

GÖTEBORGS UNIVERSITET
PSYKOLOGISKA INSTITUTIONEN

**Gammalt och nytt i UGL 2000 vs 2008
- en jämförande studie**

Oscar Hamréus & Kristoffer Kock

Examensarbete 15 hp
Programmet för personal-
och arbetslivsfrågor
Vårterminen 2008

Handledare: Sven-Olof Krantz

Gammalt och nytt i UGL 2000 vs 2008 - en jämförande studie

Oscar Hamréus
Kristoffer Kock

Sammanfattning. Försvarshögskolan äger konceptutbildningen UGL (Utveckling av Grupp och Ledare). Försvarshögskolan har förädlat utbildningen kontinuerligt och tog fram en mer akademiskt förankrad version 2008. Studien syfte var att studera de gjorda förändringarnas påverkan på deltagares upplevelse samt studera om det fanns skillnader mellan de olika versionerna. Kursarrangör, för samtliga kurser, var ugl-akademin. Till grund för studien ligger den kursvärdering, som samtliga deltagare besvarat, samt telefonintervjuer med ett slumpmässigt urval av deltagare från de olika kurskoncepten. Statistisk analys av kvantitativt material med t-test och Spearmans rangkorrelationskoefficient, samt kvalitativ innehållsanalys användes. Sammanlagt deltog 46 deltagare fördelade på de båda koncepten. I studien framkom att samtliga kursdeltagare upplevde UGL-kursen som värdefull.

UGL (Utveckling av Grupp och Ledare) är en ledarskapsutbildning utvecklad av försvarshögskolan och är sedan 1981 ett obligatoriskt inslag i utbildandet av officerare inom det svenska försvaret. Kursen ingår numera även i Polisens grundutbildning och inom både privat näringsliv och offentlig förvaltning. UGL är Sveriges mest utbredda ledarskapsutbildning med cirka 4000 kursdeltagare per år inom den civila sektorn. Kursen vänder sig till dem som vill förstå ledarskap och medarbetarskap i grupper och i dessa hitta sin egen roll. (www.ugl-akademin.se).

Försvarshögskolan presenterade 2008 en uppdaterad version av UGL, UGL 2008. I den senaste versionen har man, bland annat, tagit in nya teorier kring grupprocesser, gruppdynamik, ledarskap och kommunikation. Handedarnas roll har också förändrats i UGL 2008 som gör att deltagarna tar ett större ansvar för sitt eget och gruppens lärande än tidigare (www.fhs.se).

I och med att UGL-kursens popularitet är det intressant att studera hur deltagarnas upplevelse av kursen, samt hur kursmålen uppfyllts, skiljer sig åt mellan den äldre versionen, UGL 2000, och den nya versionen, UGL 2008.

Inledningsvis presenteras övergripande vad UGL-kursen innebär, hur den tidigare versionen såg ut samt hur den nuvarande versionen ser ut. Därefter presenteras syftet med studien, samt vilka undersökningsfrågor och hypoteser vi utgått från.

Kursens form och upplägg

Antalet deltagare i en UGL-kurs skall vara som lägst åtta och som flest tolv (www.fhs.se). Kursen skall ledas av två, av Försvarshögskolan, behöriga handledare. Kursen skall äga rum i internatform och bedrivs under fem sammanhängande dagar. I det fall någon deltagare avbryter kursen skall kursen genomföras från början vid ett annat tillfälle. Deltagarna i UGL-kurs skall utgöra en s.k. "främlingsgrupp". Detta inne-

bär att deltagarna inte har tidigare band till varandra eller ”ryggsäckar” med antaganden om varandra. Inte heller skall det finnas beroendeförhållanden mellan gruppmedlemmarna. Detta för att deltagarna inte ska behöva vara försiktiga med vad de säger, tänker eller gör. Således bör chef och medarbetare gå kursen vid skiljda tillfällen (www.fhs.se).

Konceptet UGL

”UGL behandlar den aspekt av ledarskap och medarbetarskap som handlar om relationer, det vill säga om mig som ledare/medarbetare i relation till andra i arbetslaget. Konceptet syftar till att ge reflektionsverktyg för hur jag själv påverkas av och påverkar andra, i en arbetssituation. Vilka krafter inom mig själv och inom andra som underlättar respektive försvårar denna process. Inom relationsaspekten finns många vinklingar såsom kommunikation, värderingar, gruppdynamik och lärande. UGL handlar vidare om hur en grupp utvecklas och mognar, vad som händer i gruppen under utvecklingens gång och vad som främjar respektive hämmar en positiv utveckling. Detta benämns som gruppdynamik. Kursen handlar också om ledarskapets möjligheter och problematik relaterat till gruppens mognadsutveckling. Vad är det som underlättar respektive försvårar uppgiftens lösande och gruppens utveckling ur ett ledarperspektiv? Detta sker i UGL genom att man själv får uppleva situationer som speglar gruppdynamik och att i dem förstå sin egen roll.

Kursens mål är att få ökad förmåga att:

- arbeta med reflektion och lärande enskilt och i grupp,
- arbeta med olika konflikthanteringsverktyg,
- kunna kommunicera direkt och klart,
- förstå känslors inverkan på individ som gruppnivå,
- kunna ta och ge utvecklande feedback,
- kunna urskilja olika stadier i en grupps utveckling och det egna förhållningssättet relaterat till dessa, förstå att det finns behov av olika ledarstilar.

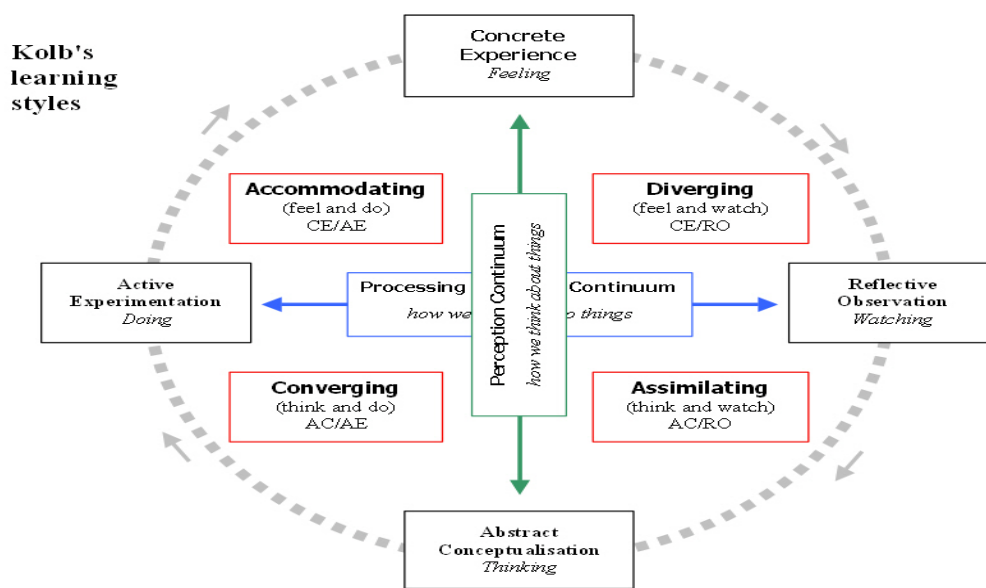
Detta sker genom att: genomföra uppgifter enskilt och i grupp och att få reflektera och samtala om upplevelserna efter genomförandet samt att dra slutsatser för egen del om olika tankar, känslor och beteenden som uppgiften gav upphov till. Utifrån ovanstående punkter få: ökad självkännedom och personlig utveckling.

Kursen ligger i linje med följande värderingar:

- människan är organisationens viktigaste tillgång,
- kontakterna och samarbetet mellan människor i organisationen ska präglas av öppenhet, förtroende, omtanke och gemenskap,
- attityder och beteenden som kan uppfattas som tecken på bristande respekt för andras människovärde får inte godtas,
- gruppens sammanhållning och dess samlade resurser av alla slag är avgörande för om och hur uppgifterna kommer att lösas,
- kunskap om och förståelse för samspelet mellan människor är därför en förutsättning för ett gott ledarskap, ledarskap är chefens förmåga att skapa de betingelser, som gör att medarbetarnas personlighet, kunskaper, intressen, initiativkraft och vilja till samarbete tillvaratas för att förelagda uppgifter ska lösas på bästa sätt.” (<http://www.ugl-akademin.se/pages/om-ugl.php>, 2008)

Teoretisk referensram

Upplevelsebaserat lärande. UGL-konceptets pedagogik grundar sig på Kolbs (1984) teori om upplevelsebaserat lärande (Experiential Learning Theory). Kolb hävdar att ett beständigt lärande bygger på erfarenhet och reflektion.



© concept david kolb, adaptation and design alan chapman 2005-06, based on Kolb's learning styles, 1984
Not to be sold or published. More free online training resources are at www.businessballs.com. Sole risk with user.

Figur 1 Kolbs learning styles

Människor lär genom att relatera och att uppleva. Kolb beskriver lärandet som cykliskt i fyra olika faser. 1. En konkret erfarenhet och/eller upplevelse som följs av 2. Reflektion och observation av upplevelsen. Reflektion över upplevelsen ger förutsättning för 3. Abstrakt tänkande där man analyserar upplevelsen och kan forma teorier och hypoteser. Den sista fasen 4. Aktivt experimenterande innebär att de nya kunskaperna kan provas på olika situationer och problem, slutledningarna provas och godtas eller förkastas. Detta leder till en ny erfarenhet/upplevelse och cykeln börjar om. Kolb anser att lärandet är en process där nya idéer växer fram ur erfarenhet och där gamla idéer förkastas eller modifieras kontinuerligt. Kunskap är en ständigt pågående förändringsprocess som skapas och omvandlas genom nya erfarenheter och tankar.

