

Blekinge Tekniska Högskola  
Institutionen för Ekonomi och Management  
Magisteruppsats, Företagsekonomi  
Handledare: Göran Alsén

# En ledarutvecklingskurs utvärderas

---

---

– fallstudie på FöreningsSparbanken i Ronneby



# ABSTRACT

---

- Title:** A management development course is evaluated – case study of FöreningsSparbanken in Ronneby
- Authors:** Angelica Björk  
Anna Johansson  
Karin Landgren
- Level:** Master thesis, spring - 2001, Business Administration, 10 Swedish credits
- Tutor:** Göran Alsén, Blekinge Institute of Technology
- Purpose:** To evaluate the management development course held at FöreningsSparbanken in Ronneby during 2000. The evaluation aims to map and describe what effects the course has had on the participants. We will assess to what degree the effects meets the objectives of the course set by the manager of the bank (future management recruitment, leadership, change catalyst, aligning the strive towards a shared organisational objective). Above mentioned also implies that the organisation should be influenced in some regards.
- Method:** As external evaluators we have performed an evaluation of the final result. The evaluation has focused on both goal-oriented effects as well as non-considered effects. To find possible organisational effects and attitudes among the employees, we have studied the individuals of the organisation. This has been carried out through in-depth-interviews with both course participants and non-participants.
- Conclusion:** Our conclusion is that all of the participants have as a result of the course increased their emotional intelligence in varying levels. We also conclude that the course participants' progress has not spread to the non-participants. Our interpretation of this is that no organisational development has followed. Factors that influence the spread of the effects within the organisation can to great extent be derived from attitudes of the employees. Information or the lack of it is also a contributing factor that prohibits individual development from spreading within the organisation.

# SAMMANFATTNING

---

- Titel:** En ledarutvecklingskurs utvärderas – fallstudie på FöreningsSparbanken i Ronneby
- Författare:** Angelica Björk  
Anna Johansson  
Karin Landgren
- Nivå:** Magisteruppsats VT-2001, Företagsekonomi, 10 poäng
- Handledare:** Göran Alsén, IEM, Blekinge Tekniska Högskola
- Syfte:** Att utvärdera den ledarutvecklingskurs som under år 2000 hölls på FöreningsSparbanken i Ronneby. Utvärderingen ämnar kartlägga och beskriva vilka effekter utbildningen haft på deltagarna. Vi ska bedöma i vilken utsträckning effekterna möter bankchefens mål med utbildningen (framtida ledarrekrytering, ledarskap, förändringskonsulter, gemensam strävan mot verksamhetsmål), som innebär att även organisationen skulle påverkas i vissa avseenden.
- Metod:** Vi har som externa utvärderare utfört en utvärdering där det slutgiltiga resultatet undersökts. Utvärderingen har fokuserat på både effekter som möter uppsatta mål, men även icke avsedda effekter. Vi studerade individerna för att på så sätt finna eventuellt uppkomna organisationsutvecklingseffekter. För att undersöka vilka beteenden som uppkommit och eventuellt spridit sig, men också för att undersöka vilka attityder som finns i organisationen, har vi genom styrda intervjuer låtit samtliga åtta kursdeltagare och sju icke-deltagare redogöra för de upplevelser de känt kring kursen.
- Slutsats:** Vi kan konstatera att samtliga kursdeltagares emotionella intelligens utvecklats i varierande grad som en effekt av ledarutvecklingskursen. Vi konstaterar även att kursdeltagarnas utveckling inte har smittat av sig på icke-deltagarna vilket leder till slutsatsen att utbildningen i detta fall inte har föranlett några organisatoriska effekter. Faktorer som inverkat på effekternas spridning i organisationen härleds i stor utsträckning till bankpersonalens attityder. Vi kan även konstatera att information och brist av denna är en starkt inverkan faktor.

# FÖRORD

---

Med denna uppsats fullbordar vi fyra års studier vid Blekinge Tekniska Högskola och avslutar härmed denna utvecklande och lärorika epok. Vi vill med detta förord tillägna följande personer vårt stora tack:

- ☞ Bengt-Olow Stroem, FöreningsSparbanken, som förutom att ha delgivit oss bakgrundsmaterial, har givit oss ytterligare erfarenheter att packa i våra ”ryggsäckar”
- ☞ Göran Alsén, vår handledare vid högskolan, som inspirerat oss och givit konstruktiv kritik
- ☞ Henrik Silfver-Olsson, FöreningsSparbanken, som tålmodigt bidragit med andra infallsvinklar och glada tillrop

Sist men inte minst vill vi tacka

- ☞ alla Er som ställt upp på intervjuer, både kursdeltagare och andra medarbetare på FöreningsSparbanken i Ronneby

Angelica Björk

Anna Johansson

Karin Landgren

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

---

*Abstract*

*Sammanfattning*

*Förord*

|          |  |                  |
|----------|--|------------------|
| <b>1</b> | <b><i>Vilka effekter ger en ledarutvecklingskurs? .....</i></b>                  | <b><i>1</i></b>  |
| 1.1      | <b>Kurs för medarbetarna och verksamheten? .....</b>                             | <b>1</b>         |
| 1.2      | <b>Chefer utbildas – utan resultat? .....</b>                                    | <b>1</b>         |
| 1.3      | <b>Ledarutvecklingskurser – en förhoppning om organisatorisk förändring.....</b> | <b>2</b>         |
| 1.4      | <b>Lära för att utveckla, eller utveckla för att lära? .....</b>                 | <b>3</b>         |
| 1.5      | <b>Studiens syfte .....</b>  | <b>4</b>         |
| <b>2</b> | <b><i>Bankchefen i Ronneby förändrar för organisatorisk samsyn.....</i></b>      | <b><i>5</i></b>  |
| 2.1      | <b>Ny bankchef, nya visioner – vad eftersträvades? .....</b>                     | <b>5</b>         |
| 2.1.1    | Medarbetarnas tankemodeller .....  | 5                |
| 2.1.2    | Bankchefen inför en ny arbetsorganisation.....                                   | 7                |
| 2.1.3    | En ny arbetsorganisation kräver nytt tankesätt.....                              | 8                |
| 2.1.4    | Ny arbetsorganisation kräver god självkänedom.....                               | 8                |
| 2.2      | <b>Bankchefen startar ledarutvecklingskurs .....</b>                             | <b>9</b>         |
| 2.2.1    | Bankchefens mål uppnås med personligt ledarskap .....                            | 9                |
| <b>3</b> | <b><i>Metod.....</i></b>   | <b><i>12</i></b> |
| 3.1      | <b>Vårt perspektiv och ansats .....</b>  | <b>12</b>        |
| 3.2      | <b>Externa utvärderare .....</b>   | <b>12</b>        |
| 3.2.1    | När är det lämpligt att utvärdera?.....  | 13               |
| 3.2.2    | Utvärderingens inriktning.....   | 13               |
| 3.3      | <b>Vårt tillvägagångssätt .....</b>  | <b>14</b>        |
| 3.3.1    | Hur mäter vi det vi har för avsikt att mäta .....                                | 15               |
| 3.3.2    | Val av datainsamlingsmetod .....   | 15               |
| 3.3.3    | Utvärderingens intressenter .....  | 19               |
| 3.4      | <b>Självkritik .....</b>   | <b>20</b>        |
| 3.5      | <b>Källkritik.....</b>   | <b>21</b>        |
| <b>4</b> | <b><i>Utbildningens utformning .....</i></b>                                     | <b><i>22</i></b> |
| 4.1      | <b>Kursdeltagare .....</b>   | <b>22</b>        |
| 4.2      | <b>Kursens layout .....</b>  | <b>22</b>        |
| 4.3      | <b>Kursen relaterar till organisationens mål .....</b>                           | <b>23</b>        |
| 4.4      | <b>Utbildning med inslag av gruppdynamik.....</b>                                | <b>24</b>        |
| 4.4.1    | Insikt i sitt beteende vid ledarskap eller grupper.....                          | 24               |
| 4.4.2    | Teori – för gemensamma referenser.....   | 24               |
| 4.4.3    | Kommunikationsövningar för ökad empati och ökad social förmåga .....             | 25               |
| 4.4.4    | Självanalys för ökad insikt av attityder och beteende.....                       | 26               |
| 4.4.5    | Självkontroll i sitt liv genom ansvar.....                                       | 26               |
| 4.4.6    | Övningar för att öka deltagarnas motivation.....                                 | 27               |
| 4.4.7    | Insikt i sin syn på organisationen och dess vision .....                         | 27               |
| 4.4.8    | Reflektion och utvärdering för fortsatt utveckling .....                         | 27               |
| <b>5</b> | <b><i>Vårt analysverktyg .....</i></b>   | <b><i>29</i></b> |

|            |  |           |
|------------|--|-----------|
| <b>5.1</b> | <b>Medför ledarutvecklingskursen organisatorisk utveckling? .....</b>      | <b>29</b> |
| 5.1.1      | Önskad individuell effekt - emotionell intelligens?.....                   | 30        |
| 5.1.2      | Inverkande faktorer på kursens effekter .....                              | 32        |
| <b>6</b>   | <b><i>Dataredovisning &amp; analys</i> .....</b>                           | <b>34</b> |
| <b>6.1</b> | <b>Observeras förändringar hos kursdeltagarna?.....</b>                    | <b>34</b> |
| 6.1.1      | Ökad självinsikt .....   | 34        |
| 6.1.2      | Förbättrad självkontroll .....   | 35        |
| 6.1.3      | Större förståelse för att vi alla är olika.....                            | 36        |
| 6.1.4      | Knappt märkbar motivationsökning .....                                     | 37        |
| 6.1.5      | Utökad social förmåga.....   | 37        |
| <b>6.2</b> | <b>Observeras några organisatoriska effekter? .....</b>                    | <b>39</b> |
| 6.2.1      | Icke-deltagare ser ingen skillnad i deltagarnas beteende .....             | 39        |
| 6.2.2      | Kursdeltagare ser sig som förebilder i det dolda .....                     | 40        |
| <b>6.3</b> | <b>Vilka faktorer har inverkat på kursens effekter och spridning?.....</b> | <b>40</b> |
| 6.3.1      | Kursens utformning.....  | 41        |
| 6.3.2      | Tidigare erfarenhet och förväntningar .....                                | 41        |
| 6.3.3      | Kursdeltagarnas attityder till kursen.....                                 | 42        |
| 6.3.4      | Icke-deltagarnas attityder till kursen .....                               | 43        |
| 6.3.5      | Bristande information.....   | 44        |
| 6.3.6      | Ledningens attityder och agerande.....                                     | 45        |
| 6.3.7      | Inställningen till misstag.....  | 46        |
| 6.3.8      | Hur ansvar uppfattas.....  | 46        |
| 6.3.9      | Bankmedarbetarnas förändringsbenägenhet .....                              | 47        |
| 6.3.10     | Inställning till vidareutbildning.....                                     | 47        |
| <b>7</b>   | <b><i>Slutsatser</i> .....</b>   | <b>49</b> |
| <b>7.1</b> | <b>En grund för framtida utveckling .....</b>                              | <b>49</b> |
| 7.1.1      | Framtida ledarrekrytering .....  | 49        |
| 7.1.2      | Intresseundersökning av ledarskap.....                                     | 49        |
| 7.1.3      | Förändringskonsulter .....   | 50        |
| 7.1.4      | Gemensam strävan mot verksamhetsmål.....                                   | 50        |
| <b>7.2</b> | <b>"Osynlig" organisationsutveckling .....</b>                             | <b>50</b> |
| <b>8</b>   | <b><i>Källförteckning</i>.....</b>   | <b>51</b> |
| <b>8.1</b> | <b>Böcker .....</b>  | <b>51</b> |
| <b>8.2</b> | <b>Examensarbeten.....</b>   | <b>52</b> |
| <b>8.3</b> | <b>Artiklar .....</b>  | <b>52</b> |
| <b>8.4</b> | <b>Övriga skriftliga källor .....</b>                                      | <b>53</b> |
| <b>8.5</b> | <b>Intervjuer/Samtal.....</b>  | <b>53</b> |

***Bilagor:***

Bilaga 1 – Frågeformulär - kursdeltagare

Bilaga 2 – Frågeformulär - icke kursdeltagare

Bilaga 3 – Definitioner av personlig utveckling

# 1 VILKA EFFEKTER GER EN LEDARUTVECKLINGSKURS?

---

***D**etta inledande kapitel diskuterar vårt uppdrag att utvärdera en ledarutvecklingskurs samt själva fenomenet ledarutvecklingskurser, som på senare tid har blivit allt vanligare i företag och organisationer. Avslutningsvis presenteras uppsatsens syfte.*

---

---

## *1.1 Kurs för medarbetarna och verksamheten?*

FöreningsSparbanken i Ronneby genomförde under år 2000 en ledarutvecklingskurs där den enskildes utveckling stod i fokus. Kursledare var Bengt-Olow Stroem som samtidigt arbetade som bankchef i den lokala banken. Med fast övertygelse att individens utveckling skulle gagna organisationen, genomförde han kursen. Kursen syftade till att utveckla individerna som deltog genom att de bland annat skulle få möjligheten att lära känna sig själv bättre och därmed komma till insikt om hur de själva fungerar som människor. Genom att lära känna sig själv menar bankchefen att det är lättare att förstå andra och att bidra till att organisationen drar nytta av de erfarenheter som görs. Med kursen som utgångspunkt har vi fått i uppdrag att utvärdera om bankchefens mål med kursen uppfyllts.

Det finns många anledningar till att genomföra en utvärdering. I grova drag kan dessa delas in i anledningar som att kontrollera, utveckla eller påverka. (Kylén, 1992) Kursledarens syfte med utvärderingen är att undersöka till vilken grad kursdeltagarna anammat det tänkande som uppmuntrats i kursen och undersöka vilka effekter kursen lett till, om det finns några. Vår utvärdering görs för att ge kursledaren ett underlag för beslut om ledarutvecklingskursen ska fortsätta genomföras i sin nuvarande form eller om den behöver vidareutvecklas eller eventuellt läggas ned. I ett mer generellt perspektiv får vi även möjlighet att undersöka om individens eventuella utveckling även leder till organisatorisk utveckling, vilket är av intresse för andra organisationer som överväger att genomföra ledarutvecklingskurser.

## *1.2 Chefer utbildas – utan resultat?*

Förra året, år 2000, gick cirka 400 000 personer någon form av ledarskapsutbildning. Chefer utbildas för miljarder. Branschen har vuxit kraftigt, men kärnfrågan är fortfarande obesvarad: Har alla kurser gjort cheferna bättre? Företag, organisationer, kommuner och landsting satsar en ansevärd summa pengar på att få bättre chefer, utan att egentligen veta vad de får ut av det. (Sydsvenska Dagbladet, 2001-05-28)

Varför genomförs då ledarutvecklingskurser när organisationen egentligen inte vet vad den får ut av det? Tommy Hellström, personalchef på Svenskt Näringsliv svarar: *"Uppenbarligen tycker företagen att det ger något. Annars skulle de inte fortsätta. Nu för tiden skickas inte folk på kurs som belöning, utan det ses som en investering för företaget"* (Sydsvenska Dagbladet, 2001-05-28).

Det är idag starkare fokus på ledarutveckling som ska gagna företagets utveckling (Computer Sweden, 2000-08-11). Då denna form av utbildningar används mer medvetet, vilket även innebär högre kostnadsmedvetande, påpekar Dalin (1997) att det är nödvändigt att påvisa att utbildningen bidrar till att verksamhetens mål uppnås. Detta kan vara ett kvalitativt eller kvantitativt mål med anknytning till produktion, försäljning, service, kommunikationsnivå och liknande. Problemet som uppmärksammas är att dessa, verksamhetsmålen och kompetensutvecklingen, inte alltid går hand i hand. (Sydsvenska Dagbladet, 2001-05-28).

En ytterligare anledning till varför företag genomför ledarskapskurser tar Åslund (Computer Sweden, 2000-08-11) upp. Författaren påstår att i en tid av snabba förändringar, där man allt mindre kan luta sig mot fasta regler och system, efterfrågas dialog och reflektion kring värderingar, etik och livsåskådningar. Bo Sandberg (2001-04-23), personalchef på Volvo Cars, som under flertalet år har utfört ledarutvecklingsprogram på Stena Line och Volvo Cars, hävdar att det är viktigt att stärka individen. Genom detta utvecklar individen exempelvis bättre konflikthanteringsmetoder som leder till att han eller hon blir en bättre chef. En bättre chef leder till en bättre organisation och längre fram på vägen även till att företaget kan göra bättre affärer, vilket är vad alla utvecklingsprogram i grunden syftar till.

### *1.3 Ledarutvecklingskurser – en förhoppning om organisatorisk förändring*

Hur kan då en ledarutvecklingskurs ses som en investering för företaget och som en nödvändighet för organisationens utveckling? I likhet med Bo Sandbergs reflektion fastslår Nutek i en aktuell rapport att det mänskliga kapitalet har betydelse för företagets utveckling och bör tas till vara om man vill öka produktionen eller lönsamheten, eller bådadera (Dagens Nyheter, 2000-10-04). Fokusering på lärande krävs för att kunna hantera de i allt högre hastighet förändrade villkoren för människor, företag och samhälle. Rohlin et al. (1994) betonar därför vikten av att företag utvecklas till lärande organisationer med ny arbetsorganisation, nytt ledarskap för lärande och nya metoder för att generera kunskap.

Vanligtvis genomförs ledarutvecklingskurser för att skapa och utbilda nya chefer. Genom att gå en ledarutvecklingskurs får kursdeltagarna, enligt Bo Sandberg, en chans att se sig själv speglas i andra människors ögon, och att få en bekräftelse på sig själv. Deltagarna ska försöka lära känna sitt eget beteende och hur de reagerar i olika situationer. Genom återkopplingsamtal



får de bekräftat sina styrkor och svagheter samt får veta vad de behöver förbättra. Effekterna av denna form av utbildning kan, enligt Mayo & Lank (1995), visas på det individuella planet i kursdeltagarens självuppfattning som ökad självkännet, men även i effekter som gagnar organisationen, som till exempel lönsamhet.

I ledarutvecklingskurser arbetar deltagarna ofta med projekt knutna till deras dagliga arbete. Denna form av utbildning brukar refereras till som "Action Learning" (Mayo & Lank, 1995) eller ett nyare begrepp "Action Reflection Learning" där man understryker vikten av reflektion över sitt handlande (Rohlin et al., 1994). Genom att arbeta fram lösningar till olika problem direkt kopplade till verksamheten i projekten, som i fallet med Action Learning, kan företaget spara pengar eller öka sina intäkter. Lösningarna kan generera så pass mycket pengar att ledarutvecklingskursen helt och hållet kan finansieras, vilket många gånger fungerar som ett rättfärdigande för kursens genomförande.

Ett annat sätt att genomföra en ledarutvecklingskurs är att använda sig av gruppdynamik (Granberg, 1990). En kurs kan vara rent gruppdynamisk eller endast ha inslag av gruppdynamik, då kanske i kombination med Action Learning. Granberg skriver att "*gruppdynamik numera är etablerad och används i de flesta utbildningar som avser organisationsutveckling, ledningsutveckling, arbetsledning, samarbete och någon form av förändring över huvud taget*" (Granberg, 1990, s.179).

Ledarutvecklingskurser kan ses som en form av personalutbildning, vilket gör det intressant att definiera begreppet personalutbildning: "*Utbildning av de anställda för att ge dem kunskaper och färdigheter eller förändra deras attityder*" (Granberg, 1990, s. 163). Det handlar med andra ord om att försöka påverka medarbetarnas attityder på något sätt vilket i sin tur påverkar deras beteende. Lämpligtvis förändras deras beteende i riktning med verksamhetens mål. Lewin (1963) hävdar att det är viktigt att den anställda ska få utveckla sin självuppfattning, sitt självförtroende, sina attityder och värderingar, sina kunskaper och färdigheter, sina behov, samt sina känslor. Det är dessa förhållanden inom individen som påverkar dess beteende. Om en anställd ges möjlighet att utveckla de kunskaper och färdigheter hon har och/eller får skaffa sig nya, kallas det personalutveckling (Granberg, 1990).

#### ***1.4 Lära för att utveckla, eller utveckla för att lära?***

Det har skrivits mycket kring ledar-, personal- och organisationsutveckling och den gemensamma nämnaren för dessa är lärande och då ofta i kombination med individen och/eller organisationen. (Senge 1999, Granberg 1990, Dalin 1997, Rohlin 1994, Mayo & Lank 1995, Handy 1999)

Teoribildning om vuxna människors lärande utgår ofta från Kurt Lewins (1891-1947) forskning om social handling. Enligt Lewin (1963) avgörs en individs beteende av samspelet mellan individen och hans/hennes omgivning. Granberg & Ohlsson kopplar människors lärande till

organisationen, den anställdes omgivning. De anser att ”organisationer som av olika anledningar, t.ex. historia och kultur, inte har lagt tonvikt på individuellt lärande riskerar att ha skaffat sig anställda som är passiva, rädda och obenägna till förändring/.../” (Granberg & Ohlsson, 2000, s. 62). Nyckeln till en framgångsrik organisation ligger i att lära sig förstå de behov och motivationsfaktorer som finns hos varje människa (Handy, 1999). Argyris & Schön menar att arbetsorganisationen måste stämma överens med individernas behov, till exempel behovet av att ta ansvar och använda sitt eget omdöme (Granberg & Ohlsson, 2000).

