment är viktiga för processutbildningen och jag hoppas att läsaren förstår var i Bra Chefer jag har funnit momenten. Jag vill däremot förtydliga för läsaren att processutbildningen givetvis innehåller andra moment som också är av stor vikt för utbildningen, men de momenten jag har valt ut talar speciellt för processutbildningen i sig.

## **5.2 Varför en processutbildning?**

Det inledande avsnittet till den här analysen har svarat på den sista frågan i min problemformulering som jag nämnde i början av avsnittet. Med den här delen hoppas jag ge svar på de två första frågeställningarna och därmed uppfylla mitt första syfte med uppsatsen:

- Med denna uppsats har jag som syfte att skriva om processutbildning som utbildningsform

Det vill säga tydligare klargöra vad en processutbildning är och vad som utmärker den i förhållande till andra utbildningar.

En processutbildning är precis vad det låter som. Det är en utbildning som också är en process. Jag vill förtydliga att jag har upplevt en distinkt skillnad mellan vad en processutbildning och vad en utbildningsprocess är. Det kan troligtvis vara svårt för läsaren att urskilja dessa begrepp om jag inte förtydligar dem. Jag vill uttrycka det som att en utvecklingsprocess är den utveckling som en kursdeltagare upplever och genomgår under den tiden som utbildningen pågår. Det är skillnaden mellan den kunskap som personen hade då

utbildningen påbörjades och resan till kunskapen och erfarenheterna som personen bär med sig när utbildningen är avslutad.

Under en processutbildning finns ett större samspel mellan kursdeltagaren, utbildningen och företaget. En processutbildning är ett system som inte bara förmedlar kunskap och färdigheter, utan arbetar på sådant sätt att deltagaren får genomgå en inventering av sig själv och på så sätt ompröva de kunskaper de har, i interaktion med andra och ytterligare bilda nya koncept. Genom att göra på detta viset lär sig kursdeltagaren att det alltid finns alternativa sätt att genomföra saker och ting på och detta lägger grunden för att deltagaren även efter utbildningen fortsätter att arbeta med sin egen utveckling, i samspel med andra.

Om du som läsare ser till den text som du hittills har läst så spelar människan en stor roll i processutbildningen. Även om det ingår många teoretiska föreläsningar i utbildningen Bra Chefer så ges det ständigt möjligheter till reflektion, samtal och diskussion. Detta är för att processutbildningen inte sätter själva kunskapen i centrum utan individen. En av grundtankarna jag kan urskilja i processutbildningen är att om du inte arbetar med människan kan hon inte heller ta del av kunskapen. Föreställ dig Örtenblads modell för single- loop- learning där en individ förändrar sitt tillvägagångssätt när han eller hon genomför en aktivitet. Fungerar det nya tillvägagångssättet fortsätter individen med att utföra aktiviteten på det nya sättet och återgår inte till gamla mönster. Även om detta är en form av utveckling så innebär det inte en större utveckling för individen, utan bara ett enklare sätt att utföra en aktivitet på. Kom ihåg att dörren till utveckling öppnas inifrån. Detta är också tanken med så kallad double- loop- learning, som Grahnberg och Ohlsson skriver om, där stommen till lärandet sitter i individens grundläggande värderingar. Detta kan låta märkligt och det kan ifrågasättas om double- loop- learning är en form av hjärntvätt, men det handlar inte om det. Double- loop- learning handlar istället i processutbildningen om att öppna upp individens synsätt från all dagliga rutiner till en öppnare inställning till förändringar. Först när individen är beredd att ta steget ur rutinerna är hon redo för att utvecklas.

Processutbildningen skapar alltså en motivation till att utvecklas. Även om deltagarna i Bra Chefer var motiverade när de ansökte till kursen så har de hela tiden givits nya motivationsfaktorer under utbildningens gång. En del av dem kan vara omvända motivationer i form av hemuppgifter som kan kännas svåra eller jobbiga att redovisa, men hela tiden så har gruppen funnits där som stöd, på plats i Stockholm, men också på nätportalen när deltagarna arbetat hemifrån. Genom reflektioner och diskussioner, som backspegeln och bikupan, så ges deltagarna möjlighet att berömma varandra och visa sin kompetens samt få känslan av att de fyller en funktion i gruppen. Mentorn i sig är också en drivande faktor i motivationsarbetet genom en processutbildning, eftersom han ska finnas där som stöd och rådgivare genom processen när deltagaren arbetar med utbildningen på hemmaplan. Både Wikström, Whitmore och Steinberg nämner vikten av att bygga upp en nära mentor- adept relation, för att skapa förutsättningar för ett bättre lärande i organisationen. Detta tolkar jag som en direkt motivationsfaktor. Är inte mentorn engagerad eller om han åsidosätter utbildningen och stänger möjligheten för kursdeltagaren att utvecklas, tappar processutbildningen sin funktion. Därför är samspelet mellan deltagaren, mentorn och utbildningsvärdarna ytterst viktigt.

