

**Masteruppsats i offentlig förvaltning (HT-11)**  
Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet  
Simon Flodén  
Handledare: Anna Cregårdh  
Examinator: Patrik Zapata

# Att odla lärgemenskaper

## Stort tack,

till förvaltningsledningsgruppen som låtit mig delta och observera dem i sitt arbete och särskilt tack till alla respondenter som gett av sin tid och delat med sig av sina upplevelser. Jag vill också framföra ett tack till CHEFiOS och Hans Lindgren som gett mig tillträde till mitt fall och fungerat som ett bollplank. Till sist vill jag framföra ett stort tack till min handledare, Anna Cregårdh, som väglett mig under arbetets gång.

Simon Flodén, 13 januari 2012

## Innehållsförteckning

<b>1. Introduktion</b>	<b>5</b>
1.1 Communities of Practice – ett sätt att utveckla organisationer?	5
1.2 Varför just Communities of Practice?	7
1.3 Uppsatsens övergripande syfte	7
1.4 Uppsatsens disposition	8
<b>2. Beskrivning av mitt fall</b>	<b>9</b>
2.1 CHEFiOS	9
2.2 Det aktuella uppdraget	10
2.3 Att dela värld	11
2.4 En beskrivning av uppdragets arbetsinnehåll	12
<b>3. Socialt lärande, lärgemenskaper och kraften bakom dess framväxt</b>	<b>14</b>
3.1 Ett annat sätt att se på lärande	14
3.1.1 En social definition av lärande	16
3.2 Lärgemenskaper	17
3.2.1 Vad är en lärgemenskap?	18
3.2.2 Att organisera lärgemenskaper – en paradox	20
3.3 Tre dimensioner som utgör grunden för en delad praktik	22
3.3.1 En gemensam strävan	22
3.3.2 Ömsesidigt engagemang	25
3.3.3 En delad repertoar	27
3.4 Kopplingen mellan mitt fall och min teori	29
3.5 Syfte och frågeställning	29
3.6 Operationalisering av centrala begrepp	30
<b>4. Uppsatsens genomförande</b>	<b>31</b>
4.1 Metodologiska utgångspunkter	31
4.2 Mitt fall	31
4.2.1 Avgränsning av fall	32
4.3 Metod	33
4.3.1 Samtalsintervjuer	33
4.3.2 Ett icke-sannolikhetsurval	34
4.3.3 Observationer	35
4.4 Resultatets tillförlitlighet och generaliserbarhet	36
<b>5. Redovisning av empirisk data</b>	<b>38</b>
5.1 En ny organisation, ett nytt uppdrag	38
5.1.1 Bakgrund	38
5.1.2 Respondenternas övergripande syn på förvaltningsledningsgruppen	38
5.1.3 Hur arbetet initierats	39
5.1.4 Respondenternas övergripande tankar om arbetet med CHEFiOS	40
5.1.5 Tidigare erfarenheter ifrån CHEFiOS-projektet	41
5.2 En gemensam strävan	42
5.2.1 Vad innebär förvaltningsledningsgruppen för respondenterna?	42
5.2.2 Upplever respondenterna en gemensam strävan?	43
5.2.3 Har det getts utrymme till att arbeta fram en gemensam strävan?	45
5.3 Ett ömsesidigt engagemang	46
5.3.1 Upplever respondenterna ett ömsesidigt engagemang?	46
5.3.2 Vad är det som skapar gruppens ömsesidiga engagemang?	48
5.3.3 Har gruppen utvecklat gemensamma normer och värderingar?	50
5.3.4 Hur upplever respondenterna att arbetet påverkat dem?	51
5.3.5 Eventuella hinder för ett ömsesidigt engagemang	51

<b>5.4 En delad repertoar</b>	<b>52</b>
5.4.1 Upplever respondenterna att gruppen har en delad repertoar?	52
5.4.2 Upplever respondenterna att det finns utrymme att reflektera över gruppens delade repertoar?	54
<b>5.5 Vad såg jag under mina två observationstillfällen?</b>	<b>55</b>
5.5.1 Observationstillfälle 1	55
5.5.2 Observationstillfälle 2	57
<b>6. Analys</b>	<b>59</b>
<b>6.1 Vad bidrar till utvecklingen av en lärgemenskap?</b>	<b>59</b>
6.1.1 Vilka moment bidrar till forandet av en gemensam strävan?	60
6.1.2 Vilka moment bidrar till forandet av ett ömsesidigt engagemang?	61
6.1.3 Vilka moment bidrar till forandet av en delad repertoar?	65
<b>7. Slutsatser och reflektioner</b>	<b>68</b>
7.1 Slutsats	68
7.2 Tankar om vidare forskning	71
<b>Referenser</b>	<b>73</b>
Litteraturförteckning	73
Internetkällor	75
Intervjuer	76
Observationer	76
<b>Bilagor</b>	<b>77</b>
Bilaga 1. - Intervjumall	77
<b>Sammanfattning</b>	<b>78</b>

# 1. Introduktion

## 1.1 Communities of Practice – ett sätt att utveckla organisationer?

*"a new organizational form is emerging that promises to complement existing structures and radically galvanize knowledge sharing, learning and change. It's called The Community of Practice."* (Wenger & Snyder, 2000:139)

Ovanstående citat är hämtat ifrån artikeln *Communities of Practice: The Organizational Frontier* av Etienne Wenger och William Snyder (2000) och beskriver den effekt som de menar att så kallade Communities of Practice kommer ha för organisationer i dess strävan att utvecklas. Citatet kan tyckas beröra ett helt nytt fenomen, att så kallade Communities of Practice är något som vuxit fram under de senaste åren, vilket inte är fallet. I själva verket beskriver Communities of Practice mänsklighetens första kunskapsbaserade sociala struktur (Wenger, McDermott & Snyder, 2002:5; Wheelan, 2010:14; West, 2008:306). Människor har genom alla tider samlats med anledning av gemensamma intressen för att diskutera möjliga strategier och tillvägagångssätt. Vi går samman oavsett om det handlar om att jaga för överlevnad, att besegra fienden i ett krig eller att hitta den bästa strategin för ökad lönsamhet. Artikeln vill peka på vikten av att låta denna grundläggande struktur utgöra en viktig och central roll i dagens organisationer. Wenger och Snyder (2000) menar att Communities of Practice kan komma att förnya den generella synen på hur organisationer bör struktureras.

Vi lever i ett kunskapssamhälle, menar de, där företag allt mer tvingas skapa en organisation och en struktur som på bästa sätt uppbringar och tar vara på kunskap. För att vara konkurrenskraftiga skapas tvärfunktionella team, kund- och produktfokuserade affärsenheter och andra typer av kunskapsfokuserade arbetsgrupper (Wenger & Snyder, 2000:139). I artikeln *Organizational Learning: Diverging Communities of Practice?*, beskriver Mark Easterby-Smith, Robin Snell och Silvia Gherardi (1998) hur fokus på organisatoriskt lärande ökade i slutet av

90-talet. De menar att detta har sin grund i en allt snabbare teknologisk förändring och en ökad globalisering som medför en ökad konkurrens mellan företag (Easterby-Smith, Snell & Gherardi, 1998:259). Teknologiska förändringar sätter press på företag att snabbare utveckla idéer till faktiska produkter samtidigt som den ökade globaliseringen ofta innebär anpassningar i oförutsägbara riktningar. Kontentan av detta är att organisationer inte helt kan förlita sig på etablerade praktiker, utan måste skapa nya processer och ny teknik, de behöver bygga in ett *lärande* i organisationen (Easterby-Smith et al., 1998:260).

Organisatoriskt lärande har vuxit som forskningsfält, sedan i början av 1990-talet då Peter M Senge (1995) skrev boken, *Den femte disciplinen*, där han beskriver hur en organisation måste sträva efter ett lärande på alla nivåer. Vi lever i en komplex och ständigt föränderlig värld, menar Senge, som kräver ett kontinuerligt lärande utifrån det vi möter i vår omvärld. Ändå präglas de flesta av oss av en traditionell syn i den bemärkelsen att vi ser på lärande som en isolerad aktivitet skilt ifrån sin kontext. En organisation utvecklas bäst genom att ge människor möjlighet att ständigt vidareutveckla sin förmåga att förverkliga sina mål, hitta nya expansiva sätt att tänka och ständigt låta människor söka ny kunskap tillsammans (Senge, 1995:17-18). Senge har under senare år kritiserats för att ha för enkla lösningar (Bokeno, 2009:307-320; Örtenblad, 2007:108-122), men oavsett hur man ser på organisationers behov av utveckling så går det i varje fall att konstatera att en organisation, på något sätt måste förhålla sig till omvärldens utveckling. I boken, *Att skapa effektiva team*, beskriver Susan A. Wheelan (2010) gruppens betydelse i arbetet. Hon menar att allt fler arbetsuppgifter kräver att människor arbetar i grupp och hänvisar till utvecklingen av allt mer komplexa arbeten (Wheelan, 2010:14).

*"Kunskapsexplosionen har gjort att vi fått omvärdera hur vi arbetar /.../ Anställda kan inte längre utföra sitt arbete i enskildhet. Teamarbete är en nödvändighet för att organisationer ska bli framgångsrika." (Wheelan, 2010:15)*

Wenger och Snyder (2000) är inne på samma linje och menar att svaret på frågan hur en organisation ska kunna skapa förutsättningar för lärande på alla nivåer, är så kallade Communities of Practice som handlar just om hur vi människor, tillsammans och genom varandra, tillgodo gör oss ny kunskap.

## **1.2 Varför just Communities of Practice?**

I samma artikel som mitt inledande citat beskriver Wenger och Snyder (2000) det bakomliggande syftet med olika typer av grupper. Syftet med formella arbetsgrupper är enligt dem att leverera en produkt eller en service, ett projekt-team syftar till att klara av en specifik uppgift och informella nätverk syftar till att samla in och sprida affärsrelaterad information. Communities of Practice syftar enligt Wenger och Snyder (2000) till att öka medlemmars kapacitet att utbyta och bygga ny kunskap (Wenger & Snyder, 2000:142). Communities of Practice skulle i sin enklaste form kunna beskrivas som en gemenskap som delar praktik och där människor lär genom och av varandra. Jag kommer därför fortsättningsvis att använda mig av ordet lärgemenskap när jag avser en community of practice.

En lärgemenskap kan uppstå i och utgöras av informella så väl som formella grupper (Wenger, 1998:6-7). Detta innebär att både en formell arbetsgrupp, ett projekt-team och ett informellt nätverk kan utgöra en lärgemenskap. Utifrån Wengers och Snyders (2000) syn på syftet med dessa olika sammansättningar menar jag att en formell arbetsgrupp som syftar till att leverera en produkt eller en service med stor sannolikhet kommer att leverera en bättre produkt, en bättre service eller göra det på ett mer effektivt sätt om gruppen också utgör en lärgemenskap. Enligt detta resonemang borde alltså organisationer sträva efter att forma lärgemenskaper. Om svaret på min inledande fråga ges genom Wengers (1998) teori växer nästa fråga fram, hur skapas dessa lärgemenskaper?

## **1.3 Uppsatsens övergripande syfte**

Jag har inledningsvis argumenterat för att vår världs uppbyggnad ofta bidrar till ett behov av utveckling inom de organisationer som söker framgång och som vill

vara konkurrenskraftiga gentemot andra aktörer. Denna uppsats handlar övergripande om organisationsutveckling och hur en organisation skapar kraft och energi hos sina medlemmar att orka, kunna och vilja vara med och utveckla organisationen. Jag har valt att studerat detta utifrån Etienne Wengers teori om så kallade lärgemenskaper. Wenger med flera menar att organisationer har mycket att vinna på att släppa fram och främja lärgemenskaper, i arbetet att skapa förutsättningar för utveckling. Utifrån detta påstående syftar denna uppsats till att bidra till ökad kunskap kring hur lärgemenskaper formas.

#### **1.4 Uppsatsens disposition**

I det inledande kapitlet introduceras problemet och uppsatsens övergripande syfte. I kapitel 2 presenteras det uppdrag som utgör mitt fall. I kapitel 3 skapas ett teoretiskt ramverk som beskriver och teoretiserar tre dimensioner av en grupps gemensamma praktik. Dessa ligger sedan till grund för den empiriska datainsamlingen och efterföljande analys. I kapitel 4 ges en beskrivning av uppsatsens genomförande. I kapitel 5 redovisas sedan resultatet ifrån datainsamlingen. Genom en beskrivning av respondenternas svar ifrån intervjuerna och det jag såg under de två observationstillfällena vill jag i detta kapitel lägga grunden för en analys. I kapitel 6 analyseras sedan resultatet och kopplas samman med presenterad teori och det beskrivna upplägget på utvecklingsarbetet. I kapitel 7 återkopplar jag till min frågeställning och mitt syfte och redogör för mina slutsatser.



## 2. Beskrivning av mitt fall

---

*Nedanstående information är hämtad ifrån CHEFiOS-projektets informationsblad. Jag har också hämtat information ifrån Göteborgs Universitets hemsida där CHEFiOS-projektet har en egen sida under Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap och där en mer ingående projektbeskrivning också finns tillgänglig. Utöver detta har jag deltagit vid två forskarmöten där jag kunnat följa diskussioner kring arbetets upplägg och fortgång. Jag har även fört en kontinuerlig dialog med Hans Lindgren, som jag i följande avsnitt refererar till. Han är processansvarig inom CHEFiOS-projektet, vilket innebär att han ansvarar för det uppdrag varifrån jag inhämtar empirisk data till denna uppsats. Följande avsnitt beskriver CHEFiOS-projektet och det uppdrag som utgör mitt fall i denna uppsats.*

---

### 2.1 CHEFiOS

CHEFiOS (Chef, Hälsa, Effektivitet i Offentlig Sektor) är ett forskningsprojekt som fokuserar på organisatoriska förutsättningar för chefer inom den offentliga sektorn. Projektet drivs av den Arbetsvetenskapliga institutionen vid Göteborgs universitet och dess övergripande syfte är att *ta fram kunskap och metoder för chefs- och organisationsutveckling som bidrar till attraktiva och utvecklingsorienterade arbetsgivare i offentlig sektor*. Projektet har sin bakgrund i flera års forskning om hur organisationer påverkar arbetsförhållanden och syftar till att svara på frågan, *hur skall en organisation, som skapar goda förutsättningar att arbeta som chef, se ut?*

Projektet har pågått sedan slutet av 2008 och är upplagt efter en modell som kallas KAPPA (Kartlägga, Analysera, Presentera, Process samt Aktivitet). Kartläggningen har skett med hjälp av fyra olika verktyg, en enkät till alla chefer, en arbetsinnehållsanalys (ARIA), en organisationsanalys (ORGA) och en förvaltningsstudie. Genom dessa verktyg har forskare från Göteborg, Stockholm och Högskolan Väst svarat på de fyra frågor som utgör grunden för CHEFiOS forskning.

- Vad gör cheferna? – besvaras genom ARIA:n
- Hur har cheferna det? – besvaras genom enkäten
- I vilket sammanhang verkar det i? – besvaras genom ORGA:n
- Hur ligger verksamheten till, alltså vilka resultat presterar de? – besvaras genom förvaltningsstudien

De har kartlagt hur organisationerna är strukturerade, vilka arenor de finns för kommunikation inom och mellan olika nivåer i organisationen, hur funktionsindelningen ser ut, vilka beslutsprocesser som finns m.m. Med hjälp av denna kartläggning kan forskarna ge cheferna en beskrivning av de förhållanden de arbetar under. Utifrån denna beskrivning och kunskap kring de rådande förhållandena har sedan de berörda cheferna tagit fram en handlingsplan för att förbättra dessa förutsättningar. Ledningsgrupperna ansvarar för genomförandet och har till sin hjälp en lokal projektledare. För att kunna följa utvecklingen i de olika förvaltningarna bedrivs också en processtudie där forskarna följer de inblandade ledningsgrupperna.<sup>1</sup>

## **2.2 Det aktuella uppdraget**

En del i CHEFiOS-projektet handlar om kunskapsspridning och möjligheten att konceptualisera de verktyg och de resultat som projektet använt sig av och kommit fram till. En av de deltagande kommunerna har nyligen genomgått en omorganisation och har gett CHEFiOS i uppdrag att arbeta med CHEFiOS-konceptet i en förvaltningsledningsgrupp i den nya organisationen. Detta uppdrag sammanfattas så här:

**Syfte** – *Att utveckla en välfungerande ledningsgrupp och en välfungerande organisation*

### **Mål**

- *Att undersöka och beskriva praktikens struktur via arbete med CHEFiOS kartläggningsinstrument*
- *Att arbeta med ledningsgruppens funktion och kvalitet i sig*

Praktikens struktur är ett begrepp som skvallrar om att en organisations tänkta struktur som officiellt råder inte nödvändigtvis måste vara dess faktiska struktur som inofficiellt råder. Att arbeta med gruppens funktion och kvalitet utgör tillsammans med arbetet att belysa praktikens strukturer det som Hans Lindgren

---

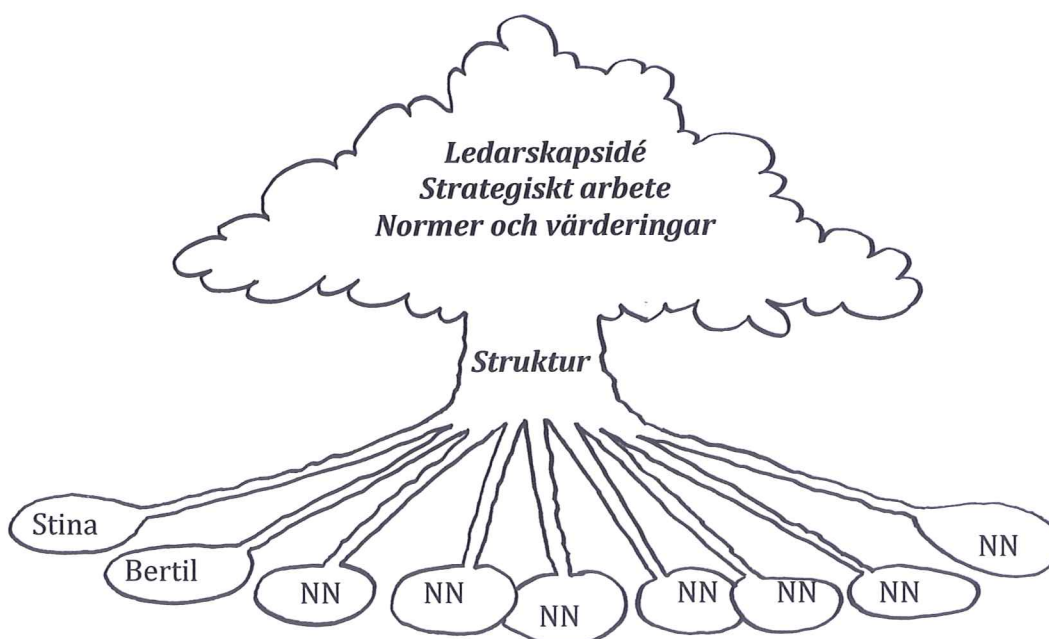
<sup>1</sup> För mer information om CHEFiOS projektet se referenslista

kallar för att *dela värld*. Genom att använda sig av de verktygen ifrån CHEFiOS-projektet kan chefernas organisatoriska och strukturella förutsättningar belysas och de kan få hjälp att skaffa sig en gemensam syn på och förståelse för sin situation och sitt uppdrag.

### 2.3 Att dela värld

Att dela värld innebär gemensamt arbete ur två aspekter. Dels handlar det om den övergripande ordningen, i form av ledningsgruppens *ledarskapsidé*, *strategiska arbete* och *normer och värderingar*. Den andra aspekten handlar om att *verka i gemenskap* så att individerna upplever att de bryr sig om varandra och blir sedda samt kan uppleva sig få stöd i ledningsgruppen. Även detta skall skapas gemensamt av gruppen. Utöver dessa två aspekter finns också den *struktur* som krävs i ett arbete med omfattande, komplicerade och komplexa sammanhang och som även den skall arbetas fram gemensamt av gruppen. Dessa olika aspekter både är och påverkar den värld som ledningsgruppen utgör. För att öka ledningsgruppens kapacitet är arbetet med att dela värld viktigt. Begreppet sammanfattas genom följande bild.