Även Senge (1999) betonar vikten av att tänka på individen i organisationen då han hävdar att företag lär sig genom att enskilda människor lär sig. Senge uppmärksammar dock att det inte spelar någon roll hur mycket var och en av organisationsmedlemmarna utvecklar sin kompetens inom ramen för sin egen uppgift om inte kommunikationen mellan människorna fungerar. Detta för att organisationen ska kunna dra nytta av de erfarenheter som görs och de lärdomar som tas. Han tillägger även att den enskilda individens utveckling inte är någon garanti för att företaget kommer att utvecklas, men att det är en nödvändig förutsättning.

### *1.5 Studiens syfte*

Vi har som syfte att utvärdera den ledarutvecklingskurs som under år 2000 hölls på FöreningsSparbanken i Ronneby. Utvärderingen ämnar kartlägga och beskriva vilka effekter utbildningen haft på deltagarna. Vi ska bedöma i vilken utsträckning effekterna möter bankchefens mål med utbildningen (framtida ledarrekrutering, ledarskap, förändringskonsulter, gemensam strävan mot verksamhetsmål), som innebar att även organisationen skulle påverkas i vissa avseenden.

För att lättare kunna utföra utvärderingen delar vi upp problemen i olika delfrågor:

- Vilka effekter upplever/iakttagers deltagarna och vilka upplever icke-deltagare?
- Vad kan deltagarnas utveckling ha bidragit till på organisatorisk nivå?
- Vilka inverkan faktorer på kursens effekter upplever deltagarna och icke-deltagare?

## 2 BANKCHEFEN I RONNEBY

### FÖRÄNDRAR FÖR ORGANISATORISK SAMSYN

---

*H*är introduceras uppsatsens studieområde, FöreningsSparbanken i Ronneby. Organisationen har under de senaste åren genomgått en rad förändringar varav en var en ny bankchef. Bankchefens uppdrag var att skapa en ny kultur och kapitlet beskriver tillvägagångssättet.

---

#### *2.1 Ny bankchef, nya visioner – vad eftersträvades?*

Hösten 1997 inleddes samgåendet Föreningsbanken och Sparbanken Sverige för att så småningom, 1/1 1998, konkretiseras i FöreningsSparbanken. I en studie genomförd på FöreningsSparbanken i Ronneby (Ilin, Lilja, 1999) framgår det att det i Ronneby funnits viss problematik vid fusionen. När man insåg att fusionsarbetet mellan bankerna i Ronneby inte fungerade tillfredsställande ombads en person utifrån att tillträda platsen som lokal bankchef på FöreningsSparbanken i Ronneby. Man sökte en person med förmåga att få medarbetarna med sig i förändringarna och som kunde skapa en ny kulturtradition inom organisationen. Den nyrekryterade lokalbankchefen förmedlade långtgående visioner som den nya banken skulle sträva mot och detta mottogs positivt på ledningsnivå i Ronneby medan bankchefen erkänner att det mötte ett större motstånd på lägre organisatorisk nivå. Motståndet visade sig, enligt bankchefen, bland annat i att personalen arbetade på samma sätt som de tidigare gjort, vilket medförde att bankens nya visioner till en början inte fick fäste i organisationen.

##### 2.1.1 Medarbetarnas tankemodeller

Senge (1999) menar att när nya tankar och idéer införs som inte stämmer med medarbetarnas föreställningar om hur världen fungerar, får de inte fäste eftersom man håller sig kvar i invanda tankebanor och beteendemönster. Han menar att den tröghet som gör att inte nya metoder sprider sig i företaget beror på våra tankemodeller. Senge tillägger att dessa modeller ibland fungerar som kollektiva försvar mot olika former av hot utifrån eller inifrån.

Då bankchefen kom till banken började han försöka väva in de ”nya” tankarna i organisationen. Han ville inte säga till medarbetarna att de har fel och att han har rätt, och på så sätt tvinga någon att göra på ”rätt” sätt, utan denna insikt skulle komma frivilligt. Medarbetarna på banken skulle få fundera kring sig själva och vad de gör, och därmed komma till självinsikt och förstå vad som är rätt. Bruzelius & Skärvad (2000) hävdar att organisationer är, för sin effektivitet och utveckling, starkt beroende av vad organisationens medarbetare gör, hur de agerar eller, med ett samlat uttryck,

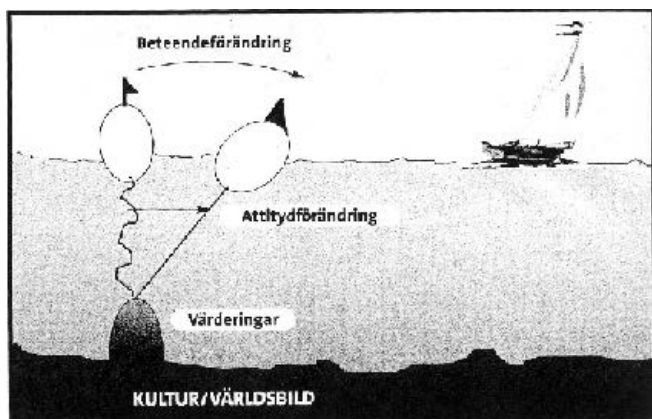
hur de beter sig. Med beteende avses allt vad en individ tänker, känner och gör. Beteendet bestäms av faktorer inom individen respektive utanför individen. Exempel på faktorer inom individen som påverkar beteendet är bland annat attityder och värderingar, självuppfattning och självförtroende samt kunskaper och färdigheter. Exempel på förhållanden utanför individen som påverkar beteendet är organisationen, arbetsgruppen, arbetsuppgifterna, personliga förhållanden och andra speciella omständigheter. Individen påverkas av den situation hon eller han befinner sig i. (Bruzelius & Skärvad, 2000) Vad en individ gör eller inte gör beror både på individen själv och den situation som individen befinner sig i.

### *Att förändra beteende, attityder och värderingar*

Den självinsikt som bankchefen hoppades att deltagarna skulle finna genom kursen önskade han skulle förändra deras beteende så att detta i större utsträckning stödde bankchefens ledningsfilosofi. Kanske skulle medarbetarna komma fram till att de lagt sig till med olater, onyttiga rutiner som inte passade ihop med verksamhetens mål. Enligt bankchefen tillåts olater växa fram om medarbetare får jobba ostört i samma kultur under en längre tid. För att få en tydligare fokusering på verksamhetens mål, ville han påverka medarbetarna att förändra sina attityder och även i viss mån sina värderingar.

Attityder är en faktor som påverkar individers beteende i en organisation (Bruzelius & Skärvad, 2000). Granberg menar att en attityd kan definieras som ”*benägenhet att reagera positivt eller negativt mot en person, sak eller företeelse*” (Granberg, 1998, s. 368). Attityder tenderar att vara ganska varaktiga men påverkas och förändras av livserfarenheter och påverkan från andra. (Bruzelius & Skärvad, 2000) Utifrån ovanstående konstateras att ledarutvecklingskursen mycket väl skulle kunna påverka deltagarnas attityder och beteende, vilket även Granberg (1990) instämmer och menar att det är naivt att tro att man kan delta i utbildning utan att ens attityder påverkas. Genom beteende och attityder uttrycks en människas värderingar (Rohlin et al., 1994), se figur 1.

Tänkarna att förändra beteende, attityder och i viss mån värderingar kopplas alltså till Senges (1999) tankemodeller. Han betonar att man behöver lära sig att påverka sina tankemodeller, det vill säga, lyfta fram, värdera och revidera sina föreställningar, som även bankchefen strävade efter. Den färdigheten kommer nämligen att ha avgörande betydelse vid skapandet av lärande organisationer. Kim (Sloan Management Review, 1993) instämmer och menar även att man måste uttrycka de mentala bilderna tydligt för att utveckla nya och gemensamma mentala modeller.

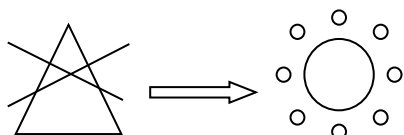


Vi förändrar våra beteenden och säger de rätta sakerna enligt senaste trenden, men sitter fast i våra värderingar och handlingsmönster oavsett hur vinden blåser. Ibland är det viktigt att kunna flytta även den fasta förankringen som bojstenen utgör. Detta måste kombineras med att arbeta med omvärldsbilden. Den världsbild du har just nu är ett resultat av dina värderingar och den kultur du har levt i hittills.

Figur 1. Att få en bestående förändring (Ledaren, 1998)

### 2.1.2 Bankchefen inför en ny arbetsorganisation

Den gemensamma mentala modell bankchefen ville utveckla kallar han ”runda-bord-modellen”. Modellen tjänade även som bankchefens ledningsfilosofi som kännetecknades av att förändra och utveckla arbetsorganisationen. Genom att skapa förståelse för ”runda-bord-modellen” ville han bryta den för banker så traditionella hierarkiska organisationsstrukturen. I det arbetssätt som modellen ligger till grund för ska medarbetarna kunna byta roller och ansvar vid olika situationer. För att denna arbetsmodell ska fungera är det viktigt att medarbetarna känner sig bekväma i de olika rollerna och att de övriga har tillit till den medarbetare som tar på sig en viss roll. Detta leder till en decentralisering av beslutsrollerna. Medarbetarna i organisationen förväntas ta ett större ansvar och ökad kommunikation mellan medarbetarna uppmuntras.



Figur 2. Från hierarki till ”runda bord”

En organisationsstruktur som ovan kännetecknas av ett öppet informationsflöde, en företagskultur som frigör människors kompetens och utvecklar lärandet. Ledning utövas genom visioner och värderingar och styrningen baseras på tillit snarare än kontroll. (Rohlin et al., 1994)

Tänkandet kring ”runda-bord-modellen” kan jämföras med det team som Lind & Skärvad (1900) definierar som rollkompletterande. Ett sådant team kännetecknas av en integration mellan teammedlemmarna men också av en samordning genom hög grad av kommunikation, flexibilitet och ömsesidig anpassning. Denna teamkonstellation skiljer sig från Lind & Skärvads två andra huvudtyper av team, rolldifferentierade och rollintegrerade team. Rollerna i det rolldifferentierade teamet är mer specialiserade och arbetsuppgifterna utförs sekventiellt, medan man i det rollintegrerade teamet samspelar mer med varandra även om rollerna ändå är specialiserade.

Fördelarna med att arbeta i ett team som liknas vid "runda-bord-modellen", är, enligt ovan nämnda författare, att medlemmarna utifrån specifika situationer kan anpassa sig, komplettera och täcka upp för varandra.

### 2.1.3 En ny arbetsorganisation kräver nytt tankesätt

Den nye bankchefen insåg att han inte ensam skulle klara att föra ut sin ledningsfilosofi och skapa en gemensam mental modell hos alla medarbetare samtidigt. Han behövde skaffa medhjälpare för att föra ut sitt tankesätt som så småningom skulle innefatta alla medarbetare i organisationen. Dessa kallar han förändringskonsulter. Ett liknande begrepp, förändringsagenter finner vi i Mayo & Lank (1995). Förändringsagenterna utses enligt desamma för att fungera som katalysatorer i olika delar av företaget och rapportera om framsteg i utvecklingen mot en lärande organisation. För att kunna fungera som förändringsagenter/konsulter måste de utvalda ha en förståelse för vad det är som förändringsdrivaren, i det här fallet bankchefen, försöker uppnå.

### 2.1.4 Ny arbetsorganisation kräver god självkänedom

I hopp om att skapa förändringskonsulter, valde bankchefen i Ronneby därför att starta en ledarutvecklingskurs. Kursen skulle komma att inrikta sig på det personliga ledarskapet. Enligt bankchefen handlar det personliga ledarskapet om att kunna vara chef över sig själv. För att lyckas med detta måste man lära känna sig själv och våga släppa fram sig själv, genom att jobba med sina attityder och värderingar. Bankchefen anser att ju mindre man släpper fram hos sig själv, desto svårare har man att nå fram till andra människor. Detta är också grunden för att vara en förändringskonsult som enligt bankchefen är att man känner sig själv och han menar att, *"genom att en individ får insikt om sig själv växer denne som människa och kan därmed dela med sig av sin visdom till andra"*.

*"För att kunna leda andra måste du först lära dig att leda dig själv. Det går aldrig att leda en annan människa till högre medvetenhet än sin egen"* bekräftar Lars Bergenrup, programansvarig för "Integrerat ledarskap" vid IFL, Institutet för Företagsledning, (Den lysande Ledaren, 2001, mars). Vad som utmärker det personliga ledarskapet är med andra ord ett inåtperspektiv för att lära känna sig själv och sitt beteende. Hans Boberg, deltagare på nämnda program, anser att *"genom att lära känna sig själv och hur man beter sig som människa och ledare i olika sammanhang, lär man sig att bli en bättre ledare."* (Den lysande Ledaren, mars, 2001) Han påstår även att för att bli en bättre ledare måste man utvecklas som människa. Detta tar tid och kräver öppna sinnen och mycket tankeverksamhet. Bergenrup (Den lysande Ledaren, 2001, mars), förklarar att programmets syfte är att ge perspektiv både utåt och inåt eftersom man först då kan skapa en balans mellan det goda företaget, som leds av människor med helhetssyn och balans i livet, och omvärlden och individen.

## 2.2 Bankchefen startar ledarutvecklingskurs

För att utveckla personalen och dess beteende beslöt sig alltså bankchefen för att genomföra en ledarutvecklingskurs på FöreningsSparbanken i Ronneby. Kursen pågick under hela år 2000 och kursdeltagarna träffades vid sex tillfällen som vart och ett pågick under två till tre dagar.

Ledarutvecklingskursen genomfördes med bankchefen själv som kursledare och utbildare men han använde sig även av externa experter som utbildare. Att bankchefen själv var ledare för kursen är något som han tror kan ha påverkat deltagarnas utveckling och attityder. Hans deltagande kan ha varit ett positivt inslag men har kanske även i vissa fall hämmat deltagarna.

Kursledaren har använt många bitar från kurser som han själv gått eller som han säger ”*plockat russin ur kakan*” från sin erfarenhet inom management. De uppgifter som deltagarna arbetade med var i huvudsak inte kopplade till deras ordinarie arbetsuppgifter. Detta beror på att kursledaren ville förhindra att deltagarna skulle kunna koppla ett eventuellt misslyckande till sitt dagliga arbete och bli påmind om detta i sin yrkesroll.

Detta stämmer överens med tankegångar hos Rohlin et al. (1994), eftersom lärande, enligt dem, till stor del handlar om att ta ut distans till de konkreta vardagliga situationerna. Att ge sig ut i en annan verklighet än den gängse, för att få nya impulser och referenspunkter, skaffa sig andra slags erfarenheter, och utnyttja en möjlighet att ompröva sina perspektiv. Även Bruzelius & Skärvad (2000) menar att ett misslyckande sänker självförtroendet som i sin tur kan öka risken för fortsatta misslyckanden.

Kursen genomfördes under enklare former. Tillsammans med liten arbetstidsförlust, eftersom kursen till största del pågick under deltagarnas fritid, medförde detta att kostnaderna för kursen var relativt låga i jämförelse med andra kurser av samma slag. Trots att endast en liten del av övningarna i kursen var relaterade till deras yrke ville kursledaren att det eventuellt ökade självförtroendet som skapas genom individstärkande övningar, indirekt skulle komma att speglas i deras fortsatta arbeten.

### 2.2.1 Bankchefens mål uppnås med personligt ledarskap

Bankchefen hade flera mål på olika nivåer då han startade ledarutvecklingskursen. Vissa av dessa förmedlades till personalen på FöreningsSparbanken medan andra förblev outtalade.

Övergripande ville bankchefen genom kursen hjälpa kursdeltagarna att utveckla det personliga ledarskapet och få dem att hitta balans i livet. Han menar att om man känner sig trygg i sig själv och har en bra balans i livet så är man inte rädd för förändringar och man vågar stå på sig. Han säger att ”*Ju mer man förstår om livet och sig själv, desto snabbare förstår man andra saker.*” Balansen i livet består, enligt bankchefen, av olika vikter i livet, såsom familj, arbete, hälsa, fritid, men också den egna personen. Ibland kan

man ha övervikt åt något håll en kortare period, men bankchefen vet att en sådan situation inte håller i längden. Om man märker att situationen inte kommer att ändra sig måste man själv ta tag i den och förändra vad som är fel.

Dessa tankegångar finner vi även hos Boberg, kursdeltagare 2001 på ovan nämnda ledarutvecklingsprogram hos Institutet för Företagsledning, som hävdar att du formar din egen framtid, och att ingen annan kan ta stegen mot den livsvision du målat. Det är aldrig heller för sent att genomföra förändringar, men det kräver ett aktivt val. Det är även viktigt att stanna upp och reflektera över sin tillvaro. Boberg menar att *"ju bättre du känner dig själv och din omgivning desto mer får du ut av livet"* (Den lysande Ledaren, mars, 2001).

Att utveckla det personliga ledarskapet var alltså bankchefens övergripande mål för ledarutvecklingskursen på FöreningsSparbanken i Ronneby. Hans syfte med kursen kan delas upp i fyra delmål: framtida ledarrekrutering, ledarskap, förändringskonsulter, samt att skapa en gemensam mental modell för samtliga medarbetare.

### *Delmål 1 – En grund för framtida ledarrekrutering*

Det första målet, vilket kommunicerades till personalen, var att skapa ett underlag för framtida ledarrekrutering inom banken. Genom att rekrytera människor inom organisationen, som redan är väl bekanta med organisationens kultur och processer till ledarpositioner, ser banken en möjlighet att spara både tid och pengar.

### *Delmål 2 – Ledarskap – en möjlighet, inte ett löfte*

Ytterligare ett mål som kommunicerades var att deltagarna skulle få möjlighet att fånga sitt intresse för ledaruppgifter om de hade något. Men även få insikt i vilka krav som ställs och om de hade kapacitet till en ledarroll. Deltagarna skulle med hjälp av olika kursmoment komma till insikt om sin situation och sin person. Deltagaren skulle exempelvis fråga sig: "Passar jag i den roll jag har? Är jag säljare? Finns det någon annan roll som passar mig bättre?"

Dalin (1997) nämner ett exempel med liknande idéer i ett träningsprogram med inriktning på konfliktlösning för chefer. Vissa av kursdeltagarna fick ökad insikt om sig själva i konfliktsituationer och en viss hjälp till att utveckla förmågan att lösa konflikter. Andra kom till klarhet om att de inte borde ha ett jobb med ansvar för konfliktlösning, vilket visar att alla inte är lämpade att vara chef.

### *Delmål 3 – Förändringskonsulter*

Ett av de mål som inte direkt kommunicerades till medarbetarna var bankchefens förhoppning att genom kursen finna alternativt skapa förändringskonsulter som skulle kunna hjälpa honom att sprida tankarna



kring den nya gemensamma tankemodellen och arbetssättet, ”runda-bord-modellen”.

*Delmål 4 – En gemensam strävan mot verksamhetens mål*

Slutligen hade bankchefen ett, ur strategisk synpunkt, mycket viktigt mål, att skapa en gemensam mental modell för att få alla medarbetare på FöreningsSparbanken i Ronneby att gemensamt sträva mot verksamhetens mål. Senge (1999) begrepp kallat ”rättning” (alignment) illustrerar bankchefens önskan att få alla att sträva mot samma mål. Senge menar att mycket energi slösas bort om en grupp saknar ”rättning”. Trots att varje medarbetare i en organisation kan arbeta mycket hårt, kommer insatserna inte organisationen till godo förrän allas ansträngningar drar åt samma håll. Senge hävdar att i den ”rättade” gruppen *”har medlemmarna ett gemensamt syfte, en gemensam vision och förståelse för hur man kompletterar varandra på bästa sätt”* (Senge, 1999, s. 216).

---

## 3 METOD

---

*M*etodkapitlet avser att ge inblick i vad en utvärdering syftar till, och hur vi har gått tillväga då vi utfört vår utvärdering av ledarutvecklingskursen på FöreningsSparbanken i Ronneby.

---

---

### 3.1 Vårt perspektiv och ansats

Vi är tre ekonomistudenter som läser magisteråret vid Blekinge Tekniska Högskola. Under våra fyra år här på högskolan har vi fått inblick i nya ämnesområden och lärt oss mycket nytt och tillsammans med våra tidigare erfarenheter bildat en referensram. Referensramen utgörs bland annat av de grundläggande värderingar och erfarenheter som vi alla bär med oss och den formar vårt sätt att uppfatta och se på vår omvärld. Vi vill därför uppmärksamma att personer med annan referensram än oss, nödvändigtvis inte kommer att uppfatta och tolka vissa aspekter och faktorer på samma sätt som vi gjort.