I processutbildningen är det viktigt att tydliggöra vilka målen för utbildningen är så att deltagarna vet vad de ska sträva mot. Därför är det viktigt att binda ihop den personliga utvecklingen med de kunskaper som deltagarna förses med. Det här kallas Hansson för ett konstruktivistiskt lärande. För även om det är människan som står i centrum så är det viktigt att hon också bär med sig de nya ämnena hon har fått ta del av under utbildningen, ut i

arbetslivet. Målet för utbildningen Bra Chefer är till exempel att förbereda nya ledare samt stärka ledarförsörjningen på lång sikt. Tanken är att deltagarna förr eller senare ska bli butikschefer eller enhetschefer på respektive område där de idag är stationerade. Därför är det förstås viktigt att de bär med sig kunskap om avgörande ämnen som ekonomi, arbetsrätt och personalvetenskap, eftersom det är de områdena deras arbete kommer vara fokuserade på i framtiden. Det är viktigt att deltagarna övas i ämnena genom processen. Detta kan ske genom interaktiva övningar, diskussioner och hemuppgifter samt på det vis som deltagarna slutligen examineras i, projektarbetet. Att lägga ett projektarbete som ett huvudmoment i en processutbildning är ett utmärkt sätt att väva in kunskapsområdena med den personliga utvecklingen. Väljer företaget att använda sig av den metoden är det viktigt att knyta an projektarbetet till målet med utbildningen och att få in huvudämnena för utbildningen i projektet, så att inget ämne kan anses som oviktigt då det inte berörs av slutexaminationen. Ett projektarbete är inget måste för en processutbildning, men den vägen Coop har valt att gå för utbildningen Bra Chefer. Ett annat alternativ kan vara en öppen redogörelse för vad som har hänt sedan föregående tillfälle eller att redogöra för sin utvecklingsprocess. Det kan också vara en idé för deltagarna att föra en loggbok som redovisas vid varje utbildningstillfälle så att varje individ kan redogöra för hur de har gått till väga för att implementera de nya kunskaperna på sin arbetsplats. Det viktiga är att kursdeltagarna får ta lärdom av varandra för att utveckla sitt kritiska tänkande och få andra infallsvinklar kring handlingar i olika situationer.

### **5.3 Coops processutbildning Bra Chefer**

Efter att ha fördjupat mig i både det material som jag har getts möjlighet att arbeta med från Coop samt de teorier som jag har valt ut, har jag kunnat lämna det explorativa stadiet med hjälp av diskursanalys. Med hjälp av denna metod har jag kunnat urskilja de mönster som jag anser är viktiga för processutbildningen, ur den empiriska undersökningen. Jag valde att presentera empirin i ganska detaljerad form så att läsaren lättare kan förstå var mina intryck i analysen kommer ifrån.

Med uppsatsen hade jag utöver att skriva om processutbildningen som utbildningsform även ett uppdrag från Coop. Med anledning av detta har jag delat upp mitt syfte med uppsatsen i två delar. Jag har arbetat med båda syftena genom uppsatsen då jag ofta har använt många konkreta exempel från Bra Chefer, men jag avser med det här avsnittet att ge en full bild för läsarna, däribland Coop, av mina intryck från Bra Chefer och därmed uppnå följande:

- Mitt andra syfte är att hjälpa Coop förbättra processutbildningen Bra Chefer, genom mina observationer i kombination med teoretisk kunskap.

Med det syftet vill jag ge svar på frågorna. Även dessa angavs i det inledande kapitlet.

- Hur pass väl uppfyller Coop sina mål och visioner med utbildningen Bra Chefer?
- Om jag jämför momenten som utmärker Coops processutbildning med teorin, vad kan Coop tänka på för att ännu mer säkra att utbildningen når optimal nyttonivå?

Det tål att upprepa Coops mål med Bra Chefer. Målet är att förbereda ledare för Coop och säkra ledarförsörjningen på lång sikt samt att öka rörligheten mellan verksamhetsområden och koncept. Dessa mål vågar jag påstå uppnås genom att Bra Chefer är en utbildning som genomgående arbetar på att förankra kunskaper vid de arbetsplatser där deltagarna arbetar

samt att Coop med utbildningen genomgående låter individen utvecklas på djupet i form av interaktiva gruppprocesser och ett aktivt arbete med att implementera utbildningen på arbetsplatsen. Jag har valt att lägga fokus på de negativa intrycken jag har fått från Bra Chefer då dessa kan ligga i intresse för Coop att ta del av. Jag har dessutom varit noggrann med att påpeka positiva intryck direkt i empirin.