Inlärningsmodellen verkar på två plan, dels modellen som sådan och dels fyra olika inlärningsstilar: konvergent, divergent, assimilativ och ackomodativ inlärningsstil. Kolb hävdar att de flesta människor utvecklar inlärningsstilar som har sin tonvikt på någon av de fyra stilarna. Den konvergenta stilen karaktäriseras av abstrakt tänkande och aktivt experimenterande. Kolb skriver att den konvergenta stilens styrkor ligger i problemlösning, beslutsfattande och praktiskt användande av teorier och idéer. Den divergenta stilen utmärks av konkret erfarenhet och reflekterande observation. Styrkorna här ligger i att kunna se konkreta situationer ifrån många olika perspektiv och vara effektiv vid genererandet av nya alternativa idéer. Den assimilerande inlärningsstilen kännetecknas av abstrakt tänkande och reflekterande observation. Personer som tillhör de assimilerande

är bra på att skapa teoretiska modeller och att assimilera skilda observationer till en integrerad förklaring. Ackomodativ inlärningsstil har sin tonvikt på konkret erfarenhet och aktiv experimentering. Här kännetecknas personer av att göra saker, att utföra uppgifter och att involveras i nya erfarenheter.

Gruppdynamik och utveckling. UGL bygger på en rad psykologiska teorier. Gällande gruppdynamiken hade UGL 2000 sin bas i Schutz (1966) teori Fundamental Interpersonal Relations Orientation (FIRO). Schutz beskriver att en grupp, för att nå samhörighet och effektivitet, måste genomgå tre huvudfaser; Tillhörandefasen, rollsöknings-/kontrollfasen och öppenhets-/samsörighetsfasen.

Tillhörandefasen är den initiala fasen i en nystartad grupp. Här bestämmer sig medlemmarna om de vill ingå i gruppen eller ej, hur mycket de är villiga att anpassa sig till de övriga och om de blir accepterade av gruppen. Fokus ligger på medlemskapet. I tillhörandefasen undviker gruppen konflikter och frågor som har med ledarskap att göra.

Rollsökningfasen är en fas kantad av konflikter och konfrontationer. Gruppen når rollsökningfasen då det uppstår behov av ledarskap. Medlemmarna utmanar varandra om positioner i gruppen och det är vanligt att man ifrågasätter andra medlemmars kompetens, kunskap och ledarskap. Det är vanligt att undergrupper bildas i rollsökningfasen och detta kan bidra till försämrade gruppkänsla. Fokus ligger på att hitta sin roll och att ta ansvar.

I samsörighetsfasen har gruppen uppnått en större mognad i att samverka. Gruppmedlemmarna känner större tillit till varandra och kan dela med sig av både positiva och negativa känslor och tankar. I samsörighetsfasen hanteras de konflikter och problem som uppstår. Nu är gruppen mogen att utföra det arbete och de uppgifter den är sammansatt för. Alla grupper når dock inte samsörighetsfasen. För att uppnå denna fas krävs att organisationen främjar både samarbete och öppenhet.

I UGL 2008 fokuseras inte FIRO-teorins gruppdynamiska del. Däremot används FIRO-teorins beskrivning av de individuella behov som driver gruppens dynamik. Schutz (1966) hävdar att alla människor har tre mellanmänskliga/interpersonella behov: tillhörighet, kontroll och öppenhet. Dessa behov återfinns, enligt FIRO-teorin, på tre nivåer: i våra beteenden, i våra känslor och i vår självbild. Behovet av tillhörighet speglar att individen känner sig betydelsefull, oron ligger i att bli ignorerad eller övergiven. När man känner sig betydelsefull känner man att man fyller en funktion. Känner man sig inte betydelsefull känner man sig värdelös och obetydlig (Schutz 1994). Behovet av kontroll speglar att man känner eller inte känner sig kompetent och ansvarsfull. Oron, som ligger i att känna sig inkompetent, bygger på en rädsla att bli förödmjukad eller att visa sig sårbar. Personer som har tonvikten i sin personlighet på kontrollsidan vill dominera och vinna. Motsvarande för en person som har tonvikten i sin personlighet i tillhöra gäller att man hellre är en förlorande deltagare. En person som har tonvikten i sin personlighet i kontroll är istället hellre en vinnande icke-deltagare. Personer som är låga i kontroll är underordnade, avsäger sig makt och tar inte itu med problem.

Öppenhet behandlar individens behov av att man är älskvärd. Har man låg eller liten tonvikt i sin personlighet i öppenhet är man försiktig med att visa sina känslor för andra och man förväntar sig samtidigt att andra ska bete sig på samma sätt. Relationer hålls på ett ytligt plan. Är man hög, alltså har tonvikten i sin personlighet, i öppenhet pratar man gärna om sina känslor med andra och förväntar sig att andra ska tala öppet med en. Grundkänslan ligger i att vara omtyckt eller att vara illa omtyckt. Rädslan för att vara illa omtyckt grundar sig på en oro för att bli utstött eller föraktad.

Schutz hävdar att den självbild och självuppfattning man har påverkar relationerna till andra människor, på såväl individ-, som gruppnivå. FIRO-teorin visar att beteenden grundar sig på den egna självbilden och att de känslor man har inför sig själv påverkar hur man känner inför andra. Känslorna påverkar de beteenden man har och det i sin tur påverkar hur relationer till andra ser ut. För att nå framgångsrika relationer ska man enligt Schutz ha god självkänedom och självaktning, respektera och uppskatta andra och undvika att vara rigid. Schutz beskriver att rigiditeten grundar sig på en personlig rädsla för att bli förödmjukad, ignorerad eller övergiven. Rigiditeten ligger bakom frustration och ineffektivitet i grupper, inte på grund av skillnader mellan gruppmedlemmar utan på grund av den stelbenthet som medlemmarna använder för att hålla fast vid sina positioner (Schutz, 1994).

Grupprocesser i UGL 2008. I UGL 2008 använder man sig av Wheelans (2005) modell för grupputveckling. Wheelan sammanfattar aktuell forskning inom ämnet grupputveckling i sin modell: *An Integrative Model of Group Development*. Modellen omfattar fyra stadier i en gruppens utveckling och ett femte stadie som behandlar gruppens upplösande. Wheelan beskriver att det finns fler likheter än skillnader i grupputveckling hos olika grupper, t ex ledningsgrupper, arbetsgrupper, projektgrupper och terapigrupper. Modellen syftar till att generalisera utvecklingsstadier i olika typer av grupper.

Stadie 1 Beroende och tillhörighet (Dependency and Inclusion)

Stadie 2 Skenbart oberoende och konflikt (Counterdependency and Fight)

Stadie 3 Tillit och struktur

Stadie 4 Produktivitet och arbete (Work)

Stadie 5 Avslut (Termination)

Det första stadiet i en gruppens utveckling karaktäriseras av ett beroende av en utpekad ledare. Medlemmarna i gruppen känner ofta ångest och rädsla för den nya och främmande situationen och behöver då en ledare som visar vägen. Eftersom man ännu inte utvecklats till relationer till varandra, litar man inte på att få stöd för sina tankar och idéer vilket medför att medlemmarna ofta blir väldigt ledarfokuserade. Samtidigt som medlemmarna är måna om att vara ledaren till lags, så testas samtidigt gränserna för att få reda på vilka regler, strukturer och roller som gäller i gruppen. Rädslan för att bli attackerad eller utesluten av andra medlemmar gör att man i regel är försiktig i detta testande och undviker helst att uttrycka avvikande åsikter. Medlemmarna tar sällan egna initiativ eller uppvisar ett avvikande beteende, då man tror att priset är för ett sådant avvikande beteende är för högt att betala. Konflikter undviks i det längsta i den här fasen, vilket är en orsak till att gruppen sällan är särskilt produktiv i det här skedet. Istället för att arbeta effektivt mot ett specifikt mål hamnar gruppen ofta i irrelevanta diskussioner som sällan leder framåt, detta beroende konflikträdsla samt brist på struktur och klara direktiv. Målen med den här första fasen i grupputveckling är att skapa en tillhörighet mellan gruppmedlemmarna samt att etablera förutsägbara mönster av interaktion. När man nått dessa mål känner medlemmarna lojalitet gentemot gruppen och känner sig också säkra nog för att börja dela med sig av idéer och förslag till hur gruppen ska arbeta för att uppnå sina mål. När gruppen nått dit är den redo att gå in i den andra fasen.

Det andra stadiet i Wheelans modell, skenbart oberoende och konflikt (Counterdependency and Fight), karaktäriseras av att medlemmarna i gruppen försöker göra sig fria från det beroende man har haft av ledaren. Gruppens mål är att klargöra just vilka mål man ska ha med arbetet, skapa en enhetlig kultur och struktur. Detta leder till oundvikli-

ga meningsskiljaktigheter och konflikter inom gruppen och mellan grupp och ledare. För att uppnå en högre grad av självständighet uttrycker gruppmedlemmar sina egna tolkningar om hur gruppens struktur ser ut samt vilka mål gruppen har. Koalitioner och undergrupper bildas bland gruppmedlemmar med liknande tankar och värderingar, vilket resulterar i konflikter. Samtidigt attackeras ledaren av vissa koalitioner och försvaras av andra. Wheelan menar att dessa konflikter är nödvändiga för att definiera gruppen, dess mål och struktur. Konflikterna skapar ett tryggt gruppklimat när man ser att konflikter kan lösas och förtroenden mellan gruppmedlemmar stärks när man kan hantera konflikter och slitningar.

