

GÖTEBORGS UNIVERSITET
PSYKOLOGISKA INSTITUTIONEN

**Från medvetenhet till förändring
– Kommunikationens och motivationens betydelse för att
växa och utvecklas genom relationer**

Andréa Nilsson

Examensarbete 15 hp
Magisterkurs Arbets- och
organisationspsykologi
Programmet med inriktning mot
personal- och arbetslivsfrågor
Vårterminen 2009

Handledare: Bengt Jansson

Från medvetenhet till förändring

– Kommunikationens och motivationens betydelse för att växa och utvecklas genom relationer

Andréa Nilsson

Sammanfattning. Syftet med studien var att undersöka processen från medvetenhet till förändring utifrån trygghet, självförtroende, motivation och viljan att utvecklas i samspelet med andra. Studien utformades som en studiecirkel kring kommunikation där fyra deltagare träffades vid fem tillfällen varannan vecka. Psykometriska test samt intervjuer och samtal användes som datainsamlingsmetoder. Resultatet visade att motivationen att ta till sig ny kunskap och förändra främst verkade påverkas av om kunskapen kändes relevant och upplevdes kunna förbättra relationer samt av individens känslotillstånd och känsla av trygghet i situationen. Det visade även att bättre självkännedom och kunskap om mellanmänniska processer kan leda till ökad trygghet, självförtroende och motivation att utvecklas, men också till viss osäkerhet utifrån att självbilden påverkas.

Dagens arbetsliv kännetecknas i hög grad av föränderlighet med ökade krav på effektivisering och flexibilitet. För att en organisation ska kunna behålla sin konkurrenskraft och överleva på sikt är det av stor betydelse att den främjar lärande i organisationen (Moxnes, 2006b). Detta kan ske genom att organisationen förbättrar processer och utvecklar nya sätt att tänka, samt på ett medvetet sätt arbetar med att förändra både sig själv och sin omgivning (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Många företag, speciellt de större, upplever svårigheter med att hantera läroprocessen och misslyckas med att upptäcka, sprida och tillämpa ny kunskap (Yukl, 2009). Att organisationen genomgår förändringar innebär inte alltid att individerna i den följer med. Individens förmåga att ta till sig förändringar och ta ansvar för den egna utvecklingen påverkas av många olika faktorer, både personliga, mellanmänniska och organisatoriska. Dessa tre områden har Vandenput (1973) funnit inverka mest på lärandet och för att individens kapacitet ska kunna tas tillvara krävs det kunskap i organisationen kring vad som främjar och hämmar lärande (refererad till i Moxnes, 1984). När det gäller individens förutsättningar att utveckla sig själv och bidra med sin kompetens till organisationen så har förmågan att kommunicera stor betydelse, men också individens självförtroende och motivation. Den här studien fokuserar på individens process från medvetenhet till förändring utifrån självförtroendet att våga och motivationen att vilja förändring.

Tidigare forskning

Teoridelen utgår från vad som påverkar organisationers och individers möjligheter att lära och utvecklas. Allt lärande innebär förändring och den viktigaste drivkraften när det gäller att lära sig något nytt eller utvecklas är motivationen och genom att utveckla sig själv kan individen även bidra till det organisatoriska lärandet (Moxnes, 2008). Teoriavsnittet inleds med lärande hos organisation och individ, följt av motivation utifrån lärande och personlig utveckling och avslutas med förändringsprocessen.

Lärande – förändring av organisation och individ

Lärande av olika slag sker alltid i alla organisationer, men det är inte alltid som lärandet kommer till nytta. För att lärande ska kunna ske på organisationsnivå så måste lärande ske på individnivå som sedan kan överföras till organisationen (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Förändringar rubbar balansen och väcker motstånd på alla nivåer och för att effektivt kunna hantera detta krävs medvetenhet och förståelse för de processer som lärande och förändring innebär (Moxnes, 1984; Schein, 1994).

Lärande på organisationsnivå. Ett vanligt förekommande begrepp när det gäller organisatoriskt lärande är lärande organisation. Lärandet innebär att organisationen gör en erfarenhet, försöker analysera vad som har skett och vad som behöver göras för att nå ett annat önskat resultat och slutligen att den förändrar sitt beteende. För att en organisation ska anses vara en lärande organisation krävs att den kunskap som genereras både individuellt och kollektivt förbättrar förmågan hos organisationen att utföra sina uppgifter. Det är av stor vikt att den interna kommunikationen fungerar effektivt och är väl utvecklad eftersom det är genom relationerna och människorna i organisationen som kunskap och erfarenheter förmedlas (Jacobsen & Thorsvik, 2002; Nonaka, 1994).