Om vi ser till de dokument jag till en början fick ta del av, som också tilldelats deltagarna, dels i form av ett introduktionsbrev men också vid första utbildningstillfället, så fanns där många riktlinjer som utbildningen skulle följa. Dessa riktlinjer gällde inte bara deltagarna utan också utbildningsansvariga och handledare.

Inledningsvis ställdes det i riktlinjerna hårda krav på utbildningsdeltagarna och framför allt skulle ambitionsnivån vara hög. De deltagarna jag har intervjuat tyckte att ambitionsnivån var varierande mellan deltagarna och att detta har varit ett problem från första början då alla deltagare inte verkade vara lika motiverade till att delta vid utbildningen. Om så är fallet är det något som har gått fel redan vid antagningen av de aspirerande cheferna. Jag har själv noterat att alla deltagare inte var lika fokuserade, men samtidigt är det en omöjlighet att alla deltagare ska ligga på samma nivå. Däremot hade det varit bra om utbildningsvärdarna hade satt ner foten mer när det visat sig att en eller flera deltagare inte tagit en uppgift på allvar, då omvänd motivation även ger negativ påverkan på övriga i gruppen. Det kanske inte heller räcker med ett skriftligt brev och en meritförteckning för den sökande till kursen. Då Bra Chefer innebär en stor satsning för Coop kanske ytterligare antagningssteg är att föredra så som telefonintervju eller att skriva ett mindre case. Utan underlag vill jag också påstå att det kan vara bra att benämna hemuppgifter för vad de är och inte kalla dem för läxor. Läxor har en mer negativ klang då de kan förknippas till tidig skolgång alternativt en form av bestraffning eller hämnd.

Utbildningsvärdarna har en stor roll i utbildningen. De ska finnas där som ett stöd för deltagarna och finnas med under alla utbildningstillfällen för att delta i diskussioner och på så sätt bidra med egna erfarenheter som ledare. Dessvärre är de två huvudansvariga för utbildningen också belastade med andra projekt samtidigt som utbildningen pågår. Detta gör att varken de huvudansvariga eller de andra programvärdarna inte alltid kan närvara och därför brister i synkroniseringen. Informationen kan därför ibland upplevas som tvetydig då deltagarna känner att de kan få två olika svar på en och samma fråga. Detta märktes inte minst då deltagarna skulle redovisa sina projektarbeten och plötsligt ny information för innehållet på redovisningarna dök upp minuter innan deltagarna skulle stå längst fram och hålla sina föredrag. För att undvika liknande missöden i framtiden bör Coop antingen ha överseende med att utbildningsvärdarna under femton dagar av året är fullt dedikerade till utbildningen Bra Chefer, eller så får värdarna emellan göra upp en tydligare bild av vad de vill få ut av de olika utbildningsmomenten. Det är viktigt att också utbildningsvärdarna följer sina riktlinjer för att framgå som goda exempel för att deltagarna också ska följa sina kriterier.

Handledaren har en viktig roll i utbildningen då han eller hon har en skyldighet att ge utrymme för utbildningsprocessen på arbetsplatsen. Det är därför viktigt att handledaren är införstådd i vad utbildningen går ut på och hur utvecklingsplanen ska tillämpas. Det är också viktigt att Coop vid framtagningen av den individuella utvecklingsplanen har handledaren i åtanke när de tar fram de olika momenten. Det kan därför vara en god idé att handledarna är högst delaktiga i skapandet av utvecklingsplanen precis som Ahlström skriver. Har handledaren inte heller någon direkt uppfattning för hur utbildningen ser ut och vilka kunskaper som tillämpas så kan det sluta med att mentor – adept- förhållandet tar en annan

vändning än vad som var tänkt från början. Att följa upp förhållandet mellan handledarna och utbildningsdeltagarna vid varje utbildningstillfälle kan därför vara ett sätt att justera processen om den har tagit en annan riktning. Även detta kan göras genom att deltagarna för loggbok över utvecklingsprocessen.

Projektarbetet är något som jag upplever att deltagarna har svårt att få grepp om. Detta framkom också i intervjuerna. Jag uppfattade det som så att deltagarna har svårt att knyta an projektarbetet till resten av utbildningen. Då jag inte har varit med vid utbildningen från början är det svårt för mig att se var det har gått snett, men vad jag kan läsa av i schemat så läggs det inte mycket tid till att förklara vad projektarbetet ska innebära. Detta kan ses som anmärkningsvärt då projektarbetet är det som deltagarna examineras i. Det kan här vara aktuellt att tydliggöra att projektarbetet är till för att deltagarna ska få arbeta med ledarskapet ute på arbetsplatsen. Även om deltagarna är ensamma i sina projekt så driver de ändå dessa. Det i sig är ett sätt att ta kommando. Det är också viktigt att alla de ämnen som utbildningen tar upp - ledarskap, ekonomi, kommunikation, personal och arbetsrätt, förankras till projektarbetet. Då projektarbetet är den examination som deltagarna har så är det lätt att ett ämne kan anses som oviktigt om det inte har något utrymme i examinationen. Samtidigt tar de olika projektarbetena upp olika områden av utbildning, så den kunskapen kan deltagarna ta del av utifrån sina medstudenters arbeten.