I det tredje stadiet, tillit och struktur (Trust and Structure), har gruppen gått igenom konfliktstadiet och relationerna börjar nu präglas av tillit. Medlemmarna känner sig mer säkra på varandra och ledaren. Nu är gruppen mogen att utveckla mål, struktur, rollfördelning samt fördelning av arbetet. Kommunikationen är öppnare och mer uppgiftsorienterad, konflikterna förekommer fortfarande men är inte lika intensiva. Även återkoppling och kritik hanteras på ett mognare plan. I den mognare gruppen handlar feedback om sakfrågor snarare än dolda motiv eller personkonflikter.

Det fjärde stadiet, produktivitet och arbete (Work), kännetecknas av ett intensivt och effektivt samarbete i gruppen. Gruppen använder sin energi till arbetet och uppgifterna istället gör att odla den på konflikter och blir därmed ett högpresterande team. Medlemmarna är klara över vilken roll de har i gruppen och kommunicerar öppet och klart. Wheelan menar att grupper i det här stadiet är bra på att utnyttja sina resurser, mycket tack vare den klara rollfördelningen och förtroendet för varandra som etablerats i de tidigare stadierna.

Det femte och sista stadiet i Wheelans modell är avslut (Termination). När en grupp närmar sig avslutsfasen ändras gruppstrukturen och regression till ett tidigare stadium är väldigt troligt. Funktionella grupper utvärderar sitt arbete, ger varandra feedback och uttrycker sina känslor gentemot varandra i avslutningsstadiet. Detta är väldigt nyttigt för medlemmarna att göra då det hjälper till att förbättra deras förmåga att arbeta effektivt i framtida grupsituationer. Wheelan påpekar att inte alla grupper når detta stadium. Permanenta grupper som exempelvis familjer går vanligen inte igenom avslutningsfasen. Andra typer av permanenta grupper kan vara fotbollslag, där gruppen består under lång tid även om alla medlemmar byts ut eller politiska partier där samma gäller.

Självinsikt. En central del inom UGL behandlar självinsikt och bristen därav. Stor vikt läggs vid att få träna på att ge och ta emot feedback från andra individer. Detta medför att deltagarna får reflektera över hur de uppfattas av de övriga samt bli medvetandegjorda om beteenden som de tidigare varit omedvetna om.

Individens behov och syften kan vara mer eller mindre medvetna. Av det vi är medvetna om är vi i varierande utsträckning benägna och villiga att dela med oss av till andra. Luft och Inghams modell Johari-fönster (refererad till i Granér, 1991) illustrerar hur vi uppfattar oss själva och andra i grupper. Modellen består av två huvudsakliga variabler: det jag vet om mig själv och det andra vet om mig. Variablerna ger fyra kombinationsmöjligheter (Granér, 1991);



Figur 2 Johari Fönster

Det officiella fältet beskriver de beteenden, känslor och tankar som såväl jag som andra är medvetna om. Fältet representerar den bild individen har av sig själv, den sociala sidan eller "ansiktet utåt". Fältet beskriver individens uppfattning om sig själv gällande behov och syften. Kännetecknande för nya grupper är att det öppna fältet är väldigt litet då medlemmarna inte känner varandra.

I det blinda fältet ryms de aspekter av personligheten som andra personer upplever men som är omedvetna för mig själv. I denna kategori inryms det som handlar om bristande självinsikt. Ofta är orsaken till bristande självinsikt att man helt enkelt inte har funderat och reflekterat över sig själv. För att uppnå ökad självinsikt krävs feedback från andra personer för att medvetandegöra de beteenden som ligger dolda. I vår kultur är det vanligt att man är försiktig med att leverera feedback om beteenden hos andra, detta medför att det blinda jaget består. Ofta räcker det med lite självreflektion eller lättare feedback för att medvetandegöra de bakomliggande processerna. Det kan dock i vissa fall handla om djupare konflikter som ligger till grund för det blinda fältet.

Det inofficiella fältet innehåller de sidor som är hemliga eller privata. Dessa sidor väljer vi att inte dela med oss av olika anledningar. Det kan vara beteenden eller känslor som inte är socialt accepterade eller så tror vi att det skulle kunna väcka förakt eller ilska hos den andre. Det handlar således om sidor av personligheten som man inte delar med sig av på grund av rädslan hur andra skulle reagera och tycka. Dock delar man ofta med sig av det inofficiella fältet till personer som man känner sig särskilt trygg med som i exempelvis parförhållanden.

I det okända fältet återfinns de aspekter av personligheten som varken vi själva eller andra är medvetna om. De syften som styr våra omedvetna behov är svåra att fånga då det finns anledning att hålla dessa omedvetna. I det okända fältet finns minnen av gamla känsloladdade konflikter och bindningar som inte är medvetna men som ändå påverkar vårt beteende och våra känslor.

I modellen är de fyra kvadranterna av samma storlek. Detta varierar dock i själva verket beroende på den situation och vilka individer vi interagerar med. När en grupp först bildas är det officiella fältet vanligen litet samtidigt som det dolda fältet är stort. Det samma gäller i situationer då vi känner oss osäkra. Vi är helt enkelt mer försiktiga med

vad vi säger, gör och hur vi uppfattas i obekanta situationer och vid kontakt med personer vi inte känner. Det officiella fältet blir större och det dolda fältet mindre allteftersom gruppen blir tryggare och stämningen mer öppen. Känner vi igen oss i andras beskrivningar och erfarenheter tenderar det officiella fältet att växa. När gruppen är trygg delar man med sig mer av hur man uppfattar de övriga gruppmedlemmarna. Det medför att det blinda fältet minskar då man blir medvetande om beteenden och syften som tidigare var omedvetna för en. Johari fönster används inom båda UGL-koncepten.

Kommunikation i UGL 2000. I UGL 2000 användes jag-budskap som ett verktyg att ge effektiv feedback och därigenom uppnå ökad självinsikt. Användningen av jag-budskap får sändaren att reflektera över sina egna känslor och beteenden. Jag-budskap markerar att man tar ansvar för det man säger och ärligt talar om att det man säger är ens egen åsikt, känsla, eller behov. Hilmarsson (2003) beskriver att det finns tre förhållningssätt som vi kan använda i kommunikation. Att tala i jag-budskap, vilket bygger på respekt och jämlikhet. Att vara aggressiv och dominant vilket ofta betyder att man ställer krav. Att vara undergiven och passiv, vilket innebär att man uttrycker sig i termer som till exempel "man" eller "somliga". Därigenom låter man, enligt Hilmarsson, den man kommunicerar med att ta ansvar för budskapet.

När man använder jag-budskap bör man enligt Hilmarsson inleda med att säga att det man ämnar tala om är viktigt. Därefter gör man en beskrivning av den andres beteende, sina egna tankar och känslor och slutligen tar man upp den effekt den andres beteende haft på en. Efter att ha gått igenom dessa steg möts man ofta av en försvarsreaktion som beror på att den andre personen blivit arg, sårad, ursäktande eller försvarar sig. Vid sådana reaktioner ska man vara beredd på att aktivt lyssna på den andre och därefter fortsätta en dialog. Hilmarsson beskriver att användandet av jag-budskap leder till att även relativt känsliga frågor kan tas upp utan att onödiga missförstånd följer. Detta eftersom att jag-budskap inte innehåller dolda syften eller dolda budskap.

Motsatsen till jag-budskap kallar Hilmarsson du-budskap. Meningar som har betoning på ordet du är ofta anklagande. Det kännetecknas av att skulden för något som inträffat ligger hos den andre personen. En annan typ av du-budskap är när det man säger innebär att ge andra order eller förneka att de har ett val. "Du måste skärpa dig" eller "gör du det här, så blir jag glad". Det är inte ovanligt att sådana formuleringar leder till trotsreaktioner och att personen som är mottagare reagerar med att göra tvärtom eller uttrycker sig trotsigt. För att undvika trotsreaktioner ska man, enligt Hilmarsson, använda sig av jag-budskap; "Jag känner mig stressad och behöver hjälp. Vill du hjälpa mig...?". Att uttrycka sig på ett sådant sätt gör att auktoriteten hos den som är sändare inte minskar, snarare ökar den då mottagaren känner sig respekterad.

Kommunikation i UGL 2008. I UGL 2008 har verktyget för feedback och kommunikation förankrats i Nonviolent Communication. Giraffspråket, – Nonviolent Communication eller Empatisk kommunikation, utvecklades av den amerikanske psykologen Dr. Marshall Rosenberg (ref. i Smith, 2006). Giraffspråket är ett sätt att kommunicera på där man reflekterar över det egna förhållningssättet, hur man tänker, känner och hur man är. En sådan reflektion kan bidra till ökad självinsikt och samtidigt ge indikationer på hur andra uppfattar en. Smith skriver att giraffspråkets kommunikationsmodell visar ett förhållningssätt som underlättar dialog och stödjer utveckling. Vanligtvis kommunicerar vi på ett sätt som skapar konflikter genom att vi dömer, kritiserar och skuldbelägger varandra och detta kan leda till aggression. I giraffspråket uttrycks känslor och behov på ett tydligt sätt vilket bidrar till öppenhet. Samtidigt kan det leda till att vi blir mer mottagliga för den andre personens behov och känslor.