### Ledningsgruppens värld



## 2.4 En beskrivning av uppdragets arbetsinnehåll

Jag ger i detta stycke en beskrivning av upplägget i det aktuella uppdraget i syfte att kunna koppla respondenternas upplevelse av förvaltningsledningsgruppen och den process de går igenom till den teori som uppsatsen utgår ifrån. Uppdraget och dess arbete grundar sig i erfarenhetsbaserat lärande, det läggs alltså stor vikt vid att ge utrymme för deltagarnas egen erfarenhet och att ge tid till reflektion. Att arbetet inleds med att deltagarna intervjuar varandra är ett exempel på hur deltagarnas erfarenhet ges utrymme.

Just reflektionen präglar arbetet på ett tydligt sätt då deltagarna dels har var sin reflektionsbok där de kan skriva ner sina reflektioner. Varje träff både inleds och avslutas med återkoppling och reflektion och efter övningar och diskussioner ges alltid utrymme att reflektera i helgrupp. Hans Lindgren refererar till Roth (1996) som skriver, "*Learning doesn't occur without feedback, and feedback doesn't make sense without taking time to reflect on the information the feedback provides*" (Roth 1996:242).

Uppdraget syftar till att belysa praktikens struktur. Förvaltningsledningsgruppen får svara på en enkät med fyra frågor som syftar till att undersöka gruppens funktion och kvalité, dess kappabilitet. Detta begrepp är hämtat ifrån Mattson (1992) och beskriver en ledningsgrupps funktion och kvalité utifrån fyra områden, klimatet, det strategiska arbetet, en gemensam ledarskapsidé och handlingsutrymmet. Utöver denna enkät får deltagarna svara på en något mer omfattande enkät som beskriver hur cheferna har det. Denna enkät genomförs både i förvaltningsledningen och områdesledningarna. De får resultatet i form av klusterbilder som visar under vilka förutsättningar som cheferna upplever sig arbeta. De genomför också en organisationsanalys i både förvaltningsledningen och områdesledningarna som synliggör organisationens struktur.

Uppdraget innehåller också ett moment som benämns *Att ordna sammanhanget* som består av tre delar. Kortfattat innebär detta att den som sitter på agendan för sammanhanget har ett stort utrymme att skapa den dynamik som önskas. I rollen som sammankallande har de makt över *strukturen*, alltså formen för

mötandet. Detta innebär möjligheten att styra tid, plats, vilka frågor som ska behandlas osv. Den andra delen benämns som *formande utbyten*, makt över sätten medarbetarna möts på. Detta innebär att graden av meningsfullhet i medarbetarnas möten har betydelse för ordningen som uppstår. Den sista delen benämns som *betydelsefulla skillnader* och beskriver i vilken utsträckning som individers skillnader tillåts komma fram. En medvetenhet kring dessa tre begrepp ökar möjligheten att forma möten.

En viktig del i uppdraget är arbetet med positiv respons. När man ger respons är det av stor vikt att vara direkt, alltså tala med personen ifråga och inte inför andra. Det är också viktigt att vara specifik då det annars går det onödigt mycket energi till att försöka reda ut oklarheter. En annan viktig sak är att inte tilldela egenskaper och beskriva en persons karaktär utan istället ge respons genom att beskriva den egna erfarenheten. Till sist är det också viktigt att använda Jag-budskap för att förtydliga vem det är som tycker något. För att i ett sammanhang skapa lärande krävs en blandning av stöd och utmaning. Deltagarna fick i uppgift att aktivt arbeta med positiv respons i sina områdesledning.

Jag har i detta kapitel gett en översiktlig beskrivning av innehållet i det uppdrag som förvaltnings-ledningsgruppen gett CHEFiOS, en kort beskrivning av det projekt som det aktuella uppdraget utgår ifrån och en översiktlig beskrivning av upplägg och innehåll i det aktuella uppdraget. I följande kapitel kommer jag ge en närmare beskrivning av den teori som uppsatsen bygger på. I kapitel 6 kommer jag sedan analysera och koppla den empiriska datan till det beskrivna upplägget i detta kapitel och den teori som presenteras i följande kapitel.

### 3. Socialt lärande, lärgemenskaper och kraften bakom dess framväxt

---

*I detta kapitel beskriver och definierar jag den syn på lärande som ligger till grund för denna uppsats. Jag redogör sedan för teorin om lärgemenskaper och tre dimensioner av en grups praktik och förklarar dess koppling till mitt fall. Avslutningsvis operationaliserar jag min teori och beskriver hur jag ska använda mig av teorin i min empiriska datainsamling och i efterföljande analys.*

---

#### 3.1 Ett annat sätt att se på lärande

Vi lever i en värld som till stor del bygger på sociala relationer och där vi ständigt tvingas interagera med vår omgivning. Trots detta har synen på lärande som ett isolerat fenomen länge varit den rådande. Samhällets olika institutioner för lärande bygger i stor utsträckning på antaganden som att lärande är en individuell process som har en början och ett slut, att det lämpligast separeras ifrån andra aktiviteter och att det är ett resultat av undervisning (Wenger, 1998:3). Hela vårt skolsystem är uppbyggt på detta vis. Barns skolgång utspelar sig i huvudsak i klassrum där de ska lära sig ny kunskap och öva avskilt ifrån den yttre världen. Att lärande till stor del anses vara en individuell process visas inte minst genom att samarbete elever emellan ofta ses som fusk. Redan från tidig ålder bedömer vi barn utifrån individuella tester där kunskapen oftast är helt frikopplad ifrån en kontext (Ibid).

Teorin om *Situated learning* fick sitt verkliga genombrott i början av 1990-talet genom Jean Lave och Etienne Wengers (1991) bok *Situated learning – Legitimate peripheral participation*. Deras sätt att se på lärande utgör ett alternativ till den något mer traditionella, kognitiva synen på lärande (Lave & Wenger, 1991:29-34). Lave och Wenger skriver i sin bok att alla teorier om lärande är baserade på fundamentala antaganden om människan, världen och relationen däremellan (Lave & Wenger, 1991:47). *Situated learning theory* syftar inte till att förkasta tidigare teorier kring lärande, så som behavioristisk- och kognitiv inlärningsteori utan vill istället belysa ett annat kompletterande perspektiv och på så sätt öka förståelsen för lärande (Wenger, 1998:4).

Teorin om situerat lärande, som är den svenska översättningen, vänder sig främst emot två vedertagna antaganden. För det första, att lärande handlar om anskaffning av objektiv kunskap och för det andra, att lärande är som mest effektivt när de sker i utbildningssammanhang som är skilda från det sammanhang där kunskaperna sedan ska appliceras (Handley et al., 2007:173-174). Teorin om situerat lärande beskriver istället lärande som en dimension av socialt agerande där fokus flyttas från synen på kunskap som objektiv och icke kontextberoende till subjektiv och kontextberoende. Lave och Wenger (1991) menar att lärande inte kan separeras från den vardagliga kontexten och studeras som om det vore en isolerad aktivitet. Enligt situerat lärande uppbringas istället ny kunskap genom handling och praktik (Handley et al., 2007:174).

Denna teori bygger på fundamentala antagande om lärande. Undervisning har alltid byggt på två viktiga delar, att *berätta* och *visa*. Därmed har de mest fundamentala delarna vad gäller lärande varit att *lyssna* och *imitera* (Larsson, 2009:7). Det centrala i Lave och Wengers (1991) teori om lärande är *deltagande* (Lave & Wenger, 1991:49). Som jag tidigare nämnde så anser de att lärande bäst sker i den kontext där den nya kunskapen sedan ska appliceras. Fokus på lärande som en dimension i en deltagande process framtvingar ett nytt sätt att se på lärande menar Wenger (1998). Han beskriver lärande på tre olika nivåer och menar att för *individen* innebär fokus på deltagande att lärande är en fråga om engagemang i och bidrag till olika gemenskapers praktik. För så kallade *lärgemenskaper* är det en fråga om omprövning och förfining av dess praktik och för *organisationer* innebär det att upprätthålla och utveckla de sammankopplade gemenskaper genom vilka en organisation vet vad den vet och därmed blir effektiv och värdefull som organisation (Wenger, 1998 s7-8).

Det centrala budskapet i Lave och Wengers (1991) bok är det resonemang som de väljer att benämna som *legitimate peripheral participation* och som på svenska kan översättas till legitimt perifert deltagande. Genom detta resonemang vill de beskriva lärande, förhållandet mellan "nykomlingar" och "gamlingar" i en grupp och processen hur en person blir en del av en grupp (Lave & Wenger, 1991:29). Legitimt perifert deltagande är inte en utbildningsform

eller utlärnings teknik utan snarare ett analytiskt perspektiv och ett sätt att förstå lärande (Lave & Wenger, 1991:40). Enkelt uttryckt innebär resonemanget att en person till en början rör sig i det perifera för att med tiden bli en fullt deltagande medlem av gruppen (Lave & Wenger, 1991:34-39).

Lave och Wengers (1991) tankar om hur individer går från ett perifert till ett fullvärdigt deltagande bygger på tidigare teorier kring grupp utveckling. Redan 1958 kom den amerikanska psykologen Will Schutz (1958) med relationsteorin Fundamental Interpersonal Relations Orientation eller FIRO som den kallas. Denna teori beskriver olika faser som en grupp och dess medlemmar går igenom och har på senare år utvecklats av Susan Wheelan (2010). Hon beskriver hur medlemmar i en grupp inledningsvis söker tillhörighet och trygghet, hur de med tiden positionerar sig i gruppen, vilket oundvikligen innebär konflikter och hur medlemmarna i en grupp som tagit sig igenom konflikter får en ökad tillit till varandra, ett ökat engagemang och en ökad vilja att samarbeta. Det sista stadiet beskriver grupper som gått igenom denna utveckling och som nu är självgående och fungerar som ett produktivt och effektivt team (Wheelan, 2010:42-46). Bruce Tuckman's teori från 1965 bygger på samma tankar då även han beskriver fyra olika stadier, forming, storming, norming och performing. Dessa fyra stadier beskriver också de hur en grupp formas, genomgår konflikter, skapar en struktur och gemensamma normer för att sedan bli produktiva (Forsyth, 2010:19). Gemensamt för dem alla är att de beskriver den utveckling och det lärande som sker när människor interagerar.

### **3.1.1 En social definition av lärande**

Jag vill i detta stycke ge en ökad förståelse för vad synen på lärande ur ett socialt perspektiv innebär. I artikeln *Communities of Practice and Social Learning System* försöker Etienne Wenger (2000) att förklara komplexiteten vad gäller lärande.

*"It's a dynamic, two-way relationship between people and the social learning system in witch they participate." (Wenger, 2000:227)*



Wenger pratar här om en dynamisk två-vägs relation mellan människor och något som han kallar för sociala lärosystem. Han menar att kunskap är ackumulerat lärande från ett mycket socialt komplext, kulturellt och historiskt system (Wenger, 2000:225). Att förstå jordens position i förhållande till universum är exempelvis något som vetenskapliga gemenskaper under lång tid kommit fram till. Kompetens definieras alltså, i ett socialt lärosystem, både *historiskt* och *socialt* (Wenger, 2000:226). Vetenskapliga gemenskaper utvecklar med tiden en hel vokabulär, olika observationsmetoder, koncept och olika modeller som går i arv till andra gemenskaper. Vetande handlar, enligt detta synsätt, om att visa upp kompetens som definierats av sociala gemenskaper över tid och det är varje individs specifika relation till alla dessa olika gemenskaper som gör det möjligt för dem att veta. Att veta handlar alltså, enligt Wenger, om att delta i olika komplexa sociala lärosystem (Ibid).

Lärande uppstår när vi lägger till vår egen erfarenhet. Olika gemenskaper och de sociala lärosystem som dessa gemenskaper utgör definierar kompetens över tid. Ofta förekommer det ett glapp mellan den socialt definierade kompetensen och en persons egen erfarenhet och det är i samspelet mellan dessa två som lärande uppstår (Wenger, 2000:226). En persons erfarenhet kan påverka och forma den socialt definierade kompetensen och tvärt om. Vanligast är en ömsesidig påverkan, men så fort det uppstår en spänning, alltså en differens, uppstår också lärande. Utifrån detta definierar Wenger (2000) lärande som ett samspel mellan socialt definierad kompetens och personlig erfarenhet (Wenger, 2000:227).

### **3.2 Lär gemenskaper**

Wenger (2000) menar att lär gemenskaper är av stor vikt då de utgör grundstenarna i dessa sociala lärosystem (Wenger, 2000:229). Att vara en levande människa innebär ett ständigt engagemang i olika sorters strävan (Wenger, 1998:45). Människors strävan ser naturligtvis olika ut, men delas ofta med andra. När vi delar vår strävan interagerar vi med andra och utvecklar på så vis våra relationer till dessa människor och till vår omvärld. Detta, menar Wenger, är *lärande*. Med tiden utvecklar det kollektiva lärandet *praktiker* som

både speglar det vi strävar efter och de relationer som uppstår. Han definierar praktik på följande sätt:

*"a way of talking about the shared historical and social resources, frameworks, and perspectives that can sustain mutual engagement in action."* (Wenger, 1998:5)

En enkel definition av praktik skulle kunna vara: det som definierar en grupp och som håller den samman. Dessa praktiker tillhör den gemenskap och de människor som över en längre tid delar en viss strävan. Därför väljer Wenger (1998) att benämna dessa gemenskaper för Communities of Practice, det jag valt att kalla lärgemenskaper (Wenger, 1998:5).

Vi ingår alla i olika gemenskaper där vi delar och tillsammans formar praktiker av olika slag. Wenger (1998) menar att lärgemenskaper finns över allt och beskriver hur vi alla tillhör olika gemenskaper av detta slag. De förekommer i olika sammanhang så som i hemmet, på jobbet, på fritiden osv. Vilka gemenskaper vi tillhör varierar genom livet (Wenger, 1998:6-7). Att överleva tillsammans är en viktig strävan. Oavsett om det handlar om familjen eller arbetslivet så utsätts vi ständigt för utmaningar som på ett eller annat sätt måste hanteras och klaras av. Att exempelvis klara av en arbetsuppgift, för oss samman med andra människor som delar denna strävan. Inom familjen skapas praktiker som gör det möjligt att leva ett gemensamt liv och ta sig igenom alla livets prövningar. Wenger förtydligar också att när han pratar om olika praktiker inom lärgemenskaper handlar det alltid om sociala praktiker. Detta inkluderar både det explicita och det underförstådda, det som sägs och det som inte sägs, det som representeras och redovisas och det som antas (Wenger, 1998:47). Jag bryter, i följande stycke, ner en mer ingående definition av vad en lärgemenskap faktiskt är i från boken *Cultivating Communities of Practice*.

### **3.2.1 Vad är en lärgemenskap?**

En grupp av människor kan definieras på en mängd olika sätt. De flesta forskare menar dock att en grupp består av personer som är sammankopplade genom någon slags relation som definierar ett medlemskap (Forsyth, 2010:2-4).

Wenger, McDermott och Snyders (2002) definition av lärgemenskaper inleds så här:

*"Groups of people who share a concern, a set of problems, or a passion about a topic, and who deepen their understanding and knowledge of this area by interacting on an ongoing basis."* (Wenger, McDermott & Snyder 2002:4)

Denna inledande mening beskriver själva grunden i en lärgemenskap och det som, enligt Forsyth (2010), utgör grunden för de flesta grupper. Människor förenas därför att de delar ett intresse, en angelägenhet, ett problem osv. Utifrån det delade intresset skapar medlemmarna en relation som definierar gruppens medlemskap. Genom gemenskapen och regelbunden interaktion fördjupar de sin kunskap och förståelse för det aktuella området.

*"These people don't necessarily work together on a day-to-day basis, but they get together because they find value in their interactions."* (Wenger, McDermott & Snyder 2002:4)

En lärgemenskap kan alltså utgöras av en formell arbetsgrupp så väl som en informell grupp som träffas av rent personliga skäl. Gruppen kan träffas en gång i månaden så väl som varje dag. En lärgemenskap kan alltså se ut på en mängd olika sätt. Denna del av beskrivningen förklarar dock att det viktiga i en lärgemenskap är att gruppen träffas därför att de själva anser det vara värdefullt och därför att de finner värde i interaktionen med andra i gruppen. Ingela Thylefors (2007) pratar i sin bok, *Arbetsgrupper: Från gränslösa team till slutna rum*, om hur socialpsykologiska gruppdefinitioner vanligen inkluderar det ömsesidiga beroendet mellan gruppens medlemmar. Människor samverkar alltså för att nå ett gemensamt resultat (Thylefors, 2007:23).

*"As they spend time together, they typically share information, insight, and advice. They solve problems. They help each other. They discuss their situation, their aspiration, their needs. They think about common issues. They explore ideas and act as sounding boards to each other. They may create tools, standards, generic designs, manuals, and other documents; or they may just keep what they know as a tacit understanding they share."*

(Wenger, McDermott & Snyder 2002:4-5)

Denna del av definitionen förklarar att lärgemenskaper handlar om utbyte av information, insikter och råd som ofta kan hjälpa till att lösa problem. Men det handlar också om att få dela egna upplevelser, sin aktuella situation, behov och problem man står inför. Det finns ett värde i varje persons erfarenhet, både ren information, men också upplevda känslor. Värdet består dessutom i att både få ta del av andras tankar och erfarenheter men också att själv få dela med sig. En lärgemenskap formar med tiden en gruppstruktur, alltså ett mönster av roller, normer och relationer som organiserar gruppen (Forsyth, 2010:144). Definitionen förklarar också att lärgemenskaper kan skapa formella dokument som beskriver till exempel verktyg, standarder, designer och manualer, men att resultatet av en lärgemenskap lika gärna kan vara av mer informell karaktär och bestå av implicita, delade uppfattningar.

*“Over time, they develop a unique perspective on their topic as well as a body of common knowledge, practices, and approaches. They also develop personal relationships and established ways of interacting. They may even develop a common sense of identity. They become a community of practice.”* (Wenger, McDermott & Snyder 2002:5)

Denna avslutande del av definitionen beskriver det allra viktigaste vad gäller lärgemenskaper, gruppens utveckling och formande av ett delat perspektiv och en gemensam stomme av kunskap, praktiker och metoder. Individerna inom lärgemenskaper ser på sin omvärld genom samma glasögon. Forsyth (2010) menar att de flesta människor ingår i många olika grupper, men många medlemskap påverkar inte ens sociala identitet (Forsyth, 2010:78). Wenger, McDermott och Snyder (2002) avslutar sin definition genom att betona att så ej är fallet när det handlar om lärgemenskaper, utan att människor inom en lärgemenskap till och med kan komma att utveckla känslan och upplevelsen av en gemensam identitet.