Intresset för ämnet ledarskap väcktes genom att två av oss läste en kurs i ledarskap<sup>1</sup> i början av våren 2001. Intresset smittade av sig på den tredje och bidrog till ett självklart val av ämnet. Vi har även påverkats genom att vi i tidigare kurser under utbildningen haft projektarbeten där vi fått prova på rollen som projektledare, vilket givit oss en insikt i ledarskapsproblematiken. Tidigare studier vid Blekinge Tekniska Högskola har under ett flertal kurser även de vidrört ämnet. När vi kom i kontakt med FöreningsSparbanken i Ronneby, såg vi en chans att koppla ihop ledarskap, i det här fallet personligt ledarskap, med organisationen och dess utveckling. Organisationslära är även det ett ämne vi alla finner intressant, och som vi kommit i kontakt med i kurser såsom bland annat Organisationslära<sup>2</sup> och OPIS<sup>3</sup>.

Vi lägger av naturliga skäl ett organisatoriskt perspektiv på uppsatsen (*se kapitel 1, Kurs för medarbetarna och verksamheten?*). Eftersom individen är en del av organisationen (Bakka et al., 1993), och just i detta fall den viktigaste, avser vi spåra utvecklingen i organisationen genom att utföra studien på individnivå. Uppsatsen skrivs med en explorativ ansats, vilket innebär att vi avser vara öppna i vår undersökning och försöka finna även oväntade effekter så väl som att undersöka om de önskade effekterna uppnåtts.

### 3.2 Externa utvärderare

Utvärderingar kan ske antingen med externa eller interna utvärderare (Kylén, 1992). Fördelen med att vi kommer utifrån är att vi kan uppfattas som

---

<sup>1</sup> Ledarskap, EFE302, Blekinge Tekniska Högskola

<sup>2</sup> Organisationslära, EFE223, Blekinge Tekniska Högskola

<sup>3</sup> OrganisationsProcesser och InformationsSystem, EFE309, Blekinge Tekniska Högskola

neutrala av både uppdragsgivaren och de personer vi undersöker. Jerkedal (1999) hävdar dock att en extern utvärderare inte behöver vara en garanti för ”objektivitet”. Han menar att utvärderarens värderingar och kunskapsintresse i hög grad kan påverka utvärderingen och dess resultat. Som utomstående kan vi dock tillföra kunskap och erfarenheter från andra organisationer som någon inifrån organisationen inte på samma sätt kan bidra med. Däremot kan vi ha svårare att förstå den information som lämnas och andra relationer som en intern utvärderare har en bättre förståelse för. Å andra sidan kan en intern utvärderare vara hemmablind eller ha intresse av att påverka utredningen i en viss riktning av personliga skäl. Dessa problem är mindre troligt att vi som utomstående utsätts för, vilket även utvärderingsexperterna håller med om.

### 3.2.1 När är det lämpligt att utvärdera?

Utbildning är till för att utveckla eller förändra personalens sätt att arbeta menar Kylén (1986). Detta innebär att utbildningens effekter inte kommer fram förrän kursdeltagarna kommit tillbaka till arbetsplatsen och fått tillfälle att pröva sina nyvunna kunskaper. Därför får man den mest riktiga utvärderingen först en tid efter det att utbildningen är avslutad. Kylén säger att bästa tiden att utföra utvärderingen är mellan en till sex månader efter det att utbildningen avslutats. Vår utvärdering har genomförts fem månader efter kursens slut, vilket borde vara en lämplig tidpunkt enligt ovanstående. Vi vill även uppmärksamma att effekter oftast är långsiktiga vilket innebär att de inte behöver mätas omedelbart (Forsberg et al., 1993). Kylén (1986) nämner att genom att ställa relativt konkreta frågor, som i vår studie, utan bundna svar, kan man hoppas på att fräscha upp det som kursen är till för och kursdeltagarna får samtidigt reflektera. (*Se bilaga 1 och 2, frågeformulär.*)

Genom att vänta en tid med utvärderingen ges kursdeltagarna också möjlighet till att låta kunskaperna sjunka in och hinna reflektera över dem. Reflektion menar Rohlin et al. (1994) är en nödvändighet för att människan ska lära. Även Kylén (1986) hävdar ur en mer pedagogisk synvinkel att det är intressant för deltagarna att få tala om för sig själva och för varandra hur de nyvunna erfarenheterna kommer att kunna påverka deras möjligheter i arbetet.

### 3.2.2 Utvärderingens inriktning

Vid utvärdering av ett företeelse kan man inrikta sig på olika aspekter beroende på vilket behov som finns hos beställaren. Utvärderingen kan enligt Jerkedal (1999) inrikta sig på:

- Mätning av attityder till (åsikter om) ett program.
- Kostnads-/intäkts-/effektivitetsanalys.
- Målrelaterad utvärdering.
- Processinriktad utvärdering.
- Målrelaterad utvärdering.

Kylén (1992) redovisar även han olika inriktningar på utvärdering som han benämner process-, resultat- och effektutvärdering. Vi känner dock att

Jerkedals definitioner passar bäst på det vi avser mäta. Denna utvärdering avser undersöka deltagarnas attityder och beteenden efter avslutad kurs för att se om dessa förändrats. Vi vill även mäta om icke-kursdeltagare i någon mån indirekt påverkats och förändrat sina attityder. Utvärderingen avser även mäta huruvida kursledarens mål med utbildningen har uppfyllts. Därutöver vill vi även undersöka om andra effekter än de önskade har uppstått. Genom ovanstående konstateras att utvärderingen kommer att fokusera på målrelaterad utvärdering såväl som mätning av attityder där vi ser den målrelaterade utvärderingen som ett viktigt komplement till dessa. Kombinationen målrelaterad och målrelaterad utvärdering mäter tillsammans både de effekter som möter uppsatta mål, men även icke avsedda effekter som kan vara av både positiv och negativ karaktär.

### *3.3 Vårt tillvägagångssätt*

Uppsatsarbetet tog sin början i en första kontakt med initiativtagaren till ledarutvecklingskursen, Bengt-Olow Stroem, och han gav oss en introduktion till syftet med kursen. I detta samtal redogjorde han kort för sin bakgrund och för vilka idéer och tankar han har kring bland annat förändring, personligt ledarskap, team och ledarutvecklingskurser. Han gav oss även exempel på en del av de kursmoment som genomförts. Utöver rollen som pådrivare av kursen har han även fungerat som kursledare. Initiativtagaren hade, vid vårt första möte, nyligen avgått från tjänsten som lokal bankchef på FöreningsSparbanken i Ronneby och arbetar nu istället med den högaktuella fusionen mellan FöreningsSparbanken och SEB. Se vidare om utvärderingens intressenter (*kapitel 3.3.3 Utvärderingens intressenter*).

För att strukturera begrepp och få en överblick av vårt arbete har vi skapat en tankekarta innehållande den litteratur vi har behövt läsa in oss på, eget kunnande, och de område där vi behövt komplettera vår kunskap. Denna har under skrivandets gång reviderats och uppdaterats då nya begrepp tillkommit, vår kunskap utökats och då vi funnit ny litteratur av intresse.

Både före och under tiden vi formulerat vår problemdiskussion har vi arbetat oss igenom en mängd litteratur såsom faktaböcker, artiklar och examensarbeten. Vi har med andra ord genom hela arbetets gång bedrivit litteraturstudier för att få insikt i ämnesområdet och en bredare teoretisk grund att stå på. Den litteratur vi använt oss av är hämtad ur egna bokhyllor och via Infocenter, Blekinge Tekniska Högskolas bibliotek.

Vi har även via telefon haft en intervju med Bo Sandberg, personalansvarig på Volvo Cars. Intervjun gick till så att en av oss via högtalartelefon ställde frågor till Bo, medan två av oss förde anteckningar vilka sedan sammanställdes. Sandberg har erfarenhet från att ha utfört flera ledarskapsprogram bland annat på Silja Line och nu även på Volvo. Vi tog kontakt med honom för att få en extern referenspunkt som kunde informera oss om ytterligare bakgrund rörande ledarutvecklingskurser och vad dessa kan tillföra en organisation.

### 3.3.1 Hur mäter vi det vi har för avsikt att mäta

De mest sanna utbildningsresultaten borde man få fram genom att först göra observationer i verkliga arbetssituationer och därefter i en diskussion ta fram vad som legat bakom de observerade beteendena (Kylén, 1986). Vi har valt bort att observera kursdeltagarna i deras arbetssituationer eftersom vi inte har någon tidigare erfarenhet av kursdeltagarnas beteende före kursen. Istället låter vi kursdeltagarnas medarbetare, som har observerat kursdeltagarnas beteende både före och efter kursen, berätta om de observationer de gjort. Vi undersöker även de individuella effekterna genom att kursdeltagarna själva får uppskatta sin egen utveckling.

För att undersöka vilka effekter som uppstått på organisatorisk nivå låter vi både kursdeltagare och icke-deltagare redogöra för om de upplever att kursdeltagarnas eventuellt nya beteenden spridit sig i organisationen, det vill säga till icke-deltagare. För att få ett djupare perspektiv på undersökningen och därigenom även finna grunden till de effekter, nyutvecklade beteenden, som uppkommit genom kursen har vi även försökt undersöka de attityder som finns i organisationen. Kylén (1986) menar att attitydmätningar är ett speciellt och svårt område. Enligt honom går kunskaper och färdigheter att registrera, men attityder är däremot inte direkt observerbara. Dessa måste mätas med hjälp av de beteenden de leder till eller genom att personen talar om vad han tror sig tycka. Vi har därför valt att ställa frågor där intervjupersonen får tala om vad han/hon tycker. Det finns dock en svårighet med att förlita sig på personernas självutvärderingar. Goleman (1999), påpekar nämligen att en sådan utvärdering kan vara skev då den görs av människor som vill verka duktiga. Han menar att det är tveksamt att någon med dålig självinsikt kan göra en korrekt bedömning av sina egna starka och svaga sidor.

### 3.3.2 Val av datainsamlingsmetod

Vi har valt att genomföra av oss styrda intervjuer med samtliga åtta kursdeltagare, och sju andra medarbetare som inte deltog i ledarutvecklingskursen. Detta lämpade sig då vi var intresserade av att få förståelse för det Eneroth (1984) kallar uttryck och förklaringar. Den data vi erhållit från intervjupersonerna har efter tolkning givit en bild av vilka effekter som uppkommit till följd av ledarutvecklingskursen.

Till en början hade vi tankar kring att använda oss av enkäter så att personerna i undersökningen skriftligen skulle få svara på våra enkätfrågor. Denna undersökningsform valdes bort eftersom detta verktyg ansågs för trubbigt för att undersöka människors beteende och attityder, vilket var våra avsikter. Efter fortsatta metodstudier funderade vi även på att genomföra fokusgruppintervjuer, Westlund (1993), och samla de åtta kursdeltagarna till en gemensam diskussion. Men då intervjupersonerna har geografiskt skilda arbetsplatser skulle detta vara för krävande att finna en tid och en plats då alla har möjlighet att medverka. Därutöver har troligtvis inte åtta personer möjlighet att vara borta från sitt arbete samtidigt och vi trodde inte de skulle

vara beredda att offra sin fritid. Den slutliga anledningen till att vi inte valde fokusgruppintervjuer, var att vi ansåg att den inte skulle ge mer/bättre information än personliga intervjuer.

Vi har istället för intervju valt att använda oss av samtal som datainsamlingsmetod när vi talat med bankchefen. Att vi valde samtal istället för intervju beror på att vi inte ville styra hans svar för mycket utan istället ville ha en friare dialog där han fick prata mer öppet kring ämnet (Eneroth, 1984).

### *Intervjuernas genomförande*

Intervjuerna har genomförts i intervjupersonernas normala arbetsmiljö, i FöreningsSparbankens lokaler, med ett undantag där en telefonintervju genomfördes eftersom personen i fråga inte längre arbetar inom banken. Vi har skiftats om att intervju och bara två av oss deltog vid varje intervjutillfälle, en ställde frågorna och en antecknade. Anledningen till att endast två av oss närvarade vid intervjuerna, var att vi trodde intervjupersonen eventuellt kunde känna sig trängd eller pressad om fler personer närvarade samtidigt. Detta skulle i så fall kunna innebära att vi inte fick uppriktiga och uttömmande svar. För att inte missa viktiga detaljer under intervjun har vi valt att spela in dialogen. Intervjupersonen har själv fått avgöra om han/hon godkänner användandet av bandspelare. Endast två personer av de 15 vi intervjuat, samtyckte inte till att bli inspelad, vilket medförde att anteckningar vid dessa två intervjuer var speciellt viktiga. Övriga intervjuade har inte visat några tecken på att känna sig hämmade i sina svar på grund av bandspelaren, utan i så fall mer beroende på att frågorna var relativt personliga.

För att kunna dra så stor nytta som möjligt av materialet som har inhämtats under intervjun, sammanställde intervju sekreteraren sina anteckningar så snart som möjligt efter intervjutillfället. Anteckningarna redigerades under intervjudagen eller under dagen som följde, genom att en av oss lyssnat på bandet och justerat protokollet så att det stämde överens med vad som sades på bandet. På grund av integritetsskäl har i efterhand samtliga bandinspelningar och protokoll raderats.

### *Intervjuteknik*

Rollerna intervjuare och sekreterare har som sagt skiftat från intervju till intervju. Vi valde denna intervjukonstellation efter att ha genomfört fyra testintervjuer då vi uppmärksammat fördelen med att vara två. Sekreteraren har då möjlighet att assistera intervjuaren då denna exempelvis behöver förklara ett begrepp för intervjupersonen. Genom denna konstellation har vi försäkrat oss om att begrepp och frågor förklarades på samma sätt vid olika tillfällen. Att anteckna sågs som en nödvändighet om något skulle gå fel med inspelningen, vilket dock aldrig inträffade.

Intervjuerna har arrangerats så att vi skiftat mellan att intervjua kursdeltagare och icke-kursdeltagare. Detta gjorde vi för att ha möjlighet att, under intervjuperioden, justera våra frågor om det var skulle behövas. Det visade sig dock att detta inte var nödvändigt.

### *Intervjupersoner*

Av de totalt 15 intervjupersoner vi varit i kontakt med, är som sagt åtta kursdeltagare<sup>4</sup> och sju medarbetare<sup>5</sup> till kursdeltagarna. Att intervjua samtliga kursdeltagare var ett självklart val då detta kändes mest lämpligt för att få en så täckande utvärdering som möjligt. Anledningen till vårt val att även intervjua ytterligare medarbetare, var att undersöka om kursen haft några effekter bland de icke deltagande medarbetarna och därigenom få förståelse för om kursens effekter spridit sig inom organisationen. Det är viktigt att även den närmaste arbetsgruppen lär sig att använda kursdeltagarens nyvunna kunskaper och ibland kan de till och med behöva lära sig att inte hindra nyheter från kurserna utan att använda sig av dem i stället (Kylén, 1986).

### Urval - icke-kursdeltagare

Eneroth (1984) skriver att forskaren, vid en kvalitativ undersökning, ska använda sig av ett strategiskt urval då intervjupersoner väljs för att maximera chansen att råka på många olika och gärna motstridiga sidor av företeelsen i fråga, i detta fall attityder och beteenden som finns i organisationen. Med detta som bakgrund gjorde vi, bland icke-kursdeltagare, ett urval som kan sägas vara motstridigt. Vi valde dels personer som i sitt arbete har nära kontakt med någon/några av kursdeltagarna, dels personer som inte arbetar lika tätt intill kursdeltagarna, för att se hur långt effekterna har spridit sig. Vår tanke var att försöka hitta referenspunkter som skulle spegla människornas attityder i organisationen.

### *Frågelistans utformning*

Vid utvärdering av utbildning är, enligt Kylén (1986), deltagare och kursledare intresserade av fem olika saker:

- förväntningar inför utbildningen
- utbildningsresultat
- kurs- och materialbedömning
- utbildningseffekt
- kunskapsbearbetning

Vi lägger tyngdpunkten på utbildningens effekter, vilket även syns i våra frågelistor, men även deltagarnas förväntningar och kursbedömning berörs till viss del. Vi berör förväntningar och kursbedömning eftersom det kan vara relevant då vi tror att effekterna kan bli olika starka beroende på till exempel hur förväntningarna ser ut. Förväntningarna berörs också till en del av

---

<sup>4</sup> Intervjuerna med kursdeltagarna tog i snitt en timme per person.

<sup>5</sup> Intervjuerna med icke-kursdeltagare tog cirka 15 minuter per person.

deltagarnas tidigare erfarenhet och kunskap inom ledarutveckling, och vi tror att detta i sig också kan påverka effekterna. Som exempel kan ges att en hög kunskapsnivå inom området kan medföra höga förväntningar på individuell utveckling som en följd av kursen.

### Bakgrundsbild av den intervjuade

Frågelistan som har använts vid samtliga intervjuer har som inledning utrustats med frågor som syftar till att ge oss en bakgrundsbild av den intervjuade. Eventuellt tror vi att det kan finnas aspekter som påverkar intervjupersonernas svar och kanske även de effekter som eventuellt uppstår, som ska undersökas i analysavsnittet.

### Motivering av kursdeltagares frågor

Så gott som samtliga frågor på frågelistan utgår från begreppet "att skapa självinsikt". Genom att bryta ned detta begrepp i mindre delar som: självuppfattning och hur andra uppfattar mig, förståelse för hur jag reagerar och fungerar i olika situationer som konflikter, stress, motivation, förändringar och ansvar, är det lättare att undersöka utbildningseffekter som bidrar till självinsikt om den egna personen och dess behov. (*Se bilaga 1, fråga nummer 8, 11, 12, 13, 14, 15, 21, 22, 26, 30, 31*)

Vissa frågor undersöker mer konkret om det skett en förändring som följd av utbildningen, exempelvis ändrade arbetsuppgifter, förändrat arbetssätt, förändrade samarbete och kommunikation. (*Se bilaga 1, fråga nummer 7, 8, 10, 11, 16, 18, 19, 20, 21, 24, 27*) Detta kan vara tecken på en lyckad utbildning men då förutsätter det att kursdeltagarna givits förutsättningar att använda det de lärt sig (Kylén, 1986).

Om kursdeltagarna inte fått använda sina nyvunna insikter kan detta eventuellt bero på saker i organisationens miljö som inverkar på utbildningseffekterna. Deltagarna bör tvingas att ta ställning till vad som kommer att stödja eller hindra dem att använda kunskaperna, vare sig stöd och hinder ligger hos dem själva eller i deras omgivning, säger Kylén (1986). Därför undersöker vi saker som tidigare erfarenheter, närvaro alternativt frånvaro av förväntningar inför kursen från deltagare och ledning, som även Forsberg et al. (1993) anger som en intressant aspekt. Även Albinsson (1998) anser att erfarenheter är intressanta då han hävdar att de är ett huvudsakligt hinder för lärande då de sätter gränser för vårt tänkande. Vi undersöker även om kursdeltagarnas uppmärksamhet vilka förväntningar icke-deltagarna haft på dem och hur kursen har uppfattats av kursdeltagarna. (*Se bilaga 1, fråga nummer 1, 2, 3, 4, 5, 6, 9, 17, 23, 25*)

Som näst sista uppgift har kursdeltagarna fått likna sin utveckling vid ett klot. Detta är en modell för utvärdering, som tidigare använts av andra utvärderare bland annat Glenn Hultman (1981), som vi utvecklat då vi ansåg att modellen var grovskalig. Modellen har förändrats från fyra förändringsnivåer till sju (*se bilaga 1*).



För att försäkra undersökningens pålitlighet har vi tagit med två frågor (*se bilaga 1, fråga nummer 28 och 29*) där den första uppmanar intervjupersonen att uppmärksamma oss på något som de tycker har varit en viktig aspekt som vi inte uppmärksammat i undersökningen. Den andra frågan ska ge oss en uppfattning om frågornas relevans och om dessa formulerats på ett lättförståeligt sätt, vilket vi tror kan påverka svars pålitligheten.

### Motivering av icke-kursdeltagares frågor

De flesta av frågorna ställda till icke-deltagare fungerar som "syster-frågor", det vill säga att det finns en motsvarande fråga i frågelistan för kursdeltagare (*se bilaga 2*). Frågorna syftar till att spegla övriga medarbetares attityder för att på så sätt få en referenspunkt att jämföra kursdeltagarnas attityder med. Kylén (1986) menar att även den närmaste arbetsgruppen bör lära sig att använda kursdeltagarens nyvunna kunskaper och ibland kan de till och med behöva lära sig att inte hindra nyheter från kurserna utan att använda sig av dem i stället, vilket stödjer vår önskan att även undersöka kursdeltagarnas medarbetare. Därför vill vi även mäta hur långt effekterna har spridit sig i organisationen.

### 3.3.3 Utvärderingens intressenter

*"En utvärderings uppgift är att ge information. Om denna information inte kommer till användning är utvärderingen inte försvarbar"* poängterar Jerkedal (Jerkedal, 1999, s. 35). Därför är det speciellt viktigt att någon på FöreningsSparbanken i Ronneby visar intresse för utvärderingens resultat för att de som deltog i utvärderingen ska känna att deras synpunkter tas tillvara och används i organisationen. Ytterligare en anledning till varför en uppföljning av utvärderingen är befogad, tror vi, är för att ledningen ska skapa förtroende som visar på engagemang i personalen.

