



En utvärdering av UGL

**- Ett verktyg för individuell utveckling och organisatoriskt
lärande**

Svante Osbeck

Elin Skoglund

**Arbets- och organisationspsykologi 61- 90 hp, Uppsats 15 hp
Arbets- och organisationspsykologiska programmet
Institutionen för individ och samhälle/Högskolan Väst
Vårterminen 2009**

Utvärdering av UGL: Ett verktyg för individuell utveckling och organisatoriskt lärande

Svante Osbeck och Elin Skoglund

Sammanfattning Denna studie ämnar att utvärdera respondenternas uppfattning om vilket bidrag Utveckling Grupp och Ledare (UGL) ger till den individuella utvecklingen, det organisatoriska lärandet och samspelet mellan dessa två faktorer. Studien är utförd inom en myndighet i Västra Götaland och är av kvalitativ karaktär, den baseras på åtta stycken intervjuer genomförda med anställda i ledande befattning som alla själva genomgått UGL. Respondenternas uppfattning av UGL utifrån studien tyder på att utbildningen på en individuell nivå bidrar med ökad självkänsla, stärkt ledarbeteende och ökad förståelse för grupprocessen. På en organisatorisk nivå indikerar resultatet från studien att UGL bidrar till ökad samförståelse och en gemensam syn på ledarskapet. Respondenternas upplevelse av UGL utifrån studien är även att den bidrar till att skapa en motiverande och trygg miljö att arbeta i och att den hjälper till att forma myndigheten till en jämställd och attraktiv organisation som ständigt utvecklas.

An evaluation of UGL: A tool for individual development and organizational learning.

Abstract This study aims to evaluate the contribution Development, Group and Leader (UGL) gives to individual development, organizational learning and the interaction between these two factors within an authority in Västra Götaland, Sweden. This is a study of qualitative character which is based on eight interviews with employees in a leading position who all have accomplished UGL. The results from the interviews of the study shows that UGL on an individual level contributes to create a more motivated and confident work environment. According to the respondents of this study, UGL creates agreement and a common vision of the leadership on an organizational level. The result also shows that the respondents experience that UGL helps to shape the organization into an equal and attractive place to work. According to the respondents, UGL also contributes to organizational learning and continued development.

Sedan cirka ett år tillbaka har den aktuella myndigheten minskat användandet av ledarskapsutbildningen "Utveckling, Grupp och Ledare" (UGL). Med anledning av detta upplever myndigheten att det finns ett behov av kunskap om vad organisationen skulle gå miste om vid händelse av att man lyfter ut UGL ur verksamheten. Det är med detta som bakgrund som denna studie genomförts.

UGL har sin historiska förankring inom Försvarsmakten där den infördes som en obligatorisk ledarskapskurs vid Försvarsmaktens officershögskolor 1981. UGL syftar till att deltagarna ska bli mer medvetna om sin egen betydelse för det sociala samspelet och därmed bidra med innovativa tankesätt och kreativa handlingsmönster. Betydelsen av självkännedom var tidigt ett mål då man såg det som en förutsättning för effektivt lärande och för att vara en god gruppmedlem. I slutet av 80-talet öppnades kursen även för civila deltagare, hittills har cirka 40 000 civila och 60 000 militärer genomfört UGL-utbildningen. Utvärderingar av utbildningen har främst genomförts av Försvarsmakten, varit av kvalitativ natur och rört

effekter av utbildningen ur deltagares, handledares samt verksamheters perspektiv. UGL-utbildningens bidrag till personlig utveckling och utveckling av ledarebeteende har även lyfts fram. Vidare poängteras att förutom personlig utveckling syftar UGL till att utveckla organisationer och skapa möjligheter till organisatoriskt lärande (Karlsson, Hane, & Sörbom, 2000).

Personlig utveckling är ett av de uttalade målen med UGL. Forskningen inom detta område är mångfacetterat. En förklaringsmodell som utvecklats inom området är Alderfers (1969) empiriskt underbyggda ERG-teori om existensbehov, relationsbehov och utvecklingsbehov (Existence needs, Relatedness needs och Growth needs). Teorin lyfter fram de tre behoven som viktiga drivkrafter för den individuella motivationen. Existensbehovet kan jämföras med människans basbehov så som föda, trygghet och god hälsa. Relationsbehovet riktar sig mer mot mellanmänniska behov så som relationer till familj och arbetskamrater. Det tredje behovet som Alderfer talar om i sin teori är utvecklingsbehovet. Utvecklingsbehovet kan ses som behovet hos människan att ständigt utvecklas och hitta nya infallsvinklar. Alderfer menar vidare att dessa tre behov är beroende av varandra och inte indelade i någon hierarkisk ordning, dock så påverkar graden av tillfredsställelse av ett behov hur mycket människan önskar att tillfredsställa de andra behoven. Möjligheten att tillfredsställa behoven är avgörande för hur väl man som individ presterar i sin yrkesroll eller i privatlivet. Det vill säga att uteblir tillfredsställningen av något av behoven så påverkas motivationen negativt och vice versa.

Vidare forskning inom området har visat att behoven är viktiga för individens utveckling men framförallt att dessa behov är direkt kopplade till självförtroendet och att det i slutändan är självförtroendet som avgör möjlighet till utveckling och motivation. Arnolds & Bosshof (2002) utgår i sin studie från de tre, av Alderfer (1969) definierade behov, och undersöker vilken påverkan dessa behov var för sig har på självförtroendet. De menar att självförtroendet har en positiv påverkan på arbetsprestationen. Arnolds & Bosshofs studie visar att det för chefer och ledare är utvecklingsbehovet som vid tillfredsställelse har störst positiv inverkan på självförtroendet. Tittar man istället på medarbetarna så är det relationsbehovet som vid tillfredsställelse hade störst inverkan på självförtroendet. De kommer alltså fram till att de av Alderfer definierade behoven har olika betydelse beroende på vilken roll du har i organisationen.

Chris Argyris som skrivit och forskat kring organisatorisk lärande menar att individuell utveckling med tiden omformas till kollektivt kunnande inom organisationen. Han menar vidare att för att förändra något på organisatorisk nivå måste man först börja på individnivå (Argyris i Svedberg, 2007). Argyris (2002) teori om lärande av första ordningen (single-loop learning) och lärande av andra ordningen (double-loop learning) beskriver lärandeförloppet inom organisationer och är en av de mer erkända teorierna kring organisatorisk lärande. Han definierar organisatoriskt lärande som ”upptäckten och korrigeringen av fel”. Lärande av första ordningen sker då felet upptäcks och rättas till medan lärande av andra ordningen innebär att man går ner på djupet och ifrågasätter organisationens normer och riktlinjer samt förändrar organisationens kompetenser eller rutiner. På detta sätt skapas ett nytt lärande, en så kallad ”högre nivå av lärande”. Lärande av första ordningen kan enligt Argyris leda till förändrade metoder och strategier men det förändrar inte organisationens grundläggande antaganden om verkligheten och bidrar inte till något djupare lärande. Första ordningens lärande innebär att man löser problem med minsta möjliga ansträngning vilket enligt Argyris leder till kommunikationsfel, självuppfyllande profetior och eskalerande fel samtidigt som det förhindrar nytt lärande. Vid lärande av andra ordningen förändras de grundläggande antagandena och förutsättningarna för lärande av första ordningen, andra ordningens lärande följer när den grundläggande förståelsen av någon anledning blivit utmanad. Lärandet av andra ordningen kräver självreflektion av individen och uppmuntran att säga det som skrämmer dem, denna typ av

lärande leder i sin tur till reducering av självuppfyllelse och en effektiv problemlösning (Argyris, 2002).

Föreliggande studies syfte är att bidra till en ökad förståelse för UGL:s bidrag inom myndigheten. För att skapa tydlighet och avgränsa resultatet ämnar studien att tydliggöra UGL:s bidrag till den individuella utvecklingen, det organisatoriska lärandet och samspelet mellan dessa två faktorer. Alderfers (1969) ERG-teori ligger som grund för resonemangen kring UGL:s bidrag till den individuella utvecklingen medan Argyris (2002) teori om lärande av första och andra ordningen ligger som grund för studien av UGL:s betydelse för det organisatoriska lärandet. UGL syftar till att utveckla individen såväl som organisation och de två teorierna talar båda om samspelet mellan den individuella utvecklingen och organisationens lärande.