### **3.2.2 Att organisera lärgemenskaper – en paradox**

Grunden i Wengers (1998) tankar om lärgemenskaper är att de uppstår helt naturligt i alla olika delar av människors vardag. Men Wenger och hans kollegor

menar också att det finns en poäng i att vara medveten om lärgemenskapers effekter och möjligheter när det kommer till att skapa välfungerande organisationer. I artikeln *Communities of Practice: The Organizational Frontier*, hävdar Wenger och Snyder (2000) att trots att lärgemenskaper i grund och botten uppstår per automatik mår de bra av att odlas (Wenger & Snyder, 2000:143). De förklarar att precis som med en trädgård kan man inte påskynda vissa processer i en lärgemenskap. Det går inte att dra upp en planta utan den måste få växa i sin egen takt. Men precis som en trädgård, reagerar också en lärgemenskap på uppmärksamhet som respekterar dess natur (Ibid). Det går inte att skapa lärgemenskaper på samma sätt som traditionella organisationsstrukturer skapas. Att utveckla lärgemenskaper blir till viss del en paradox då det handlar om att utveckla något som utvecklas i sig självt. Det handlar mer om att framkalla och främja deltagande än om att planera och organisera aktiviteter. Om en organisation misslyckas med detta kommer lärgemenskaper med all sannolikhet fortfarande att existera, men de kommer inte att nå sin fulla potential (Wenger et al., 2002:13). Wheelan menar att organisationens bristande uppmärksamhet på sin roll och uppgift att främja utvecklandet av högpresterande arbetsgrupper är ett problem. Det är lättare att skapa dessa grupper och sedan fokusera på deras prestationer än att diskutera organisatoriska frågor som kanske påverkar prestationerna, menar Wheelan (Wheelan, 2010:22). Många grupper dör ut då de saknar tillräckligt med energi för att hållas levande (Wenger et al., 2002:50). Michael A. West (2008) skriver så här:

*"Creating teams and then failing to give them the freedom and authority to make the decisions that allow them to accomplish their tasks in the most effective way is a little like teaching someone to ride a bicycle, giving them a fancy road racing bike and then telling them they can only ride it in their bedroom."* (West, 2008:308)

Citatet betonar vikten av att ge en grupp frihet. Traditionell organisationsdesign handlar till stor del om att skapa strukturer, system och roller som syftar till att tjäna relativt fasta organisationsmål. Även om lärgemenskaper givetvis också måste bidra till dessa mål är ändå dess primära syfte att väcka och främja

gemenskapens egna liv, alltså den interna energi som leder lärgemenskapen i en viss riktning (Wenger et al., 2002:50-51). Det går som sagt inte att påtvinga en grupp denna interna energi och ett "eget liv", men genom rätt design kan man bjuda in och till och med framkalla denna typ av energi (Ibid).

### **3.3 Tre dimensioner som utgör grunden för en delad praktik**

I sin bok pekar Wenger (1998) på tre dimensioner av en grupps praktik som skapar sammanhållning, en *gemensam strävan*, ett *ömsesidigt engagemang* och en *delad repertoar* (Wenger, 1998:72-85). I artikeln *Communities of Practice and Social Learning System* ger Wenger (2000) ytterligare en förklaring och beskriver hur en lärgemenskap och dess delade praktik uppstår genom ett samspel mellan *kompetens* och *erfarenhet* (Wenger, 2000:229). I artikeln beskriver Wenger hur detta samspel kan liknas vid en förhandling mellan den rådande definitionen av kompetens och personers erfarenhet. En lärgemenskap ger personer en möjlighet att genom deltagande och utifrån sina personliga erfarenheter, tillsammans utveckla definitionen av kompetens och på så sätt påverka och bidra till gruppens delade praktik. En gemensam strävan, ett ömsesidigt engagemang och en delad repertoar är alltså tre dimensioner av en grupps praktik som påverkar gruppens definition av kompetens och som skapar sammanhållning (Wenger, 2000:229; Wenger, 1998:72-85)

För att svara på frågan hur lärgemenskaper formas vill jag studera dessa tre dimensioner och redogör i följande stycken lite närmare för var och ett av begreppen.

#### **3.3.1 En gemensam strävan**

Wenger (2000) benämner denna punkt som "*joint enterprise*" och menar att detta binder samman medlemmar (Wenger, 2000:229). Det är svårt att hitta en riktigt bra översättning på ordet *enterprise* då ordet innehåller flera aspekter. I ett engelskt lexikon kan *enterprise* förklaras genom ord som *project* och *undertaking*, vilket tyder på att det handlar om agerande och ett slags åtagande. Dock förekommer också ord som *endeavour* i förklaringen vilket tyder på att

åtagandet också är förankrad i en vilja att åstadkomma något. Då begreppet enterprise åsyftar en vilja men också ett handlande och något form av mål väljer jag att benämna denna punkt som *en gemensam strävan*.

Att vara människa innebär en ständig strävan efter olika saker. Medlemmar i en lärgemenskap bringas samman av den gemensamt utvecklade uppfattningen av vad lärgemenskapen handlar om, alltså dess strävan och dess åtagande (Wenger, 2000:229). Wenger (1998) ger tre förklaringar till varför den gemensamma strävan håller en lärgemenskap samman.

1. För det första kan den gemensamma strävan beskrivas som resultatet av en kollektiv förhandling som reflekterar det ömsesidiga engagemangets fulla komplexitet (Wenger, 1998:77). Den strävan som reflekteras i våra praktiker är komplex därför att den inkluderar både instrumentella, personliga och interpersonella aspekter av våra liv (Wenger, 1998:78). Detta innebär att våra praktiker innehåller så mycket mer än vad vi kan se. Wheelan (2010) menar att vi behöver känna varandra i en grupp, inte de mest privata sidorna men vi behöver veta de andras tankar och attityder till gruppens arbete (Wheelan, 2010:28). Wenger (1998) använder claims processors som ett exempel. Detta är personer som tar emot anmälningar på ett försäkringsbolag och som för in data i företagets datasystem. Deras praktik reflekterar en strävan att skapa en kontext som gör det möjligt för personen att gå vidare i sitt arbetsliv. Denna strävan handlar alltså inte bara om att ta in data och utföra sitt jobb enligt arbetsgivarens definition, utan lika mycket om att tjäna pengar, göra ett bra jobb, ha roligt, mogna som person, handskas med tristess, behålla sin anställning, tänka på sin framtid osv. Den dagliga praktiken är en *"komplex, kollektivt förhandlad respons på vad de uppfattar vara deras situation"*, skriver Wenger (Wenger, 1998:78). En gemensam strävan innebär inte att gruppen är enig. I vissa fall är oenighet inom gruppen istället en givande del och den gemensamma strävan uppstår inte genom att alla tror på samma sak, utan genom en gemensam förhandling (Ibid).

2. Den gemensamma strävan definieras, genom själva ansträngningen, av de som deltar i lärgemenskapen. Trots all påverkan utifrån är det gruppens förhandlade respons på situationen, vilket också innebär att denna gemensamma strävan tillhör just dem (Wenger, 1998:77). Detta innebär inte att externa krafter inte påverkar. De kan både inspirera, manipulera, utnyttja, lura, skrämna osv. men en gemensam strävan är aldrig fullt ut bestämd av mandat utifrån, en föreskrift eller av en enskild person (Wenger, 1998:80). Personerna på försäkringsbolaget, i ovanstående exempel, påverkas i allra högsta grad av företagets sätt att strukturera arbetet, de mål som företaget sätter upp för dem, kvalitets värdering osv. Deras praktik överskrider och förändrar inte de institutionella förutsättningar som företaget "lagt på dem", icke desto mindre är deras praktik en respons på dessa förutsättningar som inte är beslutad av företaget (Wenger, 1998:79).
  
3. Den gemensamma strävan är inte bara ett fastställt mål, utan skapar också relationer mellan medlemmar inom lärgemenskapen som bygger på ett ömsesidigt ansvar (Wenger, 1998:78). Denna ansvarsförbindelse innefattar och beskriver vad som anses vara betydelsefullt och inte, vad man kan göra och inte göra, vad som förtjänar uppmärksamhet och vad som kan ignoreras, vad som ska berättas och vad som kan låtas vara osagt, när något är bra nog och när något behöver förbättras osv. För personerna på försäkringsbolaget, i ovanstående exempel, innebär ansvarsförbindelsen gentemot den gemensamma strävan inte bara att bearbeta information utan till exempel också att behandla informationen som något som ska delas med andra. Ansvarsförbindelsen innebär att vara ansvarsfull gentemot sina arbetskamrater genom att inte göra deras arbete svårare (Wenger, 1998:81).

Wenger (2000) väljer i sin artikel att definiera enterprise som nivån på inlärningsenergi (Wenger, 2000:230). En lärgemenskap måste hela tiden utvecklas och sträva efter ny kunskap. Den måste också våga vara öppen för nya vägar och möjligheter. Inlärningsenergin beskriver i vilken utsträckning



gemenskapen håller lärande i centrum av sin gemensamma strävan (Ibid). En kompetent person är en person som kan förstå denna gemensamma strävan så pass väl att personen kan vara med och bidra till dess uppfyllande (Wenger, 2000:229).

### **3.3.2 Ömsesidigt engagemang**

Att möjliggöra ett ömsesidigt engagemang är väsentligt för en delad praktik (Wenger, 1998:74). En delad praktik utgör grunden i en lärgemenskap och bygger på att människor är engagerade i olika åtgärder vars mening och syfte de förhandlat fram med varandra (Wenger, 1998:73). Det är alltså det gemensamma och ömsesidiga engagemanget bland deltagarna i lärgemenskapen som utgör grunden för en delad praktik. Den delade praktiken bor inte i en viss struktur och tillhör inte vissa verktyg och modeller, utan en delad praktik existerar i en gemenskap av människor och i relationer av ömsesidigt engagemang (Ibid). Människor i en arbetsgrupp behöver inte vara unika på det sättet att ingen tidigare har gjort det som arbetsgruppen gör eller att de använder sig av en helt ny arbetsmetod. Ändå, menar Wenger (1998), är just denna arbetsgrupp och det som den gör unikt därför att människorna tillsammans har förhandlat fram en mening med de arbetsuppgifter och uppsatta mål som de blivit tilldelade, en mening som ligger till grund för just deras delade praktik och ömsesidiga engagemang (Ibid). I boken *Group Dynamics* beskriver Forsyth (2010) hur alla existerande grupper är unika sammansättningar av individer, processer och relationer (Forsyth, 2010:5).

Vad som möjliggör ett ömsesidigt engagemang och en delad praktik beror på vilken typ av lärgemenskap det handlar om (Wenger, 1998:74). En familj behöver kanske äta gemensamma middagar på kvällarna, ett fotbollslag behöver träningar där de kan utvecklas tillsammans och en arbetsgrupp kanske behöver träffas i verkligheten och få utrymme att prata med varandra. Wheelan (2010) menar att grupper presterar bättre om det regelbundet kan mötas i verkligheten. Telefonkonferenser och mailkontakter underlättar arbetet, men kan inte helt ersätta fysiska möten (Wheelan, 2010:28). Allt detta kan vara delar av det som

möjliggör ömsesidigt engagemang. Att få ta del av och ha insikt i vad som är betydelsefullt är avgörande för att en person ska kunna engagera sig i en gemenskaps delade praktik (Wenger, 1998:74). Men att avgöra vad som är betydelsefullt är inte alltid lätt. Olika typer av information kan vara svårt att ställa emot varandra och vad för typ av information som har högst värde är ofta diffust. För att vara en fullvärdig deltagare i en lärgemenskap kan det vara minst lika viktigt att ha koll på det senaste skvallret som att veta vad som sades på senaste arbetsmötet (Wenger, 1998:74).

En lärgemenskap behöver inte vara homogen i den bemärkelsen att dess medlemmar tänker, känner och tycker likadant. Människor inom en lärgemenskap kan ha olika bakgrunder, de kan ha anslutit sig till lärgemenskapen av olika anledningar, de är olika som personer och har olika problem. Det som ändå gör dem till en lärgemenskap är deras ömsesidiga engagemang i just den kontext som de befinner sig i och den delade praktik som detta leder till (Wenger, 1998:75). Precis som ömsesidigt engagemang för människor inom lärgemenskapen närmre varandra, skapar det också olikheter mellan medlemmarna. Medlemmar inom lärgemenskapen skapar gemensamma sätt att handskas med saker och ting men urskiljer sig också på olika sätt. De får ett visst rykte om sig, specialiserar sig osv. (Ibid). Inom exempelvis en arbetsgrupp formas olika roller där vissa personer blir experter på en sak och andra på en annan sak. Ömsesidigt engagemang handlar alltså om vilken kompetens man besitter, men också om vilken kompetens man saknar (Wenger, 1998:76). Det pratas ofta om tvärfunktionella eller tvärprofessionella grupper, sammansatta av personer med olika bakgrunder och kompetenser och med uppgift att komplettera varandra (Thylefors, 2007:23). I en lärgemenskap som utgörs av en grupp av detta slag är det viktigare att veta hur man ger och får hjälp av andra än att försöka veta och klara av allting själv (Wenger, 1998:76). Wheelan (2010) menar att en grupp där medlemmarna är beroende av varandra för att lösa arbetsuppgifterna, fungerar bättre (Wheelan, 2010:26).

Över tid kan ett ömsesidigt engagemang inom en lärgemenskap skapa ett nät av interpersonella relationer. Det skapar inte nödvändigtvis homogenitet, men det

för människor samman på ett sätt som går djupare än gemensamma personlighetsdrag och gemensam personlighetstyp (Wenger, 1998:76). Begreppet gemenskap upplevs ofta som ett positivt laddat ord och innebär, utifrån en idealiserad bild, en fredlig samexistens med ett ömsesidigt stöd bland personer inom gemenskapen. Wenger (1998) är noga med att poängtera att interpersonella relationer inte uppstår genom denna idealbild av en gemenskap, utan att det är genom ömsesidigt engagemang i den delade praktiken som dessa relationer skapas (Wenger, 1998:76).

Wenger (2000) beskriver ömsesidigt engagemang som djupet av det sociala kapitalet, alltså hur djup känsla av gemenskap som det ömsesidiga engagemanget genererar över tid (Wenger, 2000:230). Det måste finnas en tillit inom gemenskapen som gör det möjligt för människor att prata om riktiga problem och vara helt ärliga mot varandra. Denna tillit måste grunda sig i en tro på andras förmåga att bidra till att uppfylla den gemensamma strävan och medvetenheten om gemenskapens rikedom. Medlemmarna vet att den hjälp de ger också blir återgäldad vid ett annat tillfälle (Ibid). En kompetent person är en person som kan engagera sig inom gemenskapen och bli betrodd och litad på som en medspelare i interaktionen med andra (Wenger, 2000:229).

### ***3.3.3 En delad repertoar***

Lärgemenskaper utvecklar med tiden en repertoar av delade resurser som hjälper dess medlemmar i förhandlingen om arbetets mening (Wenger, 1998:82). Exempel på sådana resurser kan vara språk, rutiner, känslor och artefakter (Wenger, 2000:229). Den delade repertoaren kan bestå av olika saker så som ett gemensamt språk, höjden på pappershögarna på skrivbordet eller placeringen av arbetsplatser som reflekterar relationer mellan människor. Dessa olika delar skapar sammanhållning inom lärgemenskaper därför att de är en del av en praktik (Wenger, 1998:82).

Anledningen till att Wenger väljer att kalla det för en delad repertoar är att begreppet inkluderar både en repeterande och föränderlig karaktär (Wenger,

1998:83) Den delade repertoaren kombinerar två attribut som gör den till en resurs i förhandlingen att skapa mening (Ibid).

1. Den speglar en historia av ömsesidigt engagemang
2. Den förblir öppen för nya perspektiv

*"Histories of interpretation create shared points of reference,  
but they do not impose meaning."* (Wenger 1998:83)

Historiska tolkningar skapar gemensamma referenspunkter utan att påtvinga en redan bestämd mening. Saker som ord, historier, rutiner är betydelsefulla både genom att de visar på en historia av ömsesidigt engagemang, men också därför att de kan sättas in och användas i nya sammanhang. Denna öppenhet kombinerat med historisk förankring är inte ett tecken på avsaknad av mening, utan ett tillstånd lämpat för förhandling av mening (Wenger, 1998:83). Tvetydighet, eller ett utrymme för nya perspektiv om man så vill, kan i detta sammanhang lätt ses som ett hinder att överkomma. Wenger (1998) menar istället att det är ett inneboende tillstånd som måste bearbetas. Visst kan det försvåra koordinations- och kommunikationsprocesser och skapa osäkerhet, men det öppnar också upp för nya möjligheter och kan generera mening. Det är meningslöst att försöka lösa och få bort all tvetydighet. Det är istället mer produktivt att försöka hitta sociala arrangemang som förenar tvetydigheten med historien för att på sätt ge bästa förutsättning för förhandling av mening (Wenger, 1998:84).

Att vara kompetent innebär att ha tillgång till den gemensamma repertoaren och kunna använda den på ett lämpligt sätt (Wenger, 2000:229). I sin artikel betonar också Wenger (2000) vikten av att vara medveten om sin repertoar. Att som grupp kunna reflektera över sin repertoar gör det möjligt att också förstå gruppens utveckling ur flera perspektiv, se mönster och möjligheter och på så sätt mogna som grupp (Wenger, 2000:230).

### **3.4 Kopplingen mellan mitt fall och min teori**

Uppdraget att skapa en välfungerande förvaltningsledningsgrupp bygger till stor del på samma tankar och värderingar som Wengers (1998) teori om lärgemenskaper. Att *dela värld* handlar om att tillsammans arbeta fram en övergripande ordning i form av en delad ledarskapsidé, ett gemensamt strategiskt arbete och gemensamma normer och värderingar. Detta knyter jag samman med Wengers första punkt, en gemensam strävan, som handlar just om att, genom en kollektiv förhandling, sluta upp bakom en gemensam strävan. Att dela värld handlar också om att verka i gemenskap för att på så sätt skapa ett klimat där individer bryr sig om varandra och där de upplever att de blir sedda och kan få stöd ifrån gruppen. Detta kopplar jag samman med Wengers andra punkt, ett ömsesidigt engagemang, som betonar just relationerna inom gruppen och det unika som ligger i interaktionen mellan individer. Att dela värld handlar också till sist om att lyfta upp den "verkliga" struktur som råder och tillsammans skapa en struktur som möjliggör de två tidigare punkterna. Detta kopplar jag till Wengers sista punkt, en delad repertoar, som beskriver en grupps struktur och resurser i form av exempelvis språk, rutiner, känslor och artefakter. En person som har tillgång till dessa resurser och som känner till den rådande strukturen kan på ett helt annat sätt vara med och bidra till gruppens gemensamma praktik.

### **3.5 Syfte och frågeställning**

Genom att, utifrån ovan nämnda teori, studera den process i vilken en förvaltningsledningsgrupp arbetar med att skapa en välfungerande grupp, vill jag kunna bidra till en ökad förståelse för hur så kallade lärgemenskaper formas. Jag kommer besvara mitt syfte genom följande frågeställning:

Vilka moment i förvaltningsledningsgruppens utvecklingsarbete leder till en *gemensam strävan*, ett *ömsesidigt engagemang* och en *delad repertoar*?

### 3.6 Operationalisering av centrala begrepp

För att kunna svara på mitt syfte och min frågeställning och för att ovan nämnda teori på ett tydligt sätt ska kunna användas i min empiriska datainsamling och sedermera också ligga till grund för min analys behöver jag operationalisera de tre dimensionerna av en delad praktik och beskriva hur jag ska kunna undersöka dem. Jag kommer genom följande frågor undersöka vilka moment i förvaltningsledningsgruppens utvecklingsarbete som leder till en gemensam strävan.

- Har medlemmarna i förvaltningsledningsgruppen formulerat en gemensam mening med sitt arbete?
- I vilken utsträckning känner de sig delaktiga och ansvariga inför den?
- Vilka möjligheter ges att förhandla om en gemensam mening med arbetet?
- Identifierar medlemmar i gruppen brister i sina kunskaper och arbetar de tillsammans för att lösa dem?

Jag kommer genom följande frågor undersöka vilka moment i förvaltningsledningsgruppens utvecklingsarbete som leder till ett ömsesidigt engagemang.

- Vilka händelser och interaktioner väver samman gruppen och utvecklar tillit?
- Resulterar detta i en förmåga att våga lyfta svåra problem under diskussioner?
- Vilka definitioner av regler, normer, handlande, delade principer och framförhandlade åtaganden och förväntningar håller gruppen samman?

Jag kommer genom följande frågor undersöka vilka moment i förvaltningsledningsgruppens utvecklingsarbete som leder till en delad repertoar.

- I vilka moment skapar man delade erfarenheter, ett gemensamt språk, gemensamma metoder och en tydlig struktur?
- Vilket utrymme ges till att tillsammans reflektera över den struktur som gruppen har?