#### *Kursledaren*

Den som har visat störst intresserad av denna utvärdering är den före detta lokalbankchefen som startade kursen. Som kursledare har han ett naturligt intresse av att se om de önskade effekterna möter de som eventuellt uppstått, eftersom han möjligtvis kan tänkas använda sig av utvärderingen för att utveckla kursen vid ett nytt kurstillfälle. Intresset kan även bero på att han fortfarande är kvar inom banken. Han har även ett gediget personligt intresse av personlig utveckling.

#### *Personalansvarig på huvudkontoret*

Kursledaren har nämnt att organisationens personalansvarige på bankens huvudkontor kan tänkas ha intresse av utvärderingen, men även den som är ansvarig inom ledarskapsutveckling på FöreningsSparbanken. Dessa personer är de som har möjlighet att bygga vidare på de erfarenheter som medarbetarna skaffat sig och det borde därför ligga i deras intresse att ta till sig den nya kunskapen. Det kan även vara intressant för personer på huvudkontoret, exempelvis som ovan nämnda ansvarig för

ledarskapsutveckling, att se vad en icke-standardiserad ledarutvecklingskurs kan leda fram till. Detta skulle kunna leda till en utveckling av personalpolicyn beträffande denna typ av utbildningar och implementeringar i större skala. Vi har dock inte varit i kontakt med dessa personer och vet därför inte hur de kommer att ta till sig informationen.

### *Nuvarande bankledning i Ronneby*

Även den nuvarande lokalbankchefen samt personalchefen i Ronneby borde ha intresse av utvärderingen eftersom det, som vi tidigare nämnt, skapar förtroende och visar på engagemang i personalens utveckling. De ändrade ledningsförhållandena i Ronneby medför att det inte längre är förre lokalbankchefens ansvar att följa upp med nya utbildningsomgångar. Detta ansvar tillfaller nu den nye lokalbankchefen. Med detta i åtanke finner vi det märkligt att utvärderingen inte efterfrågades av den nye lokalbankchefen.

### *Deltagare och medarbetare*

Utöver ovan nämnda intressenter är det även av intresse för deltagare på kursen att ta del av resultatet av denna utvärdering då det ger en möjlighet att jämföra sin egen utveckling med andras, men även för att få bekräftelse för sig själv. Utvärderingen ger även icke-deltagare en möjlighet att avgöra om de anser sig ha tagit rätt beslut när de valde att inte delta samt att de får ta del av vad kursen har givit kursdeltagarna.

## *3.4 Självkritik*

Organisationsutveckling är ett väldigt brett ämnesområde med en stor mängd litteratur som innehåller väldigt många intressanta aspekter. Tillsammans med de facto att vi kom i kontakt med FöreningsSparbanken före vi fann en teoretisk utgångspunkt, inser vi varför vi så ofta känt oss vilsna i begreppsdjungeln. Därför har också arbetet dragit ut en del på tiden och kunde ha bedrivits effektivare. Det finns dock en positiv aspekt och den är att vi tack vare vår begreppsvilsenhet kunnat hålla våra sinnen öppna i våra kontakter med vårt forskningsområde.

Vi vill uppmärksamma våra läsare att vår utvärdering har förbisett vissa aspekter på grund av att ingen av oss varit närvarande vare sig före eller under tiden för ledarutvecklingskursen på FöreningsSparbanken i Ronneby. För en mer fullständig utvärdering hade detta varit ett ideal som både vi, vår handledare och vår uppdragsgivare uppmärksammat. Möjligen hade studien visat tydligare skillnader. Vi hade då lättare kunnat avgöra vilka attityder och beteenden som funnits redan före kursen och som inte varit en följd av kursen. Därigenom hade vi inte heller behövt förlita oss på intervjupersonernas minnen av hur det var förr. Vi vet av egen erfarenhet, att det är svårt att tänka tillbaka och erinra sig hur man kände sig före en situation uppstod.

En annan kritisk synpunkt på vårt val av metod kopplar vi även till ovanstående problematik. I efterhand anser vi att de genomförda intervjuerna kunde ha gjorts med mindre struktur, i form av samtal som givit ännu mer plats för intervjupersonens egna reflektioner. Detta hade troligtvis inneburit att det tagit oss längre tid att nå svar på våra frågor men i gengäld hade kanske intervjupersonerna kunnat bidra till en ännu färgrikare beskrivning av situationen och fler perspektiv.

### *3.5 Källkritik*

Värt att beakta är att tillförlitligheten på data varierar. Vi är medvetna om att en del böcker vi använt oss av gavs ut för länge sedan, men vi tror ändå att dessa är aktuella. Anledningen att vi inte använt nyare litteratur, är att det inte finns så mycket ny forskning, speciellt inom områdena ledarutveckling och utvärdering. Glenn Hultman, författare till en av de böcker vi använt, bekräftar med förvåning i ett e-postmeddelande till oss att hans bok fortfarande efter 20 år är aktuell, och bekräftar även att nyare forskning saknas inom ämnet. Dessutom hänvisar många författare till bland annat Kurt Lewin (1963) i sina böcker och detta bevisar att nyare forskning inte tagits fram eller inte är lika aktuell som tidigare forskning. På grund av viss föråldrad litteratur har det ibland varit svårt att få tag på böcker, men dessa har vi via Infocenter beställt från andra bibliotek runt om i landet.

Eftersom vi varit skeptiska till tillförlitligheten av material som hämtas från Internet, har vi valt att avstå från denna. Undantaget är information från artikeldatabaser där vi endast sökt efter artiklar som granskats av områdesexperter. De artiklar vi använt har vi främst hämtat från ABI/INFORM Global, AffärsData och Academic Search Elite, samtliga länkade från Infocenters hemsida ([www.bth.se/bib](http://www.bth.se/bib)).

## 4 UTBILDNINGENS UTFORMNING

---

***D**etta avsnitt behandlar ledarutvecklingskursens utformning och ger en något förenklad bild av dess struktur och tar upp några av de begrepp som behandlades. Begreppen redovisas här var för sig men kursledaren vill uppmärksamma att dessa tillsammans ger en synergieffekt, det vill säga att  $1+1=3$ .*

---

---

### 4.1 Kursdeltagare

Bankens samtliga medarbetare fick möjlighet att anmäla sig genom en intresseanmälan som skickades ut via e-post. Eftersom bankchefen ansåg att gruppdynamiska övningar, sådana övningar som skulle komma att utföras på kursen, fungerar bäst på grupper mellan sju till tolv deltagare, hoppades han att antalet anmälningar skulle hamna inom detta intervall. Granberg (1998) bekräftar bankchefens val av antalet deltagare med att säga att grupper på åtta till tolv medlemmar är det vanliga vid gruppdynamiska övningar. Av de personer som anmälde sig var åtta personer fast anställda i banken och övriga anmälningar kom från projektanställda och provanställda. Bankchefen bestämde sig för att begränsa deltagarna till de åtta fast anställda, vilket därmed blev en hanterbar gruppstorlek. Den heterogena kursgruppen bestod av hälften kvinnor, hälften män, en fördelning som kursledaren var nöjd med. Heterogena grupper förespråkas speciellt vid utbildning i arbetslivet för att få deltagare att kunna samarbeta oavsett arbetsuppgifter och status (Forsberg et al., 1993). Fördelen med detta är enligt desamma att gruppen kan bidra med fler infallsvinklar och en mer nyanserad diskussion kring olika frågor.

### 4.2 Kursens layout

Kursdeltagarna träffades, som vi tidigare nämnt, sex gånger under år 2000. Vid varje sammankomst hade kursen en stående agenda. Den bestod av att deltagarna och kursledaren gick igenom vad som sades förra gången, vad som skulle hända under den nuvarande sammankomsten och vad som planerades inför nästa träff.

Genom att använda sig av praktiska övningar skulle kursdeltagarna få insikt i hur de reagerar och agerar i olika situationer. Deltagarna gjorde allt från att paddla kanot, bada bastu ihop till att gå långa sträckor och fira ned sig från berg. Under kursens gång arbetade deltagarna på två nivåer, både individnivå och organisationsnivå. De jobbade både på ett personligt plan och med frågor som syftade till att utveckla deras beteende på arbetet. Uppmärksammas bör att kursen, som utgick från verksamhetens mål, endast ägnade 10-20 procent av kurstiden för övningar direkt kopplade till kursdeltagarnas arbete.

Varje sammankomst behandlade varierande aspekter av det personliga ledarskapet för att deltagarna därigenom skulle lära känna sig själva och

eventuellt utveckla sitt beteende. Genom de olika övningarna skulle deltagarna alltså komma till insikt om den egna personen och hur de fungerar i förhållande till andra, vilket är något som eftersträvas med hjälp av gruppdynamisk träning. Att öka deltagarnas självinsikt var bland annat vad ledarutvecklingskursen syftade till eftersom bankchefen ser ökad självinsikt som en nödvändighet för att skapa förändringskonsulter.

### *4.3 Kursen relaterar till organisationens mål*

*“Allt som görs i bankens namn ska spegla den gemensamma syn på människa och affär som fyller bankens varumärke med bestående värde.”*  
(Nästa steg, Informationshäfte, FSB)

Ovanstående beskriver hur bankens medarbetare bör tänka för att FöreningsSparbanken ska utvecklas mot sin vision. Det är även viktigt för medarbetarnas motivation att samtliga medarbetare har dessa gemensamma värderingar i sitt arbete (Bruzelius & Skärvad, 2000). Dock är det något mer konkret än bankens vision som medarbetarna strävar efter i sitt dagliga arbete, nämligen bankens mission: *”Vår uppgift är att ge alla en möjlighet att förstå, förenkla och utveckla sin ekonomi”* (Nästa steg). För att lyckas med detta krävs ett arbetssätt som utgår från kundernas verklighet. *”En fördjupad kunskap om kundens verklighet, affärer och möjligheter till utveckling, är nödvändig för att bankpersonalen ska förstå och kunna bidra till att förenkla och utveckla kundens affär med banken.”* (Nästa steg). Genom att skapa en större självinsikt hos medarbetarna ville bankchefen möjliggöra en ökad lyhördhet och empati för kunderna och deras situation, som är överensstämmande med verksamhetens mål, att sätta kunden i centrum. Kursen skulle ge medarbetarna en ny mer humanistisk människosyn, en värdering som karaktäriserar lärsamhället (Rohlin et al., 1994).

Utöver strävan mot en förnyad, mer humanistisk, människosyn, som i sin tur kan ses som ett steg mot den lärande organisationen, insåg bankchefen vikten av att bankens medarbetare arbetar mot ett gemensamt mål med gemensamma referensramar. Genom att företagets mission så klart uttalats kunde den tjäna som inspirationskälla för medarbetarna. Ur denna källa skapas motivation och företagets mission kan då även fungera som ett redskap för att höja produktiviteten i företaget (Bruzelius & Skärvad, 2000). Ledarutvecklingskursen skulle medföra att bankens vision lättare skulle kunna uppnås eftersom medarbetarna då skulle få en samsyn på deras gemensamma uppdrag (mission). *”En gemensam vision är en viktig grund för människors tillit till varandra och därigenom också en grund för samverkan”*, som Senge uttrycker det i en av sina fem discipliner (Senge, 1999, s. 193). Dessutom påverkas medarbetarnas inställning till företaget, från att arbeta för *”ägarnas eller ledningens företag”* till att istället arbeta för *”vårt företag”*, vilket också ingick i bankchefens tankar och är ett ytterligare steg mot visionen. Och som Senge (1999) även påpekar är kanske det

viktigaste för ledaren att skapa en överensstämmelse mellan medarbetarnas egna visioner och organisationer.

#### ***4.4 Utbildning med inslag av gruppdynamik***

Enligt Berg (1976) syftar en gruppdynamisk utbildning till att ge deltagarna ökade insikter, förändrade attityder och ökad kompetens med nya beteenden till följd, vilket bankchefen i Ronneby önskade. Granberg förklarar begreppet som följande: *”Gruppdynamisk utbildning är en metod för lärande där individen får tillfälle att lära av det som sker i en grupp, till exempel hur en persons beteende påverkar en annans.../”* (Granberg, 1998, s. 221).

En annan förklaring, som kan knytas an till ledarutvecklingskursen i Ronneby, återfinns hos Svenska Managementgruppen där man säger att genom gruppdynamisk träning eftersträvas (Granberg, 1998, s. 221):

- *”Att nå ökad medvetenhet och lyhördhet hos individen beträffande sitt eget och andras sätt att fungera och reagera*
- *Att ge individen tillfälle att i en tillitsfull omgivning pröva mindre kända beteenden hos sig själv*
- *Att bli mer medveten om och utveckla det egna fungerandet i grupp”*

##### **4.4.1 Insikt i sitt beteende vid ledarskap eller grupper**

Deltagarna arbetade med nedan nämnda övningar för att kunna leda sig själv vilket kursledaren och även IFL (Den lysande Ledaren, mars, 2001) menar är nyckeln till att kunna leda andra. Under kursen behandlade de även modeller för att leda över andra genom att diskutera situationsanpassat ledarskap. Situationsanpassat ledarskap innebär att välja vilken ledarstil: makt, handledarskap eller auktoritet man borde använda sig av beroende på gruppens utveckling och mognad (Kursmaterial, Ronneby, 2000). Gruppens utveckling och mognad i sin tur beskrevs genom FIRO-modellen (Fundamental, Interpersonal, Relationship, Orientation). Modellen användes för att skapa förståelse för varför vissa arbetsgrupper fungerar bättre trots att de enskilda individernas skicklighet och utbildning är likvärdiga (Kursmaterial, Ronneby, 2000). Att bli medveten om och utveckla det egna fungerandet i grupp är något som eftersträvas genom gruppdynamisk utbildning (Granberg, 1998). Även denna del i kursen syftade med andra ord till att ge kursdeltagarna en ökad självinsikt.

##### **4.4.2 Teori – för gemensamma referenser**

Den bakomliggande teorin till de praktiska övningarna på ledarutvecklingskursen i Ronneby, behandlades med hjälp av litteratur (ett exempel är *”Att leva och verka till 100 %”*, Covey, 1993) och gästföreläsningar. Allt deltagarna läste och upplevde diskuterades under, och i slutet av, varje sammankomst för att alla skulle *”lära av varandra”*.

Under kursen arbetade deltagarna alltså även teoretiskt eftersom teorin kan hjälpa till att sätta namn på det som upplevs. Detta ger deltagarna ett gemensamt språk och gemensamma referenser. Möjligheten att lära av varandra i de övningar som genomfördes på kursen är en av de grundstenar som gruppdynamiska övningar bygger på liksom att ”/... alla är resurser i utbildningen”, ”inläringen sker ’här och nu’”, ”aktivitetsnivån är hög” och slutligen att det ”inte finns några givna lösningar eller svar” (Granberg, 1998, s. 222).

Genom både de praktiska och teoretiska övningarna ville kursledaren ge individen tillfälle att i en tillitsfull omgivning pröva mindre kända beteenden hos sig själv, vilket är ytterligare något som eftersträvas genom gruppdynamisk träning. (Granberg, 1998)

#### 4.4.3 Kommunikationsövningar för ökad empati och ökad social förmåga

Något som övades och diskuterades mycket i de olika kursmomenten var kommunikation på olika sätt och i olika situationer. Kommunikation är i regel en stor del av gruppdynamisk träning eftersom kommunikation ligger till grunden för att en grupp ska fungera. De olika kommunikationsätt som togs upp på kursen i Ronneby var symbolisk, verbal och icke verbal kommunikation. Större tonvikt lades dock på att öva och utbilda i de situationer där god kommunikation krävs som vid konflikter och feedbacksituationer. Som ett exempel nämns att kursdeltagarna använde sig av Johari-fönster<sup>6</sup> för att få insikt om hur pass mottagliga de är för feedback.

Vid ett annat tillfälle fick de en berättelse med tillhörande frågor, som var och en fick skriva ned svar till. I denna övning hade alla en gemensam utgångspunkt, men resultatet blev åtta olika svar. Detta visade på olika tolkningar av den information som ges. Övningen handlade om att uppmärksamma deltagarna på vikten av att tydliggöra information då inte alla tolkar den givna informationen på samma sätt, vilket de senare även förde en diskussion om i gruppen.

Deltagarna uppmärksammades även på skillnaden mellan att höra och lyssna och utbildades i att bli aktiva lyssnare. Att lyssna är att fånga upp innehållet och tolka det meddelande som sänds (Kursmaterial, Ronneby, 2000).

Kommunikationsövningarna var av stor vikt då kommunikationsfärdigheter var något som den nya ledningsfilosofin ställde höga krav på. Övningarna syftade till att ge deltagarna en ökad social förmåga men även ökad empati, eftersom de bland annat skulle hjälpa deltagarna att hantera sociala situationer och att de lättare skulle kunna sätta in sig i en annan människas situation.

---

<sup>6</sup> Johari fönstret används av många vid t.ex. team-utveckling för att skapa ökad insikt om sin egen och andras personlighet (Bruzelius & Skärvad, 2000).

#### 4.4.4 Självanalys för ökad insikt av attityder och beteende

I kursmaterialet kunde deltagarna läsa att kommunikation ställer krav på överenskommelse och acceptans mellan sändare och mottagare gällande personlighet, attityder, värderingar och erfarenheter. Vid något tillfälle diskuterade de därför vad en värdering är, och vad skillnaden och förhållandet mellan värdering och attityd och beteende är (*se figur 1, s. 7*). I samband med detta hade de ett moment där kursdeltagarna fick ta ställning till olika påståenden och därigenom undersöka sina djupt rotade värderingar. Frågorna handlade om hur de ställer sig till exempelvis snatteri och otrohet, vilket de sedan diskuterade i gruppen.

Vid ett annat tillfälle genomförde de ett personlighetstest, som bland annat gav svar på om de var introverta, eller extroverta. Självanalysen skulle ge deltagarna ökad självinsikt. Testet gav deltagarna en profil som innehöll information om deras "bidrag till organisationen", "ledarskapsstil", "föredragen arbetsmiljö", "potentiella fallgropar" och "behöver utveckla". När alla fått sina profiler diskuterade de sina resultat med varandra. (Kursmaterial, Ronneby, 2000)

De genomförda övningarna och testerna skulle hjälpa deltagarna att få en realistisk syn på den egna förmågan och ge ett välgrundat självförtroende, det vill säga att ge självinsikt. Att få ökad självinsikt var som vi tidigare nämnt enligt bankchefen nödvändigt för att man skulle kunna bli förändringskonsult.

#### 4.4.5 Självkontroll i sitt liv genom ansvar

En stor del av kursen genomsyrades av kursledarens mentala modell, rundabord-modellen, där olika roller och eget ansvar är en viktig del. Som ett övergripande exempel var det därför inte bara kursledaren som hade ansvaret för att träffarna skulle fungera. Ansvaret skiftade från träff till träff bland deltagarna. Kursledaren ville att deltagarna själva skulle ta ansvar för att sammankomsterna skulle fungera och att de inte skulle komma till dukat bord. Olika personer hade därför från gång till gång ansvaret att exempelvis boka rum, ordna med mat och lakan och så vidare. Det var endast vid sista sammankomsten som deltagarna inte hade något ansvar för arrangemangen kring kursen.

Bankchefen ville, som vi nämnt ovan, att kursdeltagarna skulle lära sig att ta större eget ansvar, och därför gav han dem förutsättningar i kursen för att jobba med det. En övning för att öka sitt ansvar var att sätta upp personliga mål att sträva mot. Deltagarna skulle lära sig och inse nyttan med att sätta mål både privat och i arbetslivet. Kursledaren resonerade som så att om någon har svårt för att ringa sin mamma, hur svårt blir det inte då att ringa till 20 kunder?

Ett mål kunde vara för en av deltagarna att hinna ringa sin bror medan en annan hade som mål att bjuda sin fru på middag. Målen skulle sedan



kursdeltagarna arbeta på att uppfylla inom den tidsram de bestämt för uppdraget, exempelvis tills nästa träff eller inom två månader. Målen kunde också vara kopplade till arbetet som exempelvis att innan nästa träff ha haft kontakt med ett visst antal kunder. Resultatet redovisades och diskuterades sedan i gruppen.

Agenda-modellen, en modell för att hantera sina ”måsten” både privat och i arbetslivet diskuterades under kursen. Denna fungerar allmänt i situationer som styrelsemöten och liknande men användes också aktivt på den egna ledarutvecklingskursen för att allt skulle hinnas med där. I agenda-modellen har olika individer olika roller som mötesansvarig, processansvarig, tidsansvarig och agendaansvarig osv. Modellen tränade individerna i att höja effektiviteten på exempelvis möten men tvingade även deltagarna att prova på nya roller och ta ansvar för olika områden.