Giraffspråket har fyra steg; vad jag observerar, hur jag känner, vilka behov jag har och mina önskemål. I steget vad jag observerar beskrivs det jag ser och uppfattar utan tolkningar och diagnoser. Det kan vara svårt att beskriva vad jag ser eller hör utan att göra en egen tolkning. Det kräver medvetenhet och en förståelse för att andra inte delar mina synsätt. Det är även viktigt att ha självinsikt i fråga om hur jag normalt reagerar i pressade situationer. Det är lätt att man inte orkar eller vill ta ansvar för sin egen del i situationer utan svarar med att hota, kritisera eller skuldbelägga. Detta leder till att den andra personen går i försvar och betar sig på samma sätt tillbaka. Sådana spiraler är svåra att ta sig ur och kan leda till långvariga konflikter. Den typen av situationer kan undvikas genom att reflektera över det egna förhållningssättet anser Smith (2006).

Nästa steg handlar om att beskriva de egna känslorna utifrån observationerna. Känslorna uttrycks utan att kritisera, analysera eller skuldbelägga. Hilmarsson beskriver fyra sätt på vilka vi kan ta emot ett budskap eller negativt besked. 1. Lägga skulden på sig själv. 2. Skuldbelägga andra. 3. Vara uppmärksam på egna behov och känslor. 4. Vara uppmärksam på den andres behov och känslor. Det fungerar som en inre dialog där man, utan att värdera, känner efter vilka känslor man har. När man sedan beskriver de känslor man har istället för att analysera eller diagnostisera den andre möts man ofta av förståelse och empati.

Steget; vad jag behöver handlar om att tala om de behov man har utifrån de känslor som är sammanlänkade med behoven.

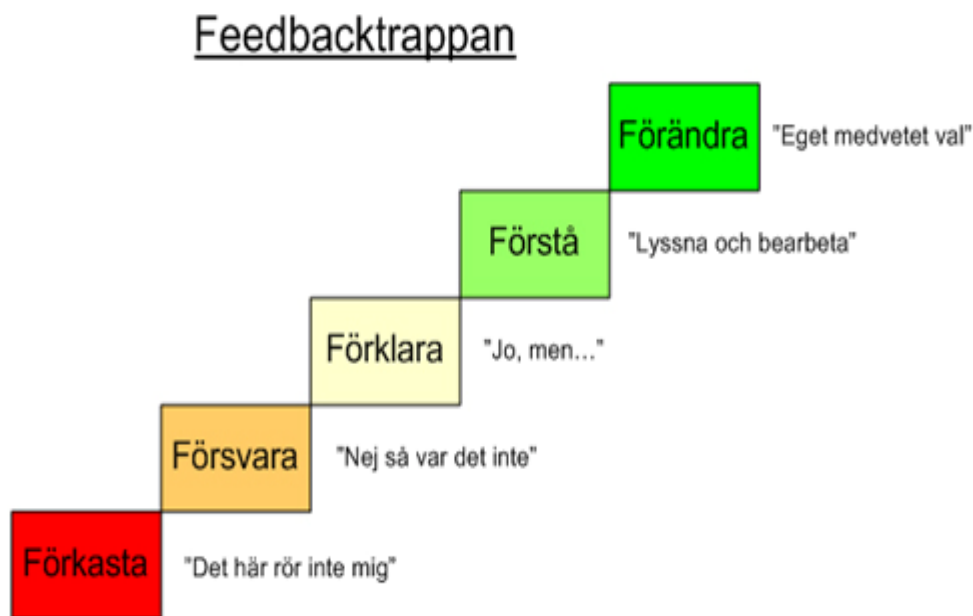
I det fjärde och sista steget uttrycker man sig konkret och positivt när man talar om vad det är man önskar. Genom att fokusera på det som är positivt ökar möjligheterna att det vi önskar blir tillgodosett. Man ska tala i klarspråk, talar man inte tydligt tolkar mottagaren det som sägs istället för att lyssna. För att uppnå ökad självkännetom är det väsentligt att kunna uttrycka vad det är man vill. Dessutom utan att det framstår som krav eller hot. Det handlar om att uttrycka sig på ett sådant sätt att man står i kontakt med sina inre känslor och kommunicerar tydligt för att främja öppen dialog.

Smith ger ett exempel på hur giraffspråket kan se ut när alla fyra delar är med: "När du tar med dig ditt arbete hem och sitter och jobbar på kvällarna känner jag mig ensam och ledsen, för jag har ett behov av samvaro. Jag vill att vi avsätter gemensam tid för att prata med varandra. Vad säger du om det?" (Smith, 2006, s.39).

Utöver den tidigare nämnda teorin JoHari-fönster så är "Feedbacktrappan" ett centralt begrepp i UGL. Alla behöver uppmärksamhet och får man inte det känner man sig försummad. Feedback syftar till att hjälpa andra att fungera bättre i arbetet. Det finns vissa regler för hur man ger effektiv feedback (www.mittledarskap.se):

- Feedback ska riktas till en person
- När man ger feedback ska man uttrycka sig som "jag", inte "man" eller "vi"
- Utan att värdera ska man beskriva det beteende man uppmärksammat och vilken effekt det haft på en.
- Feedback bör vara specifik och inte allmän
- Man ska ge lagom mycket feedback

För att illustrera olika sätt att ta emot feedback används nedanstående modell både i UGL 2000 såväl som UGL 2008.



Figur 3 Feedbacktrappan

Ledarskap i UGL 2000. Karl Ydén, doktorand vid Försvarshögskolan, beskriver i artikeln "Ledarskapsutbildning med haltande logik" (Ydén, 2002) hur ledarskapsdelen av UGL 2000 såg ut. Ydén hävdar att möjligheten att studera det framväxande ledarskapet i gruppen är UGL-konceptets förtjänst.

Ledare kan använda sig av tre olika ledarskapsstilar – makt, handledarskap eller auktoritet. Hur och när de bör och ska användas beror på gruppens utveckling och mognad. Det vill säga; vart gruppen befinner sig i sin egen utveckling. Att anpassa sin ledarstil efter gruppens mognadsgrad och utveckling benämns som situationsanpassat ledarskap. En ledare bör fråga sig vad gruppen behöver i de olika stadierna, vad som sker om den får det den behöver och hur ledaren ska bete sig för att främja gruppens utveckling.

Sett till FIRO-teorins faser ska ledaren i tillhörfasen utöva makt och styrning. Den grundläggande strukturen svarar ledaren för genom att ge order, kontrollera och fastställa rutiner. Gruppen såväl som individen har ett starkt beroendeförhållande till ledaren. I rollsökningsfasen utövar ledaren handledarskap och är stödjande. Ledaren ställer nu upp som resurs och handleder gruppen när den så vill och behöver. I samhörighetsfasen bör ledarskapet bygga på ett ömsesidigt beroende mellan ledaren och gruppen. Ledaren ska använda sin auktoritet och förmåga att kunna delegera.

Ydén riktar kritik mot UGL-konceptet och på det sätt som ledarskapsmodellen förklaras med FIRO-teorin. Han menar att i tillhörfasen finns ingen ledare, utan en eventuell sådan framträder först i rollsökningsfasen där gruppmedlemmarna kämpar om sina positioner. Först när gruppens rollsökning är klar och gruppens medlemmar har tilldelat någon rollen som ledare, accepteras någon som ger order och klarlägger rutiner. I UGL 2000 belyses ledarskapsteorin MHA (makt, handledarskap och auktoritet) och Ydén menar att denna inte har någon förankring i FIRO-teorin. Han beskriver detta som ett svenskt "hemmabygge". Ytterligare motsättningar som han framför är att gruppen i tillhörfasen ska göra uppror mot den formella ledaren. Detta samtidigt som de ska acceptera att ledaren handleder gruppen. Att välja den äldsta eller minst inflytelserika perso-

nen till ledaren, eller att utse densamme genom majoritetsval, är typiska beteenden under rollsökningsfasen i UGL, berättar Ydén. Detta visar att det inte är överförbart till en normal organisation då det torde vara ytterst ovanligt att arbetstagare får rösta fram sin nästa ledare.

Ledarskap i UGL 2008. Utvecklande ledarskap ingår i Larssons och Kallenbergs (2006) modell över ledarstilar och består av tre olika faktorer; föredöme, personlig omtanke och inspiration & motivation. Modellen är en bearbetning av Bass "transformational leadership".

Föredöme består av tre olika faktorer; värdegrund, förebild samt ansvar. Faktorn värdegrund berör beteenden som ger uttryck för humanistiska värderingar, hög moral, etik samt lojalitet. Ledaren ska vara rättfram, stå fast vid sina beslut samt uppmuntra medlemmarna till etiska överväganden. Faktorn förebild, kännetecknas av att ord och handlingar kall överensstämma. Ledaren ska alltså inte säga en sak och göra en helt annan. Den tredje faktorn ansvar kännetecknas av att ledaren tar sitt ansvar vid misslyckanden, men att ledaren även delar med sig av ansvaret när det går bra. Ett föredömligt beteende leder ofta till gillande och respekt hos omgivningen samt att ledaren vinner tillit hos medlemmarna i gruppen.

Personlig omtanke består av två delfaktorer; ge stöd samt konfrontera. Ge stöd handlar om att stödja medlemmarna både i såväl arbetsrelaterade frågor som privata. Att konfrontera innefattar att vara rak och tydlig, påpeka för medlemmarna när de gjort något dåligt. Samtidigt ska kritiken vara konstruktiv, ska den vara konkret och saklig. Vidare ska kritiken vara tydlig och ske i enrum, såvida den inte gäller hela gruppen.

