

ÖREBRO UNIVERSITET

Akademien för humaniora, utbildning och samhällsvetenskap

Huvudområde: pedagogik

Hur utbildningsplanering påverkas av människo- och
kunskapssyn
– en kvalitativ analys av en kommuns föresatser

Alfredsson Maria

Rosvall Lena

Pedagogik C, Arbetslivspedagogik

Uppsats, 15 högskolepoäng

Höstterminen 2008

Sammanfattning

Den här uppsatsen handlar om hur man inom en kommunal verksamhet ser på människor och kunskap samt hur detta påverkar den pedagogiska inriktningen utbildandet har. Genom en ökad förståelse för de olika utbildningsbegreppen och hur de vuxit fram, samt de problem som kan uppstå, kan vi som framtida personalvetare ses som bättre rustade att arbeta med dessa frågor efter uppsatsens färdigställande.

Vi har använt oss av triangulering med en kvalitativ ansats, där de olika delarna består av textanalys av styrdokument, intervjuer med personal inom HR¹ samt en observation av ett utbildningstillfälle. Vi har under arbetets gång sett på de symboler och metaforer som används inom organisationen och utifrån dessa dragit paralleller och slutsatser om den människo- och kunskapssyn som representeras.

Det vi har fått fram är att de använder sig av både förmedlande och progressiv pedagogik, vilket i uppsatsen inte värderas utan vi har sett på de faror som eventuellt kan förknippas med respektive ståndpunkt. Vi vill dock poängtera att organisationen använder processer i hög grad, men att det förmedlande till stor del ligger som grund.

Nyckelord: progressiv-, förmedlande pedagogik, kunskapssyn, människosyn.

¹ HR står för Human Relations och innefattar personalfunktionen i organisationer.

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
2 Disposition	2
3 Ledarutbildningens fällor i tidigare forskning	3
4 Syfte	5
4.1 Frågeställning	5
5 Metodologi	6
5.1 Hermeneutik och positivism.....	6
5.2 Ontologi och epistemologi.....	7
5.3 Kvalitativ respektive kvantitativ metod.....	8
6 Triangulering i en fallstudie	10
6.1 Tillvägagångssätt	10
6.1.1 Textanalys.....	10
6.1.2 Intervjuer	12
6.1.3 Observation.....	13
6.2 Reliabilitet och validitet.....	14
6.3 Avgränsning och urval.....	14
6.4 Kritik av det egna arbetet och vald metod	15
6.4.1 Problem i samband med undersökningen.....	16
6.5 Etiska och moraliska överväganden	17
6.5.1 Innebörd för vår studie	18
7 Från perspektiv till modell	19
7.1 Utveckling av två perspektiv	19
7.2 Rationaliteter och handlingsmönster	20
7.3 Behaviorism.....	21
7.3.1 Lärprocessen inom behaviorismen	22
7.4 Social interaktionism	23
7.4.1 Lärprocesser inom social interaktion.....	24
7.5 Teorimodell	25
8 Synen på lärande	26
8.1 Människosyn.....	26
8.2 Kunskapssyn.....	27
8.3 Kultur inom en organisation	28
9 Pedagogiska inriktningar	31
9.1 Förmedlande pedagogik	31
9.2 Progressiv pedagogik.....	32
9.3 Tolkning av data	33

10 Att utgå ifrån en modell	34
10.1 Dokumentanalys med kommentarer	34
10.2 Analys av intervjuer med kommentarer	36
10.3 Observationsanalys med kommentarer	37
10.3.1 Sammanfattning	38
11 Styrkor och svagheter	40
11.1 Framtida forskning	43
11.2 Slutsats	44
Referenser	45
Riksdagstryck och lagar	47
Elektroniska källor	47
Figur 1; Teorimodell	25
Figur 2; Tolkning av data	33
Bilagor	

1 Inledning

Modellen av livslångt lärande som används i Sverige ligger som en grund för hela samhället (SOU 1999:141). Det bästa sättet att möta utmaningar är att stärka företagen och individerna till ”[...] att anpassa sig till förändringar, förbättra produktiviteten och dra nytta av tekniska innovationer” (SOU 1999:141, s 10, vår kursivering). För att detta skall kunna ske måste anpassningen och flexibiliteten hos arbetskraften öka. Personalutbildning och kompetensutveckling på arbetsplatserna är ekonomiskt-, fördelningspolitiskt- och socialt betydelsefulla komponenter i den strategi som Sverige har valt för att möta behoven i kunskapssamhället (SOU 1999:141).

Uppsatsen kommer att handla om hur ledarutbildningen inom en kommun ser ut. Idag används ledar- utveckling/utbildning ofta som en förändringsstrategi i organisationer, ett sätt för arbetsgivaren att likrikta och få igenom en önskad förändring (Hatch 2006, Nilsson 2005). En annan sak som är viktig att komma ihåg är att en förändringsprocess inte alltid är medvetet styrd, utan kan uppstå på grund av interna eller externa krafter såsom mode, opinion etc. (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist 2001).

Den här uppsatsen rör det pedagogiska fältet då den riktar in sig på hur handlingsmönster påverkar lärprocessen samt paradoxerna som kan förekomma i utbildningsplanering. Ökad kunskap inom området borgar för ett bättre användande av de påverkansverktyg vi förfogar över som framtida personalvetare. Frågan berör inte bara HR-funktionen utan alla anställda eftersom till exempel likriktningen påverkar både deras arbete direkt och deras arbetsmiljö i förlängningen.

Steget från egen vision till en genuint delad vision är ett kvalitativt språng som förutsätter viljan och modet att utmana och låta sig utmanas av andras förståelse av verkligheten (Lind, Nilsson & Gustafsson 2006, s 11).

2 Disposition

I *kapitel 3* går vi igenom några undersökningar som gjorts inom området utveckling och utbildning av ledare/chefer. Därefter löper texten vidare med syfte och frågeställningar i *kapitel 4*. I det *femte kapitlet* om metodologi teoretiseras metoden för att få en förståelse för de problem, styrkor och svagheter som uppkommer under ett sådant här arbete. Metoddelen redogör i *kapitel 6* för de valda metoderna i trianguleringen som utgör denna undersökning, samt de svårigheter vi stött på under arbetets gång.

Sedan går vi vidare till resultatet av modellarbetet i *kapitel 7*, där vi går igenom olika förhållningssätt inom pedagogiken och hur dessa vuxit fram. Vidare utvecklar vi detta till olika sätt att se på både människan och kunskap inom social interaktion respektive behaviorismen samt redovisar grunden för den modell vi tagit fram. I *kapitlen 8* förhåller vi oss till kunskaps-, människosyn samt hur dessa påverkar och påverkas av kulturen i en organisation. I *kapitel 9* förklaras de olika pedagogiska inriktningarna; förmedlande respektive progressiv samt den modell vi använt oss av när vi tolkat insamlad data. Sedan redovisas resultatet av studien i *kapitel 10* enligt följande; vi går igenom textanalysen för att sedan gå vidare med samtal och observation. Detta knyter vi ihop i en sammanfattning i slutet av kapitlet. Till sist diskuterar vi resultatet i *kapitel 11*, där vi fördjupar de resonemang som uppstått under arbetets gång samt kommer till en slutsats.

3 Ledarutbildningens fällor i tidigare forskning

För att kunna se på ledarutbildning har vi tittat på några tidigare undersökningar som gjorts. Christian Helms Jørgensen använder sig till exempel av olika rationalitetsbegrepp som förklaring till olika handlingsmönster. ”*En rationalitet utgörs av ett motiveringssystem eller en viss form av förnuft, som är knutet till ett visst praxisfält*” (Helms Jørgensen 2006, s 94, vår kursivering). Han har gjort en undersökning av hur utbildning både kan bidra till att vidareföra den givna arbetsdelningen i organisationen och till att förändra den. Eftersom samtliga aktörer inte har full inblick i alla förutsättningar runt utbildningsplaneringen, utan det finns dolda villkor och dynamiker i samspelet, kan det vara svårt att i förväg veta hur utbildningen kommer att falla ut. Det vill säga olika rationaliteter ger oavsiktliga effekter till följd, vilka kan visa sig vara viktigare än de avsedda (Helms Jørgensen 2006).

Jørgen Frode Bakka (2001) tar upp en undersökning som gjorts i Samhallkoncernen angående deras satsning på personalen i form av ett personalutvecklingssystem. Samhall fokuserade på att ge de anställda en trygg och säker arbetsmiljö, något som ansvariga chefer ansåg behövdes på arbetsplatserna. Dock visade undersökningen att majoriteten av de anställda framförallt ville ha tillgång till utveckling och förändring. Denna brist på överensstämmelse mellan företagets fokus och personalens behov ställde till det på så sätt att de individer som sökte utmaningar bromsades i sin utveckling. Resultatet visar att ett personalutvecklingssystem måste tillåtas ha flera fokus för att inte riskera att stora grupper av anställda tappas bort på vägen (Bakka m.fl. 2001).

Enligt en annan undersökning spelar organisationen som kontext tillsammans med de ansvariga inom HR en stor roll i valet av ledarutvecklingsprogram (Nilsson 2005). Två riktningar visade sig; 1, *Ledarskap som organisationsledning* där fokus ligger på chefsrollen, omvärlden och organisationskännedom. Den här inriktningen hittades företrädesvis inom offentlig sektor. 2, *Ledarskap som personalledning* som fokuserar de mellanmänniska aspekterna d.v.s. självkännedom, kommunikation, ledarrollen,

personalfrågor samt grupper och deras utveckling. Denna inriktning förekom i huvudsak inom privat sektor (Nilsson 2005).

4 Syfte

Vårt syfte är att konstruera en modell, med utgångspunkt i behaviorism respektive social interaktionism, med avsikt att studera kunskaps- och människosyn i en kommuns ledarutbildning. Samt testa modellen i en fallstudie.

4.1 Frågeställning

- Vilken kunskapssyn respektive människosyn visar sig i den studerade verksamheten?

5 Metodologi

Den metod man använder bör bero på vilken forskningsfråga det handlar om och vilken metod som bäst kan hjälpa forskaren att besvara den. Det kan till exempel bero på om problemställningen är empirisk eller teoretisk, om målet är att testa en teori eller att skapa förståelse för något, eller rent av att skapa en ny teori. Olika frågeställningar kräver olika forskningsansatser för att ge rimliga svar (Gustavsson 2003/2004). Den hermeneutiska vetenskapstraditionen är subjektivistisk på det sättet att den anger att människans handlande måste förstås med utgångspunkt i hennes idéer, tankar, motiv och avsikter. Detta innebär att det inte kan finnas någon generell lag som förutsäger människans handlingar eftersom de med den utgångspunkten inte är lagbundna. Detta är också anledningen till att man inom hermeneutiken söker förståelse istället för lag (Trollestad 1994). Jürgen Habermas använder sig av begreppet *Procedural rationalitetsuppfattning*; nämligen att all kunskap är felbar och att det därför är viktigt hur man kommit fram till det man kommit fram till, att grunden är stabil. För att grunden ska stå över alla tvivel måste processen vara öppen och alltid kunna kritiserats eller omprövas (Eriksen & Weigård 1999/2000).

5.1 Hermeneutik och positivism

Samhällsvetenskapen kan sägas stå på två ben; det hermeneutiska och det positivistiska. Den senare inriktningen söker definitiv kunskap med mätbara metoder där kraven på intersubjektivitet² är stora. En kvantitativ metod innehåller dock också ett tolkande moment, genom att de statistiska och matematiska sambanden som undersökningen visar måste tolkas (Gustavsson 2003/2004). Den hermeneutiska inriktningen ser mer till att öka förståelsen för bakomliggande orsaker till de områden man vill undersöka än vad den positivistiska gör. Man strävar inte heller efter att tolkningen generellt ska kunna appliceras på en annan tid eller plats än där och då den genomförs. Vidare skiljer

² Intersubjektivitet betyder inom vetenskapsteorin att till exempel en hypotes eller ett resonemang i princip bedöms lika oavsett vem som undersöker dess riktighet. Intersubjektivitet anses ofta vara grundläggande för vetenskapligt arbete. (<http://www.uppsatsguiden.se/ord/33/>)

sig olika forskare åt vad det gäller ontologi³ vilket kommer att påverka dennes tolkning av data. Den hermeneutiska forskningsprocessen består av fyra centrala aspekter; förförståelse, tolkning, förståelse och förklaring. Till dessa grundstenar kommer den rörlighet som uppstår och utgör själva kärnan i tolkningsprocessen (Ödman 2003/2004).