#### 4.4.6 Övningar för att öka deltagarnas motivation

Alla de övningar som genomfördes skulle bidra till att deltagarna kände sig mer motiverade i livet, och därmed även få ut mer av både arbetsliv och privatliv. Däremot finner vi det svårt att koppla motivation till någon specifik övning. Alla övningarna syftade mer eller mindre till att öka deltagarnas motivation. Genom att få en ökad självinsikt och självkontroll, men även empati och social förmåga hoppades därmed bankchefen att motivationen skulle öka.

#### 4.4.7 Insikt i sin syn på organisationen och dess vision

En av de mer arbetsrelaterade övningarna innebar en diskussion om kursdeltagarnas syn på människan och verksamheten, banken. De diskuterade hur de på banken kan jobba i förhållande till visionen, var de befinner sig och vilka konkreta områden de behöver utveckla i sitt arbetssätt för att de genom sitt arbete ska sträva mot visionen. Deltagarna fick även arbeta på större uppgifter med tydlig anknytning till sin arbetsplats. En sådan uppgift var en mätning och analys av FöreningsSparbankens human- och marknadskapital. Resultatet diskuterades och redovisades för samtliga medarbetare i banken i Ronneby. Mätningen handlade bland annat om kundnytta, medarbetare, individen och jobbet, samt individen och kunden. Kursledaren ville att deltagarna, men även övriga anställda, skulle reflektera kring mätningens resultat och vad det kunde bero på.

#### 4.4.8 Reflektion och utvärdering för fortsatt utveckling

Efter varje sammankomst genomfördes en utvärdering. Under utvärderingen fick deltagarna säga vad som varit viktigt för dem vid kurstillfället och prioritera vad som givit dem mest och vad som var positivt respektive negativt. Kursledaren säger att några av de faktorer som kom upp och som återkom från gång till gång, var bland annat gemenskap, att ”titta på sig själv” och deadlines. Han betonar dock att det viktigaste var att deltagarna reflekterade över sammankomsten och tyckte till, inte vad de tyckte.

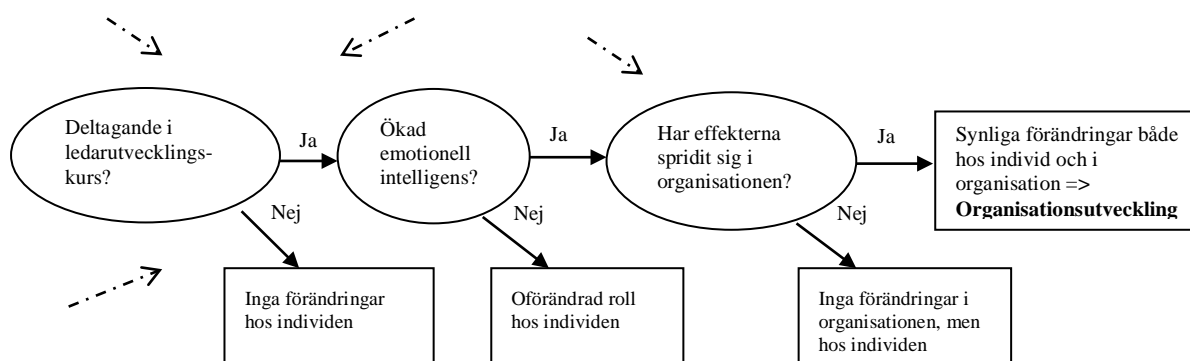
Rohlin et al. (1994) betonar vikten av att reflektera eftersom handling i sig inte ger mycket lärande. Molander i Granberg & Ohlsson (2000) menar att *"reflektion innebär att ta ett steg tillbaka, för att se och tänka över sig själv och vad man gör, för att få perspektiv på en situation"* (Granberg & Ohlsson, 2000, s. 44). Han menar vidare att till reflektionen tillhör att man påminner sig eller på annat sätt gör aktuellt vad man gjort, vem man är och vad som har skett.

## 5 VÅRT ANALYSVERKTYG

**A**vsnittet behandlar hur vi kommit fram till ett lämpligt analysverktyg genom att koppla samman bankchefens önsknings och begreppet emotionell intelligens. Vi resonerar även kring hur ledarutveckling och organisationsutveckling kan kopplas samman och vilken plats emotionell intelligens har i den problematiken.

### 5.1 Medför ledarutvecklingskursen organisatorisk utveckling?

För att koppla samman teorin med vad bankchefen ville åstadkomma med kursen, konstruerade vi en modell, se figur 3. Modellen tar sin början i ledarutvecklingskursen och slutar, om det går som förväntat, vid en organisationsutveckling. Mellan ”start” och ”mål” finns det ett antal vägar att vandra, men även en del ”avstickare” som inte leder vidare mot att organisationen utvecklas nämnvärt.



**Figur 3. Från ledarutvecklingskurs till organisationsutveckling?**

Det första steget består i att konstatera om individen har deltagit i ledarutvecklingskursen eller inte. Om individen deltagit ställer vi oss frågan om personen har uppnått vad Goleman (1999) kallar en ökad emotionell intelligens det vill säga, självinsikt, självkontroll, motivation, empati och social förmåga. (Se vidare 5.1.1, *Önskad individuell effekt – emotionell intelligens?*) Om så inte är fallet leder kursen till en oförändrad roll hos individen. Om ökad emotionell intelligens har uppstått hos individen i något avseende är då den vidare frågan om detta sedan har spridit sig i organisationen. Det är dock inte nödvändigt att förändringen som kommit till stånd hos individen har lett till en förändrad roll på banken. En följd av att arbetsrollen inte förändrats är att individen inte anammat ett nytt beteende eller tänkande som gagnar organisationen så pass att en organisationsförändring kommit till stånd. Det kan ändå innebära att den enskilde individen utvecklats och kommit till nya insikter utanför arbetet. Om den ökade emotionella intelligensen hos kursdeltagarna sprider sig i

organisationen, medför detta synliga förändringar både hos individ och i organisation, en organisationsutveckling kan sägas ha kommit till stånd. Som vi tidigare nämnt, betonar Senge (1999) vikten av att tänka på individen i organisationen, eftersom företag lär sig genom att enskilda människor lär sig. Han uppmärksammar även vikten av att kommunikation fungerar mellan människorna för att organisationen ska dra nytta av de lärdomar som tas av kursdeltagarna. Just kommunikation är en viktig komponent i den arbetsorganisation och mentala modell, "runda-bord-modellen", som bankchefen ville skapa. Utan kommunikation finns därmed ingen större chans att effekterna som kursdeltagarna uppvisar sprider sig ut i organisationen. (Se vidare 6.1 *Observeras förändringar hos kursdeltagarna?* och 6.2 *Observeras några organisatoriska effekter?*)

Vårt att nämna är att även faktorer utanför (i figuren visade som  $\rightarrow$ ) kan påverka de effekter som eventuellt kommer av ledarutvecklingskursen. Detta kan vara faktorer såsom till exempel icke-deltagarnas förväntningar och krav på dem som gick kursen. (Se vidare 6.3 *Vilka faktorer har inverkat på kursens effekter*)

### 5.1.1 Önskad individuell effekt – emotionell intelligens?

Kursledaren ville att deltagarna skulle stärka sig själva som individer och trodde därmed att det ökade självförtroendet som skapas, indirekt skulle komma att speglas i deras fortsatta arbeten. För att uppnå de mål som bankchefen satt upp och utveckla organisationen behövde kursen generera vissa effekter hos kursdeltagarna. De effekter kursledaren önskade (självinsikt, självförtroende, anpassningsförmåga, förbättrad kommunikation, förmåga till att aktivt lyssna, ökad empati, konflikthantering) identifierar vi som kompetenser inom begreppet emotionell intelligens. Emotionell intelligens definieras av Salovey & Mayer som "förmågan att observera och styra sina egna och andras känslor och att använda känslorna för att vägleda tanke och handling" (Goleman, 1999, s. 340). Emotionell intelligens är avgörande för att kunna utmärka sig i sitt arbete eller för att kunna anta en ledarroll (The CPA Journal, juni, 2000). Om människor på arbetsplatsen inte agerar emotionellt intelligent kan detta resultera i låg arbetsmoral, bittra konflikter och stress, vilka alla begränsar organisationens effektivitet (Industrial and Commercial Training, 2000). God emotionell intelligens däremot kan resultera i exempelvis god kundservice (Goleman, 1999). För att öka förståelsen har Goleman anpassat Salovey & Mayers modell och delar in emotionell intelligens i fem grundläggande emotionella och sociala kompetenser: självinsikt, självkontroll, motivation, empati och social förmåga (Goleman, 1999, s. 341).

#### *Självinsikt*

Självinsikt är att veta vad vi känner för stunden och använda dessa preferenser som vägledning i vårt beslutsfattande. Det är även att ha en realistisk syn på vår egen förmåga och ett välgrundat självförtroende. (Goleman, 1999) Som vi tidigare nämnt hoppades bankchefen finna

förändringskonsulter genom ledarutvecklingskursen. Han konstaterade att en god självinsikt var en nödvändighet för denna utveckling och därför önskade han att deltagarna skulle förbättra sin självuppfattning och självinsikt. En persons självuppfattning är den bedömning och värdering som en individ gör av sig själv (Bruzelius & Skärvad, 2000). Begreppet ligger mycket nära självförtroende som innebär både en positiv självuppfattning och en tro på de egna resurserna. Självförtroende är en del av personligheten som påverkas av erfarenheter, situationer och andra individer. En god självuppfattning och ett gott självförtroende ger en känsla av trygghet, kontroll och styrka och är ofta en förutsättning för goda prestationer, både privat och i arbetslivet. Därför är en viktig uppgift för ledningen i alla organisationer att utveckla individens självförtroende. (Bruzelius & Skärvad, 2000)

### *Självkontroll*

Självkontroll är att hantera våra känslor så att de underlättar, inte försvårar, den aktuella uppgiften. Det är också att vara noggrann och uppskjuta belöningar för att uppnå mål samt att kunna återhämta sig väl från emotionella störningar. (Goleman, 1999) Genom en ökad självinsikt och eventuellt ett ökat självförtroende trodde bankchefen att deltagarna skulle få en ökad självkontroll, som i sin tur skulle leda till en ökad anpassningsförmåga. Därigenom skulle även eventuell motvilja till förändringar minska och i slutändan skulle en förändringsbenägen organisation uppstå. Granberg (1990) menar att en organisationsförändring är beroende av de anställda. Det sägs att om de anställda är motiverade till en förändring, eller i varje fall accepterar den, använder de sina resurser för att underlätta den. Resurserna är den erfarenhet, kunskap, problemlösningsförmåga, initiativförmåga, samarbetsförmåga och så vidare, som varje anställd har, och som används under förutsättning att den anställde vill, det vill säga att hon är motiverad. (Granberg, 1990)

### *Motivation*

Motivation är att använda våra djupaste preferenser för att föra och vägleda oss mot våra mål, för att hjälpa oss ta initiativ och sträva efter att förbättras och att hålla ut trots motgångar och frustrationer (Goleman, 1999). Lars Malmström (Headhunter, 2001-05-06) hävdar att all forskning visar att medarbetarnas motivation är helt beroende av hur känslomässigt engagerade de är i företaget och dess mål. Han menar även att en motiverad personal är den viktigaste framgångsfaktorn för de flesta företag och helt avgörande för ett kunskapsföretag. Herzberg i Bruzelius & Skärvad (2000) redovisar faktorer som påverkar individen och kan leda till hög tillfredsställelse såsom ansvar, befördran och psykologisk växt. Motivation uppstår enligt Bruzelius & Skärvad (2000) då medlemmarna i organisationen identifierar sig med organisationens värderingar, och trivs med att arbeta i organisationen. Genom att skapa en gemensam tankemodell och gemensamma referensramar hoppades bankchefen i Ronneby att medarbetarnas motivation skulle öka och därmed även öka strävandet mot bankens vision. (Se även kapitel 4.3 Kursen relaterar till organisationens mål)

### *Empati*

Empati är att ana vad människor känner, att kunna förstå deras ståndpunkt och kunna bidra till samförstånd och samklang med en mängd olika slags människor (Goleman, 1999). Sett ur bankens perspektiv är detta en viktig kompetens hos medarbetarna eftersom de fungerar i en servicesektor. Bankchefen hoppades genom deltagarnas utökade kompetens inom området kunna erbjuda bättre service till sina kunder. *(Se även kapitel 4.3 Kursen relaterar till organisationens mål)*

### *Social förmåga*

Social förmåga är att hantera känslor väl i relationer och korrekt avläsa sociala situationer och nätverk, att samverka smidigt. Det är även att kunna använda denna förmåga för att övertyga och leda, förhandla och lösa tvister, för samarbete och teamwork. (Goleman, 1999) Den nya ledningsfilosofin som bankchefen förespråkade, ”runda-bord-modellen”, ställde högre krav på kommunikationsfärdigheter bland medarbetarna. För att modellen skulle fungera behövde bankchefen ha medarbetare som inte bara hade god förmåga att sända klara budskap utan även hanterade konflikter och feedback på ett bra sätt. Dessa kvalitéer var också önskvärda i de ledarämnen som bankchefen även hoppades vaska fram genom ledarutvecklingskursen.

## 5.1.2 Inverkande faktorer på kursens effekter

Bankchefen/kursledaren tror att hans deltagande eventuellt har inverkat på kursens effekter. Med detta menar han att någon kanske känt sig hämmad på grund av att han, samtidigt som han var chef i banken, även var ledare för utbildningen. Forsberg et al. (1993) konstaterar att kursledaren är en inverkan faktor men hänvisar detta till den syn kursledaren har på kursens pedagogik. Granberg (1990) styrker även genom att hävda att företagsledningens engagemang, företagets förhållande till omvärlden och den utbildningsansvariges status, inlärningssyn och pedagogiska idéer, styr riktning, uppläggning och omfattning på en kurs.

I detta sammanhang noterar vi även att det framkommit skillnader i effekterna av ledarutvecklingsprogram beroende på i vilken grad deltagarna varit förberedda inför kursen (Rohlin, 1995). Forsberg et al. (1993) hävdar också att deltagarnas förkunskaper och tidigare erfarenheter påverkar deras utbyte av kursen. Rohlin (1995) menar att utvecklingsprocessen egentligen inleds långt före och avslutas långt efter genomförandet av kursen. Han delar upp utvecklingsförloppet vid ett ledarutvecklingsprogram i fem faser: nomineringsfas, preparandfas, genomförandefas, avslutningsfas och utvecklingsfas. I nomineringsfasen ska företagsledningen tänka efter vilka som är lämpliga deltagare för kursen och vilken form av utbildning som är mest lämplig för dessa. Dessutom kan de utvalda deltagarna behöva tid för att förbereda sig för den kommande utbildningen. Preparandfasen som följer därpå kan för många vara första gången det verkligen talas klarspråk mellan chef och deltagare om dennes person, uppgifter, prestationer och framtid.

Därefter genomförs kursen. Men det är även viktigt att uppmärksamma faktorer som kan inverka efter kursens genomförande. (Rohlin, 1995) Forsberg et al. (1993) hävdar att kunskapsutveckling både kan stimuleras och hindras av den miljö och de krav man möter efter en kurs. Det är även enligt Dalin (1997) viktigt att det ges utrymme för medarbetare som kompetensutvecklats att utnyttja sina nya kunskaper och att organisationen därigenom tar vara på den nya kompetensen. Goleman (1999) håller med i ovanstående resonemang då han menar att kursdeltagarnas villighet är avgörande för om de människor som skickas på utbildning verkligen vill lära sig något eller förändras. För att undvika detta slöseri med tid och pengar, framhåller Goleman att man i kursens inledningsfas bör hjälpa människor att bedöma sin egen villighet. Om kursdeltagarna är villiga att lära sig är chansen större att kursen kommer till nytta för deltagarna och därmed gagnas förhoppningsvis också organisationen.

## 6 DATAREDOVISNING & ANALYS

*Detta kapitel redovisar vår analys och ett komprimerat urval av det intervjumaterial som insamlats genom intervjuer med kursdeltagare och deras medarbetare. På grund av integritetsskäl är materialet bearbetat så att de intervjuade inte ska kunna identifieras.*

### 6.1 Observeras förändringar hos kursdeltagarna?

Teorin säger att utbildning leder till förändrade attityder och det har även ledarutvecklingskursen i Ronneby gjort. Genom våra intervjuer har vi fått berättat för oss att flertalet av deltagarna efter kursen har förändrat sitt tankesätt och i vissa fall även sitt beteende, genom att det utvecklats sig själva som personer. Under intervjuerna redovisar kursdeltagarna förändringar, som vi kallar effekter, både i arbetet men också privat. Värt att nämna är dock att graden av utveckling skiljer sig från deltagare till deltagare. Vissa har tagit till sig mer av det som lärdes ut på kursen, medan vissa tagit till sig mindre. Detta tror vi kan bero på väldigt många faktorer som övergripande kan beskrivas med att deltagarna inte var en homogen grupp. Deltagarna är av varierande ålder, av båda könen, med väldigt varierad bakgrund och erfarenhet av ledarskap. De har heller inte haft samma eller liknande förväntningar på kursen. Det kan även återigen vara värt att nämna att effekter på en sådan här kurs ofta är långsiktiga och tidpunkten för dem kan variera (Forsberg et al., 1993). En effekt som direkt efter kursen upplevs som stark, kan efter en tid upplevas svagare om individen inte ges utrymme att tillämpa sina nya kunskaper. Effekterna som uppstått delar vi in enligt Golemans (1999) samlingsbegrepp emotionell intelligens, där de grundläggande personliga och sociala kompetenserna är självinsikt, självkontroll, motivation, empati och social förmåga. Exakt hur lång tid det tar för en viss person att utveckla sin emotionella intelligens beror på många olika faktorer. Ju mer komplicerad kompetensen är, desto längre tid tar utvecklingen.

#### 6.1.1 Ökad självinsikt

För att koppla an till en av de fem kompetenserna kan man säga att det material som vi samlat in tyder på att kursdeltagarna, enligt Golemans definition, fått en ökad självinsikt. Det har visat sig genom att större delen av deltagarna menar att kursen lett till antingen bättre självförtroende, självkännedom eller självrespekt. En av de intervjuade säger: *"Jag står på mig lite mer nu, än vad jag gjorde tidigare. Detta beror på att jag känner mig tryggare, har ett bättre självförtroende."* Vidare menar andra kursdeltagare att kursen mer gav en bekräftelse, en fördjupning av deras självkännedom än en utökning. De menar att kursen bekräftade deras kunskap om personliga styrkor och svagheter. En person menar att övningarna på kursen mer gett *"aha-upplevelser"* på det egna beteendet och i sig inte medfört någon förändrad syn på sig själv. En annan kursdeltagare



säger: *"Jag tycker inte kursen givit mig något speciellt men ibland funderar man på sina värderingar"*. Utvecklingen av självförtroende, självkänedom och självrespekt visar sig på olika sätt beroende på individ. Detta konstateras efter bland annat en av kursdeltagarnas förklaringar: *"Jag är bra kaxig nuförtiden!"*

Några poängterar att de förändrat sig i positiv riktning, men är även införstådda med att det är en bit kvar att gå eftersom *"saker och ting förändras ju inte på en dag"*. De menar att kursen har gett en ökad insikt av vad de behöver jobba med i den egna personen. Några av de som inte anser sig ha ändrat sitt arbetssätt, menar ändå att de försöker tänka på vad de lärt sig på kursen vad gäller till exempel värderingar. Ett exempel på hur någon av deltagarnas nya självinsikt yttrar sig är: *"Jag tänker mer på mig själv och mitt eget bästa /.../ arbetar inte över lika mycket längre"*

Vad gäller påverkan utanför arbetet anser flertalet av deltagarna att förändringar har skett. Detta yttrar sig genom att man sätter upp mål på olika nivåer eller planerar lite mer, eller genom att självförtroendet har blivit bättre och man känner sig stärkt som människa. Dessutom kan noteras att några menar att de känner sig själv bättre än förut och tar mer hänsyn till sig själv och sitt eget bästa. Ett exempel på detta är att vissa kursdeltagare har prioriterat upp motionerande på sin dagordning.

En av deltagarna säger att en av medarbetarna uppmärksammat deltagarens förändring och vi tolkar detta som att medarbetaren därför har ändrat syn på nämnd deltagare. Deltagaren själv är tveksam till om förändringen är så tydlig. De medarbetare som inte medverkade i kursen uppger att de överlag inte har märkt några skillnader i kursdeltagarnas arbetssätt. Några upplever dock en mindre förändring av personligheten hos några av deltagarna. Det de märker är främst att dessa personer tar för sig mer än vad de gjorde förut: *"de har tuffat till sig"*. En kursdeltagare tror att kursen bara är en av många faktorer som påverkat de andras syn på denne. Övriga deltagare tror inte att deras medarbetare har ändrat syn på dem.

Sammanfattningsvis kan vi säga att merparten av deltagarna fått en ökad realistisk syn på sin egen förmåga och ett ökat självförtroende med utgångspunkt i Golemans (1999) teori om självinsikt. Vi kopplar även våra upptäckter till Bruzelius & Skärvads (2000) tolkning av begreppet självförtroende, som innebär en positiv självuppfattning och självinsikt.