Ett besvärligt moment är förstås deltagarnas olika bakgrund. Det är fullt förståeligt att deltagare som arbetar på kontoret inte är intresserade av att sitta en hel dag och lyssna på föreläsningar som handlar om arbetsrätt och schemaläggning som berör butiken. Det finns dock en baktanke med detta och det är just att, som målen säger, öka rörligheten mellan verksamhetsområden och koncept. Detta kan dock vara viktigt att påpeka för deltagarna då de enligt intervjuerna inte är helt införstådda med detta. Målet kan däremot uppfyllas genom de många diskussioner och reflektioner som deltagarna har i mindre grupper. Där finns gott om utrymme för att de olika deltagande enheterna ska kunna ge sin version av ämnet. Det kan därför, för att Coop ska kunna maximera nyttan, vara aktuellt för deltagarna från de olika enheterna att få mer individuella instruktioner i fler moment än ekonomin. Exempelvis kan detta ske på arbetsplatsen mellan mentor och adept.

Avslutningsvis så uppfattade jag att dagarna för utbildningen är väldigt långa, det fick även jag känna på. När det börjar närma sig kvällen märks det på deltagarna att koncentrationsnivån sjunker och det påverkar givetvis upptaget av information. Då Bra Chefer redan är ett påkostat program så är det synd att de långa dagarna ska påverka den mängd information som deltagarna får med sig i slutet av dagen. Om Coop vill maximera vinningen för den här utbildningen skulle det kunna vara värt att införa antingen en dag till per utbildningstillfälle eller ytterligare ett utbildningstillfälle för att kunna korta ner dagarna och därmed spara på deltagarnas energi. Jag vill här påminna om Maslows behovspyramid och att personlig utvecklingen ligger bortom våra överlevnadsbehov. Bland dessa överlevnadsbehov återfinns bland annat sömn och vila.



## 6. Slutsats

I det sista kapitlet kommer jag att sammanfatta analysen i form av en slutsats. Då analysen i sig är ett sätt för mig att dra slutsatser har jag valt att sammanfatta denna så att läsaren får ett övergripande perspektiv för hur jag ser processutbildningen som utbildningsform. Slutsatsen är, liksom syftet, indelad i två delar för att skilja på processutbildningen i sig och hur Coop kan arbeta med sina metoder för att ännu bättre dra nytta av utbildningen Bra Chefer.

Efter det att jag har rundat av mitt arbete kommer jag att ifrågasätta min uppsats i en självkritisk tillbakablick där jag ser till arbetets innehåll och hur jag har dragit mina slutsatser. Jag kommer också att diskutera de källor jag har använt i arbetet och huruvida de uppfyller kraven för validitet. Till sist ger jag, där jag själv lämnar mitt arbete, förslag till vidare forskningsförslag.

### 6.1 Slutsatser om processutbildningen som utbildningsform

Processutbildningen skiljer sig från normala arbetslivsrelaterade utbildningar då den är väl förankrad i företaget. Det är en fördel att lärandet under processutvecklingen sker kollektivt då de som deltar i utbildningen med stor sannolikhet är del av ett team på sin arbetsplats. Fördelen med att lära och senare också arbeta i team är att deltagarna lär sig att dra nytta av varandras kunskaper och att utbyta idéer. Genom att ständigt lyssna till varandra och att ha ett, från grunden, öppet sinne för nya rön, blir också individen öppen för att ständigt utvecklas med sin omgivning.

Ett sätt att få individen att ta vara på de kunskaper som han eller hon tar till sig under utbildningen är att tillämpa praktiska moment under utbildningsprocessen. Ett bra sätt att göra detta på är interaktiva övningar så som gruppdiskussioner och att använda sig av verkliga fall under föreläsningarna. Det är också viktigt att deltagarna ges tillfälle att reflektera i grupp över det de har fått lära sig under utbildningen för att ta del av varandras intryck och lärdomar.

Genom att tilldela personer som går en processutbildning en mentor, som också fungerar som en nära chef på arbetsplatsen där han eller hon arbetar, ökas förutsättningarna för att individens utveckling ska fortsätta även utanför utbildningen samt att de kunskaper som ges under utbildningen kommer till pass på arbetsplatsen. Det är då viktigt att mentorn är fullt insatt i vad målet med utbildningen är och hur utvecklingsplanen för att nå målet ser ut för individen. Det kan vara av stort värde att mentorn är med under uppbyggandet av utvecklingsplanen då denna i högsta grad berör mentorn.