Inspiration och motivation består även den av två faktorer; uppmuntra delaktighet och uppmuntra kreativitet. Med faktorn uppmuntra delaktighet ska ledaren engagera medlemmarna, få dem att formulera mål samt ta långtgående ansvar. Den andra faktorn handlar om att uppmuntra medlemmarna till vara kreativa, komma med nya idéer samt ifrågasätta den gällande ordningen.

Wheelan (2005) är av åsikten att en ledare inte själv är ansvarig för en grups framgång eller misslyckande, utan ser gruppen som ett "interdependent system". Med det menar Wheelan att en grups framgång inte bara hänger på ledaren, utan även är beroende av de egna medlemmarna samt de yttre förhållandena. Vidare menar Wheelan att ledare inte behöver vara speciella människor med mycket skicklighet för att vara effektiva i sin roll, utan det räcker med en vilja att lära samt att visa flexibilitet. Just att vara flexibel i sitt ledarskap är viktigt för att utveckla en väl fungerande grupp, grupper i olika stadier kräver olika beteende av en ledare.

I det första stadiet beroende och tillhörighet måste ledaren vara styrande, skapa struktur och visa gruppmedlemmarna målet, vara självsäker och uppgiftsorienterad. För att gruppen ska utvecklas strävar ledaren efter att öka medlemmarnas förståelse för gruppens arbete, struktur och mål. Ledaren ska arbeta på ett sånt sätt så att diskussionerna kring mål, uppgifter och värderingar är öppna. Positiv feedback från ledaren ökar gruppens samhörighet, vilket gynnar grupputvecklingen.

När gruppen når stadiet skenbart oberoende och konflikt ska ledaren framförallt fungera som ett stöd och resurs för medlemmarna i gruppen. Medlemmarna är nu mer bekväma i sin roll och börjar ifrågasätta ledarens roll i gruppen. För fortsatt grupputveckling är ledaren tvungen att omfördela makten, vilket leder till att nya roller och strukturer växer fram. Medlemmarna uppmuntras att dela upp ansvaret vilket leder till ett större oberoende gentemot ledaren. Från att i det första stadiet varit helt beroende av en stark ledare tar nu medlemmarna större ansvar för sig själva och gruppen. Ledaren fungerar

alltså mer som ett stöd och försöker öka motivationen för arbetet hos gruppmedlemmarna.

Det tredje stadiet tillit och struktur karakteriseras av förtroende och att ledaren delegerar fler arbetsuppgifter till medlemmarna. Ledarens roll blir mindre framstående och börjar i stället inta en mer konsultativ roll. Gruppens mål är nu klargjorda och accepterade vilket gör gruppen till stora delar självgående.

I det fjärde stadiet genomförande och produktivitet fungerar ledaren som en expert-resurs. Eftersom medlemmarna har tagit ansvar och aktivt arbetar mot gruppens uppsatta mål kan ledaren ta det lugnt och agera konsult när det behövs. En viktig uppgift för ledaren är dock fortfarande att vara uppmärksam på tecken på regression i gruppen. Speciellt när medlemmar lämnar gruppen och nya ansluter är kritiska även för väl fungerande grupper. En öppen diskussion om problematiken kring regression samt utvärderingar om hur gruppen fungerar är nödvändig för att bibehålla gruppen effektiv och funktionell.

Sammanfattning av skillnader. Kolbs (1984) teori om upplevelsebaserat lärande är gemensam för båda koncepten. Dock uppger Försvarshögskolan att deltagarna i större utsträckning än tidigare får ta ansvar för sitt eget och gruppens lärande (www.fhs.se). Detta innebär att man implementerar Kolbs idéer i högre grad i UGL 2008 än i det tidigare konceptet. Vi tror att deltagarna i UGL 2008 fått ökad erfarenhet av upplevelsebaserat lärande i högre utsträckning än deltagare i det tidigare konceptet.

Skillnaderna mellan FIRO-teorins gruppdynamiska del och Wheelans (2005) modell för grupputveckling är främst att Wheelan beskriver hur gruppen är beroende av en ledare i den första fasen. I FIRO-teorin beskriver Schutz (1966) att gruppmedlemmarna i den första fasen undviker frågor som har med ledarskap att göra. Wheelans modell beskriver även en avsluts-/upplösningsfas som inte återfinns i FIRO-teorin. Avslutsfasen torde vara viktig för UGL-deltagare då gruppen är av temporär karaktär och upplöses efter avslutad kurs. Även om skillnaderna är begränsade tror vi att det kommer att få en inverkan på resultatet. Vi tror att deltagare i UGL 2008 har fått ökad förståelse för grupprocesser i större utsträckning än deltagare i UGL 2000.

När det gäller kommunikation och feedback hade UGL 2000 jag-budskap som modell och UGL 2008 har giraffspråk. Skillnaderna mellan dessa två modeller för feedback är begränsade. Giraffspråket uttrycker möjligen i högre grad än jag-budskap att man ska vara medveten om sina egna och andras känslor och beteenden. När det gäller skillnaderna mellan dessa två teorier förväntar vi oss inga skillnader mellan grupperna i resultatet.

I UGL 2000 handlade ledarskap om makt, handledarskap och auktoritet (MHA), denna modell kopplades till FIRO-teorins grupputveckling (Ydén, 2002). I UGL 2008 används istället utvecklande ledarskap (Lasson & Kallenberg, 2006). Utvecklande ledarskap är inte nödvändigtvis kopplat till faser i en grupps utveckling utan är en modell över hur ett bra och utvecklande ledarskap ska se ut. Istället för en ledarskapsteori knuten till FIRO-teorin beskriver UGL 2008 en ledarskapsmodell som följer Wheelans (2005) grupputvecklingsfaser. Ledaren går från att vara styrande i det tidigaste stadiet till att bli mer och mer handledande ju mer gruppen utvecklas. Detta påminner om det Ydén (2002) beskriver när det gäller MHA. Eftersom ledarskapsteorierna är utbytta i det nyare konceptet borde detta få en inverkan på resultatet. Vi tror att UGL 2008-gruppen upplever att de fått ökad förståelse för ledarskap i större utsträckning än deltagarna i det tidigare konceptet.

Problem

UGL är Sveriges mest utbredda ledarskapsutbildning med fler än 4000 kursdeltagare per år. 2008 presenterade Försvarshögskolan en uppdaterad version av UGL, UGL 2008. I och med att kursen förändrats är vi intresserade av att undersöka hur förändringarna i kursupplägget påverkat deltagarnas upplevelse av UGL samt hur måluppfyllelsen skiljer sig mellan de båda koncepten.

Syfte

Studiens syfte är att se ifall förändringar i UGL-utbildningen påverkat deltagares upplevelse av kursen samt se om det finns skillnader mellan hur kursens mål uppfylls beroende på kurskoncept.

Hypoteser/Undersökningsfrågor

Hypoteserna är grundade på skillnader i det teoretiska innehållet i kurserna:

1. Deltagare i UGL2008-gruppen har i högre fått erfarenhet av upplevelsebaserat lärande, detta påverkar såväl upplevelsen av kursen som helhet som uppfyllelse av kursens mål.
2. Deltagare i UGL 2008 upplever i högre grad att de fått ökad förståelse för gruppprocesser än deltagare i UGL 2000 och detta påverkar framförallt uppfyllelse av kursens mål.
3. Det finns inga skillnader mellan grupperna i hur de upplever att de fått ökad förmåga att ge och ta feedback.
4. Deltagare i UGL 2008-gruppen upplever, i högre grad än deltagare i UGL 2000-gruppen, att de fått ökad förståelse för ledarskap och olika ledarstilar. Detta kommer framförallt att märkas i uppfyllelse av kursen mål.

Undersökningsfrågor:

- Finns det skillnader mellan deltagares upplevelse av kursen som helhet beroende på vilket koncept de deltagit i?
- Finns det skillnader i hur deltagare skattar den egna insatsen under kursen beroende på vilket koncept de deltagit i?
- Finns det skillnader mellan vad deltagare uppgett som mest förtjänstfullt med kursen beroende på vilket koncept de deltagit i?
- Finns det skillnader mellan vad deltagare uppgett som minst förtjänstfullt med kursen beroende på vilket koncept de deltagit i?

- Finns det skillnader i hur kursens mål uppfyllts beroende på kurskoncept?
- Hur kan eventuella skillnader förklaras?

Metod

Deltagare

Totalt i studien ingick 46 deltagare, 22 kvinnor och 24 män, fördelade på fyra olika kurstillfällen. Två av kurserna gavs inom ramarna för det äldre UGL 2000-konceptet och två kurser inom UGL 2008-konceptet. 24 deltagare hade deltagit i UGL 2000-konceptet, 22 i UGL 2008. Deltagarna svarade på dels en formell kursvärdering och dels på en enkät, via telefonintervju, framtagen av författarna.

Åldersspannet bland deltagarna löpte mellan 25 år och 58 år. Medelåldern för alla deltagare var 42,1 år. I UGL 2000-gruppen löpte åldersspannet mellan 25 år och 58 år med medelåldern 42,4 år. I UGL 2008-gruppen löpte åldersspannet mellan 29 år och 58 år med medelåldern 42 år. I UGL 2000-gruppen deltog 10 kvinnor och 14 män. I UGL 2008-gruppen deltog 12 kvinnor och 10 män.