## 4. Uppsatsens genomförande

---

*I följande kapitel beskriver jag det tillvägagångssätt som jag valt i syfte att försöka besvara min fråga. Kapitlet inleds med en redogörelse av uppsatsens metodologiska utgångspunkter. Efter det ges en förklaring till varför jag valt det fall som jag valt. Sedan redogör jag för den metod jag använt mig av. Kapitlet avslutas med en diskussion kring resultatets tillförlitlighet och generaliserbarhet.*

---

### 4.1 Metodologiska utgångspunkter

Denna uppsats avser att bidra till ökad kunskap kring hur lärgemenskaper formas. Jag har valt att angripa och undersöka detta syfte utifrån tre olika dimensioner av en grups gemensamma praktik som tillsammans bidrar till sammanhållning. Studien utgår från ett så kallat hermeneutiskt synsätt vilket innebär att jag som forskare använder mig av kvalitativa förståelse- och tolkningssystem (Patel & Davidson, 2003:28-31). Det innebär också en insikt i och acceptans av att jag som forskare inte är objektiv och osynlig, utan subjektiv och engagerad (Ibid). I en studie av mer kvantitativ karaktär kan forskaren, i större utsträckning, vara osynlig. I en kvalitativ studie, som denna, är istället jag som forskare det främsta instrumentet både för datainsamling och analys (Merriam, 1994:32). Då kvalitativa studiers främsta syfte, enligt Merriam, är "att förstå innebörden av en viss företeelse eller upplevelse" (Merriam, 1994:30), ser jag en kvalitativ utgångspunkt som det mest naturliga och lämpliga angreppssättet, sett till mitt syfte och min frågeställning. Fallstudier lämpar sig väl till att förstå och tolka olika skeenden och företeelser och jag har därför valt att studera mina forskningsfråga utifrån ett fall (Merriam, 1994:17,23). Jag avser att, utifrån ett kvalitativt perspektiv, försöka förstå och tolka en arbetsprocess i en ledningsgrupp.

### 4.2 Mitt fall

De flesta organisationer strävar efter någon form av utveckling och många vill naturligtvis att deras organisation och de olika typer av grupper som den innehåller ska präglas av lärande. Vad är det då som gör att just den förvaltningsledningsgrupp som jag valt att studera är mer lämplig än någon annan? Wenger (1998), vars teorier utgör grunden för denna uppsats, menar att

organisationer har mycket att vinna på att främja och släppa fram så kallade lärgemenskaper och pekar också på tre dimensioner av en grupps delade praktik som på olika sätt skapar sammanhållning i dessa lärgemenskaper. Jag ställer mig frågan hur lärgemenskaper formas och utgår ifrån att dessa tre dimensioner av en grupps praktik är grundläggande för denna utveckling. Utifrån detta antagande blir antalet möjliga fall att undersöka betydligt färre. Man skulle kunna hävda att mitt syfte endast är möjligt att svara på genom att studera en grupp som arbetar efter Wengers (1998) teorier. Hur ska jag kunna få ökad kunskap kring hur en lärgemenskap formas utan att studera en grupp som faktiskt arbetar med att forma en lärgemenskap? Då teorin *community of practice* inte handlar om en affärsmodell som följer ett visst mönster som en grupp enkelt kan anamma, utan mer handlar om ett sätt att se på gemenskaper av människor, organisationer, lärande, utveckling osv, handlar det inte om att hitta en organisation och arbetsgrupp som har ett uttalat mål om att bilda en lärgemenskap. Det handlar istället om att hitta en organisation och en grupp som driver ett utvecklingsarbete som på ett naturligt sätt kan kopplas till Wengers teori. Precis som jag tidigare redogjort för, anser jag att den aktuella förvaltningsledningsgruppen, och dess arbete med CHEFiOS, i stor utsträckning handlar om det som teorin om lärgemenskaper handlar om. Därför ser jag det som möjligt att, genom att studera gruppen och deltagarnas upplevelse av utvecklingsarbetet, bidra till ökad kunskap kring förandet av lärgemenskaper.

#### ***4.2.1 Avgränsning av fall***

En fallstudies analysenhet kan variera och utgöras av exempelvis en individ, en grupp, en organisation, ett program, en process osv. (Merriam, 1994:60). Min analysenhet utgörs av en relativt nystartad förvaltningsledningsgrupp i en kommun som nyligen genomgått en större omorganisation. Fallet och min analysenhet som jag avser att undersöka avgränsas alltså till denna grupp, dess medlemmar och den process som de genomgår.



## **4.3 Metod**

Studien innehåller åtta intervjuer och två observationer. Av dessa åtta intervjuer är sex av dem med personer ifrån den aktuella förvaltningsledningsgruppen. De andra två intervjuerna är gjorda med personer ifrån andra förvaltningar och kommuner och som på ett eller annat sätt varit involverade i CHEFiOS-projektet under en längre tid. Då den förvaltningsledningsgrupp, som utgör mitt fall, är mitt uppe i en process och ett arbete, får jag genom dessa två intervjuer ett något längre perspektiv på hur arbetet med CHEFiOS kan påverka en ledningsgrupps utveckling utifrån den valda teorin. När det gäller att hantera flera olika typer av empiriskt material, så som dokument, artefakter, observationer och intervjuer, har fallstudien en unik styrka (Merriam, 1994:23). Då det kan vara svårt att analysera sig själv i en intervju och svårt att sätta ord på exempelvis sitt eget agerande så kompletterar jag mina intervjuer med två observationer. Vid dessa tillfällen har gruppen arbetat tillsammans med Hans Lindgren utifrån olika delar av CHEFiOS-projektet. Under dessa observationer har jag kunnat komplettera den information som respondenterna gett under intervjuerna med egna observationer kring gruppens sätt att agera, diskutera, reflektera osv.

### **4.3.1 Samtalsintervjuer**

Då den information som jag i denna studie vill åt kan vara svår att på ett konkret sätt mäta, utan i stället består av personers upplevelser av det pågående arbetet, väljer jag att samla in data genom samtalsintervjuer (Merriam, 1994:83). Det går inte att observera en persons tankar. För att få reda på hur en person tänker behövs ett samtal där personen ifråga får en möjlighet att berätta vad han eller hon tänker. Då jag inte har för avsikt att få viss konkret, specifik information om vissa avgränsade företeelser, utan mer avser att undersöka deltagarnas upplevelser och tankar, väljer jag en öppen struktur i mina intervjuer. Detta innebär att intervjun i större utsträckning liknar ett öppet samtal där alla frågor inte är bestämda i förväg (Merriam, 1994:88).

Som jag klargjort i tidigare stycke så är min roll som forskare, i denna studie, inte osynlig. Jag är genom min förförståelse, mitt sätt att ställa frågorna osv, självklart

med och påverkar intervjuernas innehåll. För att minska risken för en allt för stor variation vad gäller intervjuernas innehåll och försäkra mig om att jag täcker in mina tre huvudområden i alla intervjuer konstruerade jag en intervjumall. I mina intervjuer, som är av kvalitativt slag med en öppen struktur, är dock respondenterna delaktiga i att definiera de fenomen som intervjun berör (Lantz, 2007:50-53). I denna typ av intervju är det, som forskare, viktigt att bestämma och avgränsa sammanhanget (Lantz, 2007:53-54). Min intervjumall avgränsar sammanhanget till respondenternas upplevelse av ledningsgruppens utvecklingsarbete utifrån teorikapitlets tre dimensioner av en grupps delade praktik.<sup>2</sup>

#### ***4.3.2 Ett icke-sannolikhetsurval***

Mitt urval utgör ett icke-sannolikhetsurval. Detta innebär att det inte går att beräkna sannolikheten för varje individ i förvaltningsledningsgruppen att komma med i urvalet (Merriam, 1994:61). Då jag inte avser svara på frågor som exempelvis "hur mycket" eller "hur ofta", utan istället studera vad som sker i en grupp och individernas upplevelse av det som sker är det både vanligast och mest lämpligt att använda sig av icke-sannolikhetsurval (Ibid). Urvalet kan närmast beskrivas som ett målinriktat urval, vilket innebär att jag, strategiskt, gör mitt urval för att lära mig så mycket som möjligt. Det gick till på så sätt att alla medlemmarna i förvaltningsledningsgruppen fick, efter att jag presenterat mig och min studie, en förfrågan om att delta i undersökningen. Förvaltningsledningsgruppen består av 14 personer inklusive stadsdelschefen. Då mina intervjuer syftade till att gå på djupet, ansåg jag mig behöva mellan fem och åtta personer ifrån gruppen som kunde tänka sig att bli intervjuade. Vid informantintervjuer, alltså undersökningar där intervjuerna syftar till att ge information kring exempelvis en specifik händelse, är antalet intervjuer och valet av intervjuobjekt viktigt för att uppnå goda möjligheter till källkritik (Esaiasson, Peter, Gilljam, Mikael, Oscarsson, Henrik & Wängnerud, Lena, 2007:291). Mina intervjuer är av respondentkaraktär, vilket gör att de inte, på samma sätt, bygger på källkritik, då mina respondenters upplevelser och uppfattningar inte kan anses sanna eller falska (Esaiasson et al., 2007:291). Då det var sex personer som

---

<sup>2</sup> Se min intervjumall i bilaga 1

anmälde ett intresse att delta i intervjuer så behövde jag inte göra något närmare urval bland dessa. Min utmaning låg istället i att fånga in och förstå deras tankevärld. Det går att ifrågasätta hur valet av självutnämnda intervjupersoner inverkat på mina resultat. Mitt urval är strategiskt på så vis att jag vill lära mig så mycket som möjligt. Jag vill alltså genom mina intervjuer få så användbar data som möjligt kopplat till mitt syfte. Då intervjuerna är av respondentkaraktär och syftar till att ta reda på respondenternas upplevelser och tankar om utvecklingsarbetet är det viktigt att de personer som jag intervjuar har reflekterat lite innan. Frivilligheten i urvalet ökar chansen att få respondenter som reflekterat kring gruppen och utvecklingsarbetet.

Två av mina intervjuer gjordes med personer utanför förvaltningsledningsgruppen och kan mer ses som informantintervjuer. Här ville jag å personerna med längre erfarenhet ifrån arbetet med CHEFiOS för att kunna få ett längre perspektiv på hur arbetet med CHEFiOS påverkat ledningsgrupper i deras förvaltningar. Dessa personer valdes ut, i samråd med Hans Lindgren, efter centralitet-principen, vilket innebär att de, utifrån mitt syfte med dessa intervjuer, var centralt placerade källor (Esaiasson et al., 2007:291). De har alltså haft centrala befattningar som gett en god önsyn i projektet. Genom dessa personer, och deras centrala roller i arbetet med CHEFiOS, fick jag den information som jag ville ha.

#### **4.3.3 Observationer**

Min data har huvudsakligen samlats in genom samtalsintervjuer. Intervjuerna gav mig information om mina respondenters upplevelse och uppfattning av gruppen och dess utvecklingsarbete. Som ett komplement till mina intervjuer genomförde jag också två observationer där jag under två halvdagar satt med och observerade förvaltningsledningsgruppen när de tillsammans med Hans Lindgren arbetade med CHEFiOS konceptet.

Det första observationstillfället gav mig först och främst en möjlighet att träffa hela gruppen och presentera vem jag är och vad syftet med mitt arbete är. En

viktig del i denna typ av undersökning är att skapa ett förtroende ifrån gruppen. Det gav mig också en möjlighet att se hur Hans Lindgren arbetar och vilka reaktioner han får ifrån gruppen. Genom att observera gruppen i dess arbete kan jag få information kring saker och ting som blivit rutin för deltagarna och som de därför inte beskriver i intervjuerna. Det kan dessutom vara svårt att analysera och reflektera över vissa frågor gällande sig själv och sitt eget sätt att agera. Detta kan lättare synliggöras genom observationer (Esaiasson et al., 2007:344). Det andra observationstillfället gav också mig som forskare en möjlighet att följa upp påstående ifrån intervjuerna, till exempel mönster eller motsägelser som funnits i respondenternas svar. Observationstillfällena har gett mig en nödvändig helhetsbild av gruppen och dess arbete med CHEFiOS.

#### **4.4 Resultatets tillförlitlighet och generaliserbarhet**

Att producera giltiga och hållbara resultat är grundläggande i all typ av forskning, kvalitativ som kvantitativ. Vilka metoder som anses hållbara och vilka resultat som anses tillförlitliga skiljer sig dock mellan olika typer av forskning. Det är därför viktigt att anpassa studiens tillvägagångssätt efter vilken typ av forskningsfråga som studien avser svara på.

För att resultatet i denna uppsats ska anses tillförlitligt är det av stor vikt att den studerar det som den utger sig för att studera, att studien har en god, så kallad, validitet (Merriam, 1994:174). Denna uppsats och dess forskningsdesign grundar sig på antagandet att verkligheten är holistisk, alltså att helheten är mer än summan av delarna och att ett fenomen inte kan beskrivas utan dess kontext (Patel & Davidson, 2003:30). Detta innebär att validitet inte enbart kan mätas genom graden av likhet mellan den insamlade informationen och den "verklighet" varifrån den hämtats (Merriam, 1994: 178). Jag studerar människors upplevelser av en process och genom att jag kan visa på att jag återgett deras beskrivningar på ett riktigt sätt skapar jag validitet. Mina intervjuer har utgått ifrån en intervjumall som beskriver de tre dimensioner av en grups delade praktik som jag avser studera. Genom att låta intervjumallen bygga på min operationalisering av dessa tre områden säkerställer jag att jag, i mina intervjuer, undersöker det som jag i mitt syfte avser att undersöka. Genom

att sedan spela in alla intervjuer, skriva ner dem och sedan sammanställa respondenternas svar, kan jag visa att jag återgett respondenternas beskrivningar av sina upplevelser på rätt sätt. Då frågorna i min intervjumall kräver reflektion ifrån respondenterna valde jag att sammanställa en översiktlig beskrivning av mina tre centrala begrepp där jag redogör kort för mitt syfte med intervjuerna. Denna sammanställning mailade jag sedan till mina respondenter ett par dagar innan intervjun och gav dem på så sätt en möjlighet att reflektera och förbereda sig på mina frågor. Detta ökar sannolikheten för att jag undersökt det jag avser att undersöka. Det finns i intervjusituationer alltid en risk att respondenten ger det svar som han eller hon tror att intervjuaren är ute efter. Jag måste väga in att respondenterna kanske vill ge en bra bild av sin verksamhet och organisation. För att minimera denna risk och få så ärliga svar som möjligt har jag valt att låta information om respondenter och förvaltning vara konfidentiellt. Då min studie inte innehåller några genusaspekter har jag dessutom valt att ibland byta ut "han" och "hon" i min empiriska redovisning. På så sätt hoppas jag få ärliga svar ifrån respondenterna. Att jag, genom så kallad triangulering, använt mig av flera metoder för datainsamling bidrar också till en god validitet.

Uppsatsens generaliserbarhet är på ett sätt problematiskt. Det är lätt att ifrågasätta en kvalitativ fallstudie vad gäller dess möjligheter att generalisera slutsatser. Går det att dra generella slutsatser utifrån ett fall? Svaret på denna fråga kan låta olika beroende på en rad faktorer. Jag har valt att göra en fallstudie då jag avser att undersöka en grupp och en process på djupet och på så viss bidra till ökad kunskap, inte för att få fram en generell slutsats som gäller alla grupper. Detta påverkar givetvis mina slutsatsers generaliserbarhet. Jag avser istället att låta läsaren eller användaren av denna uppsats, avgöra dess generaliserbarhet (Merriam, 1994:187). Självklart är tanken att uppsatsens slutsatser ska kunna vara av betydelse även i andra sammanhang. Som jag tidigare nämnde är dock studiens kontext avgörande för dess slutsatser, vilket innebär att framtida läsare blir tvungna att ta ställning till vad denna uppsats och dess slutsatser har för betydelse i deras kontext.

## 5. Redovisning av empirisk data

---

*I följande kapitel redovisar jag min empiriska data ifrån mina intervjuer med personer ifrån den aktuella förvaltningsledningsgruppen, mina två intervjuer med personer som har tidigare erfarenhet ifrån CHEFiOS-projektet och mina två observationstillfällen. Kapitlets struktur följer i huvudsak min operationalisering i teorikapitlet och redovisar i tur och ordning respondenternas upplevelse av och syn på deras ledningsgruppers gemensamma strävan, ömsesidiga engagemang och delade repertoar. Kapitlet inleds med en kortare beskrivning av förvaltningsledningsgruppens bakgrund, deras övergripande syn på det aktuella arbetet och tidigare erfarenheter ifrån CHEFiOS-projektet. Efter det redogörs gruppens upplevelse av varje område mer specifikt. Kapitlet avslutas sedan med en redogörelse av mina två observationstillfällen.*

---

### 5.1 En ny organisation, ett nytt uppdrag

#### 5.1.1 Bakgrund

Som jag tidigare beskrivit så är den aktuella förvaltningsledningsgruppen en relativt ny-sammansatt grupp. Hela kommunen har nyligen genomgått en omorganisation som tog sin slutliga form i början av 2011. 1992 delades den aktuella kommunen in i tio kommundelar i ett försök att föra politiken närmare invånarna. I och med denna omorganisation har nu kommunen återigen centraliserats och tio kommundelar har istället blivit tre stadsdelar. Detta innebär en sammanslagning av olika förvaltningar, nya verksamhetsområden och fusioner mellan olika kulturer. I samband med omorganisationen har alla chefer varit tvungna att söka om sina tjänster då vissa gamla tjänster försvunnit samtidigt som nya uppstått. Detta innebär att de flesta, på ett eller annat sätt, innehar en ny roll. Det är endast en i förvaltningsledningsgruppen som har kvar sitt tidigare uppdrag i sin nuvarande tjänst. Övriga kommer ifrån andra delar av kommunen eller ifrån andra typer av tjänster.

#### 5.1.2 Respondenternas övergripande syn på förvaltningsledningsgruppen

Respondenterna upplever gruppen som öppen där alla kan säga ifrån om det är något de inte förstår och de som var helt nya berättar att det var lätt att komma in i gruppen. De upplever att man kan lyfta vad som helst i gruppen, men medger också att gruppen inte blivit prövad riktigt än. "Vi säger vad vi tycker. Det har väl varit diskussioner kring alternativa tillvägagångssätt i olika frågor men aldrig

*någon större livligare diskussion*", berättar en av respondenterna. De framhåller att trots att gruppen består av nya relationer så finns där en känsla av tillit.

En av respondenterna framhåller att det är en grupp med stor erfarenhet och att det märks att personerna i gruppen har tidigare erfarenhet ifrån liknande roller, vilket är av stor vikt när man startar en ny organisation. Han beskriver hur han upplever att gruppen utstrålar ett slags lugn och en känsla av att världen inte går under då det stormar lite. Denna erfarenhet medför en stor respekt mellan medlemmarna, något som kom upp i nästan alla intervjuer. *"Det finns en ödmjukhet och en respekt för varandra som jag tror att vår chef varit med och bidragit till"*, menar en av de intervjuade. De beskriver ett klimat där det inte finns något behov av att hävda sig eller upphöja sin kompetens. De upplever inte att det finns personer som pratar bara för sakens skull, utan beskriver gruppen som stabil och trygg.

Flera av de intervjuade medger också att de tror att gruppen befinner sig i en romantisk, inledande fas, men uttrycker samtidigt en tveksamhet till att situationen skulle förändras särskilt mycket. Respondenternas upplevelse av förvaltningsledningsgruppen skiljer sig ifrån deras upplevelse av respektive områdesledning. De beskriver hur diskussionerna är livligare inom områdesledningen och att man, i dessa grupper, troligtvis kommit längre i grupp-utvecklingsprocessen.

### **5.1.3 Hur arbetet initierats**

Det fanns redan från början en positiv erfarenhet av CHEFiOS då delar av förvaltningsledningen tidigare ingått i de kommundelar som varit med under hela CHEFiOS-projektet. Med detta som bakgrund lades ett förslag att arbeta med CHEFiOS för att skapa en välfungerande ledningsgrupp. Projektet anpassades till den aktuella kontexten och presenterades sedan för gruppen. Flera av respondenterna berättar att det var svårt att skaffa sig en bra uppfattning om vad förslaget faktiskt innebar, men att de litade på de personer som hade en positiv erfarenhet av arbetet. De beskriver att de, i stor

utsträckning, gett sitt medtycke till det föreslagna upplägget utifrån sina kollegors positiva erfarenhet. En av respondenterna framhåller också den möjlighet de fick att påverka upplägget och beskriver hur hon betonade vikten av att anpassa CHEFiOS efter deras styr- och ledningssystem och hur hon därigenom kände sig delaktig.