Metod

Metoden som används i denna studie är av kvalitativ karaktär. Det kvalitativa tillvägagångssättet valdes för att studien är av mer djuplodande än generell karaktär. Med detta som målsättning samlades data in genom semistrukturerade djupintervjuer med anställda i ledande befattningar inom organisationen som själva genomgått UGL-utbildningen. Metod och design är vald i syfte att ge respondenterna frihet att ge sin bild av UGL med egna ord samtidigt som vi ville ha möjligheten att jämföra den data vi samlat in (Bryman, 2002).

Deltagare

Organisationen är indelad i tre chefsnivåer med en direkt, en indirekt och en strategisk nivå. Det direkta ledarskapet har dagligt- och operativt ansvar. Det indirekta ledarskapet befinner sig en nivå över det direkta ledarskapet och har ett mer övergripande ansvar. På strategisk nivå sitter organisationens ledning som har ett ansvar av mer strategisk karaktär. Samtliga personer som intervjuades arbetade som indirekta ledare på olika avdelningar inom organisationen.

Urvalsprocessen genomfördes av Personalstödsenheten i organisationen och följande kriterier användes vid urvalet: respondenterna skulle variera i ålder, kön och geografisk placering. Anledningen till att dessa kriterier användes var för att få nyanser och fördjupad förståelse för UGL-utbildningens betydelse för organisationen.

I ett första skede kontaktades tio personer angående intervju. Av dessa tio var det slutligen åtta personer som hade möjlighet att medverka i studien. De som avböjde gjorde det på grund av tidsbrist samt att de hade gått UGL för många år sedan och ansåg därför att deras kunskap kring området var begränsad.

Respondenterna var placerade i olika delar av Västra Götaland. De hade alla mångårig erfarenhet av ledarskapsroller och samtliga hade erfarenhet av arbete som direkta ledare och indirekta ledare. Åldern på respondenterna varierade från 40 år till 60 år, och av de åtta respondenterna var det två kvinnor och sex män.

Tillvägagångssätt

De som tog initiativ till studien var en organisation i Västra Götalandsregionen. Genom Högskolan Väst kontaktades studenterna Svante Osbeck och Elin Skoglund med en förfrågan om att genomföra studien. Innan studien startades hölls ett möte mellan organisationen och studenterna för att fastställa studiens riktlinjer. Parterna fastslog sedan tillsammans en projektplan och projektdirektiv vilka skulle ligga som grund för studien. I nästa skede skapades en intervjuguide. För att skapa förutsättningar för ett samtal där respondenterna gavs frihet att ge sin bild av UGL utan för mycket styrning användes i denna studie en semistrukturerad intervjuguide. Utifrån studiens frågeställningar togs teman fram. Inom dessa teman formulerades fyra öppna frågor. För att respondenterna skulle ha möjlighet att förbereda sig fick de tillgång till teman och frågor i förväg. Vid intervjuerna ställdes inte frågorna i en specifik följd utan samtalets naturliga dynamik fick istället styra i vilken ordning frågorna kom. Detta för att ge respondenterna så mycket frihet som möjligt. Innan intervjuerna avslutades kontrollerades dock att inget område hade missats.

All data till studien insamlades vid de åtta intervjuer som hölls med ledare inom organisationen. Samtliga intervjuer förutom de två första pilotintervjuerna genomfördes enskilt och varje intervju varade i cirka 45-55 minuter. Alla respondenter informerades om studiens syfte och att deras medverkan var frivillig. Vid intervjuerna spelades samtalen in med hjälp av mobiltelefon eller diktafon.

Efter att intervjuerna genomförts transkriberades materialet. Transkriberingen följdes av kodning, kategorisering och tematisering. Kodningsarbetet genomfördes enligt metodik för tematisk analys. Utifrån de teman som tagits fram skapades sedan den struktur som används i studiens resultatanalys (Howitt & Cramer, 2004).

Förstudie Två av intervjuerna genomfördes i form av en förstudie. Vid dessa två intervjutillfällen medverkade både Elin Skoglund och Svante Osbeck tillsammans med respondenten. Syftet med förstudien var att se om den intervjuguide som tagits fram gav den typ av information som efterfrågades för att kunna besvara studiens syfte. De två inledande intervjuerna ingår i studien då inga förändringar gjordes i intervjuguiden efter förstudien.

Validitet och reliabilitet

Då studien är genomförd i en specifik organisation gör detta att den externa validiteten kan ifrågasättas. Problemställning och intervjuguide är dock av generell karaktär vilket gör överförbarheten till en annan kontext möjlig och resultatet kan vara talande för även andra organisationer. Eftersom metodval och tillvägagångssätt är definierat i metodavsnittet så har förutsättningar för framtida forskare att replikera studien säkerställts. Det har skapats en tillförlitlighet i studien på det sättet att studien har genomförts i enlighet med riktlinjer som finns inom kvalitativ forskning samt att de teorier som tagits del av understödjer studiens resultat. Intervjuerna har vidare genomförts på ett strukturerat sätt vilket stärker tillförlitligheten i studien. Tolkning och kodning av data har skett på ett likartat sätt av studien två författare (Bryman, 2002).

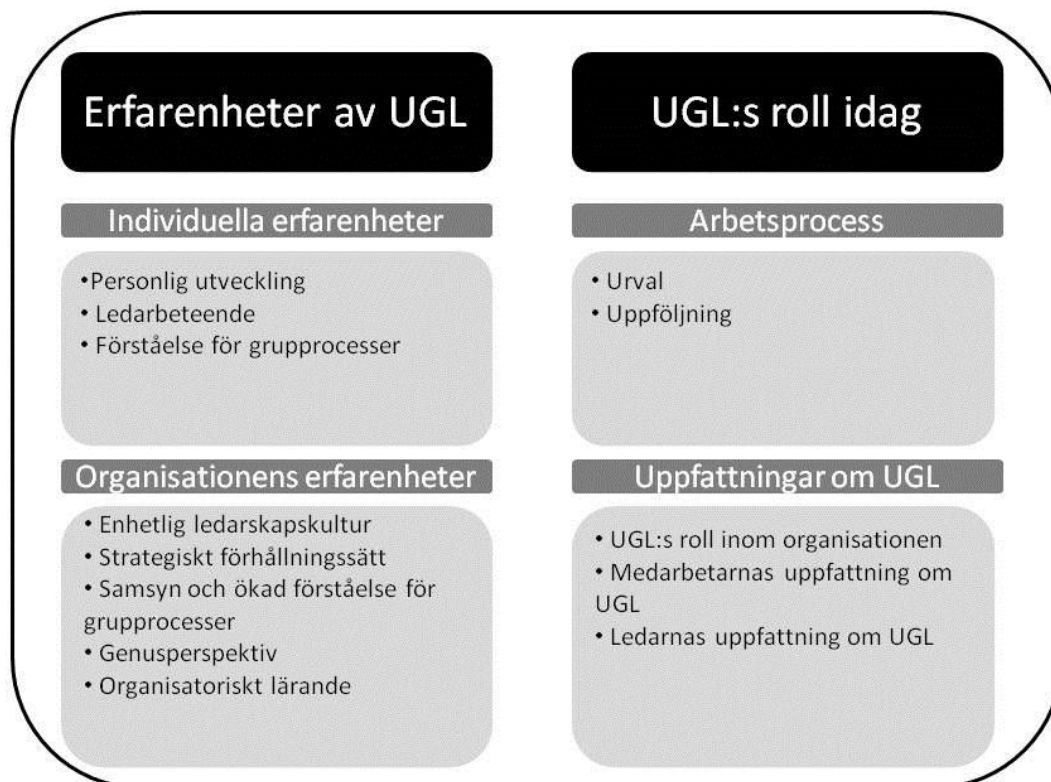
Det begränsade urvalet påverkar reliabiliteten i studien, då antalet intervjuer är få är det därmed möjligt att en liknande studie skulle ge ett annorlunda resultat. Då vi har redogjort för vårt tillvägagångssätt på ett tydligt sätt samt använt en och samma intervjuguide under de åtta genomförda intervjuerna så har vi dock ökat pålitligheten i studien (Bryman, 2002).

Etik

Denna studie är genomförd med hänsyn tagen till forskningsetiska rekommendationer. Samtliga respondenter har innan medverkan blivit informerade om studiens syfte och om urvalsprocessen. Innan intervjuerna genomfördes informerades också alla respondenter om informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Bryman, 2002).