5.2 Ontologi och epistemologi

Ontologi är läran om varat, vår verklighet. Ett exempel på en ontologi är uppfattningen att verkligheten består av någon form av substans som existerar oberoende av vår kunskap om den. Den sociala verkligheten människan lever i skapas således genom hennes uppfattning om den (Wennerberg 2001).

Detsamma gäller tingen/symbolerna omkring henne, enligt en ontologisk grund är det skillnad på tingen i sig och på tingen så som individen uppfattar dem. För att ge ett exempel kan man tänka sig en färg. Färgen för en individ är inte nödvändigtvis uppfattad på samma sätt av en annan (Wennerberg 2001).

Habermas Jürgen pratar istället om en moralteori som grundats på Kants *det praktiska förnuftet*. Teorin har fyra grundläggande kännetecken;

- Deontologisk vilket betyder att den fokuserar på att förklara vilka egenskaper som gör handlingsnormen förpliktigande.
- Kognitivistisk på det sätt att handlandet byggs på rationell moralisk insikt.
- Formalistisk för att den visar vilka principer vi måste använda oss av för att dra moraliskt hållbara slutsatser.
- Universalistisk vilket innebär att det finns vissa principer som är oföränderliga (Eriksen & Weigård 2000).

Epistemologi handlar om hur kunskapen är beskaffad, olika kunskapsteorier (Grensjö 2003). Göranson delar in yrkeskunskapen i tre delar:

[...] den vi får genom att vi själva utövar ett yrke (färdighetskunskap), den vi får genom erfarenhetsutbyte med kollegor eller arbetskamrater (förtroenhetskunskap) och slutligen den vi kan läsa oss till (påståendekunskap) (Göranson i Grensjö 2003, s 17).

³ Ontologi; se kapitel 5.2

Grensjö beskriver att det finns en klar tendens till att vi överbetonar den teoretiska kunskapen på den praktiska kunskapens bekostnad. Istället anser han att man bör lyfta fram hur kunskaperna hänger samman eftersom tolkningen av teoretisk kunskap sker utifrån förtrogenhetskunskaperna. Utan denna friktion mellan kunskaperna utarmas kunnandet (Grensjö 2003). Ser man det på det här viset blir företagets epistemologiska uppfattning central eftersom den utgör grunden till vilken kunskap som anses viktig och därför bör satsas på. Relationen mellan det teoretiska lärandet och det praktiska lärandet är komplicerat, svårigheterna är att åstadkomma en koppling mellan dessa två. Den här uppsatsen kommer därför att använda en kvalitativ metod för att uppnå ökad förståelse för intentionen bakom ledarutbildningen i kommunen.

5.3 Kvalitativ respektive kvantitativ metod

Skillnaden mellan kvalitativ och kvantitativ metod ligger i ansatsen. Där den kvalitativa metoden syftar till att undersöka arten eller karaktären av något, fokuserar den kvantitativa på att undersöka hur mycket, hur stort eller mängden av något (Kvale 1997). Den kvalitativa forskningsmetoden drivs inifrån och nerifrån med fokus på förståelse för processer och skeenden vilket i sin tur kan ge verktyg till förändring (Repstad 1999). Genom att triangulera och på så sätt använda blandade data för att se på ett större sammanhang kan forskaren spekulera friare och djärvare för att skapa poänger. Forskaren kan alltså gå utanför sitt material för att fördjupa sitt resonemang (Gustavsson 2003/2004).

Dock omfattas en kvalitativ studie av kontrollkriterier i lika hög grad som en kvantitativ. Det får aldrig röra sig om ett fritt tyckande eller en argumentationsbas för egna idéer. Kvalitetskriterierna används för att säkerställa att den tolkning som görs är trovärdig (Gustavsson 2003/2004). Den kvantitativa forskningen bygger på den naturvetenskapliga modellen och på positivismens antagande att naturvetenskaplig metod passar alla former av kunskap, detta trots att människan skiljer sig från naturvetenskapens vanliga så som objekt (Repstad 1999). Vidare söker den kvantitativa forskningen efter generaliserbarhet och representativitet utifrån undersökningar av större grupper medan kvalitativ metod kan förhålla sig till mindre grupper och utföra undersökningar som gäller

för en specifik tid och plats. Men även den kvantitativa metodens provgrupp kan ge en skev bild om inte urvalet är noggrant gjort (Repstad 1999).

Dock får man inte glömma bort att metoderna kompletterar och återverkar på varandra. Med ett mer öppet förhållningssätt kan kvantitativa och kvalitativa analyser blandas. Tyngdpunkten ska då styras utifrån vilken forskningsfråga det är frågan om. I själva datainsamlandet sker då en växelverkan, vilket är möjligt eftersom båda metoderna är både teoretiskt och praktiskt sammanflätade med varandra. Detta ställer dock skiftande krav på forskaren då det är frågan om olika utgångspunkter (Kvale 1997).

6 Triangulering i en fallstudie

Den här undersökningen är en fallstudie⁴ då den förhåller sig till en enskild arbetsplats. För att svara på frågan vilket ändamål kommunen har med ledarutbildningen analyseras källorna, i en triangulering. Triangulering åstadkoms genom att använda mer än två metoder, exempelvis genom observation, intervjuer och textanalys. Det innebär att de data som tolkas får större tillförlitlighet även för andra samhällsforskare. Triangulering används mest inom kvantitativ forskning, men kan användas även i kvalitativa studier. De olika metoderna kan visa på olika resultat och i förlängningen kan det vara svårt att precisera varför data skiljer sig åt (Bryman 1997). Triangulering kan jämföras med användandet av ett sjökort när man navigerar på sjön och man konstaterar var man är utifrån tre eller fyra olika håll (Trost 1993/2005). Genom att använda symboler och metaforer som analytiska redskap kan vi få en antydning om företagets handlingsmönster (rationaliteter).

6.1 Tillvägagångssätt

Undersökningen ägde rum under hösten 2008. Textdokumenten gav oss en förförståelse av organisationen. Detta gav oss en första inblick i handlingsmönstren som syns i policydokumenten. Tre intervjuer genomfördes. Vid det första uppstod tekniska problem då den bandinspelning som var planerad för en intervju fick frångås. Istället renskrev och sammanfattade vi samtalet efteråt och respondenten fick revidera detta. I och med att det här förfaringsättet fungerade bra beslutade vi att genomföra resterande intervjuer på liknande sätt. Till sist genomfördes en observation av ett lärtillfälle inom kommunen. Här använde vi oss av syfte och frågeställningar för att strukturera observationen. De verktyg vi använde var symboler och metaforer samt uttryck för människo- och kunskapssyn.

6.1.1 Textanalys

⁴ Fallstudie; ”innebär att ett eller flera fall från verkliga livet används som empiriskt underlag för forskning, särskilt när kunskap om ett område helt eller delvis saknas och när det rör sig om komplexa fenomen” (Gustavsson 2003/2004).

Inom hermeneutiken talar man om den hermeneutiska cirkeln, det vill säga att delar tolkas utifrån helheten och helheten utifrån delarna. Till detta kommer uttolkarens förförståelse (Bergström & Boréus 2005). För att förstå/tolka en text måste man först förstå inom vilket sammanhang (genre) texten befinner sig, alltså vilket författarens syfte var. Kontextkännedom hjälper uttolkaren att avgöra om tolkningen är rimlig inom sammanhangets ram (Bergström & Boréus 2005). Enligt Habermas rationaliteter styr inlärd regler, mönster eller principer människans handlingar/talhandlingar, vilket är en förutsättning för att forskaren ska kunna utläsa någon mening i hennes agerande (Eriksen & Weigård 2000). Klassificeringen och kategoriseringen av de övergripande policydokumenten ger oss en chans att se på delarna i dokumenten oavsett berättelsen (Robertsson 2005).

Vidare är det viktigt att komma ihåg att språkanvändningen skiftar mellan olika författare. Ett ord kan ha olika betydelse/styrka för olika användare. De stilistiska och lingvistiska karaktärsdragen är i vår undersökning viktiga för att kunna se bakom talet om vad de vill att chefer/ledare skall göra/visa/kunna som annars ligger dolda (Robertsson 2005). Språket är både reflektion och handling på det viset att det ger uttryck för tankar och idéer. Författaren reflekterar över sin uppfattning (tolkning) av verkligheten eller över upplevelser, den s.k. *innehördsaspekten*. Den sociala aspekten, eller den *interpersonella*, står för själva handlandet, det vill säga människan utnyttjar språket för att informera, uttrycka sig och umgås. Tillsammans bildar dessa båda aspekter ett socialt system vilket innebär att vi genom språket är beroende av varandra (Bergström & Boréus 2005). Tolkningen av en text har två nivåer; dels ska innebörden av texten uttolkas dels ska resultatet sättas i relation till forskningsfrågorna (Bergström & Boréus 2005).

Den första delen av undersökningen kommer att innebära en kategoriskt-innehållslig tolkning av de styrdokument som rör ledarutbildningen och ledarsynen inom kommunen. Genom att klassificera och kategorisera är det möjligt att se på delarna oavsett sammanhangen i narrativen⁵. Denna

⁵ Berättelser, det som sägs.

strukturering hjälper oss att undvika fällan att enbart titta på det som bekräftar våra egna antaganden (Robertsson 2005). Vi har var och en på sitt håll läst igenom dokumenten och tolkat vilka handlingar som representeras, för att sedan tillsammans diskutera och komma fram till en gemensam tolkning. Även den kategoriskt-formbaserade analysmetoden kommer att användas. Här fokuseras stilistiska eller lingvistiska karaktärsdrag hos delar av narrativen. Hur något sägs och på vilket sätt kan visa bakomliggande tankar och idéer som annars ligger dolda (Robertsson 2005). På det här viset kommer olika handlingsmönster att kunna skönjas och därmed kan vi uppfylla uppsatsens syfte och frågeställning.

6.1.2 Intervjuer

En intervjuserie kan vara standardiserad i olika grad. Med hög standardisering menar man att frågorna och situationen är så lika som det är möjligt för samtliga tillfällen. En låg grad av standardisering blir då tvärtom, även om man utgår från en intervjuguide kan man ändra ordningen på frågorna och ställa följdfrågor, anpassa frågorna efter tidigare givna svar och så vidare (Kvale 1997). Platsen för intervjun kan också variera. Även graden av strukturering kan variera på det viset att svarsalternativen kan vara fasta eller öppna (Trost 1993/2005, Repstad 1999).

Om syftet med undersökningen är att förstå respondentens tankar och känslor kring ämnet bör valet falla på en kvalitativ intervju (Trost 1993/2005). Vilket får till resultat att fokus bör ligga på *hur* snarare än på *varför* för att skapa en förståelse för respondentens bevekelsegrunder.

Viktigt att komma ihåg är att även om respondenten ska uppleva intervjusituationen som ett samtal ska det inte vara ett samtal utan intervjuaren ska styra efter intervjuguiden och forskningsfrågorna medan respondenten fritt förhåller sig till dessa. Om det faktiskt är ett samtal försvinner fokus från forskningsfrågorna och respondenten riskerar att påverkas av intervjuarens personliga tyckanden (Trost 1993/2005). Samtalen ägde rum på olika platser, respondenterna fick själva bestämma var. Detta för att respondenterna skulle känna sig så trygga som möjligt i sin roll och ha tid att i lugn och ro reflektera

över frågorna och eventuella tankar som dök upp. Det här gav respondenterna ett socialt övertag vilket var bra för oss (Trost 1993/2005).

För den andra delen av undersökningen använder vi oss av intervjuer som metod. Det kommer att gå till på så sätt att tre personer, som på något sätt berör ledarutbildningen inom kommunen, intervjuas för att belysa deras syn på ledarutbildningen. Vi har valt den här metoden för att få en större förståelse, något som en kvantitativ metod inte skulle ge oss.