Vad gäller förväntningar, förhoppningar och farhågor kring arbetet med CHEFiOS beskriver de flesta av de intervjuade att de på grund av tidspress inte hunnit fundera och reflektera så mycket. De beskriver dock att det fokus på gruppen som denna typ av arbete ger alltid känns positivt. Att arbetet med CHEFiOS skulle ta tid ifrån medlemmarna och ställa krav på dem ses både som en farhåga och förväntan. En respondent beskriver en förhoppning om att få engagera sig i det som han och de flesta andra i förvaltningsledningen tycker är spännande, chefskapet. Samma person beskriver en förväntan om att arbetet ska ge verktyg i uppdraget som chef och ge dem stöd i vardagen. Han framhåller att det dels fanns en förväntan att arbetet skulle utveckla honom som individ och chef, men också att arbetet skulle leda till en ännu bättre och effektivare förvaltningsledningsgrupp. En av de intervjuade beskriver gruppen som väldigt resultatfixerade. *"Vi vill hela tiden hitta lösningar och när vi var övertygade om att CHEFiOS kunde hjälpa oss i vårt arbete att utveckla vår grupp så var det bara att köra"*, beskriver respondenten.

#### **5.1.4 Respondenternas övergripande tankar om arbetet med CHEFiOS**

En respondent uttrycker att arbetet med CHEFiOS känns roligt och precis rätt i tiden då gruppen fortfarande är relativt ny. Flera av de intervjuade beskriver arbetet som givande för sina områdesledningar. En av respondenterna betonar vikten av att bli synad och granskad när det gäller gruppens utveckling. *"Jag lär mig väldigt mycket av Hans sätt att ställa frågor, både vilken typ av frågor han ställer och hur han ställer dem"*, berättar hon. Flera berättar att de fått med sig insikter om chefs roll som "störare" och inte bara "stödare". *"Som chef är det viktigt att störa sina medarbetare, att våga ifrågasätta och utmana dem på ett bra sätt som utvecklar dem"*, berättar en respondent. Som exempel berättar hon hur hon legat på och "stört" några av sina enhetschefer när de, av helt naturliga skäl,



velat göra saker tillsammans. Hon berättar hur hon, i dessa lägen, istället uppmanat dem att dela upp arbetet för att på så sätt vara mer effektiva. Flera beskriver organisationskissen, i kapitel 1 benämnda som organisationsanalys, som en aha-upplevelse som gav en viktig insikt om vilket komplicerat system deras organisation faktiskt utgör. "Att ordna sammanhanget" och vikten av att fundera kring mötesstruktur, vad den möjliggör och omöjliggör osv, var också en sak som flera beskriver att de tagit med sig i arbetet att planera exempelvis arbetsplatsträffar.

Flera respondenter framhåller att de inte tror att gruppen än så länge påverkats särskilt mycket av det pågående arbetet, men att det troligtvis kommer ge en positiv effekt både vad gäller praktiska verktyg och gruppen som sådan. En av de intervjuade menar att det finns en risk att arbetet med CHEFiOS blir en parentes i vardagen. *"Vardagen är fylld av många verksamhetsfrågor och det är lätt att under de mötena som vi arbetar med CHEFiOS slå av vardagen och slå på CHEFiOS-tänket för att sedan slå av igen och återgå till vardagen. På så vis blir det arbete som vi gör en parentes i vår vardag istället för en del av den"*, menar han.

Respondenterna är överens om att gruppen än så länge är i början av en process. En av de intervjuade betonar att det handlar om att få ihop olika kulturer, både i sin områdesledning och i förvaltningsledningen och ställa sig frågan, vad ska vår resa handla om? Hon betonar att arbetet med CHEFiOS passar väl in i det arbetet. En annan respondent är inne på samma spår och menar att förvaltningsledningsgruppen, i och med detta arbete, påbörjat en resa. *"Det är lätt att bara köra på utan att, i någon större utsträckning, reflektera över sitt arbete. Arbetet med CHEFiOS skapar utrymme för reflektion och "tvingar oss" i och med de uppgifter vi får, att reflektera över oss själva och vårt sätt att arbeta"*, berättar han.

### **5.1.5 Tidigare erfarenheter ifrån CHEFiOS-projektet**

---

*I detta stycke redogör jag för resultatet ifrån två intervjuer med chefer som drivit, eller på något sätt varit inblandade i, arbetet med CHEFiOS i sina förvaltningar.*

---

Som jag tidigare beskrivit bygger CHEFiOS-projektet på att de deltagande förvaltningarna själva driver projektet. Forskarna ifrån projektet kartlägger, genom de olika instrumenten, hur situationen ser ut. Sen är det upp till varje förvaltning att, med hjälp av lokala projektledare, utforma en handlingsplan. Denna handlingsplan har i de organisationer som mina intervjupersoner verkar inom inkluderat förändringskonsulter eller andra externa personer. Detta bidrar till att mina intervjupersoner har svårt att i vissa fall avgöra vad som är en effekt av CHEFiOS och vad som är en effekt av deras eget arbete. De framhåller samtidigt att det hänger ihop då det egna arbetet på ett sätt också är en del av engagemanget i CHEFiOS.

Båda menar att CHEFiOS framför allt är värdefullt vad gäller att kartlägga hur det faktiskt ser ut i organisationen. *"CHEFiOS ger ett väldigt bra underlag och en bra beskrivning över hur situationen ser ut och vilka förbättringsområden som finns, men sen måste man själv äga processen och jobba med den"*, berättar en av de intervjuade. En respondent beskriver hur deras förvaltningsledning, genom projektet, fått stor hjälp att synliggöra sin arbetsstruktur. Hon berättar att deras gemensamma förhållningssätt har påverkats. *"Vi tänker till mycket mer innan vi lägger in något på dagordningen"*, berättar hon. Arbetet har också påverkat klimatet i gruppen. Hon berättar dock att det redan innan CHEFiOS projektet var ett bra, öppet klimat med en respekt för varandra så i förvaltningsledningen har arbetet mer fokuserat på strukturella aspekter. Däremot har det funnits andra grupper i förvaltningen där arbetet mer fokuserat på klimatet i gruppen. En av de intervjuade berättar att CHEFiOS synliggjorde stora brister i organisationens kommunikationsvägar. Detta ledde till en ganska omfattande organisationsförändring där det togs bort ett chefsled för att effektivisera kommunikationen mellan de olika nivåerna i organisationen.

## **5.2 En gemensam strävan**

### ***5.2.1 Vad innebär förvaltningsledningsgruppen för respondenterna?***

På denna fråga ger respondenterna lite olika svar. Den gemensamma nämnaren i svaren handlar om fokus på invånarna. De ser sin medverkan som en möjlighet

att vara med och skapa en så bra verksamhet för brukarna som möjligt och att det däri finns en gemensam mening trots de olika uppdragen. De betonar också vikten av att se sig själv som ett verktyg och se till sitt uppdrag. *"Personerna i förvaltningsledningen kan bli utbytta, det är uppdraget som är det viktiga"*, berättar en respondent.

Flera respondenter beskriver hur de ser på förvaltningsledningsgruppen som ett plattform att förbättra varandras förutsättningar för måluppfyllelse. De framhåller också att detta kräver ett samarbete och en förståelse för varandras uppdrag. En av de intervjuade beskriver hur förvaltningsledningsgruppen ger honom en identitet. *"Genom förvaltningsledningen får jag en identitet i vår gemensamma nämnare, att vi är chefer"*, berättar han. Han fortsätter sitt resonemang och menar att de kan ge varandra bekräftelse i sina uppdrag. De beskriver förvaltningsledningens träffar som energigivande och en respondent berättar hur hon ser på förvaltningsledningen som sitt forum, där hon får delta på ett annat sätt än i sin områdesledning.

### **5.2.2 Upplever respondenterna en gemensam strävan?**

De flesta upplever att gruppen har en gemensam strävan genom det gemensamma fokus på invånarna som alla måste ha oavsett uppdrag. De framhåller att allt de gör ska skall vara till nytta för invånarna. Detta hänger ihop med den värdegrund som de arbetat fram under det gångna året. Flera respondenter uttrycker också en osäkerhet kring gruppens samsyn och gemensamma ledarskapsidé, men framhåller att organisationens och gruppens värdegrund känns tydlig som en gemensam plattform att arbeta utifrån. *"Frågar du oss en och en hur vår ledarskapsidé ser ut så är jag övertygad om att du kommer få olika svar"*, berättar en respondent och framhåller samtidigt att det är detta som gruppen nu arbetar med. Flera ser alltså den gemensamma värdegrunden som en gemensam strävan. En annan av de intervjuade framhåller att de olika uppdragen, än så länge, inte varit ett hinder för en gemensam strävan. *"Utifrån medborgarperspektiv är det ju inga problem. Då handlar det om god service och effektiv användning av skattepengar oavsett verksamhet. Vi har ett totalansvar och måste fokusera på det gemensamma"*, berättar han.

Respondenterna beskriver en vilja att hjälpa varandra och lösa problem tillsammans. Flera lyfter fram budgetarbetet och beskriver hur de kan se en gemensam strävan i den bemärkelsen att det, under arbetet, funnits en förståelse för varandra och en förmåga att se till helheten. En av de intervjuade betonar att förvaltningsledningsgruppen generellt och budgetarbetet i synnerhet utgör en speciell situation. *"Vi ska dels representera våra egna och vara deras röst och samtidigt se till helheten, samarbeta och verka som en grupp. Än så länge tycker jag dock inte att detta inneburit några större konflikter"*, berättar den intervjuade.

Flera av de intervjuade framhåller dock att de saknar en tydlig gemensam strävan i förvaltningsledningsgruppen. *"Jag tycker inte att vi tillsammans har tolkat meningen med vårt uppdrag"*, säger en av de intervjuade. *"Jag upplever inte att vi formulerat ett gemensamt syfte. Det var det första vi gjorde i min områdesledning"*, berättar en annan. Hon beskriver hur de funderade och reflekterade över gruppens syfte och mål. *"Vårt mål och vårt syfte står med på alla våra kallelser för att hela tiden påminna oss om varför vi träffas"*, berättar hon. Hon beskriver också hur gruppen, efter varje behandlad fråga, återkopplar till dess mål och syfte och funderar om diskussionen bidragit till en ökad måluppfyllelse. *"Så konkreta har vi inte varit i förvaltningsledningen"*, berättar hon.

En respondent berättar att han, i samband med att gruppen arbetat med värdegrunden, velat ta det ett steg längre när det gäller förvaltningsledningens egen värdegrund. *"Jag har funderat en del på hur vi är mot varandra och skulle gärna ha med det i en gemensam strävan för vår grupp. Vi ska exempelvis vara öppna och respektera varandra, men hur privata ska vi vara med varandra? Jag är gärna personlig men inte privat"*, berättar han. Han beskriver att han inte ser förvaltningsledningsgruppen som ett forum där man exempelvis ska prata om familjeproblem eller liknande. Däremot är det viktigt att kunna vara personlig. Gruppen kom fram till att de ska ha samma värdegrund som resten av organisationen. Detta ser han som naturligt, men menar att det också finns utrymme för en mer intern värdegrund.

### **5.2.3 Har det getts utrymme till att arbeta fram en gemensam strävan?**

Några respondenter beskriver att de arbetat mer med värderingsfrågor under det gångna året än vad de någonsin gjort tidigare. De beskriver också hur detta arbete sedan fortsatt ner i organisationen och att man i varje områdesledning diskuterat värdegrunden. *"Vi har pratat om varje del i värdegrunden på våra arbetsplatsträffar och diskuterat en fråga åt gången"*, berättar en av respondenterna. De betonar vikten av att ge denna diskussion utrymme i förvaltningsledningen då de befinner sig längre ifrån invånarna och därför behöver bli påmind om vilka de är till för.

Flera av respondenterna menar att det inledningsvis inte funnits så mycket tid till att tillsammans resonera kring en gemensam strävan. Det har funnits en väldigt tydlig struktur kring när gruppen ska träffas och vad som måste behandlas. *"Nu när organisationen börjar sätta sig mer och mer så kommer säkert utrymmet för den typen av frågor bli allt större"*, menar en av de intervjuade. De framhåller också att det, i och med detta arbete, har getts mer tid till att aktivt arbeta med att definiera en gemensamma strävan. *"Vi har börjat definiera vissa ord, vad vi menar med dem och vad det innebär för oss i praktiken. Detta är ju ett sätt att skapa samsyn"*, berättar en respondent. Samma person beskriver hur det i den typen av arbete blir tydligt att ett ord kan tolkas på många olika sätt och innebär olika saker. *"Genom dessa diskussioner skaffar vi oss en gemensam uppfattning men lär också känna varandra lite mer"*, berättar hon. Men arbetet beskrivs också av vissa som upprepning och de framhåller att det ibland kan vara svårt att se vad resultatet ska bli.

Respondenterna beskriver en viss skillnad vad gäller arbetet med en gemensam strävan i förvaltningsledningen och i deras områdesledningar. De framhåller att det finns ett större utrymme att arbeta med att definiera begrepp i områdesledningen eftersom de arbetar tätare. En av de intervjuade berättar att de arbetat ganska mycket med den typen av frågor i hennes områdesledning. *Det handlar om att få ihop tre kulturer till en och skapa en och samma tanke kring hur*

saker ska skötas", förklarar hon. Hon berättar sedan om hur man i hennes områdesledning redan i våras börjat skugga varandra för att både lära känna varandra, men också för att skapa en samsyn på verksamheten. Efter varje skuggning fick sedan de involverade personerna dela med sig av deras erfarenheter ifrån skuggningen och reflektera tillsammans med resten av gruppen på följande områdesledningsmöte.

De är ganska överens om att områdesledningarna kommit längre vad gäller gruppernas utveckling och berättar att diskussionerna i områdesledningen ligger på en annan nivå. *"Vi pratar mer vardagliga problem och diskussionerna är mer på detaljnivå"*, berättar en respondent. De berättar också att det är första linjens chefer som stångar sig blodiga ute i verksamheten och att områdesledningsgruppen måste få vara en ventil där de kan få släppa ut lite av sin frustration. Områdesledningen skiljer sig också på så vis att alla frågor som diskuteras berör alla på ett mer direkt sätt än i förvaltningsledningen, vilket kanske bidrar till mer livliga diskussioner. De är överens om att meningsskiljaktigheter skapar utveckling, men framhåller att man inom förvaltningsledningsgruppen är lite trevligare mot varandra och att man där märker av en stor respekt för varandra.

### **5.3 Ett ömsesidigt engagemang**

#### ***5.3.1 Upplever respondenterna ett ömsesidigt engagemang?***

Nästan alla beskriver att det upplever att det finns ett så kallat ömsesidigt engagemang i gruppen. De betonar dock att gruppen inte blivit prövad än. En av respondenterna menar att ingen har kommit och varit jätteledsen eller haft något större problem än, men att det känns som att man skulle kunna komma och söka den typen av stöd. *"Jag tror att det hade lämnats utrymme för en sådan sak på våra möten"*, menar hon. En annan av de intervjuade berättar att hon litar på att det hon tar upp och berättar i förvaltningsledningen stannar där. Flera respondenter beskriver att de upplever att det, inom gruppen, finns en vilja att lyssna på varandra och lösa problem tillsammans. *"Detta visar sig kanske främst efter våra möten då någon kanske frågar mig en specifik fråga"*, berättar en

respondent och förklarar att det redan från början varit tydligt att de inte ska ta upp verksamhets-specifika frågor i förvaltningsledningen. En annan respondent är inne på samma spår. *"Jag kan absolut hämta hjälp och stöd ifrån de andra"*, berättar han och förklarar att chefskap, till stor del, alltid är detsamma. *"Att leda människor är ungefär samma sak och innehåller ungefär samma dilemman oavsett verksamhet"*, berättar han.

Flera betonar att ömsesidigt engagemang och ett bra klimat tar tid att bygga och att förvaltningsledningsgruppen, med tanke på att de inte arbetar tillsammans dagligen, kommer behöva mer tid. Trots att flera påpekar att gruppen fortfarande är relativt ny så uttrycker de flesta också att de känner sig trygga i gruppen och att de har en tillit till sina kollegor. De tror att gruppen har en stor potential att utvecklas vidare och forma ett ännu bättre klimat och ett ännu tydligare ömsesidigt engagemang. Många betonar återigen att de upplever en stor ömsesidig respekt för varandra inom gruppen och beskriver även här hur diskussionerna i områdesledningen är något öppnare men framför allt livligare än i förvaltningsledningen. *"Det finns en större respekt i den bemärkelsen att man är lite mer eftertänksam kring vad man säger"*, berättar en av de intervjuade. Flera andra uttrycker samma sak. En respondent tror att gruppen har en stor tillit till chefen, men att det också finns ett visst mått av respekt som påverkar gruppens klimat. *"Jag har upplevt olika relationer till mina chefer. Vissa har jag haft en mer lättsam relation till och mer utav ett så kallat "tjingeling-förhållande" och andra, en relation där det funnits ett större mått av respekt. Båda har sina fördelar men jag tycker det finns något sunt i det sistnämnda"*, berättar hon. Hon upplever att gruppen har en sund respekt för sin chef, men betonar samtidigt att det naturligtvis aldrig får bli ett otryggt klimat. Trots att de intervjuade är medvetna om att gruppen befinner sig i ett tidigt stadie ställer sig flera av dem tveksamma till om klimatet kommer förändras särskilt mycket. De tror att den respekt som de beskriver, till stor del, kommer finnas kvar och att gruppens klimat, även i framtiden, kommer påverkas och präglas av denna respekt.

### **5.3.2 Vad är det som skapar gruppens ömsesidiga engagemang?**

Flera respondenter nämner budgetarbetet som ett exempel på situationer som påverkar och formar gruppens ömsesidiga engagemang. Det är en speciell situation på så sätt att alla i förvaltningsledningen representerar sin egen verksamhet och förväntas "slåss" för sina medarbetare och enhetschefer samtidigt som de förväntas kunna se till helheten och arbeta för organisationens bästa. Flera beskriver hur det pågående budgetarbetet kan ses som ett tecken på ett bra klimat och ett ömsesidigt engagemang. De beskriver hur de upplever en förståelse inom förvaltningsledningen för varandras verksamheter. Det skulle kunna vara så att den verksamheten med störst budget tar störst plats, men det upplever de inte alls och betonar istället förvaltningsledningens helhetsansvar.

En av de intervjuade lyfter fram placeringen av deras arbetsplatser som en viktig faktor som påverkar gruppens ömsesidiga engagemang. *"Vi sitter ju som vi gör av en anledning"*, betonar hon och beskriver sedan hur de lätt kan nå och prata med varandra, vilket de gör dagligen. På så sätt undviks många formella möten och ett ömsesidigt engagemang skapas. *"Vi får en bild av vilka bekymmer vi har och vad vi behöver hjälp med"*, berättar hon.

Flera lyfter även fram den tid för reflektion som ges på de flesta möten, som en viktig faktor i utvecklandet av ett ömsesidigt engagemang. De betonar vikten av att se sig själv som ett verktyg och se till sin roll, men några betonar också vikten av att kunna se till människorna bakom de olika uppdragen och rollerna. *"Vi är människor och reflektionstiden på våra möten skapar ett utrymme att förmedla vad jag som person och inte bara min roll tänker och känner"*, berättar en av respondenterna.

En av de intervjuade lyfter återigen fram den interna skuggning som de genomfört inom hennes områdesledning, som ett bra exempel på aktiviteter som bidrar till gruppens ömsesidiga engagemang. Skuggning har bidragit till en gemensam bild över deras uppdrag, men det har också bidragit till starkare relationer och ett ömsesidigt engagemang. Respondenterna beskriver hur de, i sina områdesledningar, ger utrymme för reflektion kring hur de mår. De betonar



återigen att en tillit tar tid att utveckla, men att de kommer mer och mer. Det ges också ganska mycket utrymme åt att definiera vad som menas med vissa begrepp och vad de innebär för varje verksamhetsområde, berättar respondenterna.