Instrument

I undersökningen användes en kursvärdering, utformad av Försvarshögskolan. Frågorna var; ”Hur uppfattar du kursen som helhet?”, ”Hur bedömer du dina egna insatser?”, ”Vad har du upplevt som mest värdefullt med kursen”, ”vad har du upplevt som minst förtjänstfullt med kursen?”, ”Skulle du kunna rekommendera andra att gå UGL?”. Till frågorna, ”Hur uppfattar du kursen som helhet?” och ”Hur bedömer du dina egna insatser under kursen?”, uppmanades deltagarna att ange motivering; ”Ange dina viktigaste motiv till markeringen ovan”. Till dessa två frågor fanns en skattningsskala angiven med alternativen (1) Mycket värdefull, (2) Ganska värdefull, (3) Godtagbar, (4) Ej godtagbar och (5) Utan värde. Vid frågan ”Skulle du kunna rekommendera kursen till andra?” fanns alternativen (1) Ja, (2) Nej, dessutom efterfrågades att deltagarna angav motivering; ”Varför?”

En enkät konstruerad av författarna har också använts. Enkäten innehöll fem frågor med skalstegen 1 till 5, där markeringen 1 innebar ”inte alls” och den högsta markeringen, 5, innebar i högsta grad. Frågorna avsåg att täcka in ett urval av de kursmål som är gemensamma för de båda UGL-koncepten. Frågorna var; ”Jag har fått erfarenhet av upplevelsebaserat lärande”, ”Jag har fått ökad självinsikt”, ”Jag har fått god förmåga att urskilja olika stadier i en grupps utveckling”, ”Jag har fått god förmåga att ge och ta feedback” och ”Jag har fått god förståelse för gruppers behov av olika ledarstilar”.

Tillvägagångssätt

Kursvärderingarna delades ut av UGL-handledarna vid kursavslutningen. Deltagarna fyllde i kursvärderingarna som sedan samlades in av kursledarna. Deltagarnas kursvärderingar inhämtades från fyra olika UGL-kurser genomförda i ugl-akademins regi. Kurserna gavs veckas 43 2007, vecka 48 2007, vecka 9 2008 och vecka 14 2008. Kursvärderingarna sorterades i två kategorier, UGL 2000 och UGL 2008.

De frågor i kursvärderingarna där deltagare uppmanades att motivera sina svar analyserades med kvalitativ metod utifrån manifest innehållsanalys (Graneheim & Lundman, 2004). I manifest analys görs ingen tolkning av innehållet utan substansen av citat kategoriseras. Vi läste igenom svaren, valde ut lämpliga citat och delade in dessa i kategorier som svarade mot studiens frågeställningar och syfte. Kategorierna presenterades i resultatet.

Deltagarna i telefonintervjun valdes ut genom slumpmässigt urval. Urvalet skedde genom att kursvärderingarna delades in i de fyra olika kurstillfällena som deltagarna medverkat vid. Därefter blandades kursvärderingarna och tre personer ur var och en av de fyra högarna drogs ut. Deltagarna ringdes därefter upp. Författarna presenterade sig, förklarade syftet med studien och frågade om de hade tid att svara på fem frågor gällande deras deltagande i UGL-utbildning. Författarna förklarade att det fanns fem frågor och att skalan gick ifrån 1 till 5 där 1 innebar skattningen "inte alls" och 5 innebar "i högsta grad". Samtliga deltagare, i urvalet, medverkade.

Statistisk analys/databearbetning

Det kvantitativa datamaterialet bearbetades med dataprogrammet SPSS (Statistical Package for the Social Science). *t*-test och Spearmans rangkorrelationskoefficient användes för att pröva statistiska samband.

Resultat

Deltagares upplevelse av kursen som helhet

På frågan om hur deltagarna uppfattat kursen som helhet angav alla deltagare alternativen mycket värdefull eller ganska värdefull. Ett oberoende *t*-test utfördes för att jämföra eventuella signifikanta skillnader mellan de båda gruppernas upplevelse av kursen som helhet. Det fanns en skillnad mellan grupperna i hur de uppfattat kursen som helhet; UGL 2000-gruppen ($M=1,4$, $s = 0,5$) UGL 2008 ($M = 1,1$, $s = 0,3$), $t(38) = 2,71$, $p < ,05$ UGL 2008-gruppen skattade kursen som helhet högre än deltagarna i UGL 2000-gruppen.

Tabell 1

Uppfattning av kursen som helhet

Fråga	UGL-version			
	2000		2008	
<i>Hur uppfattar du kursen som helhet?</i>	Antal	%	Antal	%
Variabelvärde				
Mycket värdefull	14	58,3	20	90,9
Ganska värdefull	10	41,7	2	9,1
Godtagbar	0	0	0	0
Ej godtagbar	0	0	0	0
Utan värde	0	0	0	0
Totalt	24	100	22	100

Deltagarnas motiveringar, till hur de skattat kursen som helhet, kunde delas in i fyra kategorier; ökad självinsikt, ökad förståelse om grupprocesser, ökad förståelse om ledarskap och ökad förståelse om feedback (tabell 2). Alla deltagare som ingick i de fyra kategorierna hade angett skattningen mycket värdefull eller ganska värdefull. Då ingen deltagare angav godtagbar, ej godtagbar eller utan värde valde vi att inte presentera de alternativen i tabellen.

Tabell 2

Faktorer som motiverat hur deltagarna uppfattat kursen som helhet

		UGL 2000		UGL 2008	
		Mycket värdefull	Ganska värdefull	Mycket värdefull	Ganska värdefull
Ökad självinsikt	Antal	5	0	9	1
Ökad förståelse för grupprocesser	Antal	4	1	6	0
Ökad förståelse för ledarskap	Antal	1	1	5	0
Ökad förståelse för feedback	Antal	3	1	1	0

Ökad självinsikt. I UGL 2000-gruppen angav 5 av 14 personer att ökad självinsikt var motivet till skattningen mycket värdefull. Motsvarande för UGL 2008 var 9 personer av 20.

Ingen i UGL 2000-gruppen angav ökad självinsikt som motiv till skattningen ganska värdefull. 1 person av 10 i UGL 2008-gruppen angav ökad självinsikt som motiv till skattningen ganska värdefull.

”Den har gett mig värdefulla insikter om mig själv.”

”Den har gett mig nya infallsvinklar till mig själv.”

Ökad förståelse om gruppprocesser. I kategorin delades de deltagare in som angett att de viktigaste motiven till skattningen av hur de uppfattat kursen som helhet var att de fått ökade insikter eller kunskaper om gruppprocesser.

I UGL 2000-gruppen kategoriserades 4 av 14 personer som valt alternativet mycket värdefullt i kategorin ökad förståelse för gruppprocesser. I UGL 2008-gruppen var motsvarande 6 av 20 personer. 1 av 10 personer i UGL 2000-gruppen hade angivit ganska värdefullt. Ingen i UGL 2008-gruppen angav det alternativet.

”Ökad kunskap om gruppers drivkrafter...”

”Kursen har givit en djupare insyn i grupparbete”

Ökad förståelse om ledarskap. I kategorin delades de deltagare som uppgett att deras viktigaste motiv till skattningen av hur de uppfattat kursen som helhet var att de fått ökad förståelse om ledarskap.

I UGL 2000-gruppen kategoriserades 1 av 14 personer som angett mycket värdefull i kategorin ökad förståelse om ledarskap. I UGL 2008-gruppen var motsvarande 5 av 20 personer. I UGL 2000-gruppen angav 1 person av 10 ganska värdefull. I 2008-gruppen angav ingen av deltagarna alternativet ganska värdefull.

”Det har givit mig nya verktyg och sätt att se på situationer i mitt ledarskap.”

”Ledarskap är komplext och därför viktigt att behärska på bästa sätt”

Feedback. De deltagare som angett att deras viktigaste motiv till skattningen av hur de uppfattat kursen som helhet var att de fått ökad förståelse om feedback, delades in i kategorin feedback.

3 av 14 personer i UGL 2000-gruppen som angav alternativet mycket värdefull kategoriserades i ökad förståelse om feedback. Motsvarande för 2008 var 1 person av 20. 1 person av 14 i UGL 2000-gruppen angav alternativet ganska värdefull. I UGL 2008-gruppen återfanns ingen i feedbackkategorin som angett ganska värdefull.

”Lärde mig en hel del om feedback”

”Att kunna ge och ta feedback var viktigt för mig att öva. Känner mig speciellt stärkt där.”

Deltagares bedömning av sina insatser under kursen

Deltagarnas bedömningar av egna insatser under kursen skiljde sig åt. Av de deltagare som valt alternativet mycket värdefull återfinns en stor majoritet i UGL 2008-gruppen. En stor majoritet av de deltagare som valde alternativet godtagbara återfinns i UGL 2000-gruppen. Inga deltagare använde alternativen ej godtagbar eller utan värde.

Oberoende t-test användes för att undersöka signifikanta skillnader mellan grupperna gällande hur de bedömde sina egna insatser under kursen. UGL 2000-gruppen ($M = 2,2$, $s = 0,7$) UGL 2008 ($M = 1,5$, $s = 0,6$) $t(44) = 3,81$, $p < ,05$. Det fanns en signifikant skillnad. Deltagarna i UGL 2008-gruppen bedömde sina egna insatser under kursen som mer värdefulla än deltagarna i UGL 2000. Se tabell 3.

Tabell 3

Bedömning av egna insatser

Fråga Hur bedömer du dina egna insatser under kursen?	UGL-version			
	2000		2008	
Variabelvärde	Antal	%	Antal	%
Mycket värdefull	3	12,5	12	54,5
Ganska värdefull	13	54,2	9	40,9
Godtagbar	8	33,3	1	4,5
Ej godtagbar	0	0	0	0
Utan värde	0	0	0	0
Totalt	24	100	22	100

För att undersöka om det fanns något eventuellt samband mellan skattning av den egna insatsen och upplevelsen av kursen som helhet gjordes en korrelationsanalys. Med hjälp av Spearmans rangkorrelationskoefficient kom dessa resultat fram $r(n=46) = ,46$ $p < ,01$ Ett svagt samband mellan skattning av den egna insatsen och upplevelsen av kursen som helhet fanns.