Samtalet är semistrukturerat, vilket innebär att vi använder oss av en intervjuguide som hjälper oss med den röda tråden samtidigt som den tillåter aktören att låta sina tankar vandra iväg, eftersom det därigenom kan komma fram relevanta fakta (Trost 1993/2005). Själva intervjun kommer alltså att ske i form av ett samtal utifrån problemformuleringen. Tolkningsen av svaren från aktörerna bygger på vad de betonar att chefen skall vara/göra, vad kommunen anser ligger på chefens axlar att lära sin personal. Kort sagt var tyngdpunkten ligger i deras ledarutbildning.

6.1.3 Observation

Observationer är studier av människor och deras sociala verklighet (Repstad 1987/1999). Genom observation kan man komplettera undersökningen. Det finns två olika metoder då man använder observationer, strukturerad och ostrukturerad. Strukturerade observationer följer en kvantitativ modell, där man på förhand gjort upp ett schema och kvantifierar resultaten (Bryman 1997, Sverke 2003/2004). En ostrukturerad observation är jämförbar med en kvalitativ intervju, där man i en del fall använder sig av frågescheman eller löst formulerade teman (Bryman 1997). Som observatör måste forskaren vara medveten om att personerna runt omkring inte nödvändigtvis säger vad de tycker utan håller igen så att inte bilden blir ofördelaktig (Bryman 1997). I en fallstudie där man gör en observation och en intervju så kompletterar de varandra (Gummesson 2003/2004).

I den tredje delstudien, observationen, använder vi oss av en kombinerad metod med både kvantitativa och kvalitativa inslag. Vi har i förväg bestämt vad vi tittar

efter. Utifrån detta kan vi också se om de använder sig av en förmedlande eller en progressiv pedagogik vid observationstillfället.

Observationer har dock den begränsningen att man bara kan se vad som händer och sägs, men man har ofta ingen aning om studieobjektets värdegrund (Gatarski 2003/2004). I observationen så använde vi både ostrukturerad och strukturerad metod. Den är ostrukturerad i den meningen att vi fritt har följt utbildningen under dagen och utan planering pratat med deltagare och arrangörer. Den är strukturerad på det viset att vi i förväg bestämt oss för att se efter människo-, kunskapssyn och vilka symboler och metaforer de använder (Bryman 1997, Gummesson 2003/2004). Vi gjorde anteckningar under tiden, så att det som uttalades inte glömdes bort. Eftersom det fanns en risk att vi påverkade människorna vi observerade så höll vi oss i bakgrunden. Vid dagens slut presenterades vi för deltagarna och fick berätta vilka vi var.

6.2 Reliabilitet och validitet

Begreppen validitet och reliabilitet kommer från det kvantitativa forskningsområdet, vilket kan göra det besvärligt att direkt applicera dem inom den kvalitativa forskningen. Ändå är det av vikt att forskningen bedrivs på ett trovärdigt, adekvat och relevant sätt (Trost 1993/2005). En del forskare väljer att helt ignorera eller avfärda begreppen så som förtryckande och positivistiska, på grund av att de hindrar en kreativ kvalitativ forskningsprocess (Kvale 1997). För oss handlar det om att tydligt redogöra för vår process, så att det råder genomskinlighet vad gäller metod och resultat samt att dessa redogörs på ett trovärdigt vis.

6.3 Avgränsning och urval

Vi förhåller oss i uppsatsen till ledarutbildning och ledarutveckling på så sätt att de speglar olika sidor av samma mynt. Vidare använder vi oss av HR som en allmän benämning på alla som arbetar med personalfrågor i kommunen. Eftersom kommunen satsar på ledarutbildning för alla med ledarposition gör vi heller ingen skillnad mellan chefer på hög eller låg nivå. Det görs heller inga anspråk på att undersökningen är generaliserbar utanför organisationen, syftet

med undersökningen är ökad förståelse. Det vi får fram kommer att gälla den kommun som vi gjort undersökningen hos, under den tidpunkt då undersökningen genomförts.

För att svara på forskningsfrågan har vi vänt oss till personer med ansvar för konstruerandet av chefs- och ledarutbildning samt personalfrågor inom kommunen. Vi har valt att fråga dem eftersom vi bedömer att de kan ge oss svar på frågeställningarna (Bryman 1997). För att skydda våra respondenters samt kommunens identitet har vi valt att använda fingerade namn och inte namnge kommunen. Vidare har vi valt att i huvudsak förlita oss på litteratur från 90-talet och framåt. Det finns två undantag; Peter Berger och Thomas Luckmann (1966/1979) samt Habermas (1968/1971). Den första för att den anses vara en klassiker inom området och den senare för att vi ville använda primärlitteratur och inte enbart se på vad andra skrivit om hans teorier.

6.4 Kritik av det egna arbetet och vald metod

Forskarens egen ontologiska uppfattning kan ställa till det i forskningsarbetet då den kan färga och påverka resultatet (Trost 1993/2005, Repstad 1987/1999). Oavsett om man försöker förstå aktörens utgångspunkt eller bortser ifrån den riskerar man ett missvisande resultat (Gilje & Grimen 1992/2006). I själva intervjusituationen finns det en viss risk att ordalydelser ändras eller att respondenten inte har rätt kunskap eller för djupgående kunskaper när de besvarar frågorna, vilket kan orsaka en viss skevhet i resultatet (Bryman 1997).

Detta har vi försökt möta genom att kritiskt granska oss själva samt låta de intervjuade granska och kommentera det vi skrivit. Vår egen ontologiska uppfattning har vi försökt att sätta åt sidan genom att hålla utgångspunkten så neutral vi kunnat och rensat bort sådant som varit färgat av vår förförståelse av problemet. Detta har undvikits genom att undersökningen vilar på de två perspektiven behaviorismen och social interaktionism. Genom att inte värdera, den ena eller den andra sidan så som den rätta, avhåller vi oss från en alltför långtgående påverkan.

Triangulering innebär att man använder olika metoder inom samma undersökning. Något som kan ses både som en styrka och som en svaghet är att man kan få inkongruenta⁶ resultat. Svårigheten ligger i att veta varför detta sker, samt att avgöra vilket resultat undersökningen egentligen visar på. Medan styrkan är just att forskaren kan få klarhet i sanningen och detta kan användas för att granska orsakerna bakom dessa skillnader (Bryman 1997). Det finns forskare som frågar sig om *”våra instrument verkligen fångar aktörernas vardag, livsvillkor, åsikter, värderingar, attityder och kunskaper på det sätt som dessa kommer till uttryck för i deras vardag”* (Bryman 1997, s 137). Vi menar att detta säkerställs i och med trianguleringen. Genom att se på saken utifrån tre undersökningar och ställa dessa mot varandra så bör eventuella felaktigheter i slutsatsen kunna ses.

6.4.1 Problem i samband med undersökningen

Den här undersökningen handlar också om vårt lärande under arbetets gång. Vi blev sena i starten på grund av att det vi ville undersöka inte höll och vi fick börja om. För att inte framstå som alltför oseriösa i kontakten med tänkbara respondenter avvaktade vi för att kunna precisera ett problemområde på ett vettigt sätt. Tiden rann iväg. På sitt håll försenade den tilltänkta respondenten undersökningen genom att inte vara anträffbar. I sista stund valde vi därför att istället kontakta en kommun. Fördelen med en offentlig organisation är att deras dokument är offentliga. Trots våra farhågor ställde de kommunala respondenterna omedelbart upp vilket satte fart på arbetet.

Textanalysen fungerade så som den var tänkt. Under intervjuerna stötte vi dock på patrull. Bandspelaren som dagen före första intervjun fungerade alldeles utmärkt visade sig vara blank när vi sedan skulle transkribera. Genom att ur minnet skriva ner det vi fått ut från intervjun och sedan låta respondenten läsa och kommentera anser vi att vi ändå fick med det vi var ute efter. Eftersom detta fungerade bra ville vi heller inte byta tillvägagångssätt utan beslutade oss för att även genomföra resterande intervjuer på liknande sätt. Dock med det undantaget att en av oss förde anteckningar under dessa båda tillfällen. På det här viset

⁶ Inkongruent; Brist på överensstämmelse d.v.s. svar som inte hänger ihop, visar på olika saker, skevhet. (Svenska Akademiens Ordlista, 1986)

följer intervjuerna varandra vad gäller upplägg och struktur. Observationen fungerade utan missöden. Man kan dock kritisera att det endast rör sig om ett tillfälle. Men vi anser ändå att det tillför undersökningen viktig information.

Vi har lärt oss att:

- Förbereda bättre, ta tidig kontakt.
- I högre grad informera om tillvägagångssätt.
- Minutiöst kontrollera att tekniken fungerar.

6.5 Etiska och moraliska överväganden

Samhällets och individers utveckling vilar på att den forskning som bedrivs håller hög kvalitet och tar upp väsentliga frågor (Vetenskapsrådet). Detta är ett inslag som är aktuellt under hela forskningsprocessen (Kvale 1997). För att säkerställa detta finns fyra huvudkrav i skyddandet av individen;

1. Informationskravet; att respondenterna informeras om sin uppgift i undersökningen och att de har rätt att avbryta (Vetenskapsrådet). Här ligger också frågan om huruvida respondenten skall informeras om syfte, upplägg och risker/fördelar (Kvale 1997).
2. Samtyckeskravet; Forskaren skall ha respondentens samtycke, huvudsaken här är att individen inte kränks eller hängs ut (Vetenskapsrådet). Här finns det också vissa frågeställningar att ta hänsyn till. Vem ska ge sitt samtycke? Verksamhetens chef eller respondenten själv? Och vad händer då med det frivilliga deltagandet? (Kvale 1997).
3. Konfidentialitetskravet; Forskaren måste respektera individens/organisationens önskan om anonymitet (Vetenskapsrådet). I förlängningen kan respondentens önskan om anonymitet betyda att även organisationen måste döljas eftersom det annars kan avslöjas vilka respondenterna är. Det uppstår dock en konflikt mellan kravet på anonymitet och intersubjektivitet (Kvale 1997).
4. Nyttjandekravet; Uppgifterna får inte användas eller utlånas i andra sammanhang än de överenskomna (Vetenskapsrådet).

6.5.1 Innebörd för vår studie

Vi tog kontakt genom telefon, där ett övergripande förklaring, att vi ville se hur en kommun planerade en ledarutbildning, gavs. Det framgick dock inte vad vi ville se på eller hur. Var och en fick själv bestämma om de ville delta eller inte. På grund ut av att kommunen var liten och det bara fanns några stycken som vi skulle kunna intervjua så beslutade vi att gömma kommunen. Vidare fick respondenterna själva bestämma platsen för intervjun och vi bestämde att det inte fick hålla på längre än en timme.

7 Från perspektiv till modell

I uppsatsens resultatdel börjar vi med att utveckla de två perspektiv som ligger till grund för den modell vi arbetat fram och sedan provar, för att sedan härleda detta till människo- respektive kunskapssyn och de pedagogiska inriktningar vi förhåller oss till. I tolkningen av dokumenten lyfter vi sedan fram det som är specifikt i varje dokument och sammanfattar de symboler och metaforer som är karakteristiska.

7.1 Utveckling av två perspektiv

Flera forskare behandlar frågor som kan relateras till begreppen progretivism och förmedling, men använder sig av andra ord som uttrycker samma fenomen. Moira von Wright (2000) skriver om det punktuella respektive det relationella perspektiven medan Helms Jørgensen (2006) förhåller sig till de båda rationalitetsbegreppen; kommunikativ (reflexiv) och målrational. Dessa begrepp hänger samman med den människo- och kunskapssyn de grundar sig i. Behaviorismen och den sociala interaktionismen kan härledas på samma sätt och parallellen kan här dras vidare i de olika rationalitetsbegreppen. Vi ser därför på dessa begrepp som delar möjliga att inordna under den progressiva (kommunikativ, relationell) och den förmedlande pedagogiken (målrational, punktuell)⁷. Habermas (1968/1971) rationalitetsbegrepp används i uppsatsen som problematiserande faktor/en grund att stå på. Vi studerar alltså symboler samt metaforer och deras betydelse för att belysa avsikten med att utbilda och vilken kunskapssyn respektive människosyn som kommer till uttryck, för att sedan härleda detta till progressiv respektive förmedlande pedagogik. Vi är medvetna om att det finns paralleller mellan dessa båda synsätt, men vi har valt att förenkla begreppen för att på så sätt tydliggöra vår modell för denna undersökning.