De berättar att det ömsesidiga engagemanget utvecklas och blir extra tydligt när personerna inom förvaltningsledningen samarbetar. En respondent beskriver hur hon, som i och med omorganisationen börjat arbeta inom sitt område, fått mycket hjälp av de som har tidigare erfarenhet. *"Det finns ingen känsla av att man vill hålla på sin kunskap. Vi delar prestigelöst med oss"*, berättar hon. Hon betonar samtidigt att den rena kunskapsdelen och de praktiska frågorna är den enkla biten när det gäller det ömsesidiga engagemanget. *"I och med att vi är ansvariga för olika områden är det ganska tydligt vem som kan vad och jag känner att jag kan ringa eller gå och fråga de andra om i princip vad som helst"*, berättar hon. Hon menar däremot att det tar det längre tid innan man slänger sig i knät på någon av de andra och gråter över något problem.

Flera av de intervjuade lyfter också fram situationer där de råkar ut för besvärliga medborgare som exempel på tillfällen då det ömsesidiga engagemanget växer. Vid dessa tillfällen har de diskuterat inom förvaltningsledningen hur de ska hantera situationen på ett korrekt och bra sätt. *"Det är ju inte roligt att få en invånare om halsen som är oförsämd och tycker att det jag gör är skit. Dessa tillfällen upplever jag förenar oss på ett sätt"*, berättar en av de intervjuade. *"Jag tror att vi får en ökad tillit till varandra när det blir press på oss i någon medial fråga och där alla blir inblandade"*, beskriver en annan respondent. En av respondenterna lyfter också fram tjänstemannasidans allmänna uppdrag inom det offentliga, hur de politiska besluten ska implementeras, som en förenande aspekt. *"Politiker vill ofta lägga sig i vårt arbete och vi måste passa oss för att de lägger sig i vårt ansvar. När vi diskuterar denna typ av fråga kan jag uppleva att det förenar oss"*, berättar han.

### **5.3.3 Har gruppen utvecklat gemensamma normer och värderingar?**

De flesta respondenter framhåller att gemensamma normer och värderingar är något en grupp utvecklar över tid och att de inte har kommit så långt vad gäller det, men att det kommer mer och mer. En av respondenterna berättar att det redan från början har varit tydligt att alla prioriterar och kommer i tid till mötena med förvaltningsledningen. De tänker också på hur de sitter då detta påverkar relationerna i gruppen. En respondent menar att allas värderingar är starkt kopplade till vårt gemensamma uppdrag och att de därför är väldigt lika. Diskussionerna handlar mer om rutiner. Han berättar dock att han, utifrån hur de behandlar varandra i områdesledningen, ibland kan se att värderingarna kan skilja lite. *"Ibland är det skillnad på munnens bekännelse och hjärtats övertygelse"*, berättar han. Han upplever att kulturen och chargongen mellan de tidigare kommundelarna har skiljt sig en hel del och berättar att de blivit tvungna att flytta på personer då vissa dominanta individer sårat andra. Han menar att skillnaden i kultur och chargong syns på ett helt annat sätt i områdesledningarna, som är närmre verksamheten, än vad det gör i förvaltningsledningen.

En av de intervjuade beskriver gruppen som eftertänksam på ett positivt sätt och menar att detta har varit ett av gruppens ledord redan från början. Hon upplever att det finns en känsla av att allting inte behöver gå så fort, utan att allting har sin tid. *"Det blir ju lite motsägelsefullt eftersom vi har så mycket att göra och vi gör också mycket, men det finns ändå en slags känsla av att det löser sig. Detta bidrar till mindre stress och jag grips inte av panik"*, berättar hon. Flera respondenter beskriver återigen den respekt som de upplever mellan medlemmarna i förvaltningsledningsgruppen. En av de intervjuade berättar att hon upplever att det inte finns något skitsnack i förvaltningsledningen. *"Många gånger när man har ett möte kan diskussioner fortsätta när man kommer ut ifrån mötet. Jag upplever att det inte finns här, utan de frågor som ska diskuteras behandlas på mötet och sen är det klart"*, berättar den intervjuade.

### **5.3.4 Hur upplever respondenterna att arbetet påverkat dem?**

Respondenterna beskriver nyttan av att reflektera över sitt eget sätt att agera. En av de intervjuade berättar att hon i och med detta arbete funderar mycket på hur hon påverkar klimatet, både i sin egen områdesledning och i förvaltningsledningen. I ansträngda tider blir detta ännu viktigare. *"Det är enkelt att falla in i ett beteende där man bejaktar sin egen del istället för att se till helheten. Det är i dessa tider som de verkliga relationerna visar sig och som de sämre sidorna hos personer kan ta över"*, berättar hon.

En annan respondent beskriver hur hon blir stärkt av gruppen och hur hon lär sig av både stadsdelschefens och Hans sätt att arbeta och leda. *"Jag studerar hur de hanterar oss och vad de får för reaktioner ifrån gruppen och jag försöker lära mig av hur de leder diskussioner, vilka frågor de ställer och hur de tar till vara på svaren"*, berättar hon. En respondent berättar att hon tagit med sig en slags kommunikationsövning som förvaltningsledningen gjorde tillsammans med Hans. *"Jag gjorde samma övning i områdesledningen och kopplade den till den ovisshet som rådde i vår verksamhet kring vår budget. Det kändes väldigt bra att reflektera över situationen genom en konkret övning"*, berättar hon.

### **5.3.5 Eventuella hinder för ett ömsesidigt engagemang**

I princip alla respondenter beskriver en viss skillnad mellan klimatet i deras områdesledningar och förvaltningsledningen. Flera lyfter fram den ömsesidiga respekt som präglar förvaltningsledningen som en förklarande faktor till det något mer sansade klimatet. *"Vi ser på varandra med respekt utifrån den långa erfarenhet och kunskap som många har"*, berättar en av de intervjuade. Samma person menar också att det faktum att man inom förvaltningsledningsgruppen diskuterar mer övergripande frågor också bidrar till gruppens klimat. *"Att diskutera om vi ska köpa kaffebröd till våra arbetsplatsträffar blir en hetare fråga än att diskutera hur vi ska spara in flera miljoner i vår verksamhet. Övergripande frågor kommer inte lika nära människor, menar respondenten. Små frågor skapar, enligt honom, större engagemang."*

En annan av de intervjuade tror att gruppen behöver ytterligare tid för att skapa ett helt öppet klimat och ett ömsesidigt engagemang. *Jag tror att vi kan ta upp det mesta, men jag tror också att det finns någon form av spärr för vad man säger och vad man inte säger*, berättar hon. Hon menar att det är lätt att ta upp problem gällande budgeten eller något annat som berör hela gruppen, men att problem kring exempelvis någon medarbetare inte tas upp på samma sätt. *"Jag vet att det exempelvis förekommit kommunikationsproblem eller liknande, men jag upplever inte att vi har pratat om det i förvaltningsledningen"*, berättar hon. *"Det finns ett utrymme att ta upp vad som helst, men jag tror inte vi använder det. Alla säger att de kan säga vad som helst utan att göra bort sig, men det är ingen som vill göra bort sig"*, berättar samma person. Hon tror att de behöver arbeta kanske ytterligare ett år, bland annat med stöd ifrån CHEFiOS, för att så småningom kunna få stöd av de andra i förvaltningsledningen i alla typer av frågor. Respondenten berättar att gruppen vid något tillfälle diskuterat vad som är viktigt hos en chef och att de kommit fram till att en viktig sak är att visa känslor. *"Man sitter inte på förvaltningsledningen och visar massa känslor"*, menar respondenten och framhåller dock att detta självklart har att göra med olika personligheter. Återigen betonas också att klimatet inte blivit prövat på riktigt och att det naturligt vis kommer bli det med tiden.

## **5.4 En delad repertoar**

### ***5.4.1 Upplever respondenterna att gruppen har en delad repertoar?***

I princip alla respondenter uttrycker att det är svårt att svara på om det finns en så kallad delad repertoar och hur den i så fall ser ut. De hänvisar också till omorganisationen och gruppens relativt korta livslängd och menar att en delad repertoar, i form av gemensamma rutiner, ett gemensamt språk, standarder av olika slag, en tydlig struktur osv, är något som växer fram med tiden. Dessutom är detta saker som är svårt att sätta fingret på.

En respondent lyfter fram dagordningen som ett förslag på en standard eller rutin som formar gruppen på ett tydligt sätt. *"Jag har funderat både på hur förvaltningsledningens dagordning formar mig och hur jag, genom dagordningen,*

*formar min områdesledning*", berättar hon. Hon beskriver också hur det gemensamma språket påverkas av hur förberedda de är inför mötena och hur väl de gjort sin läxa. *"Om alla är förberedda skapar det ett visst språk och om hälften inte är förberedda, utan ska försöka konstruera svar på frågor under mötets gång, skapar det ett annat språk"*, menar hon. Dessa situationer handlar, enligt henne, om att visa respekt mot medarbetarna samtidigt som hon också framhåller att det finns en förståelse för att det kan dyka upp saker som gör att man ibland inte hinner förbereda sig inför möten. Men trots dessa förutsättningar finns det också en förväntan på varandra.

De intervjuade beskriver att förvaltningsledningsgruppen har en tydlig yttre struktur som stadsdelschefen, till stor del, skapat. *"Alla kommer i tid till våra möten och ska mötet sluta 16:30 så slutar det då eller möjligtvis något tidigare"*, berättar en respondent. Däremot så har de svårare att se om förvaltningsledningen har ett eget språk och förklarar att det blir tydligare längre ner i organisationen där fokus mer är på verksamhetsnära frågor och där arbetet att forma rutiner också kommit längre.

En respondent ser gruppens samstämmighet som en del i dess repertoar. *"Gruppen är nästan äckligt samstämmiga. Det har nästan blivit ett gemensamt språk, att vi måste vara överens om allt. Beslut ska fattas genom konsensus"*, beskriver han. Han vet inte om det är stadsdelschefen som ger uttryck för det eller om de tillsammans skapat det, men upplever att det inte ska vara någon som sticker ut. *"Vår chef frågar ofta oss vad vi tycker om en viss fråga och då är det vanligt att många håller med om det som den första uttrycker, vi tillåter kanske inte någon att sticka ut? Detta kan jag uppleva som ett gemensamt språk"*, berättar han. Samtidigt förtydligar respondenten att samstämmighet kan vara både positivt och negativt.

De intervjuade menar att en gemensam resurs ligger i de olika kompetenser som gruppen bär med sig. En respondent tror att övriga i organisationen ser personerna i förvaltningsledningen som väldigt professionella och resultatorienterade. Hon menar att gruppens vilja att få saker gjorda kanske är

ett uttryck för ett gemensamt språk. Ett annat uttryck kan också vara att de ibland kanske gör saker utan att riktigt fundera och ifrågasätta sina beslut eftersom de är så pass samstämmiga.

En av de intervjuade beskriver förvaltningsledningens arbete som förutsägbart och rationellt. *"Det ska finnas en opartiskhet och effektivitet i vårt arbete"*, berättar respondenten och hänvisar till Webers tankar. Hon berättar att gruppen, under sina möten, följer en tydlig ärendelista som de självklart kan vara med och påverka. Samtidigt upplever hon att chefen är duktig på att känna in och ge utrymme om det är något som har hänt. *"På så sätt får vi en tydlig struktur och samtidigt en flexibilitet i vårt arbete, vilket ger en nödvändig dynamik"*, berättar hon.

#### ***5.4.2 Upplever respondenterna att det finns utrymme att reflektera över gruppens delade repertoar?***

De intervjuade beskriver att det ofta finns utrymme att reflektera över gruppens struktur. *"Vi har funderat kring formen för vår kallelse och dagordning"*, berättar en respondent. Vad finns det för språk i den och hur tolkar vi den? Hon berättar att de uppmärksammade att många inte alltid förstod innehållet, utan att de istället försökte tolka sinsemellan vad som menades med vissa ord osv. *"I dessa lägen blir det också tydligt att vi ofta tolkar väldigt olika"*, berättar hon. Efter att ha diskuterat detta i gruppen säger de nu ifrån de gånger då de är osäkra så förtydligar chefen innebörden i kallelsen eller i dagordningen.

Flera respondenter berättar också att de, i områdesledningarna, försöker ge utrymme till reflektion i slutet av deras möten. *"Visst handlar den reflektionstiden mycket om både verksamhetsfrågor och personliga frågor, men vi funderar också över mötet, vad som var bra, vad vi kan göra annorlunda"*, berättar en av de intervjuade. Även i förvaltningsledningen finns det tid för reflektion och utrymme att fundera över strukturen, rutiner eller det gemensamma språket. En respondent berättar att reflektionen ofta handlar om att de har mycket att göra. *"Jag har funderat kring vad vi menar med mycket, om vi kan sätta ord på det. Visst har vi många möten, men det är ju det vårt uppdrag handlar om. Vi kanske*

*behöver fundera ytterligare på hur vi sorterar våra möten, vi har kanske fel möten på fel plats”,* menar respondenten. Samtidigt som han håller med om att det är många möten så vill han ha fler möten i förvaltningsledningen. *”Det kan ju exempelvis handla om att möjliggöra flera informella mötestillfällen”,* berättar han.

En av de intervjuade berättar hur arbetet med CHEFiOS varit till hjälp i hennes områdesledning. De genomförde en organisationsanalys där de kunde konstatera att väldigt mycket sker utan att enhetscheferna blir riktigt involverade, vilket kan förklara den frustration som ibland uppstår när områdesledningen får besked om vissa beslut. *”De hänger inte alltid med på vad som händer då de inte är med i processen, vilket innebär att de kan få reda på beslut som överraskar dem”,* beskriver respondenten. En annan respondent framhåller att struktur både kan framkalla och motverka frustration. Hon berättar att budgetarbetet just nu är överordnat det strategiska arbetet vilket innebär att gruppen inte ger strategiarbetet det utrymme som de bestämt. Att inte följa den bestämda strukturen kan skapa frustration. Samtidigt kan struktur bidra till en hämmande känsla och på så sätt också skapa frustration.

## **5.5 Vad såg jag under mina två observationstillfällen?**

### **5.5.1 Observationstillfälle 1**

Observationstillfälle 1 utgör gruppens andra tillfälle i arbete med CHEFiOS och består av en halvdags arbete. Gruppen hade innan dess haft en uppstart bestående av ett två dagars internat där medlemmarna bland annat arbetat med att lära känna varandra ytterligare, fått arbetets grundtankar och upplägg presenterat för sig, genomfört en organisationsanalys och fått reflektera tillsammans och enskilt. Gruppen består för dagen av 13 personer inklusive stadsdelschefen då en person är frånvarande. Individerna i gruppen är ganska aktiva innan arbetet startar. De samtalar med dem som sitter intill och några skrattar högt. Efter att Hans hälsat välkomna pratar de om deras placering och de berättar att de sitter olika i princip varje gång.

Dagen inleds med en återkoppling från första tillfället. Det är ingen som direkt tar chansen utan återkopplingen inleds lite försiktigt. Efter att Hans betonat att han vill att alla ska ge någon reflektion pressas vissa att ge en återkoppling och många håller med och fyller i det som tidigare personer sagt. De delas sedan upp i mindre grupper för att diskutera den uppgift de hade ifrån första tillfället, att ge positiv respons. Samtalen startar på en gång och alla grupperna är aktiva. Inget par har svårt att hålla diskussionen vid liv, utan alla håller på tills Hans avbryter. En person berättar sedan att han noterat att han ger positiv respons till personer som tar egna initiativ och som levererar snabbt. Han ser ett mönster i sin feedback. Efterkommande personer fyller i och berättar att även de ger positiv respons på initiativförmåga och snabb leverans. En annan framhåller att de är lättare att ge positiv respons på praktiska saker och vad personer gör än att ge positiv respons på hur personer är. Efter att ha diskuterat saken i mindre grupper ska hela gruppen, som en del i arbetet att dela värld, arbeta tillsammans med denna fråga. Gruppen uttrycker en viss förvåning över att de verkar premiera en viss typ av personlighet och betonar vikten av att ha olika personlighetstyper i en organisation. Det tycks finnas en tendens i gruppen att premiera produktionsorienterat mer än relationsorienterat agerande. Stadsdelschefen framhåller att bemötande, exempelvis funnits med på ett aktivt sätt sedan organisationen startade i januari. Hon funderar kring om den diskussionen inte haft någon verkan och Hans fyller i att det väldigt lätt uppstår en diskrepans mellan vad de ska göra och vad de gör. De återkopplar till gruppövningen ifrån uppstarten och den tydliga lösningsinriktning som präglade gruppen där.

Under diskussionen är det vissa som är mer aktiva än andra. Några säger ingenting medan några få dominerar samtalet. De säger nästan uteslutande "vi pratade om" och använder aldrig "jag anser" eller "jag upplever". Först ganska långt in i diskussionen uttrycker en person, på ett respektfullt sätt, en åsikt som går emot de andras. Med tiden blir uttryck som "för mig innebär detta" allt vanligare. Under fikapausen samtalar personer som inte suttit bredvid varandra. De utbyter information och vissa rådfrågar andra, "vem kan jag kontakta angående..." osv.



Arbetet fortsätter med att gruppen delas in i mindre grupper där de ska fundera över en gemensam ledarskapsidé, i vilken utsträckning finns det en och när behövs det en? De diskuterar också tillit inom gruppen, vågar de ta upp frågor som de inte förstår? Någon uttrycker en osäkerhet kring hur öppna de faktiskt är. Diskussionerna är fortsatt lite försiktiga och präglas av en respekt för varandra. Dagen avslutas med att alla får en stund att skriva ner reflektioner ifrån dagen i deras personliga reflektionsböcker som de sedan delar med sig av till resten av gruppen. De berättar att dagen gett inspiration. Flera berättar att de kommer ta med sig gruppens fokus på produktionsorienterat beteende och avsaknaden av positiv respons för relationsorienterat beteende. En person uttrycker att det var skönt att bli störd.

### **5.5.2 Observationstillfälle 2**

Observationstillfälle 2 utspelar sig ungefär en och en halv månad efter det första observationstillfället och utgör gruppens tredje tillfälle att arbeta med CHEFiOS. Även detta tillfälle består av en halvdags arbete. Gruppen är vid detta tillfälle fulltaligt, vilket innebär 14 personer inklusive stadsdelschefen.

Dagen inleds med att alla får redogöra lite kort för tiden mellan arbetstillfällena. De beskriver vilka saker de arbetat med i sin egen verksamhet. De flesta betonar att det varit en tuff period med mycket att göra och framhåller att arbetet handlat mer om att störa sina medarbetare än att stötta dem och hänvisar till teorin ifrån det första tillfället. Några personer beskriver också hur vissa personliga svagheter blivit tydligare under denna period. Stadsdelschefen avslutar med att betona vikten av att kunna uttrycka missnöje och ger en reflektion kring att gruppen pratar mycket om medarbetare, deras roll som chef och lite om sig själva som personer och medlemmar i förvaltningsledningsgruppen.

Dagen går, i huvudsak, ut på att gruppen ska få reda på resultatet ifrån två enkäter som de genomfört vid tidigare tillfälle. Enkäterna beskriver de förutsättningar som både förvaltningsledningsgruppen och områdesledningarna

verkar i. De flesta upplever att resultatet stämmer väl överens med verkligheten, medan någon uttrycker en viss förvåning. Förvaltningsledningsgruppen får ett enastående bra resultat där alla, mer eller mindre, upplever att de arbetar under goda förutsättningar. Gruppen reflekterar över resultatet i en öppen och respektfull diskussion. En person framhåller att gruppen troligtvis befinner sig i en smekmånadsfas och därför upplever förutsättningarna som goda. En annan beskriver den nya organisationen som en förklarande faktor, medan en person menar att gruppen fungerar på så vis att de utgör varandras förutsättningar.