Lärande och förändring hos organisationer påverkas av många faktorer. Dels kan det handla om ett naturligt motstånd, men också vilka förutsättningar organisationen har att hantera processen. Främst är det den formella strukturen, kulturen och olika maktförhållanden inom organisationen som påverkar hur individer och grupper kan lära och utvecklas. Brister i information och kommunikation samt rutiner, regler och procedurer kan hämma möjligheterna att påverka och känna delaktighet. Detta i sin tur kan leda till att individer och grupper inte stimuleras eller motiveras till att förändra procedurer eller bidra till organisatoriskt lärande. En flexibel organisation med öppen kommunikation kan däremot bidra positivt till lärprocessen (Moxnes, 1984; Schein, 1994).

Förutsättningar för lärande hos individen. Lärprocessen hos individen är enligt Kolb (1984) i första hand erfarenhetsbaserad och bygger på ett inre skapande av kunskap och förståelse. Utmärkande är att kunskap eftersöks som kan användas med en gång och som kan kopplas till vardagen. Lärandet börjar med en konkret erfarenhet och fortsätter med att individen förstår och drar slutsatser genom observation och reflektion. Sista steget är att kunskapen används i andra situationer. Enligt Moxnes (1984) handlar lärande genom erfarenhet främst om att lära sig något om sociala relationer, vilket också ger individen kunskap om sig själv. Kunskap som erhålls genom det människor gör och det som de själva har bestämt sig för att göra är den mest användbara och varaktiga eftersom den är kopplad till den egna motivationen och viljan att lära.

De mellanmännliga och personliga områdena har stor betydelse för lärprocessen i arbetsmiljön. Vandenput (1973) kom i sin studie kring förmedling av lärande fram till att det var de mellanmännliga förhållandena som hade störst inverkan på lärprocessen utifrån att relationerna inom grupper och till överordnade samt bristen på inflytande upplevdes som mest hämmande (refererad till i Moxnes 1984). Nonaka (1994) skriver i sin artikel om skapande av organisatorisk kunskap att det är individerna som både är början och slutet av lärprocessen eftersom det är de och inte organisationen som skapar ny kunskap, sprider kunskap, tar till sig kunskap från andra och överför den till organisatoriska processer och system. När det gäller det personliga området så har individens självbild och självförtroende stor betydelse för lärprocessen. Enligt Schein (1963) så har människor stort behov av att behålla och bevara sin självbild (refererad till i Moxnes, 1984). De erfarenheter och upplevelser som inte bekräftar den egna bilden upplevs som

ett hot och kan skapa ångest. Schein anser vidare att en individ som är trygg i sig själv och befinner sig i en trygg miljö ofta har lättare att hantera ångest, vilket även kan leda till att behovet av att växa väcks till liv. Även motivationen och nyfikenheten att utveckla sig och lära sig nya saker har betydelse, eftersom det utgör själva drivkraften till att söka ny kunskap och förändras (Moxnes, 1984).

Ledarskapets betydelse för lärande i organisationen. Även ledarskapet har betydelse för relationerna och läroprocesserna i det mellanmännsliga området. Hannah och Lester (2009) har analyserat hur ledarskapet effektivast kan verka för att underlätta lärande och utveckling av individer och grupper i organisationen. Enligt dem kan ledare stödja och uppmuntra villigheten att lära och även belöna lärande genom att ge möjlighet till utveckling genom nya erfarenheter och återkoppling på prestationer. Genom att visa omtänksamhet och ge individuellt stöd kan psykologisk trygghet grundläggas som främjar lärande. Ledare kan också arbeta med att öka individernas metakognitiva och lärande förmåga genom att använda reflektionsövningar och ge tid för att dela erfarenheter.

Motivation, lärande och personlig utveckling

Människan är i sig själv nyfiken och har ett behov av att lära, men den naturliga motivationen kan hämmas av exempelvis hot och tvång eller av obehag som kan uppstå i själva läroprocessen. Speciellt kunskap som rör den egna personen eller sociala relationer kan upplevas som hotfull och kan leda till motstånd och undvikande. Detta gäller även när den sociala balansen och tryggheten på en arbetsplats rubbas (Moxnes, 1984; 2008). Enligt Schein (1994) kan motståndet mot den hotande förändringen endast övervinnas om motivet att lära är större än obehaget som situationen medför. Det har också betydelse om det som ska förändras eller läras in upplevs som meningsfullt, vilket det ofta gör om det har med den egna livs- eller arbetssituationen att göra (Moxnes, 1984; 2008).