⁷ se kapitel 9

7.2 Rationaliteter och handlingsmönster

Ett sätt att se på modern tid är att hävda att den utmärks av en;

[...] rationell syn på världen byggd på upplysning och kunskap, ett rationellt utnyttjande av naturen byggt på vetenskaplig insikt och en rationell form för social interaktion byggd på den kapitalistiske entreprenörens beräknande inställning (Eriksen & Weigård 1992/2000, s 13).

Med denna målrationella inställning glöms mänskliga moraliska övertygelser och personliga känslomässiga engagemang bort (Helms Jørgensen 2006). Enligt Max Weber är detta både positivt och negativt. Det är positivt på så sätt att rationaliteten hjälpt den mänskliga utvecklingen framåt och negativt för att den riskerar att avhumanisera tillvaron på grund av de krav det moderna samhället ställer och som drivs framåt i enlighet med denna rationalitet (Eriksen & Weigård 1992/2000).

Den *kommunikativa rationaliteten* aktualiseras i relationen mellan kommunicerande och interagerande individer. De normer och traditioner som reglerar hur samhället ser ut är nödvändiga för att människorna ska kunna socialiseras och ta till sig nya kunskaper via överföring och utveckling (Eriksen & Weigård 1992/2000). Allt handlande, även språkliga yttranden s.k. *talhandlingar* förutsätter vissa underförstådda förutsättningar. Människans handlande styrs, enligt Habermas kommunikationsteori, av gemensamma uppfattningar om verkligheten, konsensus, vilken upprättas genom den språkliga dialogen (Eriksen & Weigård 1992/2000). I och med det resonemanget vilar allt handlande i kommunikationen (Eriksen & Weigård 1992/2000, Habermas, 1968/1971).

Habermas delar in tillvaron i systemet och livsvärlden, där systemet står för det målrationella och livsvärlden styrs av den kommunikativa rationaliteten (Helms Jørgensen 2006). Enligt Habermas resonemang förstås den sociala verkligheten utifrån att människan är en handlande aktör som handlar rationellt med utgångspunkt i sin verklighet (Eriksen & Weigård 1992/2000). I och med det blir det möjligt att förstå vilken betydelse aktören tillskriver sitt handlande. Med

detta i bakhuvudet kan forskaren förstå de bakomliggande skälen till ett visst handlande, en förutsättning är dock att rationaliteten och handlandet går hand i hand.

Poängen är att komma fram till en vetenskaplig kunskap genom att rekonstruera den förkunskap som individens handlande baserats på. Om forskaren har fel i sin slutsats beror det med det här som grund på att denne använt sig av en annan rationalitet (Eriksen & Weigård 1992/2000). För att detta inte ska hända måste forskaren fokusera på individens skäl för handling, för att på så sätt komma till en slutsats som stämmer överens med aktörens rationella tänkande och därmed förstå handlingen (Eriksen & Weigård 1992/2000). Habermas (1968/1971) menar att förståelsen av handlingen är problematisk ur en metodologisk synvinkel, eftersom förståelsen utgår ifrån ett traditionellt språk och en kulturell vetenskap. Dessa båda utgår ifrån fakta vilket handlingen inte gör. Handlingen ser istället till bakomliggande intentioner, varför handlingen sker (Habermas 1968/1971). Enligt Helms Jørgensen (2006) har inte Habermas tagit hänsyn till maktbegreppet som en social process. Jørgensen menar alltså att dialogen inte utgår från vare sig historien som vi alla bär med oss, eller från maktstrukturen människor emellan.

7.3 Behaviorism

Ett uttryck för ett förmedlande pedagogiskt synsätt är behaviorismen. Här fokuseras den yttre miljöns roll i styrandet av individens handlingar. Det vill säga människans beteende är inlärt genom erfarenheter men också efter hur erfarenheterna stimulerats i den omedelbara närheten. Kontentan är att alla idéer och kunskaper kommer genom våra sinnen och att människan är en produkt av sina inlärd erfarenheter (Passer & Smith 2007). Den klassiska behaviorismen uppfattar lärande som passivt. Men med åren har teorin utvecklats i riktning mot mer aktivitet även för den lärande (Granberg 2004). Synen på inläring grundar sig på två system:

1. Behavioral aktivation system (BAS) som gör att människan agerar på signaler om potentiell belöning och positiv behovstillfredsställelse.

2. Behavioral inhibition system (BIS) där människan svarar på stimuli som signalerar potentiell smärta, icke-förstärkning och bestraffning (Passer & Smith 2007). Detta kallas även betingning (Granberg 2004).

Man gör inom behaviorismen heller ingen skillnad mellan människan och andra arter, utan samma grundprinciper gäller vid all inlärning. I den tidiga teorin togs heller ingen hänsyn till det som inte gick att observera, d.v.s. det som pågick inom människan. ”*No account of what is happening inside the human body, no matter how complete, will explain the origins of human behavior*” (Skinner i Passer & Smith, s 10, vår kursivering). Det ansågs alltså att beteenden formas av förväntade belönande/bestrafande konsekvenser. På sextio- och sjuttioalet började man dock att ta hänsyn till det som är *omätbart*, det vill säga man ansåg att tidigare erfarenheter och miljöer påverkar människans förväntningar och funderingar kring sitt handlande, vilket i sin tur påverkar beteendet (Passer & Smith 2007).

7.3.1 Lärprocessen inom behaviorismen

Den behavioristiska grundprincipen stämmer väl överens med de krav på precisa mål, mätbara resultat och effekter som företag/organisationer söker (Granberg 2004). Skinner använde sig av två principer vid inlärning; omedelbar feedback samt att lärandet ska ske i den lärandes egen takt. Enligt teorin beror dåliga prestationer inte på lathet eller negativ attityd utan på att miljön inte tillhandahållit rätt stimuli. Idag återfinns detta förhållningssätt ute på företagen i form av olika belöningsystem såsom aktieutdelning, bonus vid goda prestationer (Passer & Smith 2007). Genom att dela upp ett önskat beteende i flera steg och lära ut dessa ett i taget och omedelbart förstärka ett positivt beteende kan arbetsgivaren med utgångspunkt i behaviorismen forma arbetstagaren så som den vill (Granberg 2004). Utbildningskonstruktionens syfte är då att anpassa människorna till organisationens mål, där motivation och identifikation är det centrala. Risker med den här formen av utbildningsplanering är att den verkar konformerande⁸ (Helms Jørgensen 2006).

⁸ Konformism är rättning efter omgivningens normer och regler och svårigheten att hävda en avvikande åsikt.

Detta eftersom endast den kunskap som efterfrågas kommer att premieras och därmed riskerar oliktankare att stängas ute.

7.4 Social interaktionism

Ett alternativ till behaviorismen är den sociala interaktionismen som grundades av H. Blumer utifrån Meads tankar inom socialpsykologin (von Wright 2000). Dess centrala punkt är uppfattningen att människan påverkas av sin omgivning (samhället) samtidigt som hon påverkar samhället hon lever i. Det går därmed inte att se på människan utan att ta hänsyn till hennes kontext. Individen tolkar sin omgivning och agerar utifrån denna tolkning (Berger & Luckmann 1966/1979). För att i grunden förstå en handling måste den alltså tolkas utifrån den sociala situation där den förekommit och inte utifrån drift eller instinkt (von Wright 2000). Interaktion måste enligt detta synsätt till för att människan ska kunna utvecklas och detta är en ständigt pågående process där individen som subjekt ständigt förnyas (von Wright 2000).

Människan reflekterar och bestämmer hur hon bör agera i sociala situationer och utifrån hur hon tror att hennes beteende uppfattas av andra. Utifrån den kultur hon uppfostras och lever i är hennes handlingssätt försvarbart och det är utifrån detta det blir legitimt. Människan agerar alltså inte bara utifrån den situation hon befinner sig i utan också utifrån hur hon tror att omgivningen kommer att tolka hennes handlande (Bryman 1997). Den sociala handlingen är på det viset ett centralt element i det sätt vi tolkar och ger mening åt egna eller andras handlingar. Det krävs en förmåga att sätta sig in i andras situation för att en attityd eller handling ska bli gemensam, vilket också gör människans känsloliv till en del av den sociala handlingen (von Wright 2000). Social interaktionism är en form av social konstruktion som ser till kontexten runt individen och inte enbart förhåller sig till kontexten eller individen utan anser att båda är beroende av varandra.

7.4.1 Lärprocesser inom social interaktion

Joel M Charon (2007) använder sig av fem sätt att urskilja hur människor ser på sin verklighet:

- Vi *accepterar auktoritet*, om någon vi älskar, är rädd för, respekterar eller idealiserar talar om för oss hur något förhåller sig accepterar vi det som riktigt.
- Vi *konstruerar vår verklighet genom vår kultur*, samhället. Den ”nedärvda” kunskapen behöver inte vara rätt, men vi accepterar den.
- Även *personlig erfarenhet* lär, om man personligen är där och tror sig förstå vad som händer.
- Vi lär också genom att *noggrant och rationellt tänka* igenom de idéer som vi tror på. Vi kan på detta sätt testa våra idéer och antingen förstärka eller förändra dem.
- Vidare kan vi genom *noggrann observation* lära, precis som en vetenskapsman använder sig av empiriska studier i sin forskning (Charon 2007).

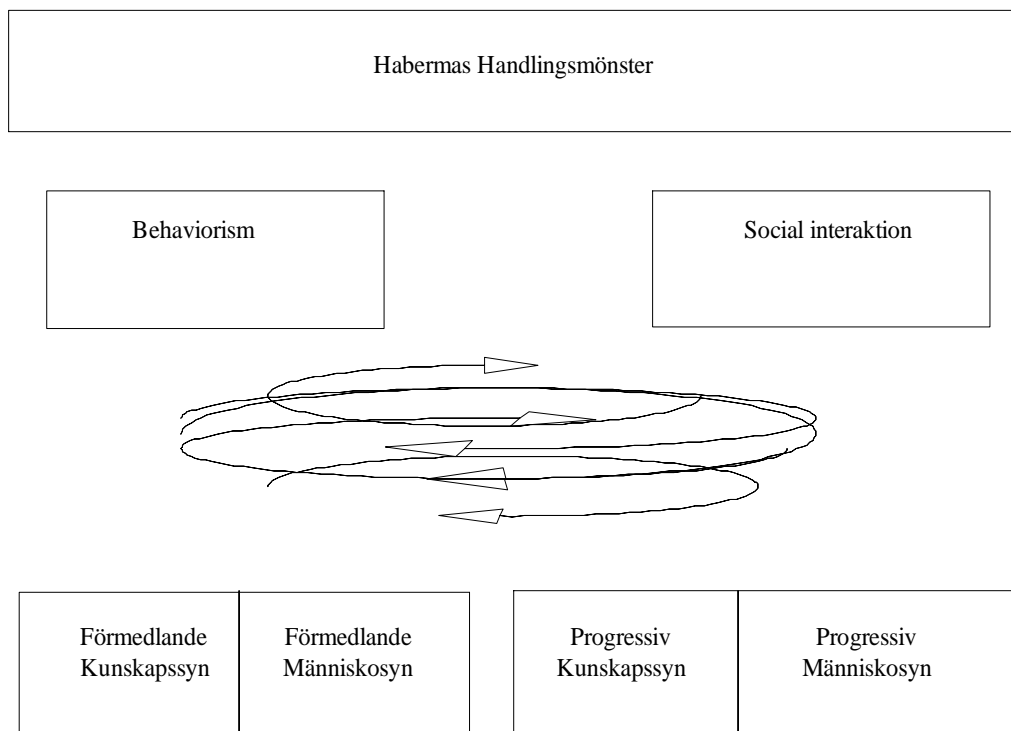
Annika Lundmark (1998) hävdar att sättet vi lär påverkar vad vi lär. Den pedagogiska grundsynen, säger hon, påverkar utbildningsdeltagarnas upplevelse av utbildningen men också vad de lär. Det är alltså inte enbart utbildningens sakinhåll som avgör vad deltagarna lär utan även den process som karakteriserar undervisningen. Med det som utgångspunkt kan ledarutbildningen inom organisationen aldrig enbart organisera och förmedla kunskaper, utan symbolerna i miljön samt de värderingar och handlingar som sprids och inträffar där kan både främja och hindra det som är planerat att läras. Det kan till och med uppstå lärande som aldrig avsetts (Lundmark 1998). Risken med att deltagarna själva styr vilket lärande som eftersträvas är att målet för organisationen förloras ur sikte och resultatet blir nonkonformitet⁹ (Helms Jørgensen 2006).