För att en människa ska vilja lära krävs motivation. Ett sätt att motivera till en processutbildning är att individen blir rekommenderad att gå den för att därefter kunna få en befördran då personen har utökat sin kompetens. Att ytterligare motivera en individ till att vilja lära är att ställa vissa krav på honom eller henne inför antagningen. Blir personen antagen är detta en motivationskraft i sig då personen kommer ett steg närmre ett självförverkligande.

Processutvecklingen är inte bara en utbildning som förmedlar kunskaper till deltagarna, utan arbetar övergripande med den mänskliga utvecklingsprocessen så att individen fortsätter att utvecklas både personligen och kunskapsmässigt, långt efter det att utbildningen är avslutad.

Momenten som jag har valt ut; kollektivt lärande, lärande från teori till praktik, mentorskap samt motivation beskriver hur processutbildningen är sammansatt för att gynna den individuella utvecklingen både under och efter utbildningen. I processutbildningen sätts människan i centrum och inte kunskaperna. Människan är nämligen i grunden fast i rutiner och för att få henne att släppa taget om rutinerna krävs en förändring i hennes grundläggande värderingar.

## **6.2 Slutsatser om förbättringsförslag till utbildningen Bra Chefer**

Coops ledarskapsutbildning Bra Chefer är en välplanerad processutbildning som till stor del tar hänsyn till de moment jag genom diskursanalys kommit fram till är viktiga i en sådan utbildningsform. Trots detta har jag kommit fram till vissa tillämpningar som skulle optimera nyttoeffekten av utbildningen ytterligare. Jag har valt att sammanfatta dessa förslag i punktform:

- Utveckla antagningsprocessen till Bra Chefer genom exempelvis telefonintervjuer eller case, för att säkra att rätt personer får möjlighet att gå utbildningen.
- Se till att utbildningsvärdarna är delaktiga hela tiden under utbildningstillfällena för ett bättre samspel och en minskad risk för att felinformera kursdeltagarna. En alternativ lösning är att utbildningsvärdarna gör upp en tydligare plan för hur utbildningen ska set ut.
- Göra handledarna mer aktiva i framtagningen av handlingsplanen så att planen tar hänsyn till handledaren och han eller hon också blir insatt i vilka moment utbildningen omfattar och vilka mål som finns med Bra Chefer.
- Förtydliga budskapet med projektarbetet för att inte tappa viktiga kunskapsmoment i det som utgör slutexaminationen för utbildningen.
- Ytterligare anpassa utbildningen för de olika enheterna som deltar vid Bra Chefer. Detta kan exempelvis göras genom att vissa moment för minoritetsenheterna kan undervisas mellan mentor och adept.
- Korta ner utbildningsdagarna genom att antingen lägga till en dag extra per utbildningstillfälle eller ta fram ytterligare ett utbildningstillfälle. Den utökade ekonomiska satsningen kommer förhoppningsvis att resultera i att utbildningsdeltagarna kommer att bära med sig mer kunskap hem från utbildningen då de blir mer alerta under föreläsningarna.

Dessa förslag kan vara till nytta för Coop. Vissa förslag är mer realistiska än andra att genomföra och det är med stort intresse som jag ser fram emot att höra från Coop, vad de tycker om mina lösningar.

## **6.3 Självkritik**

I det här avsnittet har jag möjlighet att se över mitt arbete och reflektera över om något kunde eller borde ha gjorts annorlunda. Jag kommer att diskutera hur jag har valt att lägga upp arbetet, vad arbetet innehåller och vad jag själv anser om mina slutsatser.

### 6.3.1 Arbetets upplägg

Jag har valt att lägga upp mitt arbete i form av en empirisk studie, för att det är på så sätt den abduktiva ansatsen är uppbyggd. Då jag inte hade några förutbestämda tankar om hur min uppsats skulle te sig före det att jag tog del av det empiriska materialet tog jag en stor risk med att lägga upp arbetet på det här sättet. En abduktiv studie tvingar till generalisering kring det material som framkommer i den empiriska studien och det är på så sätt mitt teoretiska kapitel har framkommit, genom mönster som jag har urskilt vid granskningen av Bra Chefer. Detta kan kritiseras då hela upplägget av arbetet i grund och botten bygger på egna uppfattningar. Att välja att lyfta uppsatsen i analysen och istället använda slutsatsen som en sammanfattning av vad jag har kommit fram till kan för läsaren tyckas konstigt, men det var så arbetet tog sin vändning.

Att jag bara använder mig av en organisation för att komma fram till hur en processutbildning ser ut är att generalisera, även om jag har försökt att komma ifrån det faktumet så gott det går.