### 6.1.2 Förbättrad självkontroll

Ytterligare en av Golemans (1999) kompetenser är självkontroll. Även denna har vi fått uppfattning om att den har ökat hos kursdeltagarna. Deltagarna upplever själva att de blivit bättre på att hantera sina känslor, vilket skulle kunna underlätta införseln av den nya ledningsfilosofin, men även förändringar i allmänhet. Den ökade självkontrollen uttrycker de på olika sätt, bland annat med: *"Det är ingen idé att vara ängslig för förändringar"*.

Vidare kan vi utläsa en ökad självkontroll genom att hälften av deltagarna anser sig ha förändrat sig i sitt arbetssätt i viss mån, trots att de menar på att arbetsuppgifterna inte förändrats. De anser sig ha snappat upp vissa bitar från kursen och tänker i viss mån annorlunda då de arbetar. Detta visar sig genom någons sätt att planera sitt arbete, bland annat genom veckoplanering och reflektioner över hur det har gått. Hos andra visar det sig mer i tankesättet och hur de hanterar konflikter och feedback och andra har blivit bättre på att sätta gränser och därmed inte ta på sig andras problem. *"Jag planerar mitt arbete bättre, proaktivt, för att inte hamna i en situation där jag känner mig som ett offer"*

### *Personliga mål*

Flertalet av deltagarna har erfarenhet av att sätta upp personliga mål, men några har inte tidigare använt sig av denna metod i det privata. Samtliga av dessa ansåg det vara en bra metod för att uppnå saker. Trots detta har några av dem inte fortsatt sätta upp mål privat och har inte direkt någon förklaring till varför, mer än att *"nu är det ju ingen annan som kontrollerar målen och då är det lätt att strunta i det"*, men menar att de borde fortsätta använda metoden. En av deltagarna har aldrig tidigare satt upp personliga mål, och har inte heller fortsatt med metoden eftersom den inte passade denna persons personlighet.

Exempel på personliga mål som deltagarna har satt upp är, yrkesmässigt, att bryta ned bankens större mål på individnivå för att kunna uppnå dem. Det kan också inom yrket kortsiktigt vara i form av en "att-göra-lista" vilket medfört att koncentrationen på arbetet har ökat. Privat har målen mest varit fysiska mål, att träna ett visst antal gånger i veckan eller att nå andra fysiska prestationer. Men det kan också vara att man ska ordna vissa saker, att ringa sina föräldrar, eller att planera mer långsiktigt för till exempel resor med familjen.

Uppmärksammade kan även att några har fått andra, eller återupptagit gamla, fritidsintressen, eller försöker hitta på lite annorlunda saker för att utmana sig själv: *"Jag har nog varit lite konservativ /.../ nu vill jag ha spänning, nu ska livet förändras."*

### 6.1.3 Större förståelse för att vi alla är olika

Ökad empati är en effekt, en social kompetens enligt Goleman (1999), som vi kan konstatera att kursen genererat. Någon säger bland annat: *"Jag har fått en ökad förståelse för att människor är olika."*

Vissa deltagare betonar att de ändrat sin syn på exempelvis sina medarbetare, och fått en allmän ökad förståelse för att människor är olika och unika. En säger att *"man kan inte vara älskad av alla men jag hoppas att jag fått större förståelse för de andra och deras arbete, och även blivit mer rättvis"*. Några av kursdeltagarna berättar dock att de främst ändrat sin syn på de

medarbetare som varit med på kursen, och fått en ökad förståelse för dem eftersom de kom varandra så nära under kursens gång.

Ingen av deltagarna säger sig aktivt ha försökt att påverka de medarbetare som inte deltog i kursen. Några säger istället att de försökt påverka genom sitt sätt att vara, *"känner att jag borde vara en förebild"*, eftersom det är svårt att tala om får någon hur de ska göra och agera. Några har dessutom försökt uppmuntra andra att våga stå för sina åsikter eller stöttat sina medarbetare mer, eller försökt få negativt inställda medarbetare på andra tankar.

Någon märker även att kursens effekter smittar av sig på familjemedlemmar och att även de kan nå självinsikt i olika diskussioner hemma. *"Ibland sår man ett frö..."*

#### 6.1.4 Knappt märkbar motivationsökning

Motivation är enligt Goleman (1999) en personlig kompetens som bland annat hjälper oss att ta initiativ och sträva efter att förbättras och att hålla ut trots motgångar och frustationer. Vi kan även koppla an kursens motivationssträvan till steg fyra i Maslows behovspyramid där en tillfredsställelse av människans uppskattnings- och statusbehov skapar motivation (Maslow i Bakka et al., 1993).

Vi anser inte att motivation till lika hög grad är en effekt av kursen eftersom samtliga deltagare menar att de kände hög arbetsmotivation även före kursen. Några av deltagarna menar dock att deras motivation har ökat efter kursen, eftersom de anser att det är motiverande att få utvecklas. De menar att en kurs är en bra motivationsfaktor. Men som en av dem påpekar: *"händer det inget efter kursen, så rinner det ut i sanden"*, vilket kanske skulle kunna få motsatt inverkan på deras upplevda motivation.

Samtliga kursdeltagare trivs bra, och några till och med jättebra, med sitt arbete och sin arbetsplats. Även av de intervjuade icke-kursdeltagarna trivs de flesta väldigt bra med sitt arbete. Anledningar de uppger är bland annat att de får jobba med människor, att det är intressanta arbetsuppgifter där en möjlighet att komma upp med en lösning till kundernas problem stimulerar, att de har trevliga kunder, och att de är ett bra team. Ett par av de tillfrågade icke-deltagarna trivs däremot inte lika bra. Anledningen till detta är för en person, att denne inte känner att utveckling längre ges i bankens miljö, och för en annan att denne inte ges tid och tillåts göra saker, som behöver göras, som ligger utanför denna persons ordinarie tjänst.

#### 6.1.5 Utökad social förmåga

Den sista av de kompetenser som Goleman (1999) tar upp är en social förmåga, vilket är en av de effekter vi konstaterar att kursen givit. Kursdeltagarna anser själva att de har blivit bättre på att såsom Goleman säger, hantera känslor väl i relationer och att korrekt avläsa sociala situationer och nätverk, det vill säga att samverka smidigt. Det har även visat

sig genom att de blivit bättre på att leda och lösa tvister, på samarbete och teamwork. Kursdeltagarna uttrycker förändringarna inom olika aspekter av social förmåga: att leda, arbetsrelationer, kommunikation och konflikthantering.

### *Positivt att leda och att ha ansvar*

En av deltagarna nämner att det är positivt med ansvar och ledarskap, men även att det ibland kan bli för mycket och därmed för tungt. Som en följd av kursen anser en att denne blivit tuffare när det gäller att delegera, eftersom det är lätt att ta på sig för mycket ansvar. Detta uttrycks genom följande citat: *”Man ska inte sitta här och ta hand om allt utan delegera och ställa krav på andra, även om man inte är så bra på det”*

Alla deltagare har som grundinställning att det är väldigt viktigt att ta ansvar, och de tycker också om att ta ansvar om de har matchande befogenheter. En deltagare säger att *”ansvar är utvecklande och gör att man blir tänd på uppgifterna”*. Deltagarna menar även att ansvar ska vara en naturlig och självklar del i arbetet, och att arbetet inte fungerar utan det. Vi konstaterar att ingen av kursdeltagarna tycker att denna inställning förändrats som följd av kursen.

### *Samarbete och tillit*

Under intervjuerna framkommer det att merparten av kursdeltagarna inte tror att det sätt som organisationen som helhet samarbetar på idag har förändrats i förhållande till före kursen. Några av deltagarna har dock nämnt att det under kursen har diskuterats kring ett bättre samarbete mellan områdena kassa, företag och privat. Detta har sedan tagits upp i banken som helhet. I övrigt ser de ingen skillnad på hur samarbetet fungerar mellan medarbetarna. Någon påpekar att även andra kan ha snappat upp den förre bankchefens tankar, om ett öppnare samarbete, utan att ha deltagit på kursen.

Även om kursdeltagarna inte tycker att sättet att samarbeta förändrats något kan vi däremot konstatera att samtliga kursdeltagare anser att relationerna blivit bättre mellan deltagarna. Några uttrycker de förbättrade relationerna dem emellan som en större tillit eller trygghet. *”/.../det finns en inre trygghet med de som deltagit.”* De ser däremot inte några skillnader i de sedan tidigare goda relationerna till övriga medarbetare och inte heller verkar relationerna mellan icke-deltagare sinsemellan ha förändrats. Även de intervjuade icke-deltagarna anser att relationerna är desamma mellan dem och kursdeltagare och även mellan icke-deltagarna som förut.

### *Öppnare kommunikation och bättre konflikthantering*

Flertalet av deltagarna anser sig inte märka någon direkt skillnad på det sätt organisationens medarbetare kommunicerar idag till skillnad mot före kursen. Däremot anser de att kommunikationen har blivit ärligare och

öppnare mellan de som gick kursen, vilket de även bekräftar genom de förbättrade relationerna dem emellan.

*”Jag har fått lättare att se när det inte är mitt problem /.../ känner mig säkrare i konflikter.”*

En form av kommunikation som kursdeltagarna upplever att de förbättrat är konflikthantering. Trots detta är ingen av deltagarna direkt förtjusta i konflikter även om vissa medger att de inte tycker det är lika otrevligt längre. Merparten menar att de står fast vid sin åsikt om de är säkra på att de har rätt. Hur hårt de står fast vid sin åsikt beror på situation och ämne. Någon säger till exempel att de inte står upp och strider för småsaker. De menar även att de villigt lyssnar på vad motparten har att säga, och gärna diskuterar, stämmer då inte det de står fast vid kan de ändra sig. Följande citat visar en av deltagarnas relation till konflikter: *”Jag är fruktansvärt konflikträdd och har alltid varit det, men nu har jag blivit bättre på att hantera konflikter”*

## **6.2 Observeras några organisatoriska effekter?**

Som vi förklarade i metodkapitlet undersöker vi om ledarutvecklingskursen haft några organisatoriska effekter genom att fråga kursdeltagarnas medarbetare om även de förändrat sitt beteende eller sina attityder som följd av kollegornas utbildning. Efter att i kapitel 6.1 ha konstaterat att ledarutvecklingskursen har haft effekt på dess deltagare i olika avseenden, är frågan vad det innebär för organisationen.

Som vi tidigare nämnt menar Senge (1999) att det inte spelar någon roll hur mycket var och en av organisationsmedlemmarna utvecklar sin kompetens om inte kommunikationen mellan människorna fungerar. Om människorna i organisationen inte kan samarbeta, eller om de saknar initiativförmåga, kontaktförmåga eller någon av de andra emotionella kompetenserna, menar Goleman (1999) att också den kollektiva intelligensen blir lidande. Med kollektiv intelligens menar Goleman alla enskilda individers sammanlagda intelligens, det vill säga organisationen som helhet.

### **6.2.1 Icke-deltagare ser ingen skillnad i deltagarnas beteende**

Vi konstaterar ovan att kursdeltagarna själva upplever att de förändrats men icke-deltagarna menar överlag att de inte märker några skillnader i kollegornas beteende som följd av kursen. En medarbetare uppger dock att denne uppmärksammat vissa ambitioner för att få annan befattning men i det fallet var det hos en person som alltid varit ambitiös. Någon uppger att de sett tecken på att vissa kursdeltagare förbättrat sitt självförtroende, men känner inte att det är något som påverkat någon annan i organisationen. En annan uppger att en av deltagarna tagit på sig mer ansvar men att det är svårt att avgöra om det är kursen som är upphov till detta, vilket också är den generella svårigheten med denna undersökning. Som Bruzelius & Skärvad (2000) fastslår finns det många faktorer, inom och utanför individen som

påverkar dess beteende. De intervjuade bekräftar detta genom att säga att det har hänt så mycket annat runt omkring att det kanske är mer troligt att de andra förändringarna påverkat till detta ökade ansvarstagande. Det de syftar till som hänt runt omkring härstammar i fusionen som Ilin & Lilja (1999) bekräftar varit problematisk. Fusionen innebar många förändringar för medarbetarna som exempelvis nya arbetskamrater, nya informationssystem, en helt ny organisation och företagskultur och så vidare.

### 6.2.2 Kursdeltagare ser sig som förebilder i det dolda

Som tidigare nämnts, säger kursdeltagarna att de inte aktivt försökt påverka sina medarbetare till ett förändrat beteende utan istället försöker vara förebilder. Icke-deltagarna bekräftar att de heller inte märkt några aktiva försök från kursdeltagarnas sida att påverka kollegornas beteende. Vi tolkar detta som att kursdeltagarna har förstått den tankemodell som bankchefen försökt sprida. Det finns deltagare som anser att vissa av bankchefens tankegångar är sunda och har tagit detta till sig i sitt eget arbetssätt, men har inte lyckats föra detta vidare till övriga medarbetare. Icke-deltagarna har visat sig vara mycket skeptiska och ifrågasättande av kursen, vilket vi ser som ett skäl till varför deltagarna inte aktivt försökt påverka. Bruzelius & Skärvad (2000) menar att arbetsgruppen, i det här fallet kursdeltagarnas kollegor, kan påverka det beteende en individ uppvisar, vilket vi också tycker oss se tydliga spår av. Både bland kursdeltagare och bland icke-kursdeltagare noteras att det tidigare förekommit gliringar om kursen till kursdeltagare, kursdeltagarna säger sig dock inte ha tagit illa vid sig utan sett dessa som uttryck av eventuell avundsjuka eller humor.

Icke-deltagarna ställer inte några nya krav på kursdeltagarna som följd av kursen. Detta kopplar vi liksom ovanstående till att arbetsgruppens attityder och beteende påverkar kursdeltagarnas beteende (Bruzelius & Skärvad, 2000). Kursdeltagarnas medarbetare menar att detta främst beror på att de inte riktigt vet vad kursdeltagarna lärt sig. Däremot ställer de krav på de som fått nya tjänster eller uppdrag men det är något som följer med den tjänst eller uppdrag de fått och inget som har sin grund i kursen.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att det inte uppstått några märkbara organisatoriska effekter eftersom icke-deltagarna inte uppmärksammat några förändringar hos kursdeltagarna. Frågan är dock om det är så lätt att fastslå att inga förändringar har uppstått utan att först titta på eventuella anledningar till detta. I nästa kapitel tar vi därför upp vad det kan finnas för inverkan faktorer på effekterna med även på dess spridning ut i organisationen.

## 6.3 *Vilka faktorer har inverkat på kursens effekter och spridning?*

Som konstaterats tidigare är det viktigt att uppmärksamma att kunskapsutveckling kan hindras i organisationen (Forsberg et al., 1993, Rohlin 1995). Vår studie lyfter fram ett antal olika faktorer som kan ha

påverkat de uppkomna effekterna och dess spridning i organisationen, både i positiv och i negativ riktning. Att kursens utformning påverkat de effekter som kursdeltagarna uppvisar känns som en självklarhet och därför tar vi upp en del aspekter kring just detta. Vi ser här även att medarbetarnas attityder till kursen före dess start men även under tiden och efteråt kan ha påverkat i vilken grad emotionell intelligens uppstått hos kursdeltagarna.

### 6.3.1 Kursens utformning

Medarbetarna i Ronneby fick själva anmäla sitt intresse till ledarutvecklingskursen. Alltså föregicks inte kursen av en nomineringsfas som Rohlin (1995) förespråkar eller en villighetsbedömning som Goleman (1999) anser relevant. Ledningen i Ronneby valde därigenom inte ut vilka som var mest lämpliga för kursen, å andra sidan var kanske de som sökte de som var bäst lämpade. Vid ett av våra samtal med bankchefen nämnde han att denna typ av kurs borde genomföras med ett urval av en större grupp än vad det finns anställda på banken i Ronneby. Anledningen till detta var att på så sätt få ut så mycket som möjligt utav kursen. Detta ser vi som ett skäl till varför nomineringsfasen inte genomfördes. Detta behöver inte nödvändigtvis tolkas som en nackdel. Faktum är att heterogena grupper som denna förespråkas (Forsberg et al., 1993). Fördelen med den heterogena sammansättningen av kursdeltagare i Ronneby är att de fått många infallsvinklar på gruppdiskussioner och därigenom fått ett stort utbyte av varandras erfarenheter. Å andra sidan ser vi även en nackdel med att bankchefen inte valde ut ”potentiella ledare” från början. Vi tror att kursdeltagarnas erfarenheter varit för olika för att genom kursen kunna skapa en bas för intern ledarrekrutering, eftersom alla inte ens var säkra i början på om ledare var något de skulle kunna tänka sig vara. Icke-deltagarna har uttryckt att de blev ifrågasättande till kursen när deltagarlistan offentliggjordes, eftersom de tyckte att det inte enbart var ledarämnen som anmält sig till kursen. Å andra sidan var inte detta det enda syfte bankchefen hade med kursen utan kursdeltagarna skulle härigenom även få möjlighet att fundera över och prova på om ledarskap var något för dem.

Sammanfattningsvis har kursens utformning spelat en stor roll på de effekter som står att finna bland deltagarna. Däremot är det omöjligt att säga att det enbart inverkat negativt eller positivt.

### 6.3.2 Tidigare erfarenhet och förväntningar

En faktor som påverkat effekterna är tidigare erfarenhet vilket även teorin bekräftar (Forsberg et al., 1993). Studien visar att de flesta kursdeltagarna har tidigare erfarenheter av ledarskap. Det handlar då om roller som kontorschef och avdelningschef men några är även engagerade i ledarroller utanför sitt egentliga arbete, exempelvis i fackföreningar men också i föräldraföreningar och villaföreningar. Ett flertal av kursdeltagarna uppgav att de dessutom har erfarenhet av ledarskapskurser sedan tidigare. Bland dessa uttryckte några att de hade höga förväntningar på kursen eftersom de trodde sig veta vad den skulle handla om, en följd av tidigare erfarenheter.

Några hävdar även att de höga förväntningarna berodde på att de kände till kursledarens erfarenhet inom personlig utveckling. Någon, som skulle kunna tänka sig att bli ledare om tillfälle gavs, förväntade sig att kursen skulle handla om att leda andra, och blev därför besviken när kursen visade sig handla mer om det egna ledarskapet. Men liksom både programansvarig vid IFL och bankchefen säger, är ju dock grunden för att leda andra att man först kan leda sig själv.

Andra deltagare hävdar att de gick in med öppna sinnen och hade därför inga speciella förväntningar men samtidigt var de väldigt nyfikna på vad kursledaren skulle förmedla. Exempelvis hade ingen förväntningar på att kursen skulle ge dem en ny tjänst utan istället förväntades att det de lärde sig skulle kunna användas i arbetet. Allmänt säger dock kursdeltagarna att de tyckte kursen lät spännande och intressant och en förhoppning var att ytterligare lära känna sig själv och utvecklas som individ. Några av deltagarna erkänner att det faktiskt inte var deras eget beslut till en början att anmäla sig till kursen. En blev uppmuntrad av sin familj att delta medan några faktiskt blev direkt uppmanade av kursledaren, men de senare tillägger att de troligtvis hade anmält sig ändå.

Att deltagarnas förkunskaper skulle kunna påverka kursens effekter låter självklart och bekräftas även i Forsberg et al. (1993). Detta visar sig på kursdeltagarna att de med förkunskaper, det vill säga tidigare erfarenhet av personlig utveckling, inte uppvisar lika tydliga effekter eftersom det de lärde sig fungerade mer som en påminnelse. För de med mindre erfarenhet var informationen som gavs under kursen mer givande och de känner att de har förändrats i högre grad. Som ett exempel kan vi säga att de med större erfarenhet inte har ökat sin självinsikt i lika hög grad eftersom de redan har en relativt hög självinsikt.

Bland de medarbetare som inte deltog i kursen, som vi intervjuat, är erfarenheterna av ledarskap väldigt varierande, allt från officiella ledarroller till ingen erfarenhet alls. Ingen anger heller att de tidigare har medverkat i någon ledarutvecklingskurs, men ett par uppger dock att de har mindre erfarenhet av personlig utveckling genom andra kurser och uppdrag. En bidragande faktor till att icke-deltagarna inte såg nyttan med kursen kan deras begränsade erfarenhet av ledarskap vara. Icke-deltagarnas oförståelse av kursen kan även vara skäl till varför något nytt utrymme för kursdeltagarna att använda sina nyvunna kunskaper inte lämnats. Detta ska dock inte tolkas som en beskyllning på icke-deltagarna. Vi finner i vår studie att informationen varit bristande både innan, under och efter kursens gång (*se vidare 6.3.5, Bristande information*). Som följd har icke-deltagarna inte vetat vad de borde kunna förvänta sig av deltagarna.

### 6.3.3 Kursdeltagarnas attityder till kursen

Vi konstaterar att samtliga kursdeltagare är nöjda med kursen och ångrar inte sitt val att ha deltagit. Ett par negativa kommentarer ges dock och dessa handlar om att kursen varit väldigt tidskrävande. Med detta i åtanke anser



någon att man kunde ha gjort mer utav kursen. Detta resonemang mynnar ut i att några hade önskat en tydligare koppling till sitt dagliga arbete, och fått jobba med att driva frågor som inte fungerade tillräckligt bra inom arbetet.