⁹ Nonkonformism betecknar självständighet, originalitet eller excentricitet, kreativitet (Myers, 2005, s 322).

7.5 Teorimodell

Nedan redogör vi för den modell som används i våra tolkningar av de styrdokument (policy, personalpolitik och kommunikationspolicy) som hämtades på kommunhuset, samt i tolkningen av intervjuerna och observationen. Modellen hjälper oss att inte förlora någon aspekt av teorierna som vi använt för att kunna se vilka perspektiv som kan uttolkas.

Habermas (1968/1971) använder sig av olika rationalitetsbegrepp i sitt resonemang kring handlingsmönstren. Genom att vi utan att värdera sammankopplar de behavioristiska tankegångarna med ett målrationellt resonemang och de interaktionistiska tankegångarna med ett kommunikativt resonemang kan vi relatera resultatet till människo- och kunskapssyn.



Figur 1; Habermas handlingsmönster ligger som grund i vårt perspektiv. Vi utgår från de båda synsätten; behaviorism och social interaktionism i vår tolkning av text, samtal och observation för att kunna kategorisera den kunskapssyn eller den människosyn som kan komma till uttryck.

8 Synen på lärande

Den pedagogiska grundsynen i en organisation eller ett företag är avhängig flera aspekter, det handlar om den människosyn som genomsyrar organisationen, men även den kunskapssyn företaget förmedlar (Lundmark 1998). Det centrala i sammanhanget blir vilken syn på relationen mellan den som lär ut och den som ska läras som representeras (Granberg 2004). Synen på lärandet och synen på själva undervisningssituationen kommer att visa sig i utbildningen, och här är behaviorismen och interaktionismen två tydliga spår (Lundmark 1998).

8.1 Människosyn

Vi kommer senare in på kulturbegreppet, vilket i vår studie är relaterat till ledarens syn på de människor som denne ska leda. I organisationsteorier talas det ibland om en positiv eller en negativ ledningskultur baserad på de antaganden som görs om människans natur (Bakka m.fl. 2001). Om utbildningsanordnarens syn på människan som aktiv eller passiv är alltså av central betydelse.

Vid en aktiv syn (teori Y i Bakka m.fl. 2001) förstås människan som en medveten och reflekterande varelse som med självständighet och kreativitet kan välja mellan olika alternativ eller skapa egna vägar (Trollestad 1994). Om denna människosyn genomsyrar organisationen betraktas personalen som företagets främsta resurs. Detta förhållningssätt möjliggör ansvarsfördelning och personlig utveckling, vilket också är målet för en progressiv pedagogik (Lind Nilsson & Ödman 2003/2004). Med en passiv människosyn (teori X i Bakka m.fl. 2001) förstås människan istället som ett resultat av sin omgivning, ett objekt. Detta gör det också möjligt att forma och styra hennes beteende på ett sådant sätt som en förmedlande pedagogik förutsätter (Lind Nilsson & Ödman 2003/2004).

Dessa olika grundantaganden om den mänskliga naturen leder till olika ledarstilar. En aktiv människosyn (teori Y) anses leda till en mer dynamisk ledarstil medan en passiv människosyn (teori X) genererar en statisk ledarstil (Bakka m.fl. 2001). Eller som McGregor uttrycker det:

Det finns en del bevisning för påståendet att den vanliga människans möjligheter ligger långt över vad som normalt förverkligas inom dagens industri. Om vi håller oss till antaganden av typ teori X förstår vi inte ens att dessa möjligheter finns till och det föreligger då inget skäl att använda tid, arbete och pengar för att ta reda på hur de ska förverkligas. Om vi däremot erkänner riktigheten av teori Y:s antaganden har vi en anledning att finna nya vägar och nya metoder att organisera och leda arbetskraft, trots att vi inser att den perfekta organisationen är lika ouppnåelig som ett fullständigt lufttomt rum. (McGregor i Bakka m.fl. 2001, s 123-124)

Det finns också ett annat vanligt förekommande problem som har att göra med människosynen, nämligen att ledarna/företaget ofta bekänner sig till en aktiv människosyn men praktiserar en passiv. Detta till exempel när man försöker förena samtliga anställda bakom en gemensam paroll. I och med detta går man ifrån idén om den aktiva individen till idén om den passiva människan som går att forma och kontrollera (Lind Nilsson & Ödman 2003/2004). Fortsättningsvis när vi talar om aktiv respektive passiv människosyn har vi inordnat denna åtskillnad inom ramen för åtskillnaden mellan begreppen progressiv respektive förmedlande.

8.2 Kunskapssyn

Sven-Erik Liedman (2001) beskriver att all slags kunskap har sitt ursprung i ett socialt sammanhang. Kunskapen kan utvecklas eller hämtas från en rad olika källor som alla integreras i individens tankevärld. Det finns dock skillnader i hur olika teorier beskriver att människan tillägnar sig kunskap. Två tydliga exempel är behaviorismen respektive interaktionismen. Dessa kopplar vi till förmedlande- och progressiv pedagogik. Skillnaden ligger i huruvida man tror att kunskapen beror på individens intelligens och utveckling vilket är ett målrationalt resonemang, eller om kunskapsutvecklingen beror på sociala och kulturella faktorer vilket bygger på kommunikativa resonemang (Liedman 2001). Kunskapssynen handlar därav i grunden om vilken människosyn man har (Liedman 2008-11-14). *"Kunskapsbildning är utan början eller slut. Så för individer, för arbetsplatser, för samhällen"* (Grensjö 2003, s 19, vår kursivering). Människosynen och kunskapssynen lägger grunden för den kultur organisationen anammar.

8.3 Kultur inom en organisation

Kultur är ett tema inom organisationsteorin som fokuserar värderingar-normer, språk-symboler och ledarskap-motivation. Genom att se på dessa teman utifrån en behavioristisk eller en interaktionistisk synvinkel får kulturbegreppet ett förklarande sken omkring sig (Bakka m.fl. 2001).

Kultur är inte ett enda antagande eller en enda uppfattning utan en uppsättning ömsesidigt relaterade (men inte nödvändigtvis överensstämmande) uppfattningar och antaganden (Hatch 2006, s 244).

Kulturbegreppet knyter an till både behaviorismen och den sociala interaktionismen i och med att det aktualiserar frågan om vilken människo- och kunskapssyn som råder inom organisationen (Hatch 2006). På detta sätt är kulturbegreppet relevant eftersom ledarna i en organisation är ansvariga för dess kultur. Både ifråga om utvecklingen av kulturen och genom att de får stå till svars för den (Bakka m.fl. 2001). Nu är inte ledarna ensamma om att forma kulturen, men ledarstilen är av central betydelse och denna grundar sig på vilken människosyn som premieras (Bakka m.fl. 2001).

Kulturen inom ett företag kan synas på en rad olika sätt, såsom fysiska förhållanden, gemenskapen, hur man samarbetar och löser uppgifter (Bakka m.fl. 2001). Uppfattningen inom organisationen om den egna kulturen är inte helt tydlig.

Försök att föreställa dig vad en fisk anser om vatten, så får du en uppfattning om hur medvetna medlemmar av en kultur oftast är om sina grundantaganden (Hatch 2006, s 242).

Trots omedvetenheten anses ändå dessa grundantaganden vara sanningen, vilken inte kan eller får ifrågasättas. Ett av dessa antaganden är själva människosynen. En aspekt av människosynen är en rörelse i samhället från ekonomiska drivkrafter till rationella (Hatch 2006). En annan aspekt av kulturen är att den skapar trygghet. Med hjälp av kulturen kan medarbetarna sortera bort sådant som inte hör till och som skapar oreda. Å andra sidan resulterar kulturen av

samma anledning, också i en ovilja till förändring (Bakka m.fl. 2001). Vidare manifesteras kulturen i de symboler och metaforer som används i organisationen eller företaget, vilket leder fram till att meningsskapande bör ligga i organisationsforskarens fokus (Hatch 2006).

Ett sätt att se på kulturen är därför att undersöka de symboler och metaforer som förekommer i en organisation. En symbol kan vara både en konkret form av något och ett vidare begrepp som formen förknippas med, till exempel en röd ros förknippas i Sverige med socialdemokratin. Men samma symbol kan ha flera betydelser, den röda rosen kan ju även vara en symbol för kärlek.

On the other hand, meanings, which must be fixed in symbols, are never private in a rigorous sense. They always have intersubjective validity (Dilthey i Habermas 1968/1971, s 155).

Det är viktigt att komma ihåg att en symbol rent av kan ha motsatta betydelser, dels om man rör sig mellan olika samhällen/samhällsskikt, dels inom samma samhälle/organisation. En symbol behöver inte ha en fysisk form, den kan även utgöras av ett beteende så som att chefen inte pratar direkt med de anställda. Att tolka symboler kan vara problematiskt om man inte är medveten om dess mångtydighet (Hatch 2006).

Du står inte bara i ansvar för vad du säger utan också för vad du låter bli att säga (Martin Luther i Lundmark 1998, s 39)

Metaforer kan tolkas på liknande sätt som symboler, en metafor kan fungera som en symbol men inte nödvändigtvis tvärtom. Enkelt uttryckt är metaforen ett bildspråk vars funktion är att förtydliga något eller fånga intresset hos någon, till exempel ”dra åt samma håll”. Liksom med symbolen kan en metafor ha olika betydelse i olika sammanhang. Detta ger den ett visst spelrum för egna tillägg och förändringar. En fara med dessa olika tolkningsmöjligheter är naturligtvis risken för missförstånd, att uttolkaren helt enkelt förstärker den egna uppfattningen och därmed går miste om vad syftet faktiskt är. Metaforbegreppet är därför mer folkligt än vetenskapligt men genom att undersöka de metaforer som används i en viss kontext kan man förstå de handlingsmönster som

människor känner sig besläktade med. Bildligheten reflekteras också i hur vi tar emot metaforen rent känslomässigt vilket i sin tur påverkar vår tolkning av den (von Wright 1997).

9 Pedagogiska inriktningar

Både människosynen och kunskapssynen är starkt sammankopplade med vilken pedagogisk grundsyn man har. Pedagogiken har genom historien rört sig från att poängtera lärande som en fråga om förmedling av kunskap till att snarare poängtera individens aktivitet och därav blivit mer progressiv. Von Wright (2000) skriver om punktuell respektive relationell pedagogik medans Helms Jørgensen (2006) använder sig av begreppen målrationell respektive kommunikativ (reflexiv) rationalitet. Som vi var inne på tidigare är inte gränserna mellan dessa begrepp så hårdtagna som vi använder dem i arbetet. Men vi vill hävda att det hjälper oss att se på hur de används genom att använda dem så som vi gör i vår modell.

9.1 Förmedlande pedagogik

I den förmedlande pedagogiken är läraren/chefen förmedlaren av den kunskap som anses vara önskvärd. Den här synen på kunskapen som den ende och sanna har ett starkt fäste i historien och särskilt inom den naturvetenskapliga världen (Granberg 2004). Von Wright (2000) menar att den punktuella pedagogiken har ett starkt fäste även i pedagogiken idag. Det här är en tradition som hindrar andra former av planering och där endast vissa grupper får komma till tals (Helms Jørgensen 2006). En annan fara med den här synen på inläring är att den kunskap som förordas inte förankras i egen erfarenhet hos den som lär, vilket resulterar i en mekanisk inläring (Granberg 2004). Undersökningar visar att förmedlande inläring, utan praktisk förankring, ger ett mindre och mer kortvarigt intryck på de lärande än vad en med mer praktisk förankring gör (Granberg 2004).