Deltagarnas motiveringar kunde delas in i tre kategorier som beskrev hur deltagarna motiverat sina egna insatser under kursen; aktivt deltagit, inte deltagit fullt ut och enligt feedback från andra. Då ingen deltagare angav ej godtagbar eller utan värde valde vi att inte presentera de alternativen i tabellen. Se tabell 4.

Tabell 4

Faktorer som påverkat hur deltagarna bedömt sina egna insatser under kursen

	UGL 2000			UGL 2008		
	Mycket värdefulla	Ganska värdefulla	Godtagbara	Mycket värdefulla	Ganska värdefulla	Godtagbara
Aktivt deltagit	2	8	0	6	1	0
Inte deltagit fullt ut	1	2	7	0	3	1
Enligt Feedback från andra	0	0	0	3	2	0

Aktivt deltagit. Deltagare som angett i motiveringen, till hur de skattat den egna insatsen, att de aktivt deltagit i kursutbildningen kategoriserades in i aktivt deltagit.

I UGL 2000-gruppen, av de som angett alternativet mycket värdefulla angav 2 personer av 3 motivering som kategoriserats som aktivt deltagit. Motsvarande för UGL 2008-gruppen var 6 personer av 12. För alternativet ganska värdefulla var antalet 8 personer av 13 i UGL 2000-gruppen. I UGL 2008-gruppen var antalet 1 av 9 personer.

”... jag deltog med stort engagemang.”
”Gav allt jag hade, försökte utveckla mig själv och andra.”

Inte deltagit fullt ut. Deltagare som angivit att de på något sätt inte deltagit aktivt i kursen sorterades i kategorin inte deltagit fullt ut.

Av dem som angett alternativet mycket värdefulla återfanns i UGL 2000-gruppen 1 av 3 personer i kategorin inte deltagit fullt ut. I UGL-2008 återfanns ingen inom kategorin. I alternativet ganska värdefulla var andelen för UGL 2000-gruppen 2 av 13 personer i UGL 2008-gruppen återfanns 3 av 9 personer bland ”ganska värdefulla”. För alternativet godtagbar återfanns 7 personer av i UGL 2000-gruppen. I UGL 2008-gruppen var motsvarande 1 av 1 personer.

”Skulle kunna gjort mer själv, saknade uppgifter som engagerade mig.”
”Kunde nog ha ansträngt mig lite mer”

Enligt feedback från andra. I kategorin sorterades deltagare som berättade att deras viktigaste motiv till skattning av egna insatser under kursen berott på andra deltagares beskrivningar, respons och feedback.

I UGL 2000 återfanns inga deltagare i denna kategori. I UGL 2008 återfanns 3 personer av 12 bland dem som svarat mycket värdefulla och 2 personer av 9 bland dem som angett ganska värdefulla. Ingen deltagare i UGL 2008-gruppen som angett feedback som motiv hade skattat sina egna insatser som godtagbara.

”Responsen från gruppmedlemmarna har varit att jag tillfört positiva bitar.”
”Den feedback jag har fått.”

Upplevelsen av det mest värdefulla med kursen.

Deltagarnas motiveringar till vad de upplevt som mest värdefullt med kursen kunde delas in i tre kategorier; Feedback, självinsikt, och grupprocesser. Se tabell 5.

Tabell 5

Faktorer som deltagare upplevt som mest värdefulla med kursen

Kategori	UGL 2000	UGL 2008
1. Feedback	10	6
2. Självsikt	5	6
3. Grupprocesser	2	4

Feedback. Tio deltagare i UGL 2000-gruppen uppgav att få ökad förståelse för och erfarenhet av att ge och ta feedback var mest värdefullt med UGL-kursen. Deltagarna beskrev att det varit lärorikt att få öva på att ge och ta feedback samt att det var nyttigt att få ta emot feedback mot om den egna personen och personligheten. Motsvarande i den senare gruppen, UGL 2008, var att sex deltagare uppgav att feedback var det värdefullt.

”Ge och ta feedback med alla känslor som det innebär”

Självsikt. I kategorin återfinns de deltagare som angett att det som var mest värdefullt med UGL-kursen var att få ökad självinsikt. Deltagarna uppgav att de fått ökad insikt i hur den egna personen fungerade avseende till exempel beteende, känslor och hur de uppfattas av andra.

I UGL 2000-gruppen uppgav fem personer att ökad självinsikt var mest värdefullt. I UGL 2008-gruppen var motsvarande sex personer

”Att min självinsikt ökat”

Grupprocesser. Deltagare som uppgett att ökad förståelse för grupprocesser, gruppdynamik och grupp utveckling varit mest värdefullt med kursen, kategoriserades in i grupprocesser.

Två personer i UGL 2000 uppgav att förståelse om grupprocesser var mest värdefullt med kursen. I UGL 2008-gruppen var motsvarande att fyra personer upplevde grupprocesser som mest värdefullt.

”Att lära mig hur en grupp utvecklas...”

Minst förtjänstfullt med kursen

På frågan om vad deltagarna upplevde som minst förtjänstfullt kunde endast urskiljas två kategorier; ”kursens innehåll” samt ”inget att notera”.

Kursens innehåll. I kategorin återfinns de deltagare som anmärkt på någon del i kursens innehåll gällande kursens teoretiska upplägg. En deltagare i UGL 2000-gruppen efterfrågade fler värderingsövningar, en deltagare ansåg att vissa övningar varit för enkla, en deltagare ansåg att vissa övningar var slöseri med tid. I UGL 2008-gruppen anmärkte en deltagare på att kursmaterialet var svårsmält och akademiskt, och en deltagare uttryckte att vissa teorier var svåra att ta till sig.

Inget att notera. I kategorin inryms de deltagare som uttryckt att de inte haft något att anmärka på.

Sammanlagt åtta personer i UGL 2000-gruppen uppgav att de inte hade något att anmärka på. I UGL 2008-gruppen uppgav sju personer liknande motiveringar.

”Inget negativt”

”Kan inte komma på något”

Skulle du kunna rekommendera kursen till andra

Av studiens 45 deltagare uppgav 46 att de skulle kunna rekommendera kursen till andra intressenter. En deltagare uppgav att han inte visste. En majoritet av deltagarna beskriver att ökad självinsikt och personlig utveckling är anledningen till att rekommendera kursen till andra. Andra saker som frekvent återkom var; att kursen är bra för såväl blivande som nuvarande ledare. Innehållsanalysen visade inte på några skillnader mellan deltagare från de två olika UGL-koncepten.

Uppfyllelse av kursmål

Enkätfrågorna avser att mäta hur deltagarna kompetenser utvecklats efter genomgången UGL-utbildning. De jämförelseområden som valdes ut ligger i linje med ett urval av målen i UGL; erfarenhet av upplevelsebaserat lärande, ökad självinsikt, god förmåga att urskilja stadier i en grupps utveckling och god förmåga att ge och ta feedback.

På frågan ”Jag har fått erfarenhet av upplevelsebaserat lärande?” fanns en skillnad mellan grupperna. UGL 2000 ($M=4,2$, $s=0,4$), UGL 2008 ($M=5,0$, $s=0,0$), $t(5) = 5,0$, $p < ,05$. Deltagarna som gått inom UGL 2008-konceptet uppger i högre grad att de fått erfarenhet av upplevelsebaserat lärande än de som gått UGL 2000.

Tabell 6

Erfarenhet av upplevelsebaserat lärande (Procent per variabelvärde)

Skala 1-5 (1 = inte alls 5 = i högsta grad)

Fråga		Grupp		
		UGL 2000	UGL 2008	Total
Jag har fått erfarenhet av upplevelsebaserat lärande	4,00	83,3%	0,0%	41,7%
	5,00	16,7%	100,0%	58,3%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%

På frågan ”Jag har fått ökad självinsikt?” fanns ingen skillnad mellan grupperna. UGL 2000 ($M=4,7$, $s=0,5$), UGL 2008 ($M=4,2$, $s=0,8$), $t(10) = 1.34$, $p >,05$. Upplevelsen av att ha fått ökad självinsikt skiljer sig inte signifikant mellan grupperna.

Tabell 7

Ökad självinsikt (Procent per variabelvärde) Skala 1-5 (1=inte alls 5=i högsta grad)

Fråga		Grupp		
		UGL 2000	UGL 2008	Total
Jag har fått ökad självinsikt	3,00	0,0%	16,7%	8,3%
	4,00	33,3%	50,0%	41,7%
	5,00	66,7%	33,3%	50,0%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%

På frågan ”Jag har fått god förmåga att urskilja olika stadier i en grupps utveckling” fanns ingen signifikant skillnad mellan grupperna. UGL 2000 ($M=3,2$, $s=0,8$) och UGL 2008 ($M=3,5$, $s=0,5$), $t(10) = 0,88$, $p >,05$.