Resultat

I analysen av intervjuerna framträdde två huvudkategorier, Erfarenheter av UGL och UGL:s roll idag. Ur dessa två huvudkategorier främträdde fyra deskriptiva subkategorier, dessa var individuella erfarenheter, organisationens erfarenheter, arbetsprocess och uppfattningar om UGL. Huvudkategorier och subkategorier är centrala för att förstå respondenternas syn på och erfarenheter av UGL. De fyra subkategorierna delar på ett strukturerat sätt upp studiens resultat.



Figur 1. Resultatstruktur

Individuella erfarenheter

Respondenterna framhöll alla att de individuella erfarenheter som UGL bidrar med är väldigt värdefulla och ger mycket både till individen och till organisationen. Utbildningens form och innehåll samverkar för att nå samtliga deltagare och bidra till personlig utveckling. Vidare menade respondenterna att den personliga utvecklingen sker genom ökad självkänedom, förståelse för grupprocesser och förståelse för andra individer. Detta är också insikter och förståelse som de upplevde som nödvändiga för att bli en bra ledare inom organisationen.

Personlig utveckling I intervjuerna framkom att UGL:s upplägg bidrar till att de individuella erfarenheter som deltagarna tar med sig efter avslutad kurs varierar mycket från individ till individ. Beroende på hur du är som person och vilken bild du har av dig själv menade respondenterna att UGL påverkar individen på olika sätt. De menade vidare att denna upplevelse för de flesta är positiv men att den för vissa kan bli av mer negativ karaktär. Men hur individen än upplever UGL så menade de att alla tar med sig något därifrån.

En av UGL:s starkaste inverkningar på individen är enligt respondenterna att utbildningen bidrar till ökad självinsikt och förståelse för hur man som individ är och påverkar sin omvärld. En av respondenterna delade med sig av sina upplevelser från utbildningen och sa följande:

”Jag lärde mig väldigt mycket på den veckan tyckte jag. Dels att hur jag uppfattas då. Alltså att jag påverkar utan att ha egentligen minsta fundering på att det är ett intresse jag har att jag ska göra det... ...så var det en tjej som sa det: Det spelar egentligen ingen roll var du sätter dig därför att du påverkar alla i rummet bara genom att du kommer in i rummet.”

Denna insikt hade enligt respondenten påverkat hans/hennes ledarskap på ett positivt sätt och hjälpt honom/henne att förstå vilken påverkan han/hon hade på grupper och situationer utan att veta om det. I förlängningen upplevde respondenten att detta hjälpt honom/henne att hitta nya förhållningssätt i sin yrkesroll. Känslan av ökad självinsikt kom även till uttryck i andra intervjuer. Här talade respondenterna om att de fått större förståelse för hur de agerade i pressade situationer, hur de såg på sina medmänniskor, varför de hade svårt att samarbeta med en viss typ av människor och andra insikter som påverkat dem i deras yrkesroll. De upplevde alla att UGL bidragit positivt till deras personliga utveckling och att den lagt grunden för hur de såg på sig själva som ledare idag och åt vilket håll de ville utveckla sin yrkesroll.

Ledarbete En majoritet av respondenterna uttryckte att ett tydligt ledarskap är något som efterfrågas och i många fall krävs för att den verksamhet som organisationen bedriver ska fungera på ett smidigt sätt. I intervjuerna beskrevs organisationen som hierarkisk med stark befälsordning där medarbetarna alltid vet vem det är som har befälet. Respondenterna menade att UGL bidrar till att skapa det tydliga ledarskap som de flesta medarbetarna efterfrågar och uppskattar. En av respondenterna uttryckte sig på följande vis om UGL:s bidrag till utveckling av den egna ledarrollen;

”Rakheten, framför allt att kunna sätta sig och titta rätt in i ögonen och säga min mening. Det jag står för till dig och vara noga med att det är ett jag-budskap fram till dig och inte något generellt. Att våga ge feedback även om den inte alltid är positiv. Det var väldigt viktigt.”

De upplevde att förmågan att våga säga vad man tycker ökar samtidigt som utbildningen ger individen verktyg att förmedla budskapen på ett positivt och bra sätt till sina medarbetare.

Anledningen till att denna förmåga blir större handlar om ökad kunskap och större förståelse för andra människor men också om självinsikt och hur man som person påverkar sin omvärld.

Ett moment inom UGL är att deltagarna får träna på att ge så kallade jag-budskap till varandra. Detta menade respondenterna ger deltagarna möjlighet att både lära sig mycket om sig själva men även våga ge feedback till sina medarbetare på ett konstruktivt sätt. Detta är också en förståelse och kunskap som respondenterna lyft med sig till sin yrkesroll. Nästan alla uttryckte att de efter genomförd utbildningen upplever att de på ett professionellt och konstruktivt sätt kan ge sina medarbetare återkoppling av både positiv och negativ karaktär.

Förståelse för grupprocesser Samtliga respondenter upplevde att UGL-utbildningen inneburit ökad och fördjupad förståelse för grupprocesser. Flera av respondenterna framhöll att den förståelse för grupprocessen som UGL bidrar med är ett av de viktigaste bidragen till den personliga utvecklingen. Huvudsakligen framhåller respondenterna två moment i UGL som bidrar till att öka förståelsen för grupprocesser, dels FIRO-teorin om olika faser i gruppers utveckling, dels SDI-testet. Tillsammans skapade utbildningsmomenten enligt respondenterna en förståelse kring hur grupper skapas och utvecklas. Men de ger också ökad förståelse för varför konflikter uppstår och vad som gör att personer i grupper agerar på olika sätt i konflikt men även i konfliktfria situationer.

Förståelsen för ovan beskrivna processer menade respondenterna används i ledarrollen i det dagliga arbetet inom organisationen. Dessa kunskaper har gett dem nya sätt att se på omvärlden både som privatperson och i yrkesrollen. En av respondenterna uttryckte följande kring hur förståelse av grupprocesser har påverkat honom/henne i yrkesrollen:

”Ja, det är ju mycket liksom gruppdynamik. Att man förstår vad som händer i en grupp, de olika rollsökningsfaserna. Den här FIRO-cirkeln egentligen. Vad som händer i en grupp när det kommer nya medarbetare som blir till nya rollsökningsfaser. När man blir medveten om det som människa så kan man ju förstå väldigt mycket mera beteendet hos olika individer.”

Som citatet ovan visar uttryckte respondenterna att förståelsen för grupprocesser inte bara bidrar till att man förstår gruppens utveckling. De menade också att man som individ får en större förståelse för individen i gruppen och varför hon agerar som hon gör. Vidare framhölls att känslan av att som ledare kunna hantera och förstå grupprocessen gör också att självkänslan hos individen växer. En av respondenterna talade om hur förståelsen för grupprocesser påverkat hans/hennes medarbetare som genomgått UGL: *”De vågar lita på sin egen förmåga för att de lärt känna sig själva men också lite om hur gruppen fungerar.”* Respondenten menade att UGL i sin helhet bidrar till en ökad självkänsla hos organisationens ledare och att förståelsen för grupprocesser är en av de bitar som gör att självkänslan hos ledarna växer som mest.

Respondenterna upplevde att UGL på ett flertal sätt bidrar till den individuella utvecklingen. Men de lyfte också fram att denna utveckling är svår att enbart härleda till UGL. En av respondenterna menade att den kunskap som UGL bidrar med är viktig för ledare inom organisationen att inneha men menade även att kunskap kan genereras på många sätt och att man därför inte böra låsa sig vid enbart ett verktyg. Följande citat påvisar vad flertalet av respondenterna uttryckte: *”Att alla upplever det som en kunskapsbit som man måste ha om man ska jobba i de här sammanhangen. Men sedan bör den naturligtvis kompletteras med annat. Det är en del alltså. Ett utav russin i kakan.”* Respondenterna menade att UGL kommer bäst till sin rätt om den används i ett sammanhang där även andra verktyg används.