Det bästa sättet att förmedla ett lärostoff är föreläsningen, men till och med den sämsta diskussion är bättre när det gäller att utveckla förståelsen (Bloom i Granberg 2004, s 35).

Granberg (2004) menar att stora delar av dagens personalutbildningar använder förmedlande pedagogik, men för att uppnå någon form av effektivitet måste det till en aktiv handling, hävdar Granberg (2004), till exempel i form av grupparbete. Han skriver vidare att den största fördelen med

förmedlingspedagogiken ändå är att den kan nå stora grupper under förhållandevis kort tid (Granberg 2004). Granberg (2004) anser även att det dock inte endast är synen på människan som ska ligga till grund för valet av pedagogik. Det finns även vissa praktiska grundförutsättningar som måste beaktas. Hur stor budgeten är? Hur många ska utbildas? Vilken kultur präglar företaget (Granberg 2004)?

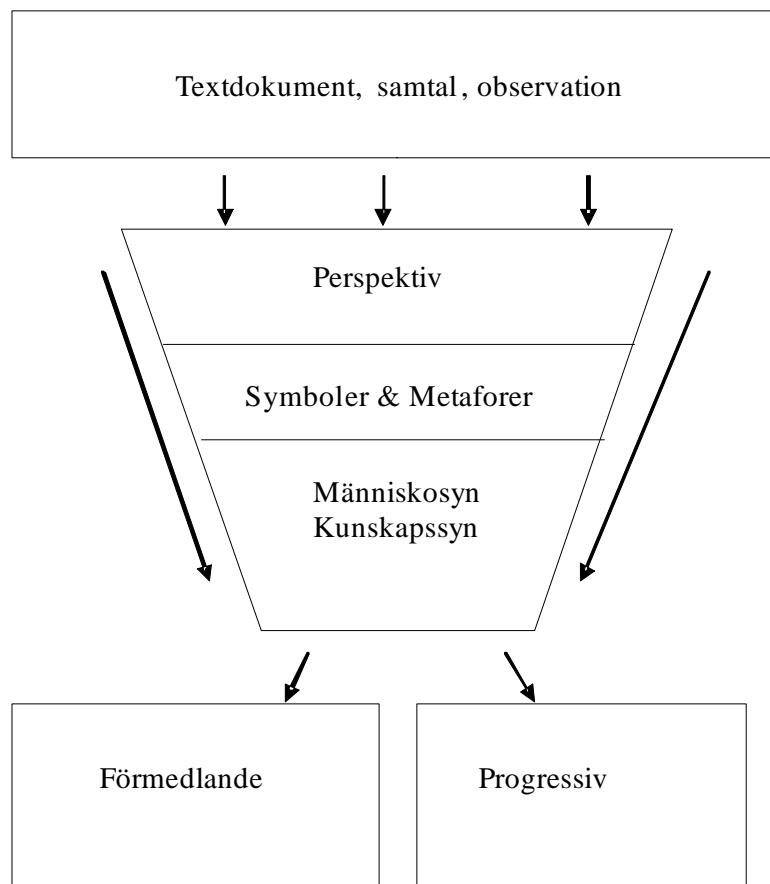
9.2 Progressiv pedagogik

Den andra sidan av myntet visar en pedagogik som bygger på deltagande. Den progressiva pedagogiken grundar sig på individens egna erfarenheter. Granberg (2004) menar att man inte kan skilja på den teoretiska och den praktiska kunskapen utan att dessa måste sammanvävas. Von Wright (2000) hävdar att det relationella (progressiva) perspektivet inom pedagogiken är otydligt och ständigt behöver återerövas. Med mindre av föregiven struktur och med utgångspunkt hos de lärande vävs deras tidigare erfarenheter samman med det som är nytt för dem, vilket får till följd att de lärande kan binda upp den nya kunskapen i redan integrerade tankegångar (Granberg 2004). En risk med den här formen av pedagogik är att den lärande aldrig lämnar sin trygghetszon och därmed begränsas. Genom att aldrig utmana sig själv kan den lärandes utveckling bromsas och kunskap som rör större sammanhang lämnas därhän (Granberg 2004).

Dessa problem kan motverkas, hävdar Granberg (2004), genom gruppdynamiska processer, genom att jämställa deltagarna och sätta dem i centrum kan de utmana varandra. Dock, menar han, att det ligger det en fara i att formen ibland upplevs som viktigare än innehållet. Styrkan i den progressiva pedagogiken ligger i utgångspunkten att lärandet startar i individens erfarenhet och minnesbank (Granberg 2004). En infallsvinkel kan vara att se på den relationella (progressiva) pedagogiken, inte som en motpol till den punktuella (förmedlande) utan som en del av en helhet (von Wright 2000).

9.3 Tolkning av data

Genom att utifrån insamlad data kategorisera metaforer och symboler samt se på helheten utifrån delarna och delarna utifrån helheten kan vi se vilken människo- och kunskapssyn som visar sig i kommunens konstruerande av ledarutbildning. Med utgångspunkt i den kunskaps- och människosyn vår analys lyft fram går vi sedan vidare med att relatera detta till de båda pedagogiska principer vi arbetat med, den förmedlande och den progressiva.



Figur 2; I analyserna av textdokument, samtal och observation har symboler, metaforer och andra uttryck delats in i människo- och kunskapssyn för att sedan härledas till förmedlande respektive progressiv pedagogik (Källa: vår skapelse)

10 Att utgå ifrån en modell

Vi börjar vi med att presentera tolkningen av dokumenten. Vi lyfter fram det som är specifikt i varje dokument och sammanfattar de symboler som är karakteristiska. I samtalen med respondenterna Kurt, Stina och Lars, som är fingerade namn, lyfter vi ord, meningar och intentioner som de uttrycker. De skillnader, som kan ses mellan respondenterna, lyftes separat. Observationen sammanfattas med vilka symboler och metaforer samt vilken människo- och kunskapssyn vi kunde se under observationstillfället. Vi har valt att presentera denna del på samma sätt som vi arbetat med det istället för att dela in denna resultatdel i teman som vi skulle ha kunnat göra. Detta eftersom vi inte anser att det skulle tillföra arbetet något mer samt för att syftet har varit att testa modellen och inte resultatet som sådant.

10.1 Dokumentanalys med kommentarer

Den kommun vi undersöker har under många år haft en pedagog som HR-chef, det gäller både föregående chef och den nuvarande. Detta syns i dokumenten, som är väldigt progressivt formulerade, och i talet om utbildning, vilket vi kommer till senare. Det progressiva tankemönstret är tydligt. Men eftersom beslut tas i nämnd, kommunstyrelse och fullmäktige där arbetet utförs utifrån politiska mål finns en paradox redan här. Det finns nämligen inga krav på formell utbildning hos de folkvalda politikerna. Detta plus att de jobbar mot redan uppställda politiska mål, kan hindra den progressiva processen som HR arbetar för att förstärka.

Alla dokumenten är förmedlande på så sätt att det rör sig om information som mottagaren passivt förväntas ta till sig. Men de progressiva tankarna lyser igenom. De anger hur cheferna och de anställda ska vara och agera och innebär därmed en förmedling av dessa ideal. Det som förmedlas är dock att de ska vara progressiva.

En kommunikationspolicy ger våra anställda förutsättningar att agera för att skapa långsiktiga relationer till våra intressenter. Eftersom kommunen är en offentlig verksamhet krävs att vi lägger särskild vikt vid att uppträda professionellt i våra kontakter utåt och inåt.

Texten ställer krav på cheferna att ge de anställda möjligheter att agera, att de ska vara professionella både utåt och inåt i sin kommunikation. Vilket vi tolkar som att cheferna tillåta och uppmuntra en progressiv process, men samtidigt klart markera vad som är rätt beteende.

Genom att skapa trygga arbeten och goda utvecklingsvillkor för personalen lägger vi grunden för bra och attraherande arbetsplatser och verksamheter.

Genom att ord som *skapa* och *goda* används sker en dragningen mot det förmedlande men intentionen är tydligt progressiv. Orden förmedlar vilken sorts arbetsplats som eftersträvas genom att det är förbestämt vad en attraktiv arbetsplats är. Paradoxen här handlar om att personalen, trots en progressiv intention, får förhålla sig till ett redan klart budskap.

Chefer och arbetsledare på alla nivåer har en nyckelställning när det gäller att verkställa produktionen enligt fastställda mål, och att ta tillvara och stimulera medarbetarnas kunskaper om och engagemang för verksamheten.

Budskapet är att cheferna ska ta ansvar för sitt chefskap, både när det gäller fastställda mål och medarbetarnas förmågor. Den människosyn som speglas visar en tro på att alla människor har kunskap och engagemang. Som en följd av detta är kunskapssynen progressiv (aktiv). Innebörden av metaforen, *ta tillvara* på förmågor visar på en vilja att skapa en utvecklande verksamhet. I fortsättningen på dokumentet används uttryck som; *skapa en gemensam förståelse* och *vilka spelregler som gäller*, vilket ger ett motstånd mot en progressiv arbetsplats.

Kommentarer: Det skapas en motsättning mellan vad dokumenten säger och vad man gör. Dokumenten talar klart och tydligt om vad som förväntas, vilka målen är samt hur cheferna ska förhålla sig, vilket ger det en förmedlande karaktär. Samtidigt signalerar innehållet progressiva idéer. Hur är det då meningen att cheferna ska få ihop den här motsägelsefullheten? Svaret kan sökas i människosynen. Organisationen erkänner sig via dokumenten till en

förmedlande (passiv) människosyn men vill praktisera en progressiv (aktiv), vilket inte går ihop.

10.2 Analys av intervjuer med kommentarer

De vi samtalar med innehar positioner som personalstrateg, HR-chef och konstruktör av utbildningar. Det råder en stor samsyn mellan dessa tre på hur lärande går till och detta redogör vi för samlat. Men det finns vissa skillnader och dessa redogörs för separat.

Det vi kunde se genom intervjuerna är att man tidigare arbetat mer förmedlande men att man satsar alltmer mot en mer progressiv syn på lärandet. Det centrala är att lärandet i organisationen styrs utifrån dess behov. Det vi har letat efter är symboler och metaforer som visar på förmedlande respektive progressiv människo- och kunskapssyn. Det finns uttryck som i kombination med andra blir mer motsägelsefulla som till exempel när någon poängterar vikten av en *dialog* och ett *tydligt ledarskap*, eller när man säger att chefen *skall* lyssna och *vara öppen i sin dialog* med medarbetarna. Det centrala är ändå att samtliga respondenter betonar att det är organisationens behov som styr vilken utbildning det satsas på och att man vill se en samsyn kring personal- och kompetensfrågor. Som motvikt till den här förmedlande hållningen tror respondenterna på att lärandet ska ske i formen av en process.

Kurt (HR-chefen) poängterade att "*processen är viktigare än resultatet*". Uttryck som bland annat *samsyn, inspirera, utbildning är en process, viktigt att ha en dialog, stöd i sin roll* förstärker denna poängtering. Faran är att formen riskerar att upplevas som viktigare än innehållet. Symbolen i påståendena är att Kurt vill att processen ska vara viktig, och han intar en ståndpunkt som lägger fokus på processer. Risken med att processa är att målet fastnar i diskussionerna om hur arbetet skall göras utan att komma till mål. Stina (personalstrateg) pratar också om vikten av att processa, men här smyger uttryck som *våga vara chef, vilken sorts medarbetare man vill ha, säkra kompetensnivån, kontrollera, fylla individens kompetens* in vilket vi tolkar som uttryck som är mer förmedlande.

Skillnaden vi kunnat se mellan de olika respondenterna är att trots att de säger samma sak betonar lite olika. Detta menar vi kan tillskrivas deras bakgrund. Respondenten med pedagogisk bakgrund betonar de mjuka frågorna och processer medan respondenten med psykologisk bakgrund visserligen pratar om process men i det som sägs kommer uttryck som *kontroll, fylla på* vilka vi uppfattar som klart målrationella och förmedlingspedagogiska. Detta skulle också kunna bero på att respondenten med pedagogisk bakgrund tidigt förstod vad vi var ute efter och kunde frisera sina svar.