Tabell 8

Urskilja gruppstadier (Procent per variabelvärde) Skala 1-5 (1=inte alls 5=i högsta grad)

Fråga		Grupp		
		UGL 2000	UGL 2008	Total
Jag har fått god förmåga att urskilja olika stadier i en grupps utveckling	2,00	16,7%	0,0%	8,3%
	3,00	50,0%	50,0%	50,0%
	4,00	33,3%	50,0%	41,7%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%

På frågan ”Jag har fått god förmåga att ge och ta feedback?” fanns ingen signifikant skillnad mellan grupperna. UGL 2000 ($M=3,8$, $s=1,0$) och UGL 2008 ($M=3,8$, $s=0,4$), $t(10) = 0,00$, $p >,05$.

Tabell 9

Ge och ta feedback (Procent per variabelvärde) Skala 1-5 (1=inte alls 5=i högsta grad)

Fråga		Grupp		
		UGL 2000	UGL 2008	Total
Jag har fått god förmåga att ge och ta feedback	2,00	16,7%	0,0%	8,3%
	3,00	0,0%	16,7%	8,3%
	4,00	66,7%	83,3%	75,0%
	5,00	16,7%	0,0%	8,3%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%

På frågan ”Jag har fått god förståelse för grupperns behov av olika ledarstilar?” fanns ingen signifikant skillnad mellan grupperna. UGL 2000 ($M=4,0$, $s=0,0$) och UGL 2008 ($M=4,2$, $s=0,4$), $t(5) = 1,00$, $p >,05$.

Tabell 10

Olika ledarstilar (Procent per variabelvärde) Skala 1-5 (1=inte alls 5=i högsta grad)

Fråga		Grupp		
		UGL 2000	UGL 2008	Total
Jag har fått god förståelse för	4,00	100,0%	83,3%	91,7%
grupper behov av olika ledarsti-	5,00	0,0%	16,7%	8,3%
lar	Total	100,0%	100,0%	100,0%

Diskussion

Studien avser att belysa om skillnader, mellan den gamla och den nya versionen av UGL-koncepten, kan spåras i den kursvärdering som alla deltagare, hos kursarrangören ugl-akademien, fyllt i efter genomgången kurs, och/eller om skillnader kan spåras i deltagarnas skattningar av ökade kompetenser i förhållande till kursens mål. Den utförda studien bidrar till att studera om de ansatser som gjorts för att revidera konceptet fått inverkan på kursdeltagarnas upplevelser och på uppfyllelse av UGL's mål.

UGL har tidigare fått kritik (Ydén, 2002) för att sakna teoretisk förankring och UGL 2008 verkar vara ett sätt att se över kursens grunder och ta till sig av den kritik som riktats mot utbildningen.

Samtliga kursdeltagare beskriver UGL-kursen som värdefull. Detta bekräftas även av att samtliga förutom en (vet ej) av kursdeltagarna rekommenderar kursen till andra.

Vad deltagarna angett som viktigaste motiveringar till upplevelsen av kursen som helhet skiljer sig inte nämnvärt mellan de båda grupperna. Möjligen kan man uttyda att deltagarna i UGL 2008-gruppen gett ”ökad förståelse för ledarskap” högre skattning än UGL 2000-gruppen. Detta kan bero på att man i det senare UGL-konceptet gått från att sammankoppla ledarskap med FIRO-teorin till att fokusera på Utvecklande ledarskap. Detta skulle då kunna ge stöd åt att man avsett att ge UGL 2008 en tydligare teoretisk förankring. Detta stöder vår hypotes om ledarskap, dock uppger deltagarna i UGL 2008-gruppen i lägre grad än deltagare i det tidigare konceptet att de har fått god förståelse för grupperns behov av olika ledarstilar vilket går emot vår hypotes. Detta kan bero på att skattningen hänger samman med teorin om utvecklande ledarskap och frågan om grupperns behov av olika ledarstilar hänger samman med ledarskap i förhållande till grupputveckling.

Att deltagarna i UGL 2008-gruppen uppger att deras insatser i kursen var mer värdefulla och att de deltagit i högre grad än i det tidigare konceptet kan ha ett samband med hur de bedömt kursen som helhet. Vi tror att när man är mer delaktig i den här typen av utbildningar och ger mer av sig själv och sin person så får man ut mer av kursen. Detta bekräftas av att deltagarna i det nya UGL-konceptet får ta ett större ansvar för sitt eget

och gruppens lärande. Detta ligger helt i linje med UGL's pedagogiska grund om upplevelsebaserat lärande. Deltagarnas motiveringar till varför de valt sin skattning av hur de bedömde sina egna insatser styrker även detta. Ett flertal av dem som valde den högsta skattningen och uppgett att de känt att de har deltagit fullt ut, återfinns i UGL 2008-gruppen. Att deltagarna uppgett samma faktorer som mest värdefulla med kursen beror troligen på att själva innehållet i de båda kurskoncepten fokuserar på samma områden även om vissa teorier bytts ut.

Även enkätresultatet styrker att deltagarna i det senare konceptet i högre grad har fått erfarenhet av upplevelsebaserat lärande än deltagare från det tidigare konceptet. Detta styrker vår hypotes om att UGL 2008-gruppen i högre grad fått erfarenhet av upplevelsebaserat lärande än UGL 2000-gruppen.

Även om övriga frågor, avsedda att jämföra uppfyllelse av UGL's mål, inte var statistiskt signifikanta går det ändå att urskilja skillnader. I fyra av de fem frågorna uppnådde deltagarna i UGL 2008-gruppen ett högre medelvärde än UGL 2000-gruppen. I en av frågorna uppnådde grupperna samma medelvärde.

Eftersom frågorna var avsedda att mäta graden av måluppfyllelse mot fem av UGL-konceptets mål kan det betyda att deltagarna i UGL 2008-gruppen nått en högre grad av måluppfyllelse än deltagarna i UGL 2000-gruppen. Skillnaden är dock begränsad. Att skillnaderna mellan grupperna i fråga om uppfyllelse av kursmål inte är större kan bero på att det inte är någon markant skillnad mellan teorierna i de båda koncepten. Till exempel påminner FIRO-teorins gruppdynamiska del i stora drag om Wheelans modell för grupputveckling och skillnaderna mellan jag-budskap och giraffspråk är begränsade. Vår hypotes om att det skulle finnas skillnader mellan grupperna i fråga om ökad förståelse för grupputveckling fick därmed inte stöd. Vår hypotes om skillnader mellan grupperna i fråga om ökad förståelse för feedback bekräftades.

En faktor att beakta är att det skiljer i tid mellan de två grupperna, effekten av UGL-kursen kanske avtar i tid och det skulle i sådana fall kunna förklara skillnaderna även om tidsskillnaden inte är speciellt stor.

Sammansättningen av grupperna inom de båda koncepten kan inte förklara skillnaderna. Båda grupperna bestod av deltagare med ungefär samma spridning i fråga om ålder och kön. Inte heller kan skillnader säkert förklaras utifrån vilka handledare som medverkat vid kurstillfällena. En av handledarna medverkade vid samtliga fyra kurser, en handledare vid tre kurstillfällen och en vid ett tillfälle. Hade det varit olika handledare eller större variation av handledare är det möjligt att det hade påverkat resultatet. Vi gör bedömningen att det inte är troligt att så är fallet i denna studie.

Att deltagarna i telefonintervjun utgjordes av ett slumpmässigt urval kan ha haft inverkan på resultatet. Möjligen hade resultaten sett annorlunda ut eller varit tydligare om samtliga kursdeltagare getts möjlighet att svara på enkäten.

Referenser

Försvärshögskolan (2008) *Utveckling av Grupp och Ledare*. Hämtad den 10 april 2008, från <http://www.fhs.se/sv/Utbildning/Ledarskap-konceptutbildningar/UGL/UGL---Utveckling-av-Grupp-och-Ledare/>

- Graneheim, U.H. & Lundman, B. (2004) *Qualitative content analysis in nursing research: Concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness* [elektronisk version]. *Nurse Education Today* 24, 105-112.
- Granér, R. (1991). *Arbetsgruppen – Den professionella gruppens psykologi*. Lund: Studentlitteratur.
- Hilmarsson, TH H. (2003) *Samtalet – med känslomässig intelligens* (2:a upplagan). Malmö: Utbildningshuset AB
- Kolb, D A. (1984) *Experiential Learning – Experience as The Source of Learning and Development* Engelwood Cliffs, NJ, USA Prentice-Hall, Inc.
- Larsson, G & Kallenberg, K (2006) *Direkt Ledarskap* Stockholm, Försvarsmakten.
- Mitt ledarskap (2008) *UGL, feedback, ledarskapsutveckling, chefscoaching och verksamhetsutveckling* Hämtad den 14 april 2008, från <http://www.mittledarskap.se/feedback.php>
- Schutz, W.C. (1966) *The Interpersonal Underworld* USA: Science & Behavior Books, Inc.,
- Schutz, W.C. (1994) *Den goda organisationen – THE HUMAN ELEMENT – en modell för utveckling av människor, grupper och organisationer* Falun: Natur och Kultur
- Smith, A-C. (2006) *Giraffspråket* Höganäs: Bokförlaget Kommunlitteratur AB
- Ugl-akademien (2008) *Om Ugl*. Hämtad den 11 april 2008, från <http://www.ugl-akademien.se/pages/om-ugl.php>
- Wheelan, S.A. (2005) *Creating Effective Teams – A Guide for Members and Leaders* (2:a upplagan) Thousand Oaks, CA, USA: Sage Publications Inc
- Wheelan, S.A. (2005). *Group Processes – A Developmental Perspective*. (Andra Upplagan) USA: Pearson education Inc.
- Ydén, K (2002) *Ledarskapsutbildning med haltande logik*. Hämtad 13 maj 2008, från http://www.foi.se/FOI/templates/Page_____1127.aspx