Vi ser här alltså en skillnad mellan några av kursdeltagarnas åsikter och de tankegångar kursledaren hade med kursen. Kursledaren ville ju inte koppla kursen för mycket till arbetet för att förhindra att eventuella misslyckanden skulle kunna kopplas till deras yrkesroller. Detta är också både Rohlin et al. (1994) och Bruzelius & Skärvad (2000) överens om. Trots detta är kursdeltagarnas önskningar om en bättre koppling till arbetet inte förkastliga. Både Mayo & Lank (1995) som förespråkar "Action Learning" och Bo Sandberg, anser att en koppling till arbetet är lämplig vid den här typen av ledarutvecklingskurser. Några av de som önskade en tydligare koppling till arbetet hade även tidigare erfarenheter av ledarutvecklingskurser och har heller inte, enligt dem själva, uppmärksammat några större förändringar som följt av kursen. De andra deltagarna uppvisar däremot större förändringar, åtminstone enligt dem själva.

#### 6.3.4 Icke-deltagarnas attityder till kursen

Bland de intervjuade medarbetarna som valde att inte delta i kursen är fortfarande de flesta tveksamma, liksom förut, inför att gå en ledarutvecklingskurs, som den som genomfördes. Skälet till detta är, liksom när de fick erbjudandet, att kursen är väldigt tidskrävande, vilket de tror skulle gå ut över deras arbete men kanske främst deras familj. En del menar även att de inte känner sig bekväma med att "*lämna ut sig*" inför sina arbetskamrater så som de hört att kursdeltagarna gjort under olika kursmoment. Detta bekräftas av en kursdeltagare som erkänner att det varit jobbigt när kursen rört upp många känslor vars orsak man "*sopat under mattan*" i hopp om att kunna förtränga det.

En annan anledning till att flertalet av de intervjuade icke-deltagarna efter kursens genomförande känner sig tveksamma inför kursen, tror vi kan bero på att de inte ser någon direkt skillnad i beteendet hos kursdeltagarna, vilket gör att de inte heller ser nyttan med kursen. Att icke-deltagare är tveksamma till kursen kan ses som ett organisatoriskt hinder för utveckling eftersom det kan hämma kursdeltagarnas önskan att använda sig av det de lärt sig och i ett vidare steg eventuellt hindra kursdeltagarnas framtid som ledare. Detta organisatoriska hinder kan liknas med vad Bruzelius & Skärvad (2000) kallar faktorer utanför individen som påverkar dess beteende. Dalin (1997) hävdade att det är viktigt att det ges utrymme för medarbetare som kompetensutvecklas. Först då kan organisationen ta till vara på den nya kompetensen.

En annan orsak till att medarbetare valde att inte delta i kursen är att man inte vill utveckla sig inom ledarområdet. Ett skäl till detta anges vara att organisationen har rationaliserat bort många lägre chefspositioner som följt av ledningens önskan att göra organisationen plattare. Detta uppmärksammar vi som ett annat organisatoriskt hinder. Organisationsstrukturen fungerar i

detta fall som en yttre påverkande faktor på individernas beteende (Bruzelius & Skärvad, 2000). En plattare organisation medför att en del medarbetare tycker att det inte finns några ledarpositioner, ett realistiskt mål, att utvecklas mot. Kanske hade fler medarbetare varit intresserade av att gå kursen om organisationen hade gett fler möjligheter att avancera i framtiden.

### 6.3.5 Bristande information

Något vi uppmärksammade tidigt under vår datainsamling var att informationen före, under tiden och efter kursen verkade väldigt bristfällig. Varken deltagarna eller icke-deltagarna var helt säkra på vad kursens syfte var men för deltagarna klarnade syftet efter kursens start och genomförande, vilket skapade en större förståelse för kursen bland dem. Bristen på information visar sig genom att många icke-deltagare inte alls ser vad kursen skulle vara bra för och tror att kursen genomfördes av bankchefens själviska motiv och för att han är intresserad av just detta ämne. En anledning till att de ifrågasätter kursen är att de inte anser att det finns några ansvarsroller kvar i banken att förbereda personalen för efter de omstruktureringar som gjorts på senare tid. Andra tror att kursen genomfördes för att lyfta personalen och skapa ett underlag för internrekrytering men samtidigt ifrågasätter andra varför bara en så pass liten grupp prioriterades. Ett par av deltagarna tycker att de upplevt att vissa av medarbetarna som inte deltog i kursen varit lite avundsjuka för att de inte fick vara med. En säger att de vid ett tillfälle under kursen hört en icke-deltagare säga *"Sånt har man råd med, när vi snålar med annat"*, men poängterar att det inte är något som hängt kvar efter kursslut. Några av kursdeltagarna berättar även att det förekommit lite gliringar mellan kursdeltagare och icke-deltagare. Dessa har kursdeltagarna tolkat som skämt och säger sig inte ha tagit åt sig. Vi tror ändå att detta kan vara en anledning till att kursdeltagarna inte så öppet berättat om kursen för sina medarbetare, vilket i sin tur medför att deltagarnas förändrade beteende inte heller sprider sig till övriga medarbetare.

Det är dock viktigt att uppmärksamma att det som bankpersonalen har uppfattat som en informationsbrist var av bankchefen en medveten handling. Denna utgår från hans tänkande att han inte är den som ska berätta vad som är rätt eller fel utan att tvinga bankpersonalen att upptäcka själv. Informationen fanns där hela tiden men det var upp till medarbetarna att fråga och upptäcka själva hur de skulle kunna ha nytta av kursen i personlig utveckling. Detta var ett helt nytt sätt att tänka för många och i många fall verkar det ha framkallat en frustration som visar sig i att bankpersonalen fått en skeptisk inställning till kursen, vilket även visar sig i de ovan nämnda gliringarna. Vi kan även tänka oss att många valt att använda sig av informationsbristen som en ursäkt, ett försvar av sina gamla tankemodeller (Senge, 1999), för att slippa ta till sig det nya tankesätt som bankchefen ville införa.

Bristen av information innebär alltså att de icke deltagande medarbetarnas attityder till kursen är och var väldigt ifrågasättande. Många tycker, både

deltagare men främst icke-deltagare, att kursen på sätt och vis har ”hemlighållits”. Medarbetarna har inte fått veta vad kursdeltagarna egentligen sysslats med under de olika tillfällena, förutom vid en slutrapportering, som ändå inte var så lyckad och inte riktigt gav rätt budskap enligt kursdeltagarna själva. Icke-deltagarna upplever att det smusslats och smugits med kursen. Några av kursdeltagarna nämner att de hört att vissa av de som inte deltog på kursen vid några tillfällen känt sig utanför och uteslutna ur deltagargruppen samt att de undrade vad deltagarna höll på med och vad kursen gick ut på. En av deltagarna erkänner att de var dåliga på att informera vad de höll på med, men anser att de hade för lite tid för det. Icke-deltagarna tycker inte att det bildats någon ”klick” av kursdeltagarna, men samtidigt uttrycker många att de känt sig utanför. Deltagarna tycker heller inte att det bildats någon ”klick”, men hoppas kunna hålla liv i relationerna som skapats genom att fortsätta träffas.

I samband med ovanstående nämner kursdeltagarna också att en viss besvikelse uppstått över att ingen direkt har ställt några nya krav på dem till följd av kursen. Detta menar någon delvis kan vara en följd av att bankchefen/kursledaren inte längre finns kvar i organisationen. Icke-deltagarna ställer heller inte några nya krav på deltagarna som följd av kursen. Detta säger de beror på att de helt enkelt inte vet vad de borde ställa för nya krav på sina kollegor.

### 6.3.6 Ledningens attityder och agerande

Vi tror att ledningens inställning till personlig utveckling kan påverka, och här menar vissa att om det inte varit för den förre bankchefen hade de aldrig fått möjlighet till denna utveckling. De tror dock inte att ledningsskiftet kommer att inverka negativt på de kunskaper de fått. Dock avslöjar någon farhågor att utvecklingen kanske går åt motsatt håll om den nya ledningen inte följer den före detta bankchefens tankegångar. Andra menar att möjligheten att fortsätta utveckla det personliga ledarskapet eventuellt minskat något till följd av ledningsskiftet, men att möjligheterna fortfarande finns om man själv är lite envis och ställer krav. Å andra sidan påpekar andra kursdeltagare att det kanske finns ett större stöd för utveckling nu än förr, vilket de hänvisar till att den förre bankchefen inte alltid var konsekvent i sitt tänkande kontra handlande. Någon menar även att på grund av den förre bankchefens starka personlighet vågade kanske inte alla uttrycka sina åsikter och med en ny bankledning kan detta förhållande ändras. Goleman (1999) påpekar att det är viktigt att vara konsekvent eftersom vi lär oss genom att iaktta andra. Han säger att ”den som kan demonstrera en kompetens blir en levande lektionssal” (Goleman, 1999, s. 294).

Några kursdeltagare menar även att FöreningsSparbanken uppmuntrar initiativtagande men påpekar att uppmuntrandet i sig inte är tillräckligt. De tycker att man på ledningsnivå glömmer att ta tillvara de idéer som föds. Detta tolkar vi som en faktor som försvårar för individen att fullfölja sin utveckling. De flesta medarbetarna är dock överens om att FöreningsSparbanken är en organisation som uppmuntrar personlig

utveckling. Detta görs genom att erbjuda medarbetarna kurser, men ofta krävs det att medarbetaren själv aktivt trycker på för att få utbildningar. En av de intervjuade påpekar att många medarbetare kanske inte vågar söka aktivt eftersom de kanske är ängsliga inför förändringar, eller känner att personlig utveckling bara är för dem som vill göra karriär. Att det senare skulle vara ett skäl för att inte ha sökt en plats på kursen bekräftas även genom att många icke-deltagare tyckte att det inte fanns någon mening att utveckla sitt ledarskap när organisationen förändrats mot en plattare organisationsstruktur. (*Se hur FöreningsSparbankens medarbetare definierar personlig utveckling i bilaga 3*)

Trots att personlig utveckling uppmuntras påpekar någon att det på senare tid inte funnits resurser för detta, varken tid eller pengar. En anledning till detta, konstaterar medarbetarna på banken, är att fusionen tog mycket resurser i anspråk. Tyvärr har det medfört att det satsats mycket pengar på ett fåtal, vilket några av de intervjuade icke-deltagare ifrågasätter rättvisan i.

### *Attityder till ledningen*

Kursledaren är en inverkan faktor, menar både Forsberg et al. (1993) och Granberg (1990). Att bankchefen i sin roll som kursledare påverkat konstaterar vi efter att någon medgivit att han var skälet till varför man inte sökte en plats på kursen. Vi kopplar även samman detta med att några har uppfattningen att bankchefen beslöt sig för att genomföra kursen av själviska motiv. Dessa attityder inverkar negativt på kursdeltagarnas möjligheter att sprida sina nya insikter i organisationen

### 6.3.7 Inställningen till misstag

Vad beträffar inställningen till misstag är flertalet av både deltagare och icke-deltagare överens om att de arbetar i en organisation som är väldigt tolerant. Vissa menar att det dock inte alltid varit så. "*Organisationens inställning till misstag går i vågor*". Vissa upplever att med den förra ledningen kändes det mindre tolerant och även lite inkonsekvent vilka misstag som accepterades eller inte. Någon menar dock att kontrollsystem och arbetsredskap fungerar bättre idag som därmed leder till färre misstag och därför har man även en mer tolerant stämning i organisationen. Alltså ser vi organisationen som en yttre påverkande faktor på individens beteende (Bruzelius & Skärvad, 2000). Om inte inställningen till misstag är tolerant tror vi att det finns en risk att de som gått en kurs inte vågar prova det de lärt. Det innebär alltså att utvecklingen hämmas, vilket Rohlin (1995) säger att den inte bör.

### 6.3.8 Hur ansvar uppfattas

Även medarbetarnas känsla för ansvar och det ansvar dess arbetsuppgifter erbjuder anser vi kan påverka graden av effekterna eftersom att ansvar är knutit till motivation (Herzberg i Bruzelius & Skärvad, 2000). Deltagarna säger dock att kursen inte har påverkat deras tidigare uppfattning om ansvar. Alla deltagarna hade sedan tidigare som grundinställning att det är väldigt viktigt att ta ansvar, och de tycker också om att ta ansvar om de har

matchande befogenheter. De menar att ansvar ska vara en naturlig och självklar del i arbetet, och att arbetet inte fungerar utan det. *"Ansvar är utvecklande och gör att man blir tänd på uppgifterna."* Några vill ha mer ansvar och säger att det är motiverande om det går hand i hand med ens befogenheter. Kursdeltagarna känner sig alltså motiverade av ansvar, vilket vi ser är positivt för organisationens framgång. Vi ser detta som en attityd som positivt inverkat på kursens effekter. Genom kursen hade deltagarna möjlighet att prova på ledarskap, en form av ansvar som ger motivation, vilket vi tror ledde till att kursdeltagarna anammat mer av kursens innehåll.

Några andra deltagare berättar att den förre bankchefen tyckte att de anställda skulle ta mer ansvar. Samtidigt togs ansvaret bort för folk vilket skapade en viss frustration bland medarbetarna. Den nya organisationsstrukturen ledde i början till att många uppgifter blev *"liggande mellan stolarna"* som ingen tog ansvar för. Ansvar och befogenheter gick heller inte hand i hand under denna tid, menar några deltagare.

### 6.3.9 Bankmedarbetarnas förändringsbenägenhet

Efter de genomförda intervjuerna får vi som första intryck uppfattningen att de flesta är positivt inställda till förändringar. Detta gäller både icke-deltagare och kursdeltagare. Vid närmare granskning får vi dock uppfattningen att kursdeltagarna har nått en något högre förändringsbenägenhet än icke-deltagarna. Deras inställning visar sig exempelvis genom uttalande såsom: *"Förr var jag konservativ... nu ska livet bli spännande"*. Kursdeltagarna verkar ha fått insikt i nyttan med förändringar, som en av kursdeltagarna säger: *"Är man på hugget är alla förändringar av godo"*. Kursdeltagarna menar att förändringar leder till utveckling. Det är inte något man ska vara rädd för utan se som en möjlighet till utmaningar och något som är kul. Några av icke-deltagarna uttrycker även de en positiv inställning men andra talar om förändringar i något mer neutrala termer: *"Jag tar förändringar med ro"*, *".../det är bara att köpa läget."* Det verkar som den senaste tidens många förändringar gjort några av bankens medarbetare härdade.

Vi tror med anledning av ovanstående att de nya effekter och förändringar i kursdeltagarnas beteende inte skulle hindras på grund av att deras kollegor inte är tillräckligt flexibla eller förändringsbenägna utan tvärtom skulle kunna påverka positivt. Därutöver tror vi att kursdeltagarnas egen förändringsbenägenhet kan inverka på hur den egna utvecklingen kommer att slå igenom. Om en individ får ökad självinsikt är det viktigt att denne individ också har förmågan att förändra sina värderingar, attityder och sitt beteende för att dra nytta av den nya insikten.

### 6.3.10 Inställning till vidareutbildning

Avslutningsvis tror vi även att effekterna kan ha påverkats av medarbetarnas attityder till kurser. Vi märker att samtliga intervjuade har en positiv inställning till fortbildning. Utefter detta tror vi att kursdeltagarna är mer

mottagliga för den information som gavs under kursen. Inställningen till kursen har med andra ord inte varit något hinder, utan istället en faktor som troligen underlättat för effekter. Flera av kursdeltagarna vill gärna fortsätta utbilda sig inom ledarskap, några betonar dock att personligt ledarskap är det den är mest intresserad av. En annan person vill dessutom gå en fortsättningskurs i att leda grupper. En annan person vill hellre gå på seminarier som relaterar människans utveckling till andra värden än pengar. Flertalet av kursdeltagarna vill dessutom gå kurser inom sina yrkesområden.

Även icke-kursdeltagarna är positiva till att gå andra kurser, gärna inom deras yrkesområde. Vi uppmärksammar att några av icke-deltagarna faktiskt också är intresserade av kurser som "team-building" och UGL (Utveckling Grupp Ledare).

## 7 SLUTSATSER

---

*Nedan följer de slutsatser vi dragit utefter den analys vi presenterade i föregående kapitel. Här besvaras uppsatsens syfte och vi bedömer om bankchefens mål har uppfyllts, vilka effekter som har uppkommit, vad de har bidragit med och vilka inverkanse faktorer som kan ha påverkat dessa.*

---

---

### 7.1 En grund för framtida utveckling

Det visar sig att det inte går att besvara om bankchefens mål uppfyllts med ett enkelt ja eller nej. På individnivå kan vi trots allt slå fast att kursen har haft effekter som faller inom ramen för emotionell intelligens. Samtliga kursdeltagare redovisar effekter såsom utvecklad självinsikt, självkontroll, motivation, empati eller social förmåga. Vi uppmärksammar att i vilken utsträckning och vilka kompetenser av den emotionella intelligensen som uppnåtts, skiljer sig mellan de olika deltagarna.

Huruvida dessa effekter leder vidare till organisationsutveckling är däremot svårare att påvisa genom denna studie. Som vi uppmärksammar i analysen finns det många faktorer, externa såväl som interna, som är svåra att urskilja hur de påverkat kursens effekter. Allt beror på vilken individ man granskar. Dessutom är det även problematiskt att avgöra om de effekter som uppstått har ett kausalt samband med kursen. Istället för ett svar som är svart eller vitt redogör vi nedan för i vilken grad vi finner att bankchefens mål har uppfyllts. Övergripande kan vi dock sammanfatta att kursen lagt en grund för att bankchefens mål i framtiden ska kunna fullgöras.

#### 7.1.1 Framtida ledarekrytering

Som följd av analysen konstaterar vi att bankchefens önskan att genom kursen skaffa en bas för intern ledarekrytering endast uppfyllts i låg grad. Skäl till detta finner vi främst genom att kursledningen inte nominerade kandidater till kursplatserna. En annan tungt vägande orsak är att kursledarens mål, att å ena sidan skapa en intern rekryteringsbas och å andra sidan låta medarbetare undersöka sitt intresse för ledarskap, skapat en konflikt som lett till motverkande effekter. Vi anser att detta mål skulle kunna ha uppfyllts till större grad om kursen från början inriktat sig på de individer som redan fastslagit sitt intresse och sin strävan mot aktivt ledarskap.

#### 7.1.2 Intresseundersökning av ledarskap

Som motvikt till ovanstående menar vi att målet att skapa ett tillfälle för medarbetarna att analysera sitt intresse för ledarskap har uppfyllts i hög grad. Deltagarna rapporterar ökad självinsikt och även om inte alla känner att tiden är mogen för ett ökat ansvar ännu, eller har aktivt tagit en ledarposition som följd av kursen, menar samtliga att ansvar är en motiverande faktor.

### 7.1.3 Förändringskonsulter

Bankchefen hade också som mål att finna alternativt skapa förändringskonsulter bland kursdeltagarna. Detta mål konstaterar vi uppfyllts i väldigt låg grad. Många av kursdeltagarna anser att bankchefens tankemodell var sund men ingen har aktivt försökt påverka sina medarbetare att anamma den. Skälet till varför de trots positiv inställning inte sprider konceptet anser vi står att finna i medarbetarnas attityder som hämmat deltagarna i att dela med sig av sina erfarenheter. En annan, på kursens effekter, påverkande faktor konstaterar vi att informationsbristen är. Den har både föregått och förekommit under och efter kursen och är därför, hävdar vi, en starkt bidragande anledning till att effekterna inte kommit till sin fulla rätt.

### 7.1.4 Gemensam strävan mot verksamhetsmål

Om inte förändringskonsulter skapats har då inte heller bankchefens önskan att "skapa en gemensam strävan mot verksamhetens mål" uppfyllts? Vi vill hävda att den till hög grad uppfyllts hos de som deltog på kursen. Detta grundar vi på att kursen genomförts av "runda-bord-modellen" och som ovan nämnt att många kursdeltagare fann dessa tankar sunda samt att de fått självinsikt. Men vi ser även i vår undersökning att de förändringar som framkommit hos deltagarna inte har spridit sig till övriga medarbetare. Vilket innebär, ur ett organisatoriskt perspektiv, att bankchefens mål inte uppfyllts eftersom inte tillräckligt många påverkats. En anledning till varför inte målen uppfyllts i särskilt hög grad och varför inte effekterna spridit sig i organisationen, kan vara att de kompetenser deltagarna under kursen utvecklar har olika lång mognadsgrad och spridningstid. Utvecklingen är även beroende av medarbetarens individuella utgångsläge vad gäller emotionell intelligens, både när det gäller kursdeltagare och icke-deltagare.