Under rasten passar de återigen på att fråga varandra om råd. Efter fiket fortsätter diskussionen kring gruppens resultat i enkäten. De beskriver att de har mycket att göra, men att de inte upplever särskilt mycket stress. En person lyfter det faktum att stadsdelschefen kan meddela gruppen när hon är besviken och tycker att det tyder på ett bra klimat. *"De bidrar till att också vi blir bättre på att uttrycka besvikelse"*, menar personen. De betonar också att det finns en humor i gruppen som bidrar till att deras möten inte känns betungande. Återigen kommer diskussionen kring att gruppen befinner sig i en första fas upp och stadsdelschefen framhåller att det är lite meningsskiljaktigheter och i princip inga konflikter i gruppen, men att det kanske inte måste finnas konflikter och meningsskiljaktigheter i en grupp för att den ska vara effektiv.

## 6. Analys

---

*I följande kapitel undersöker jag min empiriska data utifrån uppsatsens teoretiska ramverk. Jag tolkar, utifrån teorin, det som sägs i intervjuerna och det som händer under observationstillfällena och kopplar det till utvecklingsarbetets upplägg. På så vis skapar jag en bild av vad som bidrar till utvecklingen av lärgemenskaper.*

---

### 6.1 Vad bidrar till utvecklingen av en lärgemenskap?

Jag vill genom mina observationer och respondenternas beskrivningar bidra till en ökad förståelse för hur lärgemenskaper formas. Jag kan konstatera att det finns några övergripande saker som påverkar en grupps gemensamma strävan, det ömsesidiga engagemanget och den delade repertoaren. Att de definieras som en grupp bidrar naturligtvis till att de också identifierar sig som en grupp, men det faktum att det också finns en förväntan att de, i och med detta projekt, ska utvecklas som grupp, förbättrar förutsättningarna att utveckla en lärgemenskap. Det går inte att skapa lärgemenskaper på samma sätt som man bygger traditionella organisationsstrukturer, men att uppmärksamma en grupp kan bidra till formandet av en lärgemenskap (Wenger & Snyder, 2000:143). Respondenterna berättar hur de ser det fokus som riktas mot gruppen i och med det pågående utvecklingsarbetet som positivt.

Reflektion utgör i sig grunden för formandet av en lärgemenskap. I uppdraget använder man sig av erfarenhetsbaserat lärande som metodik, vilket bidrar till skapandet av en lärgemenskap. Det innebär att man växlar mellan upplevelse och reflektion. Respondenterna beskriver gång på gång hur de genom att reflektera tillsammans skapar en samsyn, förståelse för varandra, synliggör strukturer osv.

En annan faktor som tydligt påverkar formandet av en lärgemenskap är tid. Teorin beskriver hur en lärgemenskap består av praktiker som uppstått genom att människor, över en längre tid, delat en viss strävan (Wenger, 1998:45). Respondenterna framhåller vid flera tillfällen att gruppen är relativt ny och att de därför inte hunnit utveckla en tydlig samsyn, gemensamma normer och värderingar, tydliga rutiner osv.

### **6.1.1 Vilka moment bidrar till formandet av en gemensam strävan?**

En grupps gemensamma strävan för dess medlemmar samman genom en gemensamt utvecklad uppfattning av vad lärgemenskapen handlar om (Wenger, 2000:229). Enkelt uttryckt – *varför finns vi till som grupp?*

Första momentet som jag identifierade när det gäller skapandet av en gemensam strävan var enkäten som mätte ledningsgruppens funktion och kvalitet. Genom att lyfta upp och diskutera gruppens resultat, som beskriver i vilken utsträckning de upplever en gemensam ledarskapsidé, ett tillåtande klimat och vilket handlingsutrymme de har, formar de en gemensam strävan. Gruppens gemensamma fokus på invånarna utvecklar en gemensam strävan och ger medlemmarna i förvaltningsledningsgruppen ett svar på varför de finns till. Att medlemmarna är eniga kring gruppens uppdrag bidrar till en gemensam strävan, men teorin beskriver hur en gemensam strävan är en delad uppfattning av och respons på gruppens situation (Wenger, 1998:78). För att skapa en lärgemenskap är det alltså viktigt att inte bara fundera över varför gruppen finns till, utan också vad den har för intern nytta för dess medlemmar. En av respondenterna uttrycker att han genom förvaltningsledningsgruppen får en identitet i gruppens gemensamma nämnare, chefskapet. En annan berättar att hon ser förvaltningsledningen som sitt forum där hon kan delta. Dessa uttalanden visar på den funktion som förvaltningsledningen i viss mån har. Att förtydliga en intern nytta leder till en tydligare gemensam strävan.

Respondenterna framhåller att de arbetat mycket med värderingsfrågor under det gångna året, ett viktigt inslag i formandet av en lärgemenskap. De beskriver hur de sedan tagit med sig denna diskussion till respektive områdesledning. Jag upplever inte att det skett någon återkoppling av dess diskussioner i förvaltningsledningsgruppen. Att där tillsammans reflektera över medlemmarnas upplevelse av diskussionerna i områdesledningen skulle kunna vara ett sätt att forma en gemensam strävan.

Respondenterna betonar förvaltningsledningens totalansvar och beskriver att det är tydligt att gruppen ska fokusera på det gemensamma. Medlemmarna i förvaltningsledningen sitter delvis som representanter för respektive verksamhetsområde. Att respondenterna betonar att gruppen främst har ett totalansvar och att fokus ska ligga på gemensamma frågor, ökar möjligheten att forma en gemensam strävan.

Respondenternas svar och mina observationer pekar också på brister vad gäller formandet av en lärgemenskap. En av de intervjuade är tydlig med att hon inte upplever att gruppen formulerat ett gemensamt syfte och berättar att det var det första som de gjorde i hennes områdesledning. *"Vårt mål och vårt syfte står med på alla våra kallelser för att hela tiden påminna oss om varför vi träffas"*, berättar hon. Detta är ett sätt att förtydliga och påminna om gruppens gemensamma strävan. De beskriver också att man inom förvaltningsledningen tillsammans börjat definiera olika ord för att på så sätt skapa en samsyn. Detta tyder på att det finns en ambition att forma en gemensam strävan. Respondenterna framhåller vid flera tillfällen vikten av att se till sitt uppdrag och beskriver sig själva som utbytbara. Detta kan utgöra ett hinder för formandet av en gemensam strävan. Wenger förklarar att en gemensam strävan definieras genom själva ansträngningen av deltagarna (Wenger, 1998:77). Att deltagarna i en grupp ser sig själva som utbytbara tyder på att de inte inser vikten av och det unika i sin medverkan, vilket försvårar formandet av en gemensam strävan.

### **6.1.2 Vilka moment bidrar till formandet av ett ömsesidigt engagemang?**

En grupps delade praktik grundar sig i deltagarnas gemensamma och ömsesidiga engagemang. En delad praktik existerar i en gemenskap av människor och i relationer av ömsesidigt engagemang (Wenger, 1998:73). Det erfarenhetsbaserade lärandet innebär bland annat att gruppen efter att ha arbetat med att ge positiv respons ute i områdesledningarna sedan delar med sig av sina erfarenheter och reflekterar tillsammans. Genom att deltagarna delar med sig av sina upplevelser skapas starkare relationer. Reflektion innebär att

utrymme ges till personen bakom uppdraget. Respondenterna beskriver också nyttan av att reflektera över sitt agerande och sin inverkan på gruppens klimat.

Ett annat moment som skapar ett ömsesidigt engagemang är de intervjuer som deltagarna fick göra med varandra. Enligt teorin skapar ett ömsesidigt engagemang med tiden ett nät av interpersonella relationer som går djupare än bara personlighetsdrag och gemensamma personlighetstyper (Wenger, 1998:76). Genom intervjuerna lär de känna varandra bättre och skapar på så sätt starkare relationer. Teorin beskriver hur ett ömsesidigt engagemang inte bara för människor inom gruppen närmre varandra, utan också hur det kan belysa möjligheterna i medlemmarnas olikheter (Wenger, 1998:75). Respondenterna beskriver hur man inom förvaltningsledningen vill underlätta för varandra och att de inte upplever någon prestige mellan personer inom gruppen. Detta visar även mina observationer där flera personer frågar varandra om råd i olika frågor. Precis som teorin säger finns en medvetenhet kring skillnader mellan olika medlemmar, genom att hjälpa varandra utnyttjar man medlemmarnas olika kompetenser. Detta kan även jämföras med Thylefors (2007) beskrivning av tvärfunktionella grupper där personers bakgrunder och kompetenser ska komplettera varandra (Thylefors, 2007:23). Respondenterna beskriver att de kan få stöd av varandra och att detta leder till att det ömsesidiga engagemanget stärks. Enligt Wheelan (2010) fungerar arbetsgrupper bättre där medlemmarna är beroende av varandra för att kunna uppnå målen. Att uppgiften inte går att lösa individuellt ökar meningsfullheten att verka i grupp (Wheelan, 2010:26). Att främja det ömsesidiga beroendet bidrar alltså till formandet av ett ömsesidigt engagemang.

Ännu ett moment som tydligt formar ett ömsesidigt engagemang är den enkät som svarar på frågan, hur har cheferna det? Alla i förvaltningsledningsgruppen och alla i respektive områdesledning svarar på enkäten och resultatet presenteras i form av klusterbilder som beskriver vilka förutsättningar cheferna verkar under. Resultatet presenteras under mitt andra observationstillfälle. En person uttrycker att hon, när hon ser resultatet, direkt funderar över hur de ska kunna förbättra situationen för dem som upplever att de verkar under mindre

goda förutsättningar. Detta är ett tydligt exempel på hur enkäten som verktyg skapar ett ömsesidigt engagemang.

Respondenterna lyfter fram budgetarbetet som ett moment i förvaltningsledningens arbete som tydligt visar gruppens ömsesidiga engagemang. De beskriver att det finns en förståelse för varandras verksamheter som underlättar arbetet. *"Det skulle kunna vara så att den verksamheten med störst budget tar störst plats"*, berättar en av respondenterna och framhåller samtidigt att så inte är fallet. Budgetarbetet är ett moment som till viss del formar ett ömsesidigt engagemang, men framför allt ett tillfälle som synliggör gruppens klimat och ömsesidiga engagemang. Det måste finnas utrymme att utveckla denna förståelse för varandras situationer. Vad som möjliggör ett ömsesidigt engagemang beror på vilken typ av grupp det är, menar Wenger (Wenger, 1998:74). En respondent beskriver hur placeringen av deras arbetsplatser påverkar gruppens ömsesidiga engagemang. Genom att de lätt kan nå varandra och söka hjälp får de en bättre förståelse för varandras situation. Wheelan (2010) hävdar att en regelbunden verklig kontakt bidrar till bättre prestationer (Wheelan, 2010:28). Utifrån respondenternas svar konstaterar jag att medlemmarnas möjlighet att träffas mellan sina formella möten, åtminstone bidrar till formandet av ett ömsesidigt engagemang, vilket förhoppningsvis också leder till bättre prestationer.

Respondenterna beskriver att yttre hot stärker det ömsesidiga engagemanget. *"Jag tror vi får en ökad tillit till varandra när det blir press på oss i någon medial fråga och där alla är inblandade"*, berättar en respondent. De beskriver hur diskussioner om situationer där de råkat ut för besvärliga medborgare leder till ett större ömsesidigt engagemang. Självklart går det inte att använda yttre hot som ett verktyg att forma en lärgemenskap, men att ge utrymme till att tillsammans reflektera över situationen stärker det ömsesidiga engagemanget, menar respondenterna. En respondent beskriver också att hon upplever att de frågor som ska behandlas diskuteras på mötet och sen är det klart. Detta bidrar till en tillit mellan medlemmarna som gör att det ömsesidiga engagemanget växer.

Teorin klargör att en lärgemenskap inte behöver vara homogen i den bemärkelsen att medlemmarna tänker, känner och tycker likadant (Wenger, 1998:75). Respondenterna beskriver gruppen som homogen och dess arbete som väldigt förutsägbart. Huruvida detta är bra eller dåligt är svårt att svara på. Vad gäller gruppens gemensamma strävan beskriver teorin hur oenighet inom en grupp kan vara givande (Wheelan, 2010:28). Stadsdelschefen ger en reflektion under det andra observationstillfället när hon frågar gruppen om det nödvändigtvis måste finnas konflikter och meningsskiljaktigheter i en grupp för att den ska vara effektiv. Wenger (2000) definierar lärande som ett samspel mellan socialt definierad kompetens och personlig erfarenhet (Wenger, 2000:227). Detta innebär att en grupp utvecklar sin delade praktik genom meningsskiljaktigheter där personers erfarenheter får utrymme. Att en grupp är homogen och aldrig genomgår konflikter kan därför utgöra ett hinder för utvecklandet av ett ömsesidigt engagemang och gruppens delade praktik.

En förklarande faktor till att respondenterna sällan uttrycker meningsskiljaktigheter kan vara den stora respekt som finns mellan medlemmarna. Att respektera varandra är en förutsättning för att en grupp ska kunna utveckla ett ömsesidigt engagemang, men det kan kanske också utgöra ett hinder för ett ömsesidigt engagemang på så vis att det hämmar medlemmar att uttrycka det de faktiskt känner. *"Det finns en större respekt i den bemärkelsen att man är lite mer eftertänksam kring vad man säger"*, berättar en respondent och förklarar att diskussionerna i områdesledningen är något öppnare men framför allt livligare. För att utveckla ett ömsesidigt engagemang måste det finnas en balans mellan en ömsesidig respekt och en öppenhet och ärlighet. Deltagarna fick i utvecklingsarbetet arbeta med att ge positiv respons och att både stötta och störa sina medarbetare ute i områdesledningarna. Utifrån ovanstående citat frågar jag mig i vilken utsträckning medlemmarna i förvaltningsledningsgruppen stör varandra? Att hitta en balans mellan en ömsesidig respekt och en öppenhet och ärlighet kan kopplas till en balans mellan att stötta och störa varandra. För att en grupp ska utveckla ett ömsesidigt engagemang krävs kanske att medlemmarna också vågar störa varandra?



Att på olika sätt stärka relationerna mellan gruppens medlemmar och utveckla en kontakt som går djupare än bara personlighetsdrag och gemensamma personlighetstyper är ett sätt att skapa ett ömsesidigt engagemang (Wenger, 1998:76). Forsyth (2010) betonar att alla existerande grupper är unika sammansättningar av individer, processer och relationer (Forsyth, 2010:5). Att flera respondenter ser sig själva som utbytbara kan därför utgöra ett hinder för utvecklingen av ett ömsesidigt engagemang. *"Personerna i förvaltningsledningen kan bli utbytta, det är uppdraget som är det viktiga"*, beskriver en respondent. Wenger (2000) beskriver en grupps ömsesidiga engagemang som djupet av det sociala kapitalet, alltså hur djup känsla av gemenskap som det ömsesidiga engagemanget genererar över tid och menar att en person måste bli betrodd och litad på som en medspelare i interaktionen med andra (Wenger, 2000:229-230). Att fokusera för mycket på rollen och uppdraget och därmed inte låta människan bakom få utrymme kan hindra en fördjupad känsla av gemenskap.

### **6.1.3 Vilka moment bidrar till formandet av en delad repertoar?**

En grupp formar med tiden en delad repertoar som underlättar förhandlingen om arbetets mening (Wenger, 1998:82). Genom att ha tillgång till denna delade repertoar kan en person i större utsträckning förmedla egna erfarenheter och på så sätt vara med och utveckla gruppens delade praktik (Wenger, 2000:229). Då en grupps delade repertoar är heterogen i den bemärkelsen att den kan bestå av en mängd olika saker, kan också momenten som bidrar till formandet av en delad repertoar se ganska olika ut.

De inledande intervjuerna som medlemmarna i förvaltningsgruppen gjorde med varandra är ett exempel på ett moment som bidrar till formandet av gruppens delade repertoar. Genom att berätta någonting om sig själv som kan tillföra gruppen något och som den andre inte visste får gruppen nya perspektiv. Den delade repertoaren kombinerar två attribut, dels speglar den en historia av ömsesidigt engagemang och dels förblir den öppen för nya perspektiv (Wenger, 1998:83). Under intervjuerna har deltagarna en möjlighet att lyfta fram egna personliga erfarenheter som kan komma att utveckla den delade repertoaren.

Respondenterna beskriver att gruppen präglas av en tydlig yttre struktur och att arbetet är förutsägbart och rationellt. Även detta är ett exempel på hur gruppens delade repertoar innehåller en historisk aspekt i form av ett visst arbetssätt med en tydlig och förutsägbart struktur – så här arbetar vi här, men också en öppenhet inför nya perspektiv genom att alla har en möjlighet att påverka gruppens ärendelista.

En grupps delade repertoar utvecklas kontinuerligt genom att nya perspektiv förs in i form av personers erfarenheter. Arbetet i det aktuella uppdraget innehåller också moment som direkt bidrar till utvecklingen av den delade repertoaren. Exempel på ett sådant moment är genomgången av positiv respons som ett verktyg. Wenger (2000) betonar vikten av att som grupp vara medveten om sin repertoar för att kunna förstå den effekt som den har på gruppen och ha möjlighet att utveckla den (Wenger, 2000:230). Ett annat moment som också utvecklar den delade repertoaren är den organisationsanalys som de gjorde under det första tillfället. Flera respondenter beskriver hur de genom den fick en aha-upplevelse och en insikt i organisationens komplexitet. Genom att synliggöra gruppens och organisationens struktur skapas förutsättningar att påverka och utveckla den. Arbetet innehöll ett moment som benämns som *Att ordna sammanhanget* och som går ut på att skapa en förståelse för den makt som den sammankallande besitter. Respondenterna beskriver hur de i och med det pågående arbetet börjat reflektera mer över den egna inverkan. "*Jag har funderat både på hur förvaltningsledningens dagordning formar mig och hur jag genom dagordningen formar min områdesledning*", beskriver en respondent. Detta är ytterligare ett exempel på ett arbetsmoment som synliggör strukturen och den delade repertoaren och därmed lägger grunden för utvecklingen av densamma. Flera berättar att de inom förvaltningsledningen, men också i vissa områdesledningar, reflekterat över innehållet i kallelsen och dagordningen samt mötesstrukturen. En respondent beskriver hur de under det första året aktivt arbetat med att få ihop tre kulturer till en. De olika kommundelarna kan ha haft olika rutiner och sätt att göra saker på och att då i den nya områdesledningen skapa ett nytt sätt att göra saker på och en gemensam struktur är ett tydligt exempel på hur en grupp formar en delad repertoar.

Uppsatsen har svårare att peka på direkta moment som skapar en delad repertoar än situationer som utvecklar en gemensam strävan och skapar ett ömsesidigt engagemang. Jag tror att det är lättare att reflektera över sina egna upplevelser av en grupp och dess situation än vad det är att gå utanför sig själv och kartlägga sin egen grupps handlingsmönster. För att få en bra bild över vad som formar förvaltningsledningsgruppens delade repertoar skulle jag ha behövt skugga gruppen vid flera tillfällen och i olika situationer.

## 7. Slutsatser och reflektioner

---

*I detta avslutande kapitel presenteras uppsatsens slutsatser, mina reflektioner och tankar kring vidare forskning. Slutsatserna har sin utgångspunkt i föregående kapitelns analys.*

---

### 7.1 Slutsats

Det inledande kapitlet slår fast utgångspunkten för denna uppsats, en organisation har mycket att vinna på att främja så kallade lärgemenskaper, och presenterar forskningsfrågan, hur skapas då dessa lärgemenskaper. Efter att jag läst mig in på teorin om lärgemenskaper framstod tre centrala delar. Dessa delar beskriver tre dimensioner av en grupps delade praktik och bidrar, enligt Wenger (1998), till en grupps sammanhållning. Dessa tre områden är alltså centrala vad gäller forandet av lärgemenskaper och min frågeställning blev därför:

Vilka moment i förvaltningsledningsgruppens utvecklingsarbete leder till en *gemensam strävan, ett ömsesidigt engagemang* och en *delad repertoar*?

Jag har i föregående kapitel lyft fram svar ifrån respondenterna och iakttagelser ifrån observationstillfällena, kopplat dem till teorin och fört ett resonemang kring dess bidragande effekt till forandet av dessa tre centrala områden. Jag vill nu redogöra för ett par viktiga aspekter vad gäller forandet av lärgemenskaper och ge några reflektioner som jag fått under arbetets gång.

Lärgemenskaper förekommer i olika sammanhang och kan se ut på olika sätt (Wenger, 1998:6-7). Därmed inte sagt att alla grupper har förutsättningar att forma eller bör sträva efter att utgöra en lärgemenskap. I min inledning påstår jag att organisationer borde sträva efter att forma lärgemenskaper då effekten av en lärgemenskap förstärker andra typer av gruppers syften och mål. Att öka medlemmarnas kapacitet att utbyta och bygga ny kunskap kan väl aldrig vara dåligt? Under studiens gång har jag mer och mer förstått vilka förutsättningar som krävs för att en grupp ska ha möjlighet att utgöra en lärgemenskap. Jag menar inte att Wenger och Snyder (2000) har fel när de påstår att organisationer tjänar på att främja lärgemenskaper, men jag har fått en bättre förståelse för vad

som krävs för att forma dessa lärgemenskaper och en insikt om att alla grupper kanske inte vinner särskilt mycket på att utgöra en lärgemenskap. Är en förvaltnings-ledningsgrupp den typ av grupp som har mycket att vinna på att utgöra en lärgemenskap? Denna fråga svarar jag inte på i denna uppsats. Min studie visar på att det finns mycket som tyder på det, men pekar också på försvårande omständigheter. Wheelan (2010) menar att en grupp där medlemmarna är beroende av varandra för att lösa arbetsuppgifterna, fungerar bättre. En grupp där medlemmarna träffas en gång i månaden för att bli uppdaterade om den senaste informationen ifrån chefen är kanske inte beroende av varandra för att lösa sina arbetsuppgifter, menar Wheelan (Wheelan, 2010:26). Precis som respondenterna lyfter fram så är det naturligt att områdesledningarna i större utsträckning utgör lärgemenskaper då där finns ett större internt beroende. Att som områdesledningarna befinna sig närmre verksamheten innebär dock att utrymmet för strategiska och lite mer filosofiska frågor minskar. Här har en grupp som förvaltningsledningsgruppen en fördel. *Ömsesidigt beroende främjar* den gemensamma strävan, det ömsesidiga engagemanget och den delade repertoaren och på sätt också skapandet av en lärgemenskap.

Det ömsesidiga beroendet hänger samman med vilken typ av frågor som gruppen arbetar med. En respondent framhåller att små verksamhetsnära frågor som de ofta behandlar i områdesledningen engagerar mer än stora övergripande strategifrågor som förvaltningsledningen behandlar. Även detta talar för att det finns försvårande omständigheter i förvaltningsledningens natur. Det totalansvar och uttalade fokus på gemensamma frågor som respondenterna upplever kan bidra till utveckling, men det kan också hämma. *Möjligheten att kunna lyfta personliga problem* med exempelvis en medarbetare är viktig för formandet av en lärgemenskap, inte för att sakfrågan som problemet rör gäller alla utan för att personen ifråga påverkas av problemet. Då varje persons medverkan gör en grupp unik påverkar i detta fall personens problem också gruppen i stort. Att förvaltningsledningsgruppen avsätter tid för denna typ av utvecklingsarbete visar på att det finns en vilja att skapa detta utrymme

samtidigt som dess uttalade fokus på att bara behandla frågor som rör alla också kan utgöra ett hinder.

Utifrån intervjuerna och observationstillfällena står det klart att *reflektion utgör grunden för formandet av en lärgemenskap*. Respondenternas svar visar tydligt hur framför allt en gemensam strävan och ett ömsesidigt engagemang, men också en delad repertoar föds ur reflektion. De beskriver vissa situationer där de upplever att gruppens ömsesidiga engagemang växer, men det är först i den gemensamma reflektionen över dessa situationer som det sker något på gruppnivå. När gruppens medlemmar får tid att reflektera över arbetet och gruppens funktion så väl som sitt personliga välmående, skapas ett ömsesidigt engagemang. Samtidigt växer ett ömsesidigt engagemang ur den gemensamma reflektionen. För att en grupps medlemmar ska öppna sig och reflektera över mer personliga frågor krävs ett visst mått av tillit. Även en gemensam strävan kräver en gemensam reflektion. Den förhandling som Wenger (1998) menar ligger till grund för en grupps gemensamma strävan bygger på en gemensam reflektion (Wenger, 1998:78). Också en grupps delade repertoar främjas av reflektion. Att som grupp kunna reflektera över sin repertoar gör det möjligt att också förstå gruppens utveckling ur flera perspektiv och se möjligheter (Wenger, 2000:230). Slutsatsen blir därför att en delad praktik i form av en gemensam strävan, ett ömsesidigt engagemang och en delad repertoar och en grupps gemensamma reflektion växer ur varandra och att tid för gemensam reflektion därför är en nyckel till formandet av en lärgemenskap. Reflektionen belyser också det unika i varje medlems medverkan vilket också förbättrar förutsättningen att forma en lärgemenskap.

Wenger (2000) beskriver hur kunskap utvecklas inom det som han benämner som sociala lärosystem. Kunskap utvecklas genom ett samspel mellan systemets definition av kompetens och personers erfarenheter och lärande sker när en differens mellan dessa två uppstår (Wenger, 2000:225-226). Att skapa goda förutsättningar för utvecklingen av lärgemenskaper handlar bland annat om att se organisationen som ett socialt lärosystem. Det handlar om forma en organisation där medlemmarna inte bara blir informerade om beslut och blir

tilldelade ett formellt uppdrag, utan där medlemmarna identifierar sig med och blir bärare av det formella uppdraget.

Om gemensam reflektion utgör grunden för formandet av en lärgemenskap så är *tid den mest avgörande förutsättningen*. Som teorikapitlet beskriver så bygger grupputveckling på tid (Wheelan, 2010:42-46; Forsyth, 2010:19; Lave & Wenger, 1991:34-39). En utvecklingsprocess kan inte snabbas på hur mycket som helst då tid utgör grunden för själva process-begreppet (Svenska Akademiens Ordlista). Respondenternas svar i intervjuerna och även mina observationstillfällen visar gång på gång att tid spelar en helt avgörande roll för utvecklingen av gruppen och formandet av en lärgemenskap. Som jag också tar upp i teorikapitlet så finns det, när det gäller tidsaspekten, ett inbyggt dilemma. Jag har i denna uppsats visat på moment som skapar en lärgemenskap och dess delade praktik, men jag har också visat att de allra flesta av dessa moment också kräver tid för att ge någon effekt. Den aktuella förvaltningsledningen är relativt ny och respondenterna framhåller gång på gång att de troligtvis befinner sig i en inledande fas, vilket säkert stämmer. Insikten om att gruppen behöver tid är viktig för dess utveckling. Men det innebär inte att utvecklingen sköter sig själv och att tiden bara ska väntas ut. Att som den aktuella förvaltningsledningsgruppen genomgå ett utvecklingsarbete i ett så pass tidigt stadie ger dem verktyg och en mognad som hjälper dem att hantera framtida utmaningar.

Att skapa arbetsuppgifter som bygger på medlemmars samarbete, ge utrymme för personliga problem, bygga in reflektion i det gemensamma arbetet och vara medveten om tidsaspektens betydelse, främjar skapandet av lärgemenskaper. Men att skapa en lärgemenskap bör aldrig vara ett kortsiktigt mål att uppnå utan istället fungera som ett långsiktigt mål att sträva efter.

## **7.2 Tankar om vidare forskning**

Avseendet med denna uppsats har varit att bidra till en ökad kunskap kring formandet av det som Wenger (1998) benämner som communities of practice och som jag kallar för lärgemenskaper. I mitt arbete att studera hur dessa gemenskaper formas har funderingar kring dess möjliga effekter gång på gång

dykt upp. I det citat som inleder denna uppsats menar Wenger, tillsammans med Snyder, att organisationer, genom att främja lärgemenskaper, fullständigt kommer förändra förutsättningarna för kunskapsspridning, lärande och förändring. Jag har, i denna uppsats, inte haft för avsikt att syna detta påstående utan har istället utgått ifrån att det ligger en sanning i det. Jag har fokuserat på vad teorin om communities of practice kan säga om ett utvecklingsarbete i en förvaltningsledningsgrupp och i just kopplingen mellan denna teori och organisationer i Sveriges offentliga sektor finns det mycket att forska kring. Det hade varit intressant att undersöka om lärgemenskaper faktiskt har den effekt i en svensk offentlig organisation som Wenger och Snyder (2000) menar att de kan ha och om de bidrar till en effektivare organisationsutveckling i form av mer kraft och energi att vilja utvecklas.



# Referenser

## Litteraturförteckning

- Aronsson, G & Berglind, H (1990). *Handling och handlingsutrymme*. Lund: Studentlitteratur
- Bokeno, R. M. (2009). "Marcuse on Senge: personal mastery, the child's mind, and individual transformation". *Journal of Organizational Change Management*. Volym 22. Nummer 3
- Easterby-Smith, M., Gherardi, S. & Snell, R. (1998). "Organizational Learning: Diverging Communities of Practice?". *Management Learning*. *Sage Publications*. Volym 29. Nummer 3
- Esaiasson, P, Gilljam, M, Oscarsson, H & Wängnerud, L (2007). *Metodpraktikan – Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm: Norstedts Juridik AB
- Forsyth, D. R. (2010). *Group Dynamics*. Wadsworth: Cengage Learning
- Handley, K., Clark, T., Fincham, R. & Sturdy, A. (2007). "Researching Situated Learning – Participation, Identity and Practices in Client-Consultant Relationships". *Management Learning*. *Sage Publications*. Volym 38. Nummer 2
- Lantz, A. (2007). *Intervjumethodik*. Lund: Studentlitteratur AB
- Larsson, M. (2009). *Learning Systems Thinking – The role of semiotic and cognitive resources*. Lund: Lund university Cognitive Studies
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated learning – Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press

- Le May, A. (2009). *Communities of practice in health and social care*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd
- Mattson, B. (1992). *Ledningsgruppen – så kan den utvecklas*. Lund: Liber-Hermods AB
- Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur AB
- Patel, R. & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur AB
- Roth, G. (1996). From Individual and Team Learning to Systems Learning. I S. Cavaleri (Red.), D. Fearon. *Managing in Organizations that Learn*. Cambridge: Blackwell Publishers
- Senge, P. M. (1995). *Den femte disciplinen – Den lärande organisationens konst*. Stockholm: Thomson Fakta AB
- Schutz, W. (1958). *FIRO: A three-dimensional theory of interpersonal behaviour*. New York: Rinehart
- Thylefors, I. (Red.) (2009). *Arbetsgrupper – Från gränslösa team till slutna rum*. Stockholm: Natur och Kultur
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice – Learning, Meaning, and Identity*. New York: Cambridge University Press
- Wenger, E. (2000). "Communities of Practice and Social Learning Systems". Organization. *Sage Publications*. Volym 7. Nummer 2

Wenger, E., McDermott, R. & Snyder, W. M. (2002). *Cultivating Communities of Practice*. Boston: Harvard Business Press

Wenger, E. & Snyder, W. M. (2000). "Communities of Practice: The Organizational Frontier". *Harvard Business Review*. Volym 78. Nummer 1

West, M. A. (2008). Effective Teams in Organizations. I N. Chmiel (Red.). *An Introduction to Work and Organizational Psychology – a European perspective*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd

Wheelan, S. A. (2010). *Att skapa effektiva team*. Lund: Studentlitteratur

Örtenblad, A. (2007). "Senge's many faces: problem or opportunity?". *The Learning Organization*. Volym 14. Nummer 2

## **Internetkällor**

*Generell information*, hämtat ifrån:

[http://www.av.gu.se/pagaende\\_fou-projekt/chefios/](http://www.av.gu.se/pagaende_fou-projekt/chefios/)

Hämtat 2011-07-18

*Projektbeskrivning*, hämtat ifrån:

[http://www.av.gu.se/pagaende\\_fou-projekt/chefios/generell-information/](http://www.av.gu.se/pagaende_fou-projekt/chefios/generell-information/)

Hämtat 2011-07-18

*Informationsfolder – Chef idag*, hämtat ifrån:

[http://www.av.gu.se/pagaende\\_fou-projekt/chefios/informationsmaterial/](http://www.av.gu.se/pagaende_fou-projekt/chefios/informationsmaterial/)

Hämtat 2011-07-18

*Informationsfolder – om CHEFiOS projektet*, hämtat ifrån:

[http://www.av.gu.se/pagaende\\_fou-projekt/chefios/informationsmaterial/](http://www.av.gu.se/pagaende_fou-projekt/chefios/informationsmaterial/)

Hämtat 2011-07-18

*Informationsfloder – Enkäten hösten 2010, hämtat ifrån:*

[http://www.av.gu.se/pagaende\\_fou-projekt/chefios/informationsmaterial/](http://www.av.gu.se/pagaende_fou-projekt/chefios/informationsmaterial/)

Hämtat 2011-07-18

Svenska Akademiens Ordlista

[http://www.svenskaakademien.se/svenska\\_spraket/svenska\\_akademiens\\_ordlista/saol\\_pa\\_natet/ordlista](http://www.svenskaakademien.se/svenska_spraket/svenska_akademiens_ordlista/saol_pa_natet/ordlista)

Sökord: Process

Hämtat 2012-01-04

## **Intervjuer**

*Personer ifrån den aktuella förvaltningsledningsgruppen:*

Intervjuperson 1, Områdeschef – 2011-11-24

Intervjuperson 2, Områdeschef – 2011-11-28

Intervjuperson 3, Administrativ chef – 2011-11-28

Intervjuperson 4, Områdeschef – 2011-11-29

Intervjuperson 5, Områdeschef – 2011-11-29

Intervjuperson 6, Områdeschef – 2011-12-02

*Personer med tidigare erfarenhet ifrån CHEFiOS-projektet:*

Intervjuperson 7, Förvaltningschef – 2011-12-01

Intervjuperson 8, Områdeschef – 2011-12-07

## **Observationer**

Observationstillfälle 1 – 2011-11-15

Observationstillfälle 2 – 2011-12-13

# Bilagor

## Bilaga 1. - Intervjumall

*Berätta om mitt syfte*

**1. Berätta gärna lite kort om din bakgrund, när du kom med i denna grupp, varifrån du kom osv.?**

**2. Hur har du upplevt gruppen under dess första månader, har det funkat bra, är det något ifrån gruppen du saknat osv?**

**3. Berätta gärna hur du ser på det arbete som ni har inlett tillsammans med Hans och CHEFiOS.**

- Förhoppningar
- Förväntningar
- Farhågor

*Gemensam strävan – koppla till delad ledarskapsidé*

- meningen med det ni gör, uppfattningen om vad er grupp handlar om, inte det officiella syftet
- en kollektivt framförhandlad mening
- ett gemensamt sätt att bemöta gruppens uppfattade situation
- gruppen äger sin gemensamma strävan, trots påverkan utifrån

**4. Vilka moment upplever du bidrar till en gemensam strävan, exempel?**

*Ömsesidigt engagemang – koppla till hans andra nivå, tillit till varandra*

- en delad praktik existerar i relationerna mellan människor
- skapar ett klimat av tillit
- insikt kring ens egen kompetens men också andras kompetens
- leder till en förmåga att lyfta svåra problem i diskussioner

**5. Vilka moment upplever du bidrar till ett ömsesidigt engagemang, exempel?**

*Delad repertoar – koppla till Hans tankar om struktur*

- Exempelvis språk, rutiner och artefakter
- Utvecklas över tid, speglar historien
- Hjälp i förhandlingen om mening
- Viktigt med medvetenhet om sin repertoar, möjligheten att reflektera

**6. Vilka moment upplever du bidrar till en delad repertoar, exempel?**

**7. Övriga funderingar**

## Sammanfattning

Vi lever i ett kunskapssamhälle där företag allt mer tvingas skapa en organisation och en struktur som på bästa sätt uppbringar och tar vara på kunskap, menar Wenger och Snyder (Wenger & Snyder, 2000:139). Detta innebär att organisationer inte helt kan förlita sig på etablerade praktiker, utan måste skapa nya processer och ny teknik, de behöver bygga in ett *lärande* i organisationen (Easterby-Smith et al., 1998:260).

I boken, *Att skapa effektiva team*, beskriver Susan A. Wheelan (2010) gruppens betydelse i arbetet. Hon menar att allt fler arbetsuppgifter kräver att människor arbetar i grupp och hänvisar till utvecklingen av allt mer komplexa arbeten (Wheelan, 2010:14). Wenger och Snyder (2000) är inne på samma linje och menar att svaret på frågan hur en organisation ska kunna skapa förutsättningar för lärande på alla nivåer, är så kallade communities of practice som handlar just om hur vi människor, tillsammans och genom varandra, tillgodo gör oss ny kunskap. Communities of practice skulle i sin enklaste form kunna beskrivas som en gemenskap som delar praktik och där människor lär genom och av varandra. Jag väljer i denna uppsats att benämna dessa grupper för lärgemenskaper. Utifrån påståendet att organisationer har mycket att vinna på att släppa fram och främja lärgemenskaper i arbetet att skapa förutsättningar för utveckling, syftar denna uppsats till att bidra till ökad kunskap kring hur lärgemenskaper formas.

Lärgemenskaper växer ur formandet av en delad praktik. Wenger (1998) pekar i sin bok på tre olika dimensioner av en grupps gemensamma praktik som tillsammans bidrar till sammanhållning, en *gemensam strävan*, ett *ömsesidigt engagemang* och en *delad repertoar*. För att svara på frågan hur lärgemenskaper formas vill jag genom en fallstudie studera vad som skapar dessa tre dimensioner. Mitt fall utgörs av en förvaltningsledningsgrupp som gett forskare ifrån Göteborgs Universitet och projektet CHEFiOS i uppdrag att arbeta med att utveckla en välfungerande ledningsgrupp och en välfungerande organisation. Jag har, utifrån ett kvalitativt perspektiv, försökt förstå och tolka en arbetsprocess i en ledningsgrupp.

Min empiriska data samlas in genom observationer och intervjuer där respondenterna får beskriva deras upplevelse av förvaltningsledningsgruppen och det pågående utvecklingsarbetet. Denna data har jag sedan kopplat till min teori och analyserat vilka moment, både generella men också specifika för det pågående utvecklingsarbetet, som bidrar till en gemensam strävan, ett ömsesidigt engagemang och en delad repertoar.

Uppsatsen visar genom sitt resultat och sina slutsatser på ett par viktiga aspekter vad gäller formandet av lärgemenskaper. En grupp där medlemmarna är beroende av varandra för att lösa arbetsuppgifterna, förbättrar förutsättningarna att skapa en lärgemenskap. Ett ömsesidigt beroende mellan medlemmarna i en grupp bidrar alltså till formandet av lärgemenskaper. Vilken typ av frågor som gruppen behandlar är också av stor vikt. För att en grupp ska kunna forma en lärgemenskap behöver det finnas ett utrymme att kunna lyfta personliga problem. Då varje persons medverkan gör en grupp unik påverkar en persons problem också gruppen i stort. Gemensam reflektion utgör grunden för formandet av lärgemenskaper. Respondenterna beskriver vissa situationer och moment som skapar en gemensam strävan, ett ömsesidigt engagemang och en delad repertoar, men det är först i den gemensamma reflektionen som det händer något på gruppnivå. Om gemensam reflektion utgör grunden för formandet av en lärgemenskap så är tid den mest avgörande förutsättningen. En utvecklingsprocess bygger på tid, vilket respondenternas svar visar.

Att skapa arbetsuppgifter som bygger på medlemmars samarbete, ge utrymme för personliga problem, bygga in reflektion i det gemensamma arbetet och vara medveten om tidsaspektens betydelse, främjar skapandet av lärgemenskaper. Men att skapa en lärgemenskap bör aldrig vara ett kortsiktigt mål att uppnå utan istället fungera som ett långsiktigt mål att sträva efter.