Det har varit ett medvetet val av mig att i arbetet använda så få modeller som möjligt, då jag anser att modeller har en tendens att ruta in verkligheten och stänga ute kreativt tänkande. Modeller ska vara en avbildning av verkligheten, men är sällan det. Jag använder hellre metoder eller skrivna teorier just för att de utgör alternativ till att genomföra något. Att bilda en teori om något, utesluter nämligen inte att det också finns andra teorier i ämnet. På så vis blir ingenting definitivt och det blir lättare för mig att se kritiskt på de slutsatser jag har dragit.

### 6.3.2 Arbetets innehåll

Jag har i metodkapitlet nämnt mina mål för hur jag ville arbeta för att uppnå en viss kvalitet genom arbetet. Kvaliteten förklaras bäst genom att gå igenom reliabiliteten och validiteten i arbetets innehåll. Det har varit svårt att skriva om ett förhållandevis utforskat område. Därför har både problemdiskussionen och mitt syfte med arbetet blivit ganska sökande i sig. Jag har tagit för givet att det finns en utbildningsform som kallas för processutbildning baserat på utsagor från dels en utbildningsansvarig från Coop men också en lärare vid sociologiska institutionen i Lund. Utöver det har jag inte lyckats hitta underlag på att processutbildningen är en accepterad utbildningsform.

Med hjälp av de metoderna jag har valt att använda mig av har det varit lättare för mig att öka reliabiliteten för mitt arbete. Mina metodval har avsiktligt rättfärdigat det faktum att en stor del av min studie bygger på egna uppfattningar och generaliserade slutsatser.

Det empiriska material jag fått fram genom mina studier av utbildningen Bra Chefer är stort och bitvis detaljerat. Jag har inte haft för avsikt att använda empirin som utfyllnad utan för mig var det viktigt att läsaren fick ta del av studien ur mina ögon då jag har använt diskursanalys för att få fram de moment som jag senare har som grund i min teoriuppbyggnad.

I teorin har jag använt mig av det detektivarbete som Fejes (2009) beskriver. Jag har funnit teorier som är tillämpbara på det material jag fått fram. Jag har däremot försökt att använda mig av teorier som berör olika perspektiv och nivåer av de moment jag har lyckats urskilja i processutbildningen.

Analysen har för mig varit väldigt viktig och jag har gjort mitt bästa för att skapa förståelse för läsaren hur jag har kommit fram till mina resultat. Jag vill här påstå att jag har försökt vara tydlig, men risken finns att jag själv har varit så införstådd i mitt eget uppsatsämne att läsaren har svårt att följa med i hur jag i slutändan har dragit mina slutsatser. Jag hoppas inte att så är fallet, då mitt mål, utöver att uppnå mina syften, har varit att skriva en klar och tydlig uppsats där läsaren har lätt för att förstå språket och med hjälp av detta finna en röd tråd genom uppsatsen.

Jag hade, utöver att hålla en hög kvalitet genom arbetet, som mål att följa vissa etiska riktlinjer. Deltagarna och värdarna för Bra Chefer har varit medvetna om min närvaro och deras roll under studien. Ingen av de inblandade i observationer eller intervjuer har känt sig obekväma eller på annat sätt påverkats av min närvaro. Coop har fått ta del av uppsatsen före publicering. Jag har efter Coops granskning tagit bort ett par stycken i texten som inte bör redovisas för eventuella konkurrenter. Detta har dock inte påverkat resultatet av studien. Coop får själv ta ställning till huruvida de väljer att dra nytta av mina slutsatser eller inte.

### **6.3.3 Kommentarer på mina slutsatser**

Slutsatserna av arbetet är korta och koncisa och jag hoppas att de ger svar på läsarens frågor kring vad en processutbildning är samt hur Coop kan utveckla sin processutbildning Bra Chefer till att uppnå en större nyttonivå. Slutsatsen är i grund och botten en sammanfattning av vad jag har kommit fram till i analysen och egentligen en upprepning av analysens innehåll. Jag vill med slutsatsen lägga fram de starkaste argumenten för att redovisa mitt resultat.

### **6.4 Källkritik**

Jag har i så stor utsträckning som möjligt försökt att använda mig av nyare litteratur, men inom pedagogiken finns klassiska teorier som grundlagts för många decennier sedan. I det här avsnittet redogör jag närmare för vilka källor jag har använt i uppsatsen.