## 7.2 "Osynlig" organisationsutveckling

Ytterligare anledningar till varför effekterna inte spridit sig i organisationen, är dels attityder och agerande från både ledning, kursdeltagare och icke deltagare, dels tidigare erfarenhet inom ämnet ledarutveckling. Även deltagarnas och icke-deltagarnas villighet att ta till sig ny kunskap har påverkat effekternas spridning. Dessutom har bristande information, och inställningen till misstag och att ta ansvar även varit inverkan faktorer.

Vi menar ändå att banken som organisation kan tjäna på att kursdeltagarna förbättrat sin emotionella intelligens, vilket vi konstaterar är en effekt av kursen. Vi vill påstå att kursdeltagarnas utveckling, bland annat att planera sin tid bättre och samtidigt ha fått en ökad förståelse för sig själva och för individers olikhet, är till nytta för organisationen. Med en ökad empati eller annan emotionell intelligens, får medarbetaren lättare att sätta sig in i kundens situation Detta, menar vi, borde synas som en effektivisering av organisationen och därigenom har banken fått åtminstone några fler att arbeta hårdare mot verksamhetens mål som sätter kunden i centrum.



## 8 KÄLLFÖRTECKNING

---

### *8.1 Böcker*

Albinsson, P., *Den lärande organisationen – från vision till verklighet*, Brain Books AB, Falun, 1998

Bakka, J. F., Fivelsdal, E., Lindkvist, L., *Organisationsteori – Struktur, Kultur, Processer*, Liber-Hermods, Lund, 1993

Bruzelius, L. H., Skärvad, P-H., *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur, Lund, 2000

Dalin, Å., *Den lärande organisationen – Kompetensutveckling i arbetslivet*, Studentlitteratur, Lund, 1997

Eneroth, B., *Hur mäter man "vackert"?*, Natur och Kultur, Göteborg, 1984

Forsberg, B., et al., *Att planera utbildning – en bok om utbildning i arbetslivet*, Studentlitteratur, Lund, 1993

Goleman, D., *Känslans intelligens och arbetet*, Wahlström & Widstrand, 1999

Granberg, O., Ohlsson, J., *Från lärandets loopar till lärande organisationer*, Studentlitteratur, Lund, 2000

Granberg, O., *Personaladministration och organisationsutveckling*, Natur och Kultur, Borås, 1990

Granberg, O., *Personaladministration och organisationsutveckling*, Natur och Kultur, Borås, 1998

Handy, C., *Understanding organizations*, fjärde upplagan, Penguin Books Ltd., 1999

Hultman, G., *Organisationsutveckling genom ledarutbildning, En utvärdering av skolledarutbildningens första utbildningsomgångar*, Linköpings Universitet, 1981

Jerkedal, Å., *Utvärdering – steg för steg*, Norstedts Juridik AB, Stockholm, 1999

Kylén, J-A., *Utvärderingsboken – Resultat och effekter av förändringsarbeten*, Kylén Förlag AB, Stockholm, 1992

Lind, J-I., Skärvad, P-H., *Nya team i organisationens värld*, Liber Ekonomi, 1997

Lewin, K., *Field Theory in Social Science*, Tavistock Publications Ltd., 1963

Mayo, A., Lank, E., *Lärande i organisationen*, Liber-Hermods, 1995

Rohlin, L., Skärvad, P-H., Nilsson, S. Å., *Strategiskt Ledarskap i Lärsamhället*, MiL Publishers AB, Lund, 1994

Senge, P. M., *Den femte disciplinen*, Nerenius & Santérus Förlag, 1999

Westlund, P., *Kvalitativ utvärdering – En metodisk introduktion*, Blekinge FoU-enhet, 1993

Holmgård, J. B., *All världens Citat*, Bokförlaget Trevi, 1995

## **8.2 Examensarbeten**

Berg, R., *Gruppdynamisk utbildning – en metod för förändringar?*, C-uppsats, Stockholms Universitet, 1976

Ilin, M., Lilja, F., *Mänskliga aspekter av en fusion – Fallstudie på FöreningsSparbanken*, Kandidatarbete, Ronneby, 1999

## **8.3 Artiklar**

Bagshaw, M., *Emotional intelligence – training people to be affective so they can be effective*, Industrial and Commercial Training, Vol. 32, Nr. 2, 2000

Keller, A., *Företaget tjänar på att utbilda personal*, Dagens Nyheter, 2000-10-04

Kim, D. H., *The Link between Individual and Organizational Learning*, Sloan Management Review, Fall 1993

Malmström, L., *QWC-metoden mäter stressnivån i företaget*, Headhunter, 2001-05-06

Olander, K., *Svenska chefer utbildas för miljarder*, Sydsvenska Dagbladet, 2001-05-28

Ottosson, M., *Det lärande samhället kräver flexibilitet*, Computer Sweden, 2000-03-15

Smigla, J. E., Pastoria, G., *Emotional intelligence: Some have, others can learn*, The CPA Journal, New York, June 2000

Åslund, B., *Ni blir var och en sin egen ledare*, Computer Sweden, 2000-08-11

#### ***8.4 Övriga skriftliga källor***

Olofsson, R., *Den lysande Ledaren*, Institutet för Företagsledning, Stockholm, Mars, 2001

Olofsson, R., *Ledaren*, Institutet för Företagsledning, Stockholm, 1998

Rohlin, L., *Under sker Före och Efter*, MiLs skriftserie nr 5, 1995

Kylén, J-A., *Utvärdering av utbildning, Manual och blanketter*, Kylén Förlag AB, Stockholm, 1986

*"Nästa steg... Nu tar vi nästa steg mot Visionsbanken"*, (Informationshäfte), FöreningsSparbanken

Kursmaterial från ledarutvecklingskursen, FöreningsSparbanken, Ronneby 2000

#### ***8.5 Intervjuer/Samtal***

Bengt-Olow Stroem, kursledare och f.d. bankchef, FöreningsSparbanken i Ronneby, 2001-04-05, 1h, 15min

Bengt-Olow Stroem, kursledare och f.d. bankchef, FöreningsSparbanken i Ronneby, 2001-05-07, 1h, 45min

Bengt-Olow Stroem, kursledare och f.d. bankchef, FöreningsSparbanken i Ronneby, 2001-05-29, 50min

Bo Sandberg, Volvo Cars, Göteborg, 2001-04-23, 1h

Kursdeltagare och icke-kursdeltagare vid FöreningsSparbanken i Ronneby, 2001-05-15 – 2001-05-22, 9h, 45min

## Bilaga 1, Frågeformulär – kursdeltagare

Datum: \_\_\_\_\_ Tid: \_\_\_\_\_

Namn: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

Ålder \_\_\_\_\_ år

Kön:

Kvinna

Man

Utbildning (bakgrund) Extern \_\_\_\_\_

Intern \_\_\_\_\_

Anställningstid i år \_\_\_\_\_

Nuvarande tjänst \_\_\_\_\_

Vilken bank arbetade du i innan sammanslagningen 1998?

Föreningsbanken

Sparbanken Sverige

Annan bank

Ingen bank alls

Har du medverkat i något ledarutvecklingsprogram tidigare?

Ja, \_\_\_\_\_

Nej

1. Varför valde du att delta i kursen?
2. Skulle du fatta samma beslut idag, varför?
3. Anser du att kursen var bra? Dålig? På vilket sätt?
4. Har du tidigare erfarenhet av ledarskap, genom dina arbetsuppgifter eller på fritiden?
5. Varför tror du att ledarutvecklingskursen genomfördes?
6. Vilka var dina förväntningar på kursen?
7. Har dina arbetsuppgifter ändrats efter kursens genomförande, vad tror du det beror på?
8. När du jobbar, använder du dig av det du lärt dig på kursen, för att lösa uppgifter i ditt arbete?

9. Anser du att något/någon i organisationen har hämmat/hindrat dig att fortsätta den utveckling som kursen ev. påbörjat?
10. Sätter du upp personliga mål...
  - A) ...i ditt arbetsliv? Varför, varför inte?
  - B) ...i det privata? Varför, varför inte?
  - C) Är det något du tränat upp under kursen?
11. Upplever du att kursen har påverkat ditt liv utanför arbetet, kan du ge några exempel?
12. Vad tycker du om förändringar i ditt arbetssätt, i din arbetsmiljö och även privat? Ser du någon skillnad i denna uppfattning jämfört med din ståndpunkt innan kursen?
13. Upplever du att du har ändrat syn på dig själv? Hur har det visat sig?
14. Tror du att dina *medarbetare* har förändrat sin syn på dig som ledare/i den yrkesroll du har, varför?
15. Vad tycker du om ansvar (inom arbetet)? Anser du att du ändrat inställning efter kursen, varför?
16. Tar du på dig andra roller/ansvar nu till skillnad mot före kursen? Exemplifiera!
17. Hur tycker du att inställningen till att göra misstag är i er organisation? Är det någon skillnad nu mot före kursen? Exemplifiera!
18. Tror du att kursen kan ha påverkat det sätt som medarbetare samarbetar med varandra idag, hur?
19. Tror du att kursen kan ha påverkat det sätt som medarbetare kommunicerar med varandra idag, hur?
20. Märker du någon skillnad i relationerna mellan dig själv och ...
  - A) ...de som deltog i ledarutvecklingskursen?
  - B) ...de som inte deltog i ledarutvecklingskursen?
21. Vid konflikter eller diskussioner, står du kvar vid dina åsikter även om du är ensam om dem? (Har detta förändrats i förhållande till före kursen?)
22. Vad anser du att personlig utveckling är?
23. Anser du att FöreningsSparbanken uppmuntrar personlig utveckling, i så fall hur?
24. Har du efter genomförd kurs försökt påverka medarbetare som inte deltog i kursen, om ja, vad gjorde du och varför?

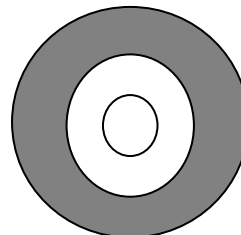
25. Upplever du att det ställs andra krav på dig efter kursen, vad för typ av krav och vem ställer dessa?
26. Känner du annan motivation för ditt arbete idag än före ledarutvecklingskursen? Vad tror du det beror på?
27. Hur du trivs med ditt arbete och din arbetsplats, efter kursen och innan. Beskriv din situation!
28. Finns det något resultat/någon effekt av ledarutvecklingskursen som du tycker vi missat att nämna, i så fall vad?
29. Tycker du att det har varit svårt att besvara frågorna i denna undersökning? I så fall varför?
30. Markera till vilken grad du anser att du förändrats av kursen genom att välja klot. ( ) Klot
31. Skulle du vilja gå någon annan typ av kurs? Vilken och varför?

Fråga 30

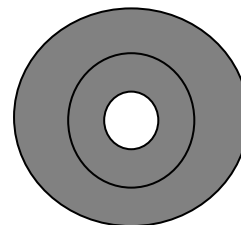
All utbildning har som syfte att på något sätt förändra de som deltagar.

Om vi illustrerar människan med hjälp av ett klot som består av tre skal där det yttre skalet är lättast att tränga igenom (förändra) så kan vi med detta som hjälp beskriva olika grader av utveckling/förändring.

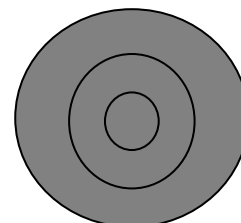
Ibland stannar förändringar vid våra inställningar till andra människor och företeelser påverkas.



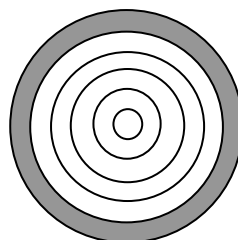
Vi kan också förändra våra egna arbetsmönster och vårt beteende.



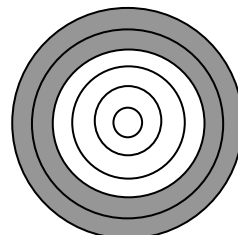
Hela den egna personen kan beröras av förändringen. Härvid blir också vår självuppfattning förändrad.



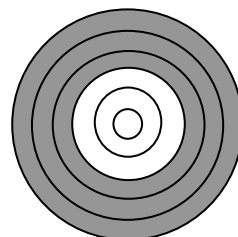
1. Jag har i mycket liten utsträckning förändrat min inställning till människor och företeelser.



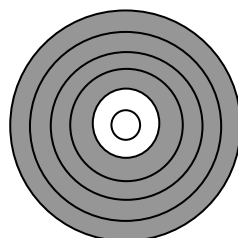
2. Jag har i viss utsträckning förändrat min inställning till människor och företeelser.



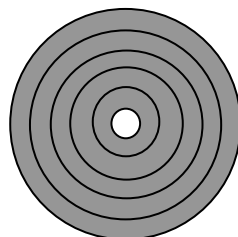
3. Jag har till viss del också förändrat mitt arbetsmönster och mitt beteende.



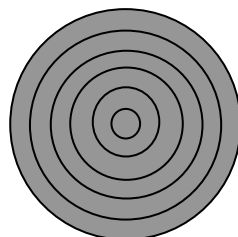
4. Jag har till stor del också förändrat mitt arbetsmönster och mitt beteende.



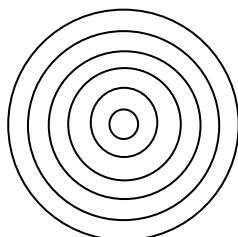
5. Delar av min personlighet har berörts. Även min självuppfattning har förändrats i viss mån.



6. Hela min person har berörts. Också min självuppfattning har förändrats till stor del.



7. Jag har inte förändrat mig.





## Bilaga 2, Frågeformulär – icke kursdeltagare

Namn: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

Ålder \_\_\_\_\_ år

Kön:

Kvinna

Man

Utbildning (bakgrund) Extern \_\_\_\_\_

Intern \_\_\_\_\_

Anställningstid i år \_\_\_\_\_

Nuvarande tjänst \_\_\_\_\_

Vilken bank arbetade du i innan sammanslagningen 1998?

Föreningsbanken

Sparbanken Sverige

Annan bank

Ingen bank alls

Har du medverkat i något ledarutvecklingsprogram förut?

Ja, \_\_\_\_\_

Nej

1. Varför valde du att inte delta i kursen?
2. Skulle du fatta samma beslut idag? Varför?
3. Finns det någon annan typ av kurs du skulle kunna tänka dig gå och varför?
4. Har du tidigare erfarenhet av ledarskap, genom dina arbetsuppgifter eller på fritiden?
5. Varför tror du att ledarutvecklingskursen genomfördes?
6. Har du observerat/uppmärksammat några skillnader på hur människor som medverkat i kursen arbetar nu, i jämförelse med förr?

7. Har du observerat/uppmärksammat några skillnader i kursdeltagarnas personlighet sedan kursen började?
8. Märker du någon skillnad i relationerna mellan dig själv och ...
  - A) ...de som deltog i ledarutvecklingskursen?
  - B) ...de som inte deltog i ledarutvecklingskursen?
9. Ställer du andra krav idag på de medarbetare som deltog i kursen? Vilka krav och varför?
10. Anser du att du själv påverkats indirekt av ledarutvecklingskursen, i så fall hur?
11. Har någon av dina medarbetare som deltog på kursen försökt påverka dig på något sätt, i så fall hur?
12. Vad tycker du om förändringar i ditt arbetssätt, i din arbetsmiljö och även privat? Ser du någon skillnad i denna uppfattning jämfört med för ett år sedan?
13. Hur tycker du att inställningen till misstag är i er organisation, nu och då? Exemplifiera!
14. Vad anser du att personlig utveckling är?
15. Anser du att FöreningsSparbanken uppmuntrar personlig utveckling, i så fall hur?
16. Hur trivs du med ditt arbete och din arbetsplats? Beskriv din situation!
17. Tycker du att det har varit svårt att besvara frågorna i denna undersökning? I så fall varför?

## Bilaga 3, Definitioner av personlig utveckling

*Nedan följer de olika förklaringar som kursdeltagarna givit då vi frågat vad de anser att personlig utveckling är för dem.*

**Person A** anser att man på arbetet utvecklas genom att gå olika kurser. Privat utvecklas man genom att fixa med sitt hus och umgås med sin familj.

**Person B** nämner att personlig utveckling är intressant och att det handlar om att få nya kunskaper och nytt lärande inom vilket område som helst.

**Person C** säger att personlig utveckling är hur man förändras som människa, och det gör man ju hela tiden. Personen menar att det också handlar om hur man hanterar vissa situationer, hur man betar sig, hur man är som människa, men även om självkänsla och självinsikt.

Personlig utveckling är för **Person D** väldigt mycket. Delvis är det självinsikt, men även förmågan att förändras och utvecklas och gå vidare. Personen vill att någon pekar på saker som denne inte är medveten om själv i dennes beteende och dennes sätt att vara och utmana. Personen anser även att faktautbildningar är viktiga inom arbetet men även för den personliga delen, eftersom det annars kan hämma och ge en osäkerhet där man måste dölja att man inte kan. Personen menar därför att faktautbildning måste finnas där i botten eftersom faktakunskaper är jätteviktigt för att man ska ha tid att koncentrera sig på det andra roliga.

**Person E** anser att personlig utveckling är när man känner sig själv, är säkrare på sig själv och sin roll. Denne menar att i takt med att man lär känna sig själv och sina egenskaper och förmåga att hitta sin roll, blir man också säkrare på sig själv och då är det totalt sätt väldigt utvecklande.

**Person F** anser att personlig utveckling är i den här typen av kurs att få vidga vyerna, men generellt att få utvecklas kunskapsmässigt inom jobbet.

Personlig utveckling är för **Person G** ett stort område och innebär att lära känna sig själv, vad man är bra/dålig på, och att man kan ta till sig kritik. Det handlar för personen om att utveckla sig själv hela tiden. En kurs om personlig utveckling är för personen en bra kurs att börja med för att sedan läsa andra kurser. Personen menar att det är A och O att känna sig själv, lära känna vad man har för styrkor och svagheter. Man ska inte heller vara rädd för att göra fel och våga hoppa ut i det okända.

**Person H** anser att man ska utvecklas så man fungerar och mår bättre hela tiden. Dessutom menar personen att personlig utveckling innebär att man utvecklar sin förmåga att själv styra sin dag, att man utvecklar den egna

självkänslan och jobbar med sin reaktion i olika situationer. Personen menar att det är du själv som bestämmer hur du vill reagera.

*Nedan följer icke-deltagarnas förklaringar till begreppet personlig utveckling.*

**Person I** menar att personlig utveckling är otroligt mycket bland annat att man ska kunna ge och ta och att ha social kompetens. Personen säger att det också innebär att få utveckla sig och prova på lite och att bli lyhörd också för sina idéer, och menar att även faktakurser självklart kan vara utvecklande. Personen säger att genom arbetet är det att utvecklas inom sitt yrke, vilket ger kompetens.

**Person J** anser att personlig utveckling kan vara mycket, men menar att det handlar om att utveckla sig i olika stycken, både privat och på jobbet och att inte vara rädd för förändringar utan att försöka se dem som möjligheter olika sätt och våga anta lite utmaningar. Personen menar att man inte bara ska sitta och tycka det är bra som det alltid har varit, då tror personen att man får en personlig utveckling. Personen säger också att det är personlig utveckling att gå kurs och att det ligger mycket i den egna inställningen.

**Person K** menar att personlig utveckling är självkännedom och självkritik, att se sig själv. Personen säger också att man ofta har kritik gentemot andra, och att man glömmet att titta sig själv i spegeln, att man måste kunna se om det är andras fel eller om det är man själv som får tänka om och ändra sig. Personen menar också att faktakurser är personlig utveckling, fast på ett annat plan, att en sådan kurs får återverkningar på en själv genom att man mår bättre och känner att man lär sig något nytt och blir uppskattad. Personen menar att på så vis mår man bättre och vågar mer och blir mer harmonisk, vilket kan leda till att man tar mer ansvar.

**Person L** anser att ett exempel på personlig utveckling är en kurs personen går just nu. Personlig utveckling är också enligt personen att man märker att banken vill satsa på individen och låter dem vidareutvecklas. Personen menar också att personlig utveckling även är att trivas på och utanför jobbet, att det går hand i hand hela tiden och att det gäller att hitta en balans.

**Person M** tycker att personlig utveckling är utmaningar, något nytt som man ska lösa. Personen menar att det är att få lära sig nya saker och nya kunder eftersom personer är olika. Personen anser att möte med människor är en utveckling och säger att det alltid är roligt med utbildningar, att få åka på föredrag och kurser.

**Person N** får personlig utveckling genom utbildningar, att lära sig mer och att ta steget vidare i arbetsuppgifterna, då skulle personen känna sig

utvecklad. I privatlivet menar personen att det är att studera och få mer kunskaper och känna att man blir någonting.

**Person O** anser att personlig utveckling är när man fått bättre självförtroende, bättre självinsikt och har lättare för att samarbeta med människor. Personen menar att det även innebär att man kan känna trygghet med arbetskamraterna och på sin arbetsplats och att det är kul att gå till jobbet, att man ska få en stimulans. Personen säger att man ska känna sig delaktig och få stöd när det är jobbigt, att alla ska hjälpas åt vid olika arbetsuppgifter när det inte flyter som det ska. Dessutom menar personen att det är utvecklande att gå interna kurser och uppdatera sig.