Kommentarer: Ett problem med den rådande samsynen är bland annat att man på ytan verkar prata om samma saker eftersom man använder sig av gemensamma symboler, talhandlingar. När man närmare undersöker den människo- och kunskapssyn som tydliggörs via språket ser man dock klara skillnader. Det man säger skiljer sig alltså från det man gör. Processen är ett verktyg som kan anpassas efter deltagare och förändras under resans gång vilket kan ställas mot det förmedlande verktyget där målet redan på förhand är bestämt. Utan medvetenhet om dessa motsättningar kan verktygen motverka varandra.

10.3 Observationsanalys med kommentarer

Observationen visade på en organisation som till största delen är öppen och deltagande. Utbildningsdagen började med information om att teori och verklighet skulle komma närmare varandra. Att en ”attraktiv” chef/ledare var en ”tydlig” chef/ledare. Att en samverkan mellan avdelningarna när det gäller utvecklingssamtal, lönesamtal och arbetsplatsträffar var önskvärd.

Deltagandet i utbildningsdagen var obligatoriskt och kursdeltagarna var alla chefer inom kommunen. Det vi kunde se som tydde på annat än öppenhet var att inte alla chefer var närvarande och att deltagandet minskade under grupptillfällena, men det rörde sig om ett mindre antal. Det kan dock inte uteslutas att detta beror på andra faktorer än rent organisatoriska eftersom vi inte forskat om detta. Rent allmänt var atmosfären avslappnad. Förutom de som avvek kunde vi inte se någon negativ reaktion. Detta kan ju tyda på både att de är vana med arbetssättet och att de uppskattar möjligheten till samverkan.

Kursen genomfördes genom grupparbeten runt olika frågeställningar om utvecklings- och lönesamtal. Deltagarna delades in i tvärgrupper, för att de skulle få insyn i hur andra chefer/ledare genomför samtalen och få det stöd de behöver för att genomföra ett bra samtal med medarbetarna. Frågorna var ställda så att de fick tala om hur de planerar och genomför samtalen, vilket är både förmedlande och progressivt. Uppgifterna var processinriktade medan fortsättningen planeras i formen av en föreläsning som bygger på det resultat som de olika arbetsgrupperna kommit fram till under dagen. Uppgiften var progressiv på så sätt att alla fick en chans att diskutera för och emot, vad som är svårt eller lätt i samtalen med medarbetaren. Meningen var att cheferna skulle få insyn i hur andra gör och hur de tänker för att det skall bli ett bra samtal.

Kurt (HR-chefen) pratade vid inledandet av dagen om att kommunen ska vara en *attraktiv arbetsgivare*, stå för *samverkan* och *arbetsledning* som symbol/metafor för ett tydligt ledarskap. Ett tillfälle för denna samverkan är utvecklingssamtalet. Paradoxen finns här likväl som i textanalysen, man talar om vad som är en attraktiv arbetsgivare och hur detta ska genomföras men samtidigt vill man att arbetet ska ske i processer. Detta förefaller paradoxalt och leder oss till att undra: Hur ska man kunna vara med i en process när svaret redan är givet?

Kommentarer: För att få in processen i ett redan givet och målstyrt arbete har kommunen löst det på så vis att de tillåter och uppmuntrar diskussioner kring svårigheter och utmaningar. Kommunen tillåter alternativa lösningar på samma problem för att skapa en upplevelse av att cheferna får vara med och påverka. Den här upplevelsen av att få sin röst hörd är oerhört viktig för den egna självkänslan och för arbetstillfredsställelsen.

10.3.1 Sammanfattning

En av de faktorer som kommit fram i textanalysen är att avsikten med ledarutbildningen inom kommunen är att utveckla verksamhet och individer samt att uppnå verksamhetens mål. Detta vill kommunen göra genom att förmedla en gemensam syn på hur ledaren ska vara och agera. Kommunen är

mån om att vara en attraktiv arbetsgivare/arbetsplats där medarbetarna tar ansvar både för arbetet och för den egna utvecklingen. Detta menar de att de i förlängningen kommer att tjäna på, dels i formen av en synkroniserad verksamhet och dels i sociala vinster och ett öppnare klimat. För att komma igång med arbetet har det skapats en grund att utgå ifrån som förmedlas genom dokument, talet om och gemensamma satsningar på utbildning. Utifrån den här grunden arbetar man sedan i processer där chefer/medarbetare engageras och deras arbetstillfredsställelse ökar. På det här viset, menar vi, att färdighetskunskaperna, förtroenhetskunskaperna och påståendekunskaperna integreras på ett likvärdigt sätt.

Kommunen förmedlar ett progressivt förhållningssätt. Svårigheten ligger i att dokumenten förmedlar en förmedlande (passiv) människosyn medan de uttrycker en vilja till att praktisera en progressiv (aktiv) människosyn. Ett annat problem är den rådande samsynen. Å ena sidan står samsyn för effektivitet och harmoni men å den andra sidan för slutenhet och i samband med det ineffektivitet. Genom att inta en öppen attityd och främja olikheter och processande kan kommunen som organisation komma runt dessa svårigheter som skillnader i det man gör och det man säger visar på. Detta ger också cheferna/medarbetarna en upplevelse av att de kan påverka. Denna upplevelse stärker organisationen genom ökad arbetstillfredsställelse. Dock måste denna upplevelse av att man är med och påverkar leda till ett resultat, annars riskerar organisationen andra effekter.

Om man enbart ser till delarna kan flera paradoxer konstateras. Det uttrycks bl.a. att processen är viktigare än resultatet men ändå skall chefen vara tydlig och visa vägen, våga vara chef. Om man istället utgår ifrån helheten när man ser på delarna uppstår en helt annan förståelse. Vid det första alternativet framstår utbildningsplaneringen såsom väldigt förmedlande och uppifrånstyrd. Om man däremot utgår ifrån helheten framstår det processinriktade i allt högre grad. Detta grundar sig i sätt att vara, bemötande och talet om.

11 Styrkor och svagheter

Det här arbetet har handlat om att utveckla en fördjupad förståelse för hur utbildningsplaneringen inom en organisation ser ut och vilka avsikter organisationen har med att utbilda. Det kommer att hjälpa oss, och andra som läser detta, i den framtida yrkesutövningen. Genom vetskapen om de pedagogiska alternativen kan vi särskåda både vår egen och vår organisations människo- och kunskapssyn och vad dessa innebär för den enskilde anställda.

Politikerna i kommunen visar via textdokumenten en förmedlande syn på kunskap. Det progressiva i processen består av att beslutsunderlaget kommer från kommunförvaltningarna och deras ledningsgrupper, där en blandning av chefer från alla avdelningar samverkar. Beslutet från kommunfullmäktige förmedlas sedan nedåt inom kommunen. Detta kan vara ett tecken på att ledarna/organisationen ofta bekänner sig till en aktiv människosyn men praktiserar en passiv. Vidare kan detta jämföras med Helms Jørgensens (2006) slutsats att inte alla aktörer har full inblick i förutsättningarna runt utbildningsplaneringen på grund av att det kan finnas dolda villkor och dynamiker i samspelet i konstruerandet av ledarutbildningen.

Handlingsmönstren (rationaliteterna) de använder kan ge oavsiktliga konsekvenser. Normalt konstrueras utbildningarna efter de kompetensbehov som uppkommit. Om det inte finns utrymme för andra idéer än de som organisationen försöker implementera genom sin ledarutbildning finns det, som vi ser det, en viss risk för att kommunikativiteten motverkas genom konformitet (Helms Jørgensen 2006).

Den förmedlande kunskapssynen märks framförallt i kraven på de förväntningar som finns på cheferna och på att de skall delta i och ha en ”bra dialog”.

Cheferna förväntas vara positivt inställda och inspirerade till utbildningar, vilket förmedlas både genom policydokument och genom talet om utbildningar.

Granberg (2004) talar om att förstärka ett positivt beteende och forma medarbetarna, vilket kan härledas till behaviorismen. Utbildningarna skall dock, enligt de utbildningsansvariga, i möjligaste mån genomföras med en progressiv pedagogik, där talet om den progressiva metoden kändes viktigare än målet. Han

anser att detta kan innebära en fara på så sätt att det kan bromsa chefernas utveckling. Här uppstår en paradox, det behavioristiska och det interaktionistiska synsätten kan motarbeta varandra eftersom cheferna skall processa om ett redan fastställt mål (Granberg 2004, Bryman 1997, Passer & Smith 2007). Det ligger också en viss fara i att gruppstiden inte utnyttjas på ett konstruktivt sätt, utan att deltagarna bara svarar så som de tror att ledningen vill att de svarar (Granberg 2004).

Att arbeta i kommunen skall vara attraktivt och utvecklande, för att komma dit genomför kommunen olika satsningar. Den progressiva människosynen kan hindras trots att de ansvariga vill diskutera hur det skall genomföras. Paradoxen uppstår då det redan är bestämt vad som är attraktivt. Det finns, enligt Bryman (1997), en risk att cheferna kommer fram till något helt annat. Chefer/ledare skall genom utbildning skapa öppenhet och trygghet inom kommunen. En paradox uppstår eftersom alla går samma kurser och lär samma saker. Processen stoppas helt enkelt genom att lärandet är uppifrånstyrt. Medarbetarna gör vad de blir tillsagda och därmed hindras den progressiva processen, något som också von Wright (2000) tar upp.

Påståenden som att *motiverande, kunniga och engagerade* medarbetare är i dokumenten en huvudförutsättning för att lyckas med kommunens mål medan uttryck som att *tillvarata medarbetarnas samlade kompetens* och *stimulera utvecklings- och förändringsarbete* är något paradoxala. Genom att uttryck som *stimulera* används dras människosynen från att vara progressiv till att bli mer förmedlande. Det pekar på en inställning att om bara rätt stimuli kommer till reagerar människan som det är tänkt, vilket antyder en passiv människosyn. För att åstadkomma det utbildas chef/ledare i utvecklingssamtal, lönesamtal och arbetsmiljö, i förlängningen kan detta vara konformerande (Helm Jørgensen 2006). Medarbetarnas chans att påverka utvecklingsarbetet finns i utvecklingssamtal och lönesamtal. Symbolerna som visas anger att de ska vara kompetenta och lösningsorienterade. Processen som de ska genomföra försvåras av det förmedlingspedagogiska antagandet och det hierarkiska tänkandet där kompetens styrs ovanifrån.

Dilemmat HR ställs inför är att de har en vision om hur verksamheten ska bedrivas och vad som utmärker en bra chef. Men samtidigt är de övertygade om den progressiva pedagogikens fördelar. Hur får de då personalen ”med på båten” utan att förmedla ett redan färdigt ideal? Detta kan jämföras med Jørgensens resonemang om oavsiktliga konsekvenser av ledarutbildning samt Bakkas resonemang kring personliga drivkrafter hos personalen. Kan en organisation satsa fullt ut på en sorts utbildning som bedrivs på ett sätt utan att några ur personalen hamnar utanför? Det som vi kan se att är de utbildningsansvariga vill förmedla en progressiv (aktiv) människosyn, att alla är olika och alla sätt är bra och att inget är fel. Två av respondenterna nämnde att det är svårt att inspirera cheferna att gå utbildningar. De ansvariga arbetar mycket med att visa att utbildningar är viktiga. Här bildar handlingsmönstret en paradox, genom att det är ledningsgruppen som bestämmer behovet och vilken kompetensnivå som individen har behov av just i sin position. I och med det tar man beslutet och inspirationen ifrån de anställda och visar att det visserligen är viktigt med utbildningar, men bara de utbildningar som ledningen anser är viktiga. Detta kan jämföras med Eriksens & Weigårds (1999/2000) resonemang om att rationalitet och handling måste gå hand i hand. Ändå kritiserar HR individerna genom att påstå att de inte har lust eller tid. Det kan kopplas till Bakkas (2001) undersökning av Samhall där överensstämmelsen mellan de utvecklingsbehov medarbetarna ansåg sig behöva inte stämde med företagets behov. Det resulterade i att de anställda bromsades i sitt sökande av utveckling vilket fick till resultat att de inte sade sig ha tid eller lust att engagera sig. Detta har vi dock inte fokuserat på men det kan vara en idé till vidare forskning

Bilden som förmedlas är att kommunen vill ha en öppen och ärlig kommunikation vilket bidrar till både förändring och ömsesidigt förtroende som i sin tur ställer krav på de anställda att vara öppna, kompetenta och lösningsorienterade. En aspekt av nyttan med detta kan vara att det ger ett bättre underlag för beslut, en nöjdare omvärld och goda relationer till intressenter och personal. När det gäller utbildning bygger dessa på verksamhetens krav och behov av förändringar. Målet med utbildningarna är enligt policydokumentet att ge personalen självförtroende, motivation och vilja till delaktighet och i detta arbete har arbetsledaren en nyckelroll. En ”attraktiv” chef/ledare är en ”tydlig”

chef/ledare. Nilsson (2005) kom fram till att man inom privat sektor använde sig av ledarskap som personalledning medan offentlig sektor använde ledarskap som organisationsledning. Vi anser att kommunen använder båda dessa men det som framkommer i den här undersökningen är att ledarskapet i huvudsak används som personalledning.