Större delen av mina källor utgörs av litteratur som jag har lånat från Lunds Universitetsbibliotek. Dessa källor ser jag därför som auktoritära i en uppsats på C-nivå. De Internetkällor jag har använt mig av har jag enbart valt i förklarings syfte. Exempelvis gick jag in på Consultus hemsida för att redogöra för läsaren var en extern föreläsare kom ifrån. Jag har också hänvisat läsaren till ett antal hemsidor med sökmotor för att läsaren själv ska kunna se att det inte finns någonting skrivet om processutbildningar. Alla mina primära källor kommer från Coop och är de jag har förhållit mig mest kritisk till. Till exempel har jag ställt Coops informationsbrev och skrivna riktlinjer mot mina faktiska tolkningar utifrån de observationer jag gjort. Det faktum att utbildningsvärdarna från Bra Chefer själv valde ut vilka av deltagarna jag skulle intervjua har jag också valt att problematisera kring tidigare i uppsatsen.

Innehållet ur det skrivna materialet jag har erhållit från Coop är subjektivt skrivet av personer inom organisationen och jag har därför förhållit mig kritisk till materialet. De Internetkällor jag har använt mig av är beskrivna ur författarens upplevelser av (i samtliga fall) organisationen, men jag ser ingen anledning till att problematisera kring detta då källorna inte

utgör någon större grund för de slutsatser som jag drar i uppsatsen, utan bara ska underlätta för läsaren vad det är jag skriver om.

Böckerna utgörs till största del av sekundärkällor och det har ibland varit svårt att referera till grundkällan. Detta betyder att exempelvis Fejes refererar till Habermas i sin bok, men jag har i min tur valt att referera till Fejes bok, då det är den faktiska källan jag har använt mig av. Jag har utgått från att den litteraturen jag har använt utgår från fakta.

I samtliga litteraturkällor jag har använt mig av finns det referenslistor som gör boken mer tillförlitlig. I ett par fall har jag haft möjlighet att även se till den boken det referensen pekar. Flera av de källor jag har använt mig av upprepar den information som jag tidigare fått ta del av i andra böcker, detta talar ytterligare för att de källorna jag har använt mig av är tillförlitliga.

I så stor utsträckning som möjligt har jag använt mig av källor som har blivit publicerade det här årtusendet. Endast fem källor är utgivna före år 2000, däribland David Kolb som är ett stort namn inom pedagogiken.

## **6.5 Vidare studier**

För vidare studier rekommenderar jag intresserade att gå ut och titta på processutbildningar i andra organisationer än Coop. Det hade varit intressant att titta på processutbildningar inom andra svenska företag men också på en internationell nivå då företagskulturen där kan vara helt skild från den svenska och också ha påverkan på hur en processutbildning skulle kunna se ut.

Det skulle också vara intressant att i en fortsättningsstudie införa några av de förändringar jag föreslagit för Bra Chefer för att se hur de hade påverkat effekten av utbildningen. Detta hade givetvis varit en studie som skulle ta många år då forskaren hade fått följa deltagarna från Bra Chefer 6 och jämföra deras utbildningsprocess med deltagarna från det förändrade programmet på lång sikt.

När jag till en början tog kontakt med Coop i januari 2010 hade jag en idé om att ta fram ett balanserat styrkort som redskap för att få ut så stor effekt av utbildningen Bra Chefer som möjligt. Detta är en tanke jag ännu inte har släppt och därför vill jag föreslå även detta för en fortsatt studie. Min grundtanke med att ta fram ett balanserat styrkort för utbildningen var att med hjälp av styrkortet kunna få de olika delarna i utbildningen att interagera med varandra och på så sätt utöka utbildningsdeltagarens förståelse för hur de olika ämnena är förankrade i varandra.

## 7. Källförteckning

### 7.1 Litteraturkällor i alfabetisk ordning

Ahlström, G. (2002) *Mentorskap – erfarenheter för personlig och professionell utveckling*, Liber, Malmö

Alvesson, M., Sköldberg, K. (2008, s. 56). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur, Lund

Alvesson, M., Svenningsson, S. (2007) *Organisationer, ledning och processer*, Studentlitteratur, Lund

Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser (2 uppl.)*, Studentlitteratur, Lund

Bryman, A., Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Korotan Ljubljana, Slovenien

Börjesson, L. (2001) *Utveckla teamet - en bok om grupperns utveckling*, Metoda konsulter AB, Huddinge

Cohen, L., Manion, L., Morrison, K. (2007). *Research methods in education (6th ed)*, Routledge, Oxon

Forsell, A., Ivarsson Westerberg, A. (2007). *Organisation från grunden*, Korotan Ljubljana, Slovenien

Fejes, A., Thornberg, R. (2009). *Handbok i kvalitativ analys*, Författarna och Liber AB, Stockholm

Granberg, O. (2004) *Lära eller läras – Om kompetens och utbildningsplanering i arbetslivet*, Studentlitteratur, Lund

Granberg, O., Ohlsson, J. (2004) *Från lärandets loopar till lärande organisationer*, Studentlitteratur, Lund

Hansson, M. (2004) *Det flexibla arbetets villkor – om självförvaltandets kompetens*, Arbetslivsinstitutet, Stockholm