Inre motivation och personlig utveckling. Motivationen har stor betydelse för viljan att lära. Vad som motiverar skiljer sig åt mellan individer och olika sociala sammanhang kan antingen främja eller hämma människors personliga utveckling och naturliga växtprocesser. Deci och Ryan (2000b) har forskat kring självbestämmandeteorin och faktorer som rör inre motivation, social utveckling och välmående. Teorin utgår från att människan i grunden är aktiv, nyfiken och växtorienterad. Genom att stödja att grundläggande behov av kompetens, autonomi och tillhörighet hos individer tillfredsställs kan de naturliga växtprocesserna främjas, men också beteende som styrs av inre motivation, "Intrinsic Motivation", och integrering av yttre motivation, "Extrinsic Motivation".

Inre motivation handlar om människors inneboende tendenser att utmana sig, utforska och lära sig saker samt att vara kreativa och öva sina förmågor. När individer befinner sig i situationer som främjar deras egna uttryck understöds den inre motivationen. Andra faktorer som fungerar stödjande är återkoppling och belöningar som bidrar till känslan av kompetens, möjligheter till självstyre och bekräftelse av känslor, vilket kan öka upplevelsen av autonomi, samt trygghet och känslan av tillhörighet. Inre motivation kan motverkas av negativ återkoppling på prestationer och av belöningar som är villkorliga och kopplade till prestationer. Motivationen kan även styras av önskan att nå ett speciellt mål exempelvis belöning, uppskattning eller bekräftelse (Deci & Ryan, 2000a).

Yttre motivation handlar om att anstränga sig för att uppnå ett önskat mål utifrån olika möjligheter att välja. Motivationen kan variera från ovillighet, "Amotivation", till passivt samtycke, till aktivt personligt åtagande. Individer kan på olika sätt förvärva motiv-

ation för att ta sig an något eller uthärda en situation. Självregering av yttre motivation innebär att önskat beteende införlivas och integreras med den egna personen så att det upplevs komma från en själv. Det beteende som styrs av yttre motivation och som har lägst grad av autonomi kallas yttre reglering, "External Regulation". Detta omfattar beteende som utförs för att möta andras krav eller för att få belöning. Ytterligare en form av reglering är identifikation, "Identified Regulation", vilket innebär att individen väljer att acceptera ett mål eller en förändring som något betydelsefullt för sig själv. När människor gör något till sitt eget upplever de större självkontroll när de agerar och förmågan att införliva nya beteenden med det egna blir också större i takt med den personliga utvecklingen och att den kognitiva förmågan ökar (Deci & Ryan, 2000a).

Lärande som personlig utveckling. Allt lärande innebär förändring och vid personlig utveckling handlar detta om att se på sig själv och tillvaron på ett nytt sätt och utifrån det ändra sitt beteende. Personlig utveckling innebär att få kontakt med det som är här och nu av känslor och tankar samt bli medveten om sina möjligheter att välja. Genom att individen får kontakt med sig själv och blir mer medveten om sina sätt att fungera, känna och tänka, så ökar ofta även behovet av gemenskap och att bidra till det sammanhang eller samhälle som har gett möjligheterna till att utvecklas. Detta innebär att ett företag som stödjer personlig utveckling också kommer att ha medlemmar som bidrar till organisationens växt. För att kunna utvecklas är bekräftelse och återkoppling från andra viktig, eftersom det är svårt att få en riktig uppfattning om sig själv utan andras bedömningar. Genom andra kan den som vill utvecklas spegla sig och upptäcka nya sidor, vilket också innebär att självuppfattningen förändras (Moxnes, 2006b; 2008).

Känslornas inverkan på lärande och motivation. Hur individer känner och reagerar i olika situationer påverkar beteendet och känslorna spelar en stor roll för motivationen. Den som inte känner sin egen motivation utan styrs av andra riskerar att bli kroniskt deprimerad. Förmågan att känna och ha kontakt med sina känslor har betydelse när det handlar om lärande och personlig utveckling, men det är också viktiga egenskaper hos ledare som ska motivera andra. Känslor utgör inte separata tillstånd utan innebär samma kroppsliga aktivering oavsett vilken känsla som upplevs. Det är inte känslan i sig som avgör konsekvenserna utan styrkan i aktiveringen och om känslan tolkas som positiv eller negativ. Genom att se känslor som energi, även de negativa, kan de motivera till produktivitet och engagemang samt leda till förändringar. Känslor i modern personlighetspsykologi representeras av Affekt som står för emotionell stabilitet eller instabilitet. Kontakt med affekt gör det lättare att fatta bättre beslut och utifrån att människan har ett grundbehov av att bli sedd och bekräftad kan chefer motivera medarbetare till att göra ett bra arbete genom att visa omsorg (Moxnes, 2006a; 2008).