Organisationens erfarenheter

UGL bidrar enligt respondenterna till ett gemensamt tankesätt kring ledarroller i organisationen, flertalet av respondenterna pratade om ett gemensamt språk och en gemensam förståelse för grupprocesser och kommunikation. De lyfte fram att ett gott ledarskap grundar sig i förståelse, hänsynstagande, tydlighet och att verka som goda förebilder. UGL underlättar i den mer långsiktiga personalplaneringen och gruppsammansättningar samt i förståelsen av processer som pågår inom grupper. Majoriteten av respondenterna gav uttryck för att UGL fungerar som ett verktyg för att organisationen i större utsträckning lyfter fram kvinnor till ledande befattningar. När det gäller organisatoriskt lärande så menade de att UGL ”lever” i organisationen på det sättet att kunskapen praktiseras och sprids genom det dagliga arbetet. Att våga praktisera UGL i arbetet sågs som det centrala då det gynnar ett fortsatt lärande.

Enhetlig ledarskapskultur Flera av respondenterna menade att alla ledare borde ha UGL-kunskaper för att skapa en trygghet i ledarrollen som så småningom mynnar ut i en trygghet för medarbetarna, särskilt viktigt blir det i förändringsprocesser. Majoriteten av respondenterna betonade även vikten av att man efter en utförd UGL-utbildning pratar ett gemensamt språk, vilket gör att det är lättare att hantera olika situationer som kan uppkomma. Det gemensamma språket gör även att förståelsen för grupprocesserna och lärandet sker smidigare eftersom man besitter samma kunskap. En av respondenterna gav uttryck för detta med följande ord: *”Det gör det mycket lättare att hantera olika situationer om vi talar samma språk och då måste man ju ha kunskapen om det”*.

Flera uttryckte att de efter genomförd UGL växt bättre in i ledarrollen och att de vunnit en ökad förståelse för hur ledarskap och grupprocesser hänger ihop. De menade vidare att det man lär sig om ledarskap under utbildningen sprids i organisationen och att många medarbetare återkommer efter UGL med ett ökat engagemang. Respondenterna upplevde även att man efter avslutad utbildning pratar mycket i det egna laget om vikten av gruppdynamik och kommunikation, att ta tillvara på krafterna och låta medarbetarna växa tillsammans, inga enmansprestationer utan istället skapas en förståelse för att alla måste vara delaktiga för nå lyckade resultat.

Några respondenter berättade om hur revolutionerande UGL-utbildningen var när den kom och att den innebar en slags vändpunkt och en ny uppfattning om ledarskap. De uttryckte vidare att det mesta därefter gått åt rätt håll. Organisationen har under de senaste 10-15 åren försökt komma ifrån en konservativ och hierarkisk organisation. Det nyare ledarskapet innebär medvetenhet om det sociala samspelets betydelse på arbetsplatsen och att ledaren fungerar som en god förebild. De uttryckte att ledarskapet bör grundas i förståelse, hjälpsamhet och delaktighet och arbeta sig bort från de hierarkiska strukturer som idag finns i organisationen. Flera resonerade vidare om att de flesta chefskollegor har en positiv syn inställning till UGL. Den största förändringen som skett med det ”nyare ledarskapet” ansåg de vara att man i dagsläget leder genom att vara en god förebild, inte genom att vara auktoritär.

Utän tillgång till UGL för ledarutveckling menade en av respondenterna att det på sikt fanns risker för ett försämrat ledarskap och ökade konflikter. Respondenten uttryckte detta genom följande citat:

”...en auktoritär person som kör efter sitt eget huvud, det ledarskapet kan hålla en viss tid men det håller inte över tid, under en viss period skulle det kanske fungera men över tid så håller det ju inte. Man kan inte köra själv, man måste ha med sig folket, de man arbetar tillsammans med, man måste hålla varandra i handen när man går fram annars håller det inte va”.

Strategiskt förhållningssätt Flera av respondenterna uttryckte att de dagligen praktiserar det de lärt sig under UGL i sitt arbete. Framförallt gäller det i förändringsarbete att vara uppmärksam på hur gruppen påverkas av nya villkor. Något annat som togs upp var hur de funderar kring hur de ska förmedla budskap till sina medarbetare och förståelsen för vad medarbetarnas reaktioner beror på. Majoriteten av respondenterna uttryckte att föränderligheten som finns i verksamheten och organisationen skapar större krav på planering och strategiskt tänkande och där är erfarenhet från UGL till hjälp. Flera av respondenterna uttryckte även att UGL har påverkat den strategiska personalplaneringen i organisationen. Vid en av intervjuerna togs det upp att de kunskaper som UGL bidrar med ofta kommer till användning vid rekrytering och nyanställningar. Respondenten menade att man i högre utsträckning efter avslutad UGL funderar över gruppammansättningen i befintliga arbetsgrupper.

Samsyn och ökad förståelse för grupprocesser FIRO-modellen upplevdes av respondenterna som en av de nyttigaste lärdomarna från utbildningen. De menade vidare att när man arbetar i grupp är det ständigt nya FIRO-processer som ska genomgå eftersom gruppens sammansättning ständigt förändras. Respondenterna förklarade att man i de ledande befattningarna bär ansvaret för att arbetslagen och processerna i dem fungerar, det är då av stor vikt att kunna se processen och vad som påverkar den. Följande citat belyser väl vad många av respondenterna gav uttryck för:

”När man arbetar i en ledande befattning, alltså en chefsfunktion så har man ansvar för att arbetslagen och processerna ska fungera. Kunskapen att kunna se processen och vad som påverkar den är viktigt. Detta är något som UGL kan bidra med. Man blir själv trygg i processen, att kunna ställa sig utanför och se processen på ett annat eller nytt sätt. Särkilt intressant och spännande vid förändringsarbete”.

När det gäller grupprocesser så nämnde majoriteten av respondenterna att de upplevt en aha-upplevelse efter avslutad UGL, då de fått insikten om hur gruppen processar och arbetar sig genom de olika faserna. Framförallt upplevde de en ökad förståelse för vad som kan orsaka problem och vilka stadier gruppen behöver ta sig igenom för att reda ut dem och utvecklas. De menade vidare att denna kunskap har bidragit till hur man i det dagliga arbetet sätter samman grupper, respondenten förklarade hur han/hon blandar projektgrupper i avseendet kön, ålder etcetera för att få variation och dynamik. Respondenten uttryckte följande: *”... även om resultatet inte är så häpnadsväckande men det här att man jobbar tillsammans, att man får respekt och ser helheten det tror jag är oerhört viktigt”.* Samma respondent menade vidare att det skulle vara svårt att få denna om grupprocesser i vardagen och sade följande: *”För även om erfarna arbetsledare och erfarna kollegor pratar om det så blir det aldrig så tydligt som under en bra UGL utbildning”.*

Genusperspektiv Flera av respondenterna uttryckte att UGL framförallt främjar kvinnorna i organisationen då de ska ta steget in i ledarrollen. De menade att UGL ger mycket för alla som genomgår den men framförallt till kvinnorna då de i större utsträckning vågar lita på sin egen förmåga och får ett ökat självförtroende. Detta i sin tur genererar en ökad trygghet i ledarskapet.

Organisatoriskt lärande Att efter en avslutad UGL integrera kunskapen i organisationen upplevs vara något som ligger på ledningsnivå i organisationen. Någon uttryckte att det är viktigt att låta kunskapen först smälta in för att sedan kunna känna sig trygg i den och våga tillämpa dessa tankar i praktiken. Flera av respondenterna uttryckte vikten av att våga praktisera det man lär sig under en UGL, och att tillämpningen av kunskaperna bidrar till både personlig och organisatorisk utveckling. En av respondenterna gav uttryck för detta med följande ord:

”... för en ärlighet om att vi vinner inte på att prata runt utan alltså det är en konst att för det första ha kunskap om det men också praktisera och våga. Att ju mer du ser att ja det fungerade ju riktigt bra så växer du ju. Och du tar ju med dig det jag menar ett yttre befäl som läser detta tar ju med sig det när han eller hon ledsagar en vikarierande, vikten av att vara tydlig och så vidare och ger sin erfarenhet så på något sätt får du ju som ringar på vattnet får du ju en spridning på det ju”.

Flera av respondenterna upplevde att UGL ”lever” i organisationen, detta med tanke på att många medarbetare har genomfört utbildningen under årens lopp och att det därmed är svårt att veta hur det hade sett ut i organisationen utan UGL:s tankar. En respondent uttryckte följande:

”... bland mina gamla befäl har ju alla gått den, det är precis som du säger det är oerhört svårt att mäta i den här organisationen hur det skulle se ut om vi inte hade gått den, det vet vi egentligen inte”. Tankarna är ju inte borta bara för att vi slutat skicka medarbetare på utbildningen det senaste året”.

En av UGL:s styrkor var enligt respondenterna att den fångar upp kunskap som rör sociala relationer som kan vara svåra att inhämta på annat sätt och att kunskapen efter UGL hålls relativt levande genom att ledarna försöker föra ut sina åsikter i det dagliga arbetet. Här menade flertalet att de i yrkesrollen försöker väva in resonemang kring UGL i både informella och formella samtal. Vidare menade de att man på detta sätt ständigt arbetar med att integrera kunskapen i organisationen vilket i förlängningen leder till ett ökat medvetande samt organisatoriskt lärande.

Arbetsprocess

I urvalet till UGL har respondenterna främst inriktat sig på att erbjuda utbildningen till medarbetare i ledande befattningar. Tillvägagångssättet vid urval skiljde sig åt mellan respondenterna men vanligen utgjorde behovsbedömning grunden för urval. Tidigare hade åldersturordning tillämpats men detta hade organisationen de senaste åren att frångå. Samtliga respondenter hade gärna sett att fler medarbetare haft möjlighet att genomgå UGL. När det gäller uppföljning så har den enligt respondenterna varit bristfällig eller avsaknads helt. Detta har upplevts som en svaghet, och flera tror att man med en strukturerad uppföljning bättre hade kunnat tydliggöra effekterna av UGL i organisationen.

Urval Respondenterna uttryckte att de mestadels erbjudit UGL medarbetare som innehar en ledande roll eller är på väg att bli befördrade till en ledande roll. Eftersom ett begränsat antal kunnat skickas per tillfälle så gick majoriteten av respondenterna efter åldersturordning i avseendet när man blev befördrad, alltså när de fick den ledande rollen. Några av respondenterna uttryckte dock att de emellanåt gjorde avsteg från detta och skickade medarbetare utan ledande roll då de kände att personen verkligen var i stort behov av UGL. En av respondenterna uttryckte att det blev en subjektiv bedömning utifrån vilka personer som ansågs ha störst behov av UGL. Majoriteten av respondenterna utgick ifrån utvecklingssamtalet och en kompetensutvecklingsplan då de tog beslut om urvalet. Kompetensutvecklingsplanen syftade till att undersöka medarbetarens önsknings och behov av kompetensutveckling. Några respondenter nämnde att de vid urvalsprocessen för ett resonemang med de fackliga företrädarna.

Vid enstaka fall framkom det att några av respondenterna skickat medarbetare som inte varit positivt inställda till att genomgå UGL, utfallet i dessa fall blev negativt då de inte var mottagliga för utbildningens innehåll.

När det kommer till rätt tidpunkt för när en medarbetare och därmed organisationen har mest utbyte av UGL så var respondenterna överrens om att det är svårt att avgöra mognadsgrad eftersom alla bör ha förståelsen och oavsett roll i organisationen så är det en positiv erfarenhet. Vissa upplevde dock att de har fått gå UGL för tidigt och andra för sent och att det mest positiva är när en medarbetare genomför UGL inför eller i samband med en befordran. Följande citat belyser väl vad många av respondenterna gett uttryck för i denna fråga:

”En del har det mer naturligt, en del har det mindre naturligt, man kanske måste jobba mer med sig själv. Det är en utbildning som gör att du ska utveckla dig själv, du måste komma in i dig själv innan du kan agera ut det här då va.”

De menade vidare att du bör ha en god förståelse för organisationen och dig själv och vad som förväntas av dig som ledare för att du ska kunna tillgodogöra dig UGL på ett effektivt sätt. En av respondenterna uttryckte att genusperspektivet väger tyngst då det kommer till urval, respondenten menade att han/hon skickade iväg kvinnor i högre utsträckning som ett led att stärka kvinnorna som befinner sig i eller är på väg mot en ledande roll.

Uppföljning Hur uppföljningen av UGL såg ut varierade bland respondenterna. Ett fåtal genomförde mer eller mindre strukturerade uppföljningar med medarbetaren som genomgått UGL, exempelvis i samband med utvecklingssamtalet. Dock så menade de flesta av respondenterna att uppföljningen är bristfällig eller saknas helt. De upplevde detta som en stor svaghet och en av respondenterna uttryckte något som var talande för majoriteten av respondenterna: *”Jag har för vana att sitta ner en stund och prata om utbildningen, vilken utbildning man än har gått då. Men någon större uppföljning av de som gått, nej det är vi nog rätt så dåliga på”*. Samma respondent menade vidare att den bristfälliga uppföljningen påverkar resultatet av UGL i organisationen på det sättet att kunskapen i vissa fall faller mellan stolarna. En annan respondent uttryckte att det finns ett behov hos medarbetarna att dela med sig av de nya erfarenheterna från UGL samt att börja använda sig utav de nya verktygen och i samband med det höja medvetenheten kring gruppdynamik hos medarbetarna. Respondenten sa följande: *”Det säger ju sig själv att ju mer man följer upp saker och ju mer man bekräftar individen. Desto mer ger det ju tillbaka”*. Den övergripande bilden hos respondenterna var att det är upp ledaren själv om de vill utvecklas och att börja praktisera kunskaperna, oftast utan uppföljning.

Uppfattningar om UGL

UGL har sedan den började användas som verktyg för ledarskapsutveckling i mitten på 80-talet varit populär bland organisationens medarbetare. Såväl chefer som medarbetare har överlag en positiv attityd gentemot UGL. Det finns dock en minoritet som upplever UGL som något negativt. Detta grundar sig enligt respondenterna i att de är rädda för att UGL ska bidra med insikter om deras egen person som de inte är redo att hantera. Trots denna minoritet med negativ attityd gentemot UGL så har utbildningen en hög status inom organisationen. Majoriteten av respondenterna upplever att den kunskap som UGL generar är nödvändig att besitta om man ska arbeta som ledare inom organisationen.

UGL:s roll inom organisationen UGL:s mångåriga historia inom organisationen har enligt respondenterna gjort att UGL med åren fått en allt högre status inom organisationen.

Vidare gav de uttryck för att UGL i dagsläget är ett krav för att medarbetarna ska vara aktuella för vissa befattningar inom organisationen. Detta är något som inom organisationen är allmänt känt vilket gör att efterfrågan att få gå UGL i dagsläget på många håll är större än vad organisationen har råd att erbjuda. Då respondenterna själva upplevt UGL:s bidrag till deras yrkesroll som positivt gav de också uttryck för att de kunskaper som UGL genererar hos individen borde vara obligatoriska om man ska arbeta som ledare inom organisationen. Flertalet av respondenterna menade att motsvarande kunskap och förståelse möjligtvis skulle kunna inhämtas på annat sätt än genom UGL, men några av respondenterna ansåg att UGL:s form och upplägg är unikt och väl utarbetat. Vidare trodde de att fullvärdiga alternativ till UGL skulle vara svåra att hitta. Den bild som respondenterna gav var att UGL:s status inom organisationen är hög och efterfrågan att få genomgå UGL är stor.

Medarbetarnas uppfattning om UGL Överlag så är uppfattningen om UGL positiv bland medarbetarna. Anledningen till att uppfattningen är positiv förklarades på olika sätt av respondenterna. En av respondenterna menade att hemlighetshållandet av UGL:s innehåll skapar en viss mystik kring utbildningen som respondenten trodde gynnat UGL:s rykte. En annan respondent menade att de flesta medarbetare som genomgått den har återvänt från utbildningen med en positiv inställning vilket smittat av sig på de andra medarbetarna. De menade dock att medarbetarnas uppfattning om UGL inte är odelat positiv. Några av respondenterna upplevde att man kunde se en viss skillnad i uppfattning mellan den yngre och den äldre generationen. De hade noterat att det finns en större skepsis gentemot UGL hos den äldre generationen medan den yngre generationen är mer positiv och ser det som en utmaning. På frågan om vad respondenten trodde det var som orsakade denna skepsis hos den äldre generationen svarade en av respondenterna följande;

"Jag tror att det är lite rädsla. Fan, tänk om de kommer på mig här. De vet inte vad det är. Jag tror att det är, du vet jag är så gammal vet du, plötsligt så man jättegammal... jag tror att det är lite rädsla. Inget annat."

Denna bild styrktes av ytterligare en respondent som upplevde att samma inställning fanns i den del av organisationen där respondenten arbetade. Respondenten menade att detta är ett problem då det i många fall är de något äldre som är i behov av UGL för att bryta gamla mönster och komma till självinsikt om hur de agerar i sin yrkesroll. Detta gav respondenten uttryck för genom följande citat;

"För vissa är det jätteviktigt alltså och jag tror att de nya cheferna att de kommer med den nya generationen där finns inte lika stort behov av UGL som det fanns i den gamla generationen, med femtiotalisterna, de fyrkantiga. Tittar man på de nya pojkarna och flickorna, 80-talister och de har ett helt annat tänk, så jag tror inte att den är lika viktig för dem, men vi är inte där ännu, än så länge."

Om man tittar på hur attityden kring UGL ser ut före respektive efter genomförd UGL så menade respondenterna att majoriteten av medarbetarna inte förändrar sin uppfattning. Om medarbetaren har positiv uppfattning om UGL innan genomförandet så brukar även uppfattningen efter genomförd UGL vara positiv. De menade vidare att samma sak gäller för de som har negativ uppfattning innan genomförandet. I de flesta fall ändras inte uppfattningen under tiden man genomgår UGL utan de återvänder i många fall med en negativ uppfattning. Detsamma menade respondenterna gäller för UGL:s upplägg. Om man har en positiv uppfattning innan man genomgår UGL så upplever man också ofta upplägget på utbildningen som positivt och lärorikt. Har man däremot en negativ uppfattning innan man genomgår UGL

så är ofta personen mer negativ till hur UGL är utformad och de kunskaper som UGL genererar när personen återvänder.

Ledarnas uppfattning om UGL Majoriteten av organisationens ledare har i dagsläget genomgått UGL. På frågan om hur mycket organisationens ledare diskuterar UGL med varandra gav respondenterna varierade svar. Några ansåg att de pratar en hel del om UGL och då framförallt om egna erfarenheter från när de själva genomgick utbildningen. Andra kunde inte minnas att UGL är något som de diskuterat med sina kollegor. De var dock alla överens om att den information och kunskap som de som ledare besitter om UGL är tillräckliga för att de ska kunna utnyttja UGL som ett effektivt verktyg för ledarskaputveckling.

Ledarnas uppfattning om UGL är, precis som i övriga organisationen, överlag positiv. En majoritet av respondenterna uttryckte att de sällan eller aldrig hört någon av deras chefskollegor uttrycka något negativt om UGL.

Diskussion

Inledningsvis bör frågan om tillförlitligheten i det empiriska materialet lyftas. Anledningarna till att respondenterna svarat som de gjort kan vara många. Det framkommer i studien att UGL närmast är ett krav för vissa tjänster inom organisationen. Detta kan vara en anledning för individer som strävar efter dessa tjänster att uttala sig positivt om UGL. Det är svårt att fastställa vad det är som styr respondenternas svar. Ett problem i empiriska studier är att respondenternas information ibland kan färgas av vad som är socialt önskvärt. Istället för att svara det som respondenten tänker så svarar han/hon det som de tror sig förväntas svara av sin omgivning. Studien visar att respondenterna upplever att UGL har en mycket hög status inom organisationen. Detta kan påverka respondenterna att bli mindre kritiska för att inte stöta sig med den bild av UGL som i dagsläget dominerar organisationen. Detta skulle kunna ge en bild som inte stämmer överens med verkligheten. Det är svårt att dra en slutsats kring hur nära verkligheten det empiriska materialet ligger. För att öka studiens validitet har dock intervjuguiden utformats så att respondenterna både fått delge sin egen upplevelse av UGL och deras upplevelse av hur organisationen påverkas av att andra genomgår UGL. I och med att intervjuguiden är utformad på detta vis blir det empiriska resultatet mer tillförlitligt.

UGL:s bidrag till den individuella utvecklingen

Det empiriska resultatet visade att individer i organisationen upplever att UGL på olika sätt bidrar till personlig utveckling. Bland annat indikerade resultatet att UGL enligt respondenterna skapar motivation inom organisationen både bland de ledare som genomgått utbildningen och bland medarbetarna. Tecken på liknande mönster går att se i Alderfers (1969) forskning kring ERG-teorin. Alderfer menar i sin studie att det finns ett positivt samband mellan individens upplevda utvecklingsmöjligheter och motivation. I fallet med ovan redovisade studie så är upplevelsen att UGL ger ledarna i organisationen möjlighet att utvecklas som individer vilket enligt Alderfer skapar motivation. Denna motivation sprider sig sedan i organisationen och även de medarbetare som inte genomgått UGL blir motiverade då deras ledare sprider positiv energi. Motivationen skapar i sin tur, som respondenterna uttrycker det, kreativitet, tolerans och samarbetsvilja vilket leder till att organisationen blir mer effektiv och till att sammanhållningen stärks.

Upplevelsen av att UGL bidrar till personlig utveckling är med stor sannolikhet också en anledning till varför UGL har hög status i organisationen. Möjligheten att utvecklas värdesätts

högt hos individen. Det är det behov som människan ständigt strävar efter att uppfylla och arbetar individen i en miljö där möjligheter till detta finns så skapar det en positiv inställning bland medarbetarna (Alderfer, 1969). Så länge man inom organisationen talar om UGL som ett bra verktyg för personlig utveckling så kommer den att vara något som medarbetarna inom organisationen ser som något positivt och motiverande.

Skulle organisationen välja att lyfta ut UGL som verktyg för ledarskapsutveckling riskerar man att motivationen hos organisationens ledare sjunker då möjligheten till personlig utveckling sannolikt påverkas negativt. Hittar man dock ett annat verktyg som generar liknande kunskaper och som man talar om på samma sätt som man i dagsläget gör om UGL så går troligtvis inte motivationen förlorad. Detta är dock en fråga som denna studie inte tar upp och som kräver djupare studier för att svara säkert på.

Vidare indikerar resultatet att UGL enligt respondenterna bidrar till att höja självförtroendet hos ledarna och tydliggöra ledarrollen för dem. Självförtroende har enligt tidigare forskning ett positivt samband med hur väl man presterar på jobbet (Arnolds & Bosshof, 2002). Enligt respondenterna så upplevde de att de själva presterade bättre som ledare efter att de genomgått UGL. Den slutsats som då kan dras är att UGL enligt respondenterna har ett samband med hur väl ledarna inom organisationen presterar. En möjlig effekt är att det ökade självförtroende som UGL generar för individen resulterar i förlängningen i att arbetsprestationen ökar bland organisationens ledare.

Genusperspektivet var något som kom upp spontant i flera av intervjuerna. Kvinnans roll inom organisationen har enligt resultatet också påverkats av UGL:s bidrag. I dagsläget används UGL som ett verktyg för att stärka de kvinnliga ledarna i organisationen. Framförallt så stärker UGL enligt respondenterna kvinnornas självförtroende och hjälper dem att våga tro på sig själva som ledare. Kvinnor planerar inte i samma utsträckning som män sin karriär. Anledningen till detta är att de inte tror att de har möjlighet att bli ledare. Denna inställning gör att de inte är lika förberedda på att anta en ledande befattning som männen. Männen ser det som ett naturligt steg medan det för kvinnan kommer mer som en överraskning (Muhonen, 1999). Under UGL uppmärksammas kvinnorna på att de besitter de kvaliteter som krävs för att bli en kompetent ledare. När de sedan antar en ledande befattning är enligt studien deras självförtroende starkare och därmed ökar prestationsförmågan.

I resultatet lyfts UGL:s bidrag till ett tydligt och väldefinierat ledarskap fram av respondenterna. Tydliga ramar och instruktioner bidrar till att skapa tydliga förväntningar och trygghet för medarbetarna. Det som motiverar ledarna starkast är utvecklingsbehovet medan medarbetarna motiveras starkast av relationsbehovet. Medarbetarna vill veta vilka förväntningar som finns på dem och känna att de har en god relation till ledning och arbetskamrater (Arnolds & Bosshof, 2002). Resultatet indikerar enligt att ledarna efter UGL utvecklar en större förmåga att tydliggöra för sina medarbetare vad de förväntar sig och vad de upplever att medarbetarna gör bra och mindre bra vilket är vad medarbetarna efterfrågar för att öka sin arbetsprestation. Det är inte enbart medarbetarna som upplever större trygghet som en effekt av UGL. Enligt resultatet så upplever också ledarna en ökad trygghet genom att de utvecklar en gemensam ledarskapskultur och ett gemensamt språk som en effekt av UGL. Även för ledningen resulterar denna ökade trygghet i slutändan i en prestationsökning.

Ytterligare en effekt som respondenterna upplever att UGL bidrar med till organisationen är att den blir en attraktiv arbetsplats. Då medarbetarna upplever att de har möjlighet att tillfredsställa de behov som motiverar människan så skapas en bild av en positiv arbetsplats där möjlighet till utveckling finns (Alderfer, 1969). Likaså är upplevelsen att UGL bidrar till att göra ledningsbefattningar attraktiva på det sättet att organisationens medlemmar ges en bild av att man på ledande befattningar får hjälp att utvecklas som person och ledare genom verktyg så som UGL. Här bör extra tonvikt läggas på att upplevelsen är att kvinnorna

genom UGL får en extra uppmuntran att anta ledande befattningar. Detta hjälper till att även i den frågan skapa en modern och attraktiv organisation.

Ovan har trygghet, personlig utveckling och självförtroende diskuterats som bidrag vilka UGL enligt respondenterna genererar. Enligt Alderfer (1969) så har alla dessa faktorer en viktig inverkan på hur väl man presterar som människa. Hög motivation och hög prestation är något som ständigt eftersträvas av organisationer. Respondenternas upplevelse är att UGL som verktyg för ledarskapsutveckling bidrar till att höja prestationsnivån och öka motivationen genom att ingjuta självförtroende, skapa trygghet och skapa möjligheter till personlig utveckling. Vidare visar resultatet att UGL inom organisationen upplevs som väl inarbetad och innehar en hög status. Trots att man i dagsläget troligtvis skulle kunna tillgodogöra sig den kunskap som UGL genererar på andra sätt så skulle man lätt kunna gå miste om ovan definierade effekter. Om inte de nya verktygen skulle få samma goda rykte inom organisationen finns det risk att tryggheten, självförtroendet och personliga utvecklingen inte skulle bli lika tydlig för organisationens medlemmar. Detta skulle leda till att kunskapen genererades men effekterna som redovisats ovan riskerade att utebli.

UGL:s bidrag till det organisatoriska lärandet

Det empiriska resultatet indikerar på flertalet punkter att upplevelsen hos respondenterna är att UGL bidrar med kunskap till organisationen både på ett individuellt- och organisatorisk plan. UGL bidrar också enligt respondenterna till att en läroprocess kontinuerligt pågår inom organisationen. Denna lärandeprocess grundar sig i att individen som genomgår UGL tar med sig nya insikter och förhållningssätt tillbaka till organisationen. Han/hon överför i sin tur kunskapen till sina medarbetare. På detta sätt övergår efter en tid de kunskaper som UGL genererar för individen till ett nytt gemensamt förhållningssätt. Detta kan definieras som lärande av andra ordningen vilket är en form av lärande som är gynnsamt för en organisation och bidrar till en robust och flexibel organisation (Argyris, 1982) Resultatet indikerar vidare att UGL enligt respondenterna bidrar till en samsyn på ledarskapet och en gemensam värdegrund. Fler av respondenterna talar om att ledare inom organisationen ofta delar med sig av erfarenheter från UGL med varandra. De menar också att man genom UGL får ett gemensamt språk som gör det enklare att kommunicera och på det sättet ökar förståelsen inom organisationen. Att erfarenheter från UGL regelbundet kommuniceras är ett tecken på att kunskaperna som UGL genererar är levande i organisationen. Enligt Argyris (2002) studie är detta ett tecken på att ett organisatoriskt lärande sker kontinuerligt i organisationen. Man delar erfarenheter med varandra och använder insikter från UGL som grund då man diskuterar vardagliga problem.

Att våga ta tag i problem som finns på arbetsplatsen är något som resultatet talar för att UGL bidrar till. Genom UGL stärks enligt respondenterna individen i sin ledarroll samt får konkreta verktyg som kan användas i det dagliga arbetet. Bland annat upplever man i organisationen att UGL bidrar till en rakare kommunikation mellan ledare och medarbetare. Ledarna i organisationen ger på ett konstruktivt sätt både positiva och negativa budskap till sina medarbetare. Detta skapar i förlängningen möjligheter till att hantera problem som man tidigare inte visste hur man skulle angripa. Det skapar också nya möjligheter att lära av och förstå varandra inom organisationen. Detta beteende möjliggör lärande av andra ordningen genom att man vågar se problemen och man har även verktygen att från grunden förändra den struktur som är orsaken till dem (Argyris, 2002). Även detta visar tecken på att de kunskaper som UGL genererar lever i organisationen och dagligen kommer till användningen för ledare såväl som medarbetare.

UGL belyser även vikten av att ta vara på de egenskaper och kompetenser som finns hos de olika individerna. Nya förhållningssätt till hur man sätter samman grupper för att få en bra dynamik växer fram, där egenskaper och personlighet tas i beaktande. Gruppens sammansättning har en påverkan på gruppens effektivitet. Enligt respondenterna bidrar UGL till att ledarna i organisationen sätter samman grupper så att individuella kunskaper och personligheter ska komplettera varandra. Detta får effekten att gruppen blir effektiv och det kontinuerliga lärandet av varandra inom gruppen gynnas (Argyris 2002).

Att skapa ett organisatoriskt lärande genom att utveckla den enskilda individen är enligt resultatet en av målsättningarna med att använda UGL som ledarskaputvecklingsverktyg. För att nå denna målsättning krävs det att de som genomgår UGL återvänder med kunskaper som de är villiga att praktisera samt dela med sig av till sina medarbetare. Några av respondenterna ger uttryck för att individens uppfattning om UGL påverkar individens förmåga att tillgodogöra sig utbildningen. Man menar att det är viktigt att individen går in i UGL med ett öppet sinne och ett självkritiskt förhållningssätt för att kunna tillgodogöra sig utbildningen. För att uppnå ett djupare lärande måste man låta den nya kunskapen utmana tidigare kunskap (Argyris, 2002). Om man då genomgår kursen med en skeptisk inställning så finns risken att man inte låter de nya insikterna utmana den kunskap man redan bär med sig. För att bidraget av UGL ska bli värdefullt för organisationen är det av stor vikt att de som genomgår UGL är positivt inställda till kursen. Om så inte är fallet riskerar man att inläring av djupare karaktär inte uppstår och kursen faller i glömska hos individen inom kort. På detta sätt når inte organisationen det mål man satt upp om att skapa organisatoriskt lärande genom de individuella insikterna.

Resultatet indikerar även att en strukturerad uppföljning av UGL till största delen saknas vilket riskerar att förhindra samspelet mellan den individuella utvecklingen som UGL genererar och det organisatoriska lärandet. Respondenterna menar att bristen på uppföljning riskerar att leda till att den praktiska tillämpningen av kunskaperna uteblir. UGL blir då en individuell upplevelse som i bästa fall utvecklar individen. Den leder dock inte till några nya gemensamma insikter och sprids inte i organisationen på ett konstruktivt sätt. Enligt resultatet så tillämpas kunskaperna från UGL praktiskt i organisationen även utan en strukturerad uppföljning. Respondenterna är dock överens om att den praktiska tillämpningen av kunskaperna troligtvis skulle öka ytterligare om man hittade ett sätt att följa upp de individer som genomgår UGL.

Samspelet mellan den individuella utvecklingen och det organisatoriska lärandet

Det empiriska resultatet visar i denna studie på att ett tydligt samspel mellan den individuella utvecklingen och det organisatoriska lärandet existerar. Respondenterna talar om en individuell utveckling under och efter genomförd UGL. Vidare menar de att denna individuella utveckling med tiden visar sig på ett organisatoriskt plan i form av samstämmigt ledarskap och gemensam värdegrund. Här visar resultatet på att det pågår ett organisatoriskt lärande i organisationen. Det organisatoriska lärandet i sin tur resulterar i många fall i ytterligare individuell utveckling (Argyris, 2002).

Det bidrag till lärande som UGL enligt respondenterna genererar får enligt respondenterna ett fortsatt liv i organisationen. Kunskapen sprids och omvandlas med tiden till nya gemensamma kunskaper och förhållningssätt. Dessa förhållningssätt skapar sedan en omgivning som kräver att medarbetarna utvecklas ytterligare. När denna utveckling sedan skett så skapas återigen nya gemensamma förhållningssätt och så fortsätter utvecklingen på liknande sätt. Det organisatoriska lärandet skapar en miljö där möjlighet till personlig utveckling ständigt existerar. Detta skapar i sin tur motiverade medarbetare som vill prestera

på en hög nivå (Alderfer, 1969). Det finns alltså en koppling mellan det bidrag som UGL enligt respondenterna ger till den individuella utvecklingen och det bidrag som UGL enligt respondenterna ger till det organisatoriska lärandet. Dessa två faktorer står i samspel med varandra och påverkas också av varandra. Om den individuella utvecklingen av någon anledning hämmas får det ett direkt resultat på det organisatoriska lärandet. Samma sak gäller om det organisatoriska lärandet hämmas, då skapas en organisation där den personliga utvecklingen inte ges samma utrymme.

Implikationer för organisationen

Denna studie visar att individer i organisationen upplever att UGL:s bidrag till organisationen sker både på individuell- och organisatorisk nivå. De upplever också att bidraget som sker på den individuella nivån påverkar det organisatoriska lärandet och vice versa. Med denna studie som grund är det av vikt att organisationen undersöker de eventuella alternativ som i framtiden skulle kunna ersätta UGL om man väljer att lyfta ut UGL som verktyg för ledarskapsutveckling. Det finns en risk att man enbart ser till den fasta kunskap som UGL genererar när man utvärderar huruvida detta verktyg bör vara en del av organisationens framtid. Det man då missar är den kunskapsgenerering som UGL bidrar med i det dolda för organisationen.

Om organisationen väljer att fortsätta att använda UGL som ett verktyg för ledarskapsutveckling bör man utarbeta en strukturerad uppföljning för de individer som genomgått utbildningen. Detta för att säkerställa att de individer som genomgått UGL känner att de kan applicera de kunskaper de fått praktiskt i sin yrkesroll. Som diskuterats ovan så finns annars en risk att kunskapen stannar på en individuell nivå och att det organisatoriska lärandet uteblir. Organisationen bör också tydliggöra och skapa mer struktur i hanteringen av urval inför en UGL-utbildning. Detta för att undvika att personer som av olika anledningar vid tidpunkten inte är mottagliga för utbildningen ändå väljs ut att genomgå den. När detta sker riskerar man att gå miste om de individuella och organisatoriska effekter som redovisats i denna studie.

Inom organisationen bör också samspelet mellan den individuella utvecklingen och det organisatoriska lärandet som lyfts fram i denna studie tydliggöras för medarbetarna. Om de medvetliggörs om att deras individuella utveckling i slutändan påverkar det organisatoriska lärandet så skapar det motivation för medarbetarna att inhämta ny kunskap och fortsätta utvecklas.

Förslag till framtida studier

I ett framtidsperspektiv hade det varit intressant att se vilket bidrag man upplever att alternativen till UGL ger till organisationen. Detta för att kunna jämföra de olika verktygens bidrag och därmed få en djupare förståelse för det resultat som denna studie visat. Denna studie är riktad till att undersöka UGL:s bidrag till den individuella utvecklingen och det organisatoriska lärandet samt samspelet däremellan. Det finns ytterligare områden inom vilka UGL bidrar med kunskap, det skulle därför vara av intresse att fastställa dessa och utvärdera i vilken grad UGL bidrar inom dessa områden. Även dessa studier skulle skapa ytterligare förståelse för det resultat som denna studie visat och vidare tydliggöra UGL:s bidrag till organisationen.

Referenser

- Alderfer, C.P. (1969). Organizational Behavior and Human Performance. *A journal of Fundamental Research and Theory in Applied Psychology*, 4, 142-175.
- Argyris, C. (1982). *Reasoning, Learning, and Action, Individual and Organizational*. USA: Jossey-Bass Inc. Publishers
- Argyris, C. (2002). Double-loop learning, Teaching, and Research. *Academy of management Learning and Education*, 1:2, 206-218.
- Arnolds, C.A. & Boshoff, C. (2002). Compensation, esteem valence and performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory. *International Journal of Human Resource Management*, 13:4, 697-719.
- Bryman, A. (2001). *Samhällsvetenskapliga metoder* (3:e upplagan). Malmö: Liber AB
- Hane, M., Karlsson, N. & Sörbom, J. (2000). *UGL – varför? Sett ur deltagares, handledares och verksamhetens perspektiv. En antologi i tre*. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.
- Kaufmann, A. & Kaufmann G. (1996). *Psykologi i organisation och ledning*. Norge: Fagbokförlaget.
- Muhonen, T (1999). *Kvinnor, karriär och familj – En studie om chefer i fyra branscher*. KFS AB, Lund
- Svedberg, L. (2007). *Grupp-psykologi Om grupper, organisationer och ledarskap* (4:e upplagan). Danmark: Studentlitteratur.

Bilaga 1

Intervjuguide

Del 1, Inledning; Frågor kring chefens respektive kollegors och anställdas attityd och upplevelse av UGL

1. Vad har du för inställning till UGL-utbildningen?
 - Har du själv gått den?
 - Vad tog du huvudsakligen med dig för kunskap från utbildningen?

2. Hur mycket kunskap har du om UGL
 - Hur har du inhämtat din kunskap om UGL?
 - Känner du att din kunskap är tillräcklig för att kunna utnyttja utbildningen på ett effektivt sätt?
 - Känner du att myndigheten bistår dig med tillräcklig information för att kunna använda UGL på ett effektivt sätt?

3. Hur upplever du att dina anställdas inställning är till UGL?
 - Hur brukar reaktionerna bland dina anställda vara när du föreslår för dem att genomgå en UGL-kurs?
 - Vad tror du den reaktionen grundar sig på?

4. Hur ser inställningen till UGL ut bland dina chefskollegor?
 - Är din bild att dina kollegor använder den på samma sätt som du själv?
 - Upplever du att du och dina chefskollegor har en relativt enstämig bild av vad UGL innebär?

5. Hur ser kommunikationen kring UGL ut mellan dig och dina chefskollegor?

Del 2, Frågor kring förväntade effekter

1. Kan du ge en kort beskrivning om hur ni arbetar med UGL?
 - Hur ofta använder du dig av UGL som ett redskap för kompetensutveckling?
 -

2. Har du en tydlig bild av när UGL är en lämplig utbildning för någon av dina anställda?
 - Hur har du skapat dig den bilden?

3. Vad är en vanlig orsak till att någon av dina anställda genomgår en UGL-utbildning?

4. Finns det situationer när du har svårt att bestämma dig för om UGL är lämplig eller inte i förhållande till andra utbildningar?
 - Vad anser du det är som gör att denna osäkerhet uppstår?

5. Vilka är dina förväntningar att UGL ska generera för organisationen när någon av dina anställda genomgår utbildningen?

Del 4, Vilka effekter generar UGL

1. Vi har talat om olika förväntningar du har när någon av dina anställda går UGL. Upplever du i de flesta fall att dina förväntningar införlivas efter avslutad kurs?
 - På vilket sätt ser du det?
2. Har ni någon form av uppföljning med den anställda efter genomförd UGL?
 - Hur ser vanligen den uppföljningen ut
 - Vad upplever du att uppföljningen ger för resultat för individen/organisationen?
3. Vilka är de vanligaste reaktionerna från de anställda efter avslutad kurs?
 - Tror du att de känner att de kan praktisera de kunskaper de fått med sig från utbildningen i sin tjänst hos er?
 - Om ja, hur ser du exempel på det?
 - Om nej, vad tror du det är som gör att de känner svårigheter med det det?

Del 5, UGL:s effekter på organisationen

1. Hur arbetar du/ni med att integrera de kunskaper som UGL innebär för den enskilda individen i organisationen?
 - På vilket sätt påverkar den kunskap som UGL ger för den enskilda individen organisationen i helhet?
2. Upplever du att UGL genererar en tydlig förtjänst till organisationen?
 - Inom vilka områden är denna förtjänst som störst?
3. Upplever du att UGL är en viktig del i organisationens kompetensutvecklingsarbete?
 - Om ja, vad är det som gör den viktig?
 - Om nej, vad är det som gör den mindre viktig?
4. Vad upplever du att ni skulle gå miste om utan tillgång till UGL?
 - Upplever du att ni lätt skulle kunna skaffa den kunskap som UGL genererar från någon annan källa?
 - Om nej, vilken är anledningen till att du tror att detta skulle bli svårt?
 - Om ja, upplever du UGL som en överflödig kurs?