Hatch, M., J. (1997) *Organisationsteori – moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*, Oxford University Press, Oxford, UK

Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur, Lund

Kolb, D. A. (1984) *Experiential learning: experience as the source of learning and development*, Prentice – Hall, Englewood Cliffs, N.J, USA

- Micha, M., Norrbom, B. (1998) *Internkontroll från teori till praktik*, Bonnier DataMedia, Uddevalla
- Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur, Lund
- Murray, M., Owen, M. A (1992) *Modernt mentorskap – Hur man i praktiken startar och leder ett mentorprogram*, Studentlitteratur, Lund
- Neuman, W. L. (2003). *Social research methods (5th ed)*, Pearson Education, Inc., USA
- Passer, M. W., Smith, R. E. (2003) *Psychology – the science of mind and behavior 3rd ed.*, McGraw – Hill, New York, N.Y., USA
- Sandberg, H. (2006) *Det goda teamet*, Studentlitteratur, Lund
- Sjövold, E. (2008) *Teamet – Utveckling, effektivitet och förändring i grupper*, Liber, Malmö
- Steinberg, J. (2004) *Mentorskap, coaching och co-coaching*, Svenska förlaget, Stockholm
- Tedenljung, D. (2008) *Arbetsliv & Pedagogik*, Studentlitteratur, Lund
- Whitmore, J. (2002) *Coaching för bättre resultat*, Barinbooks AB, Jönköping
- Wikström, C. (2009) *Vinnande mentorskap – En praktisk handbok*, Ekerlids förlag, Stockholm
- Wikström, E. (2000) *Projekt och produktiv kommunikation*, BAS förlag, Handelshögskolan, Göteborg
- Örtenblad, A. (2009) *Lärande organisationer – vad och för vem?* Liber, Malmö

## 7.2 Internetkällor i kronologisk ordning

[http://www.konsumnord.se/default.asp?id=4398&ptid=&column=nyhet\\_rubrik&value=De+detaljhandelsdrivande+konsumentföreningarna+bildar+DDF+AB](http://www.konsumnord.se/default.asp?id=4398&ptid=&column=nyhet_rubrik&value=De+detaljhandelsdrivande+konsumentföreningarna+bildar+DDF+AB)  
Konsumnord, *De detaljhandelsdrivande konsumentföreningarna bildar DDF AB*.  
Hämtat den 23 april 2010

<http://lovisa.lub.lu.se/cgi-bin/webgw/chameleon>  
Allmän sökning på sidan den 23 april 2010

<http://elin.lub.lu.se.ludwig.lub.lu.se/elin?lang=se>  
Allmän sökning på sidan den 23 april 2010

[www.adlibris.se](http://www.adlibris.se)  
Allmän sökning på sidan den 23 april 2010

[www.bokus.se](http://www.bokus.se)  
Allmän sökning på sidan den 23 april 2010

[www.amazon.com](http://www.amazon.com)  
Allmän sökning på sidan den 23 april 2010

<http://www.vr.se/etik/oredlighetiforskningen.4.9232df81081e742f7e800049.html>  
Vetenskapsrådet, *Osedlighet i forskningen*.  
Hämtat den 23 mars 2010

[http://www.vr.se/download/18.12d0b1b510b193dbac18000706/javsregler\\_20060221.pdf](http://www.vr.se/download/18.12d0b1b510b193dbac18000706/javsregler_20060221.pdf)  
Vetenskapsrådet, *Jävsregler för vetenskapsrådet*.  
Hämtat den 23 mars 2010

[http://www.consultus.se/consultus/5,36.cs?cs\\_dirid=5](http://www.consultus.se/consultus/5,36.cs?cs_dirid=5)  
Consultus AB, *Om Consultus*.  
Hämtat den 12 Maj 2010

<http://www.kfo.se/Turnpike.aspx?id=415>  
Arbetsföreningen KFO, Arbetsgivarföreningen KFO *Ger service till arbetsgivarna*.  
Hämtat den 12 Maj 2010-05-20



### **7.3 Primära källor**

#### Erhållet skriftligt material från coop:

Informationsbrev Bra Chefer

Ansökningsformulär Bra Chefer

Bokslutskommuniké, Kooperativa förbundet, januari-December 2008

Bra Chefers PowerPoint Presentation som används i presentationssyfte vid det allra första utbildningstillfället

Schema Bra Chefer 6

Bokslutskommuniké, Kooperativa förbundet, januari-december 2008

#### Intervjuer:

Tre deltagare vid utbildningen Bra Chefer den 29 april 2010

#### Samtal:

Göran Agermo, Klas, Peter, Daniel

#### Observation:

Vid utbildningen Bra Chefer, utbildningstillfälle fyra av fem, den 27 – 29 april 2010, Coops huvudkontor, Solna.