Watson, Clark och Tellegen (1988) har utvecklat ett test som mäter "Positive Affect" (PA) och "Negative Affect" (NA). Testet utgår från 20 attribut där ena hälften kan kopplas till positiva känslor och de resterande till negativa. PA återspeglar i vilken utsträckning en individ känner sig entusiastisk och aktiv och kan även relateras till social aktivitet. Högt värde innebär mycket energi, full koncentration och ett tillfredsställande engagemang, medan lågt värde karakteriseras av nedstämdhet och apati. I NA inkluderas att känna sig bedrövad och känna obehag vid engagemang, vilket underbyggs av av-oga känslor som exempelvis ilska, avsky, skuld, rädsla och nervositet. Lågt värde innebär ett tillstånd av stillhet och lugn. NA-skalan visar även samband med upplevd stress.

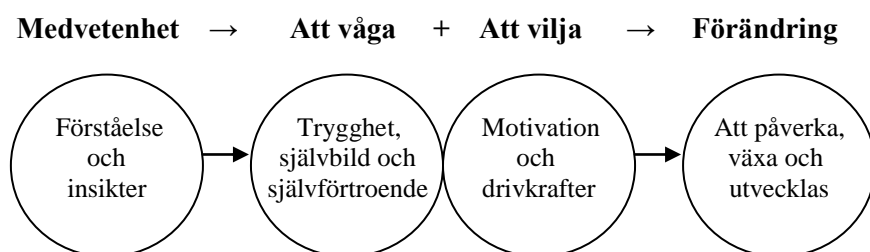
Ökade krav på individuellt lärande i organisationer innebär också att det krävs större förmåga hos ledare och medarbetare att hantera känslor både hos sig själva och andra (Moxnes, 2006b). Salovey & Mayer (1990) har i sin artikel om emotionell intelligens

lyft fram begreppet som en särskild kompetens där det handlar om förmågan att använda känslorna för att förbättra de mellanmännsliga relationerna. Emotionell kompetens innebär enligt författarna även förmågan att registrera och identifiera känslor, förstå dem samt att hantera och använda dem. Moxnes (2008) bygger vidare på detta och uttrycker att det dels handlar om förmågan att ”använda känslor för att främja sin egen och andras intellektuella kapacitet”, dels att ”lägga märke till sina egna och andras känslor förknippade med problemlösning och beteendereglering” (s. 277). Att få kontakt med, begripa, behärska och använda sina känslor är något som kan läras. Förmågan kan utvecklas genom att individen lär sig att använda ord som beskriver känslor, men också genom att lyssna och iaktta vad som sker inombords. Genom att bli känslig för de egna känslorna kan även känslor hos gruppen registreras (Moxnes, 2008).

Från medvetenhet till förändring - förändringsprocessens stadier

Prochaska, DiClemente & Norcross (1992) beskriver förändringsprocessen i fem stadier utifrån att personlig utveckling innebär att göra nya val och ta nya beslut. Första stadiet är förnekande där individen måste bli medveten om att det finns ett problem för att kunna nå medvetandegörandestadiet. När individen har blivit medveten handlar det om att ta beslutet att börja lärandeprocessen. För att beslutet ska leda någonstans krävs det en handling, men det är först när handlingen leder till en varaktig förändring som individen når det sista stadiet, förändringsstadiet.

Att försöka skapa medvetenhet som leder till varaktiga förändringar har visat sig vara svårt. I en studie kring ledartränings betydelse för det organisatoriska klimatet (Moxnes & Eilertsen, 1991) jämfördes flera olika ledarprogram. En av slutsatserna var att även om det skedde vissa förändringar i medvetenhet kring den organisatoriska miljön och de mellanmännsliga relationerna så blev det inte några direkta effekter på klimatet. En tidigare studie kring möjligheten att öka medvetenheten när det gäller individers förståelse för mellanmännsliga processer och den egna rollen i samspelet, visade även den att det är svårt att skapa medvetenhet som leder till förändring. Främst var det de individer som hade någon situation i vardagslivet att relatera till som effekterna blev synliga. Studien visade även att det var två områden, att våga och att vilja, som hade betydelse för hur kunskap togs emot och användes (Nilsson, 2008). Dessa områden kan kopplas till de personliga förutsättningarna för lärande samt motivation att utvecklas. Tillsammans med medvetenhet och förändring utgör de utgångspunkterna i denna studie där processen från medvetenhet utifrån att våga och att vilja fram till förändring visas i figur 1.



Figur 1. Från medvetenhet till förändring.

Syfte och frågeställningar

Syftet med studien var dels att undersöka deltagarnas process från medvetenhet till förändring, samt att undersöka självförtroendets och motivationens betydelse för personlig utveckling och även koppla detta till organisatoriskt lärande. Med medvetenhet avses ökad insikt och förståelse för den egna och andras roll i samspelet samt förändring i hur deltagarna tänker kring aspekter som rör självuppfattning, mellanmännsliga processer och upplevt behov av förändring. Studien utgick från följande huvudområden, medvetenhet, att våga och vilja samt förändring. Följande frågeställningar ställdes upp:

1. Kan förändringar utifrån medvetenhet, trygghet, självförtroende, motivation och drivkrafter till att växa och utvecklas urskiljas hos deltagarna?
2. Vad påverkar motivationen att ta till sig och praktisera kunskap om mellanmännsliga relationer samt viljan att växa och ta ansvar för den egna utvecklingen?

Metod

Deltagare

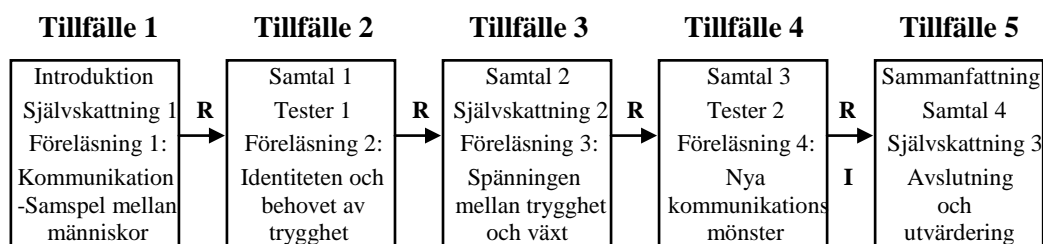
Studien utfördes på fyra personer från olika företag i Västra Götalandsregionen. Två kvinnor och två män deltog och de valdes utifrån deras olika ålder, kön och arbete. Av kvinnorna var en 49 år (deltagare 1) och arbetade med kvalitet på ett industriföretag. Den andra kvinnan var 35 år (deltagare 3) och arbetade med löner och administration på ett transportföretag. Männerna var 28 år (deltagare 2) respektive 41 år (deltagare 4) och arbetade som prototypbyggare samt i produktionen inom tillverkningsindustrin.

Tillvägagångssätt

Fokus i studien var deltagarnas process från medvetenhet till förändring och utifrån det utformades undersökningen som en studiecirkel kring kommunikation och samspel, där deltagarnas engagemang hade stor betydelse. Gruppen träffades varannan vecka vid fem tillfällen och före den sista träffen genomfördes en intervju med varje deltagare. Första tillfället startade med en introduktion där ämnet och studien presenterades och frågor som rörde exempelvis konfidentialitet och hantering av material berördes samt att det gjordes en genomgång av programmet (figur 2). Varje deltagare fick en pärm som innehöll program och första delen av häftet som sammanfattade föredragen samt en veckorapport med frågeställningar. Deltagarna fick sedan fylla i det första självskattningstestet och efter en stunds paus med frukt och dricka fick deltagarna lyssna till det första föredraget. Kvällen avslutades med en genomgång av de frågeställningar som deltagarna skulle reflektera över tills nästa tillfälle. Deltagarna uppmanades att skriva ner sina reflektioner i veckorapporten och dessa användes sedan som underlag vid de samtal som inledde de följande träffarna. Varje träff pågick under två timmar.

Föredragen utformades utifrån de fyra huvudområdena och innehållet utgick från undervisningen i en tidigare studie gjord av Nilsson (2008). Följande rubriker användes: Kommunikation – Samspel mellan människor, Identiteten och behovet av trygghet,

Spänningen mellan trygghet och växt samt Nya kommunikationsmönster. Veckorapp-orten som delades ut efter varje föredrag innehöll förutom frågeställningarna ett formulär där deltagarna kunde fylla i sina erfarenheter och upplevelser. Formuläret bestod av tre fält, den konkreta situationen, ”Vad hände”, tankar, känslor och reaktioner, ”Hur reagerade jag” samt lärdomar, ”Vad lärde jag mig om mig själv och situationen”. Vid sista tillfället hölls ett kortare föredrag som gav en sammanfattning av samtliga föredrag och ”knöt ihop säcken” samt att deltagarna uppmuntrades till att fortsätta öva och pröva för att göra egna erfarenheter. Studiecirkeln avslutades med fika och utvärdering.



Figur 2. Program och innehåll studiecirkel (R=Reflektion, I=Intervju).

Instrument

I studien användes flera olika datainsamlingsmetoder där kvantitativa och kvalitativa data samlades in med hjälp av olika tester, gruppsamtal och intervjuer.

Psykometriska mätningar

De olika testerna omfattade sammanlagt 636 mätpunkter fördelade på 20 observationer, uppdelat på fyra deltagare och fem tillfällen. Totalt användes fyra olika tester. Syftet var att se om det gick att se någon förändring inom några områden hos deltagarna under perioden. Vid tillfälle ett, tre och fem fick deltagarna fylla i ett självskattningstest som utformats utifrån föredragen och studiens huvudområden. Resterande test användes vid tillfälle två och fyra och berörde personlig växt, upplevt känslotillstånd och motivation.

Självsfattningstest. Testet är indelat i fyra områden, Medvetenhet, Egenuppfattning, Förhållningssätt och Kommunikation, vilka utgör testets indexvariabler. Det omfattar 23 påståenden och har sju graderingar från 1 = stämmer inte alls till 7 = stämmer helt.

Tester. Första testet som ingick i tillfälle två och fyra var PGIS, ”Personal Growth Initiative Scale”, och berör upplevelsen av att kunna påverka sitt liv och sin personliga växt (Robitschek, 1998). Testet innehåller nio påståenden med sex graderingar från 1 = helt avvikande uppfattning till 6 = instämmer helt. Det andra testet var PANAS scales, ”Positive and Negative Affect Schedule”, som är indelat i två indexvariabler och mäter upplevt känslotillstånd utifrån positiv och negativ affekt (Watson m.fl., 1988). Testet har 20 påståenden med fem graderingar från 1 = inte alls till 5 = väldigt mycket. Slutligen användes SIMS, ”Situational Motivation Scale”, vilket har utvecklats av Deci och Ryan (2000a) och bygger på deras teorier kring självbestämmande och inre motivation. Testet omfattar 16 påståenden med sju graderingar från 1 = överensstämmer inte alls till 7 = överensstämmer exakt och delas in i följande indexvariabler, ”Intrinsic Motivation”, ”Identified Regulation”, ”External Regulation” samt ”Amotivation”.

Kvalitativ datainsamling

Intervjuer. Alla deltagare intervjuades under de sista två veckorna av studien, före det sista tillfället. Varje intervju tog mellan 45-60 min. En semistrukturerad intervjuguide med 20 huvudfrågor och ett antal kompletterande frågor utformades. Frågorna delades in i följande kategorier utifrån de fyra huvudområdena:

- Att börja reflektera – medvetenhet, förståelse och insikter: frågor kring upplevelser av studien, uppfattningar om den egna rollen i samspelet, vad deltagarna har lärt sig.
- Självförtroende att våga i mötet – trygghet, självbild och självkänsla: frågor kring svårigheter i samspelet, behovet av trygghet samt självbildens, självkänslans och självförtroendets betydelse för kommunikationen.
- Viljan att växa och utvecklas – motivation och drivkrafter: frågor kring förhållningssätt, trygghet och växt samt motivationen och viljan att utmana sig själv.
- Nya kommunikationsmönster – förändring, att påverka, växa och utvecklas: frågor kring upplevda förändringar samt möjligheten att själv kunna påverka och förändra.

Samtal. Frågeställningarna som delades ut vid tillfälle ett till fyra utgick från föredragen och tillsammans med deltagarnas egna anteckningar användes de som underlag vid samtalen. Utöver detta ställdes ett antal frågor som berörde respektive huvudområde. Totalt genomfördes fyra samtal och varje samtal tog ca 50 min.

Bearbetning av data

Psykometriska mätningar

Tester. Till samtliga statistiska analyser av data från testerna användes statistikprogrammet SPSS version 15. Tvåvägs variansanalys (ANOVA) med upprepad mätning (baserad på antal tillfällen och testdimensioner) på indexvariablerna genomfördes på Självskattning (3x4), PGIS (2x1), PANAS (2x2) och SIMS (2x4). Syftet var att se om det fanns några skillnader mellan de olika mättillfällena och inom de olika testdelarna för varje test samt om det fanns interaktionseffekter mellan tillfälle och test. PGIS jämfördes endast över testtillfällena.

Kvalitativa data

Intervjuer. Samtliga intervjuer spelades in och transkriberades så att meningen i deltagarnas berättelser framgick, men utan upprepningar och pauser. Påståenden och uttryck som var relaterade till intervjuens frågeställningar och intresseområden markerades utifrån vilket huvudområde de berörde. Data anordnades så att det gick att göra jämförelser mellan deltagarnas berättelser under respektive kategori. Avsnitt som behandlade samma områden samlades under gemensamma teman. Avslutningsvis kontrollerades innehåll och teman mot ursprungsdata och kompletterades med beskrivande citat.

Samtal. Samtalen analyserades utifrån ”tematisk analys” som är en metod för att identifiera, analysera och rapportera mönster i data (Braun & Clarke, 2006). Samtliga samtal spelades in och transkriberades på samma sätt som intervjuerna. Som analyshjälpmiddel användes dataprogrammet ATLAS.ti version 5.2. Första steget var att läsa igenom transkripten för att bli bekant med data och det av deltagarnas berättelser som upplevdes

belysa olika aspekter kring lärande, motivation och personlig utveckling markerades som meningsenheter (citater). I nästa steg skapades koder som upplevdes fånga meningen i data. I steg tre jämfördes koderna och tolv primära koder framkom, vilka kopplades samman med tre huvudteman med hjälp av funktionen familjer. I steg fyra gjordes en genomgång av överblivna koder. Dessa slogs samman eller integrerades med de primära koderna. Sista steget innebar att familjerna namngavs utifrån studiens huvudområden. Dessa bildar resultatredovisningens huvudkategorier och koderna underkategorierna.

Resultat

Deltagarna benämns D1, D2, D3 och D4 i resultatsammanställningen. Redovisningen inleds med de psykometriska mätningarna följt av intervjuer och avslutas med samtalen.

Psykometriska mätningar

Resultatet från de olika mätningarna redovisas för varje test för sig. Medelvärden och standardavvikelser för samtliga index i studien redovisas för varje mättillfälle i tabell 1.

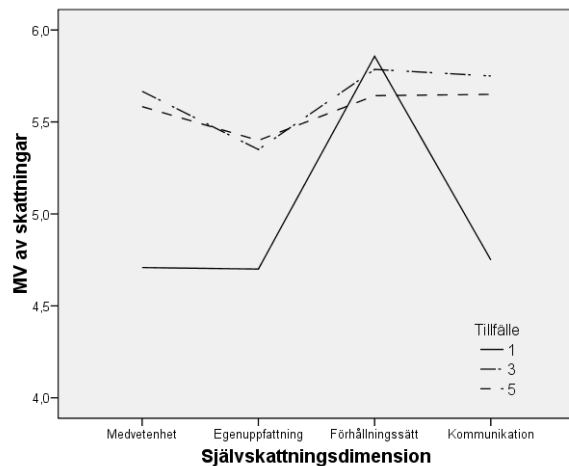
Tabell 1

Deskriptiv statistik av i studien ingående test

Tillfälle	1		2		3		4		5		Totalt	
	M	s	M	s	M	s	M	s	M	s	M	s
<i>Självskattningstest</i>												
Medvetenhet	4,7	0,7			5,7	0,4			5,6	0,4	5,3	0,7
Egenuppfattning	4,7	1,8			5,4	0,9			5,4	1,1	5,2	1,2
Förhållningssätt	5,9	0,4			5,8	0,8			5,6	0,4	5,8	0,5
Kommunikation	4,8	0,6			5,8	0,9			5,7	0,7	5,4	0,8
<i>PGIS-test</i>												
Personal Growth			4,0	0,8			4,0	0,8			4,0	0,8
<i>PANAS-test</i>												
Positive Affect			3,7	0,4			3,6	0,2			3,7	0,3
Negative Affect			2,3	0,2			2,6	0,7			2,5	0,5
<i>SIMS-test</i>												
Intrinsic Motivation			5,6	0,5			5,6	0,6			5,6	0,5
Identified Regulation			5,3	1,1			6,0	1,0			5,6	1,0
External Regulation			1,9	1,3			1,6	1,0			1,7	1,1
Amotivation			1,5	0,6			1,3	0,3			1,4	0,4

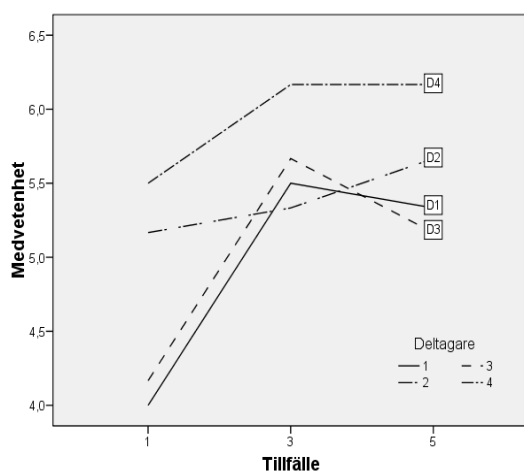
Självskattningstest

Variansanalysen visade att det fanns en interaktionseffekt ($F(6,18)=3.57, p<.05$) mellan tillfälle och samtliga index för självskattning. Detta innebär att det har skett en förändring i testresultatet mellan de olika tillfällena, framförallt mellan första och andra mätningen där det har skett en ökning för samtliga index förutom Förhållningssätt som har minskat (figur 3). Effektstorleken var relativt stor (.54).

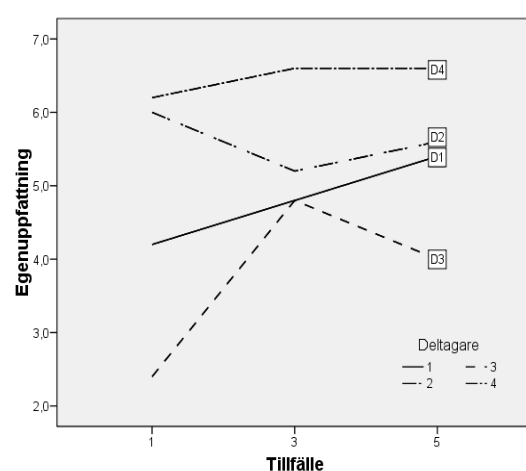


Figur 3. Interaktionseffekt Självskattningstest.

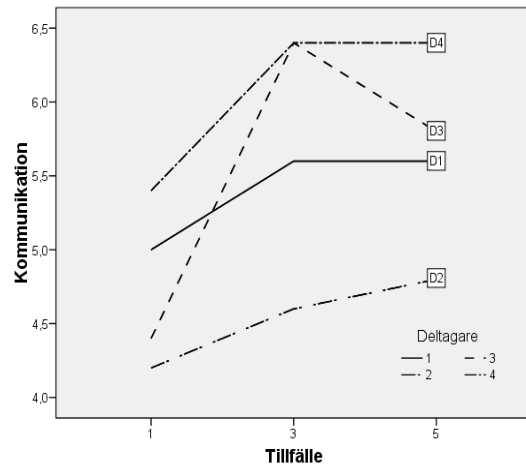
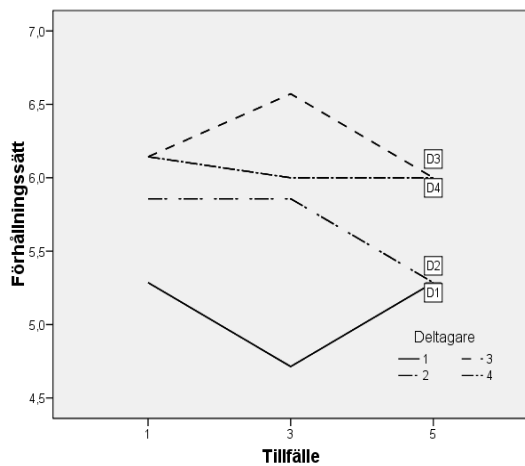
Diagrammen nedan visar resultatet för respektive deltagare vid de olika tillfällena. Första diagrammet (figur 4) visar Medvetenhet och föreställningar där den största förändringen som kan utläsas är för D1 och D3 mellan tillfälle ett och tre. Andra diagrammet (figur 5) visar Egenuppfattning och självkänsla där spridningen är större mellan deltagarna jämfört med de andra skattningarna. På grund av denna stora spridning används ett större skalsteg (1.0 i stället för 0.5) i figur 5 än i figurerna 4, 6, 7. För D1 visar resultatet på en jämn ökning från tillfälle ett till fem och för D2 visar det en minskning mellan första och tredje tillfället för att sedan öka något. Resultatet för D3 visar på en relativt stor ökning mellan tillfälle ett och tre för att sedan minska. Det tredje diagrammet (figur 6) visar Förhållningssätt och drivkrafter där värdena för D1 minskar mellan tillfälle ett och tre för att sedan öka igen. För D2 och D3 sker en minskning mellan tillfälle tre och fem, där resultatet för D3 har föregåtts av en ökning mellan tillfälle ett och tre. Sista diagrammet (figur 7) är Kommunikation och påverkan som visar en ökning för samtliga deltagare mellan tillfälle ett och tre, där resultatet för D3 sedan minskar vid tillfälle fem. Resultatet för D4 är genomgående högt och ligger relativt jämnt mellan måttillfällena förutom att det ökar i det första och sista diagrammet.



Figur 4. Medvetenhet