Det som vi har studerat har varit handlingsmönster, symboler och metaforer för att kunna se vilken pedagogik kommunen använder och vilken människosyn och kunskapssyn detta kan härledas till. Målet var inte att ta ställning till vad som är rätt eller fel vilket är skälet till att vi använder oss av både förmedlande och progressiv pedagogik. Metoden att använda kategoriskt-innehållslig och kategoriskt-formbaserad metod i styrdokumentet fungerade bra. Men det är vår bedömning och det är vår ontologi som har lett oss till vårt resultat och det går alltid att kritisera, eller som Habermas säger att om forskaren har fel i sin slutsats beror det på att denne har använt sig av fel rationalitet (Eriksen & Weigård 1992/2000). Vidare kan man också ifrågasätta huruvida vi förenklat modellen i alltför hög grad när vi dragit paralleller mellan förmedlande-punktuell-målrationalitet respektive progressiv-relationell-kommunikativ rationalitet. Det har inte varit vår avsikt att göra gällande att dessa begrepp inte kan ha några beröringspunkter sinsemellan. Utan syftet med denna indelning var att förenkla och göra det möjligt att använda dem i en enkel modell. Vidare hade vi kunnat använda oss av teman i presentationen av resultatet. Men eftersom syftet med vår undersökning i första hand var att testa vår modell valde vi att inte lägga tid på en sådan indelning utan helt enkelt redovisa resultatet utifrån de metoder som ingår i undersökningen.

11.1 Framtida forskning

Den här undersökningen har också lett till vidare frågeställningar. Såsom hur cheferna/ledarna själva upplever utbildningarna i kommunen, vilka drivkrafter som finns bland dem och hur dessa tas tillvara. Vidare är den organisatoriska problematiken intressant. Eftersom politikerna har ett ganska stort inflytande över hur och vad de kommunala tjänstemännen ska arbeta med skulle det vara intressant att följa en frågas väg och se på hur politikerna ser på saken.

11.2 Slutsats

Vi anser att kommunen arbetar för att integrera de två pedagogiska förhållningssätten. De faror vi pekar på är viktiga att uppmärksamma och tänka över för att kunna undvika fällorna. Genom att förmedla målet men tillåta nya idéer – egna vägar – infall – processande under resans gång tillåts medarbetare såväl som chefer i organisationen att utvecklas inom ramarna för verksamhetens kapacitet.

Som vi redan sagt finns inget rätt eller fel när det gäller pedagogikens utgångspunkter, båda synsätten behövs. Både de interaktionistiska tankegångarna om människans sociala utveckling och behaviorismens tankegångar om feedback pekar på viktiga faktorer i människans lärande (von Wright 2000, Passer & Smith 2007). Det viktiga är alltså att tänka över konsekvenserna av de val som görs och välja förmedling alternativt process med utgångspunkt i målet och personalens behov. Om man vill involvera personalen kan man inte skriva dem på näsan vad och hur de ska göra och tvärt om.

Referenser

- Bakka, Jørgen Frode & Fivelsdal, Egil & Lindkvist, Lars (2001): *Organisationsteori: Struktur – kultur – processer*, Malmö: Liber
- Berger, Peter L & Luckmann, Thomas (1966/1979): *Kunskaps sociologi Hur individen uppfattar och formar sin sociala verklighet*. Stockholm: Wahlström & Widstrand
- Bergström, Göran & Boréus, Kristina, red, (2005): *Textens mening och makt. Metodbok i samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, Alan (1997): *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning* Lund: Studentlitteratur.
- Charon, Joel M (2007): *Symbolic Interactionism An Introduction, An Interpretation, An Integration*, Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall
- Eriksen, Erik Oddvar & Weigård, Jarle (1992/2000): *Habermas politiska teori*, Lund: Studentlitteratur
- Gatarski, Richard (2003/2004): E-metodologi. I Bengt Gustavsson, red. *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen* s 257-281. Lund: Studentlitteratur.
- Granberg, Otto (2004): *Lära eller läras. Om kompetens och utbildningsplanering i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur
- Gilje, Nils & Grimen, Harald (1992/2004): *Samhällsvetenskapernas förutsättningar*. Göteborg: Daidalos
- Grensjö, Bengt (2003): *Pedagogik i arbetslivet. Tysta, tystnande och tystade kunskaper*. Arbetsrapport från Pedagogiska institutionen, 71. Umeå Universitet
- Gummesson, Evert (2003/2004): Fallstudiebaserad forskning. I Bengt Gustavsson, red. *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen* s 115-144. Lund: Studentlitteratur.
- Gustavsson, Bengt, red, (2003/2004): *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen* Lund: Studentlitteratur.
- Habermas, Jürgen (1968/1971): *Knowledge and human interests*. Toronto: Saunders
- Hatch, Mary Jo (2002): *Organisationsteori Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund: Studentlitteratur
- Helms Jørgensen, Christian (2006): *Utbildningsplanering*. Lund: Studentlitteratur

- Kvale, Steinar (1997): *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur
- Liedman, Sven-Erik (2001): *Ett oändligt äventyr, om människans kunskaper*. Stockholm: Bonnier
- Lind Nilsson, Iréne & Gustafsson, Lisbeth (2006): *Ledarskapets inre och yttre resa* Lund: Studentlitteratur.
- Lundmark, Annika (1998): *Utbildning i arbetslivet. Utgångspunkter och principer för planering och genomförande av personalutbildning* Lund: Studentlitteratur
- Myers, David G (2005): *Social Psychology*. New York: McGraw-Hill
- Nilsson, Peter (2005): *Ledarutveckling i arbetslivet. Kontexter, aktörer samt (o)likheter mellan utbildningskulturer*. Umeå: Pedagogiska institutionen, Universitet.
- Passer, Michael W & Smith, Ronald E (2007): *Psychology the science of mind and behaviour* New York: McGraw-Hill
- Repstad, Pål (1987/1999): *Närhet och distans. Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Robertsson, Alexa (2005): Narrativanalys. I Bergström & Boréus, red. *Textens mening och makt. Metodbok i samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys* s 219-262. Lund: Studentlitteratur.
- Sverke, Magnus (2003/2004): Design, urval och analys i kvantitativa undersökningar. I Bengt Gustavsson, red. *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen* s 21-45. Lund: Studentlitteratur.
- Trollestad, Claes (1994): *Människosyn i ledarskapsutveckling*. Uppsala: Institutionen för Teologi, Nora: Nya Doxa
- Trost, Jan (1993/2005): *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur
- Trost, Jan (2001): *Enkätboken*. Lund: Studentlitteratur
- von Wright, Moira (1997): *Socialisationsprocessen Metaforer och synsätt hos blivande lärare*. Stockholm: Pedagogiska Institutionen.
- von Wright, Moira (2000): *Vad eller vem? En pedagogisk rekonstruktion av G H Meads teori om människors intersubjektivitet*. Göteborg: Daidalos
- Wennerberg, Sören Barlebo (2001): *Socialkonstruktivism – positioner, problem och perspektiv*. Malmö: Liber

Ödman, Per-Johan (2003/2004): Hermeneutik och forskningspraktik. I Bengt Gustavsson, red. *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen* s 71-93. Lund: Studentlitteratur.

Riksdagstryck och lagar

SOU 1999:141. *Från Kunskapslyftet till en Strategi för Livslångt Lärande. Ett perspektiv på svensk vuxenutbildningspolitik.*

Elektroniska källor

Liedman, Sven-Eric, professor i idé- och lärdoms historia
<http://www.resurs.folkbildning.net/object/246294/cmsso/1/utbildningienforandertidutbildningenshistoria.htm>, hämtad 2008-11-14

Vetenskapsrådet, *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*,
http://www.vr.se/download/18.427cb4d511c4bb6e38680002601/forskningsetiska_principer_fix.pdf, hämtad 2008-11-27

Intervjuguide

- 1) Öppna upp
 - a) Berätta om dig själv.
 - i) Hur kom du in på det här området?
 - b) Vad har du för bakgrund?
 - i) Vilken utbildningsgrund har du?
 - ii) Vilken position har du?
 - c) Hur många år har du arbetat med att konstruera utbildningar?

- 2) Berätta om ert företag och er syn på ledarskapsutbildningar.
 - a) Hur går det till när ni konstruerar utbildningen?
 - i) Vad har ni valt att inkludera i era ledarskapsutbildningar?
 - ii) Vem bestämmer vilka komponenter skall vara med?
 - b) Vad ligger till grund för konstruerandet av ledarutbildningar?
 - c) Använder företaget sig av någon särskild modell/teori i sin utbildningsplanering?
 - i) Varför den teorin?
 - ii) Vad går den ut på?
 - d) Använder ni utbildnings moduler?
 - i) Vilka moduler?
 - ii) Inkluderar ni moment som inte efterfrågas?
 - iii) I så fall, varför?
 - e) Var sker utbildningen?
 - i) Varför på arbetsplatsen?
 - ii) Varför utanför arbetsplatsen?
 - f) Använder ni utomstående konsulter?
 - i) Varför/varför inte?

- 3) Vilka olika former av utbildningar satsar företaget på till cheferna?
 - a) Hur många ledarutbildningar har ni?
 - i) Vilka olika sorters ledarutbildningar använder ni?

- ii) Har ni olika utbildningar till olika chefsnivåer?
 - iii) (om ja) På vilket sätt är de olika?
 - b) Vem bestämmer att utbildningen skall genomföras?
 - i) Vilka förväntningar har företaget på utbildningen?
 - ii) Vad vill ni att de skall kunna?
 - iii) Är målen med utbildningen tydliga?
 - c) Blir ni påverkade av konkurrenter och vad de erbjuder?
 - d) Hur tänker man sig att lärprocessen ser ut?
- 4) Är cheferna med och påverkar innehållet/målet?
 - a) Hur påverkar eleverna innehållet/målet?
 - i) Om ja, precisera varför just de innehållen/målen?
 - ii) Om nej, varför inte ha precisa innehåll/mål?
 - iii) Finns det utrymme för reflektion i utbildningsverksamheten?
 - b) Hur ser du på lärande och delaktighet i utbildningsplaneringen?
 - i) Är chefernas inställning till lärandet viktigt för kommunen?
 - ii) Om viktig, vad tjänar kommunen på det?
- 5) När ni skall rekrytera en chef vad vill ni att personen skall kunna vid anställningen?
 - a) Vilken grund vill ni att chefen skall ha?
 - i) Vilken grund är det?
- 6) Vad personen tycker personligt och åt vilket håll utbildningarna leder till;
 - a) Åt vilket håll anser du att utbildningarna trycker på, angående ett målrationellt eller kommunikativt syn?
 - b) Vad tycker du är viktigast när det gäller vad ledarna skall kunna när utbildningen är färdig?

Tack för att vi fick intervju dig.

Vill du ha uppsatsen när den är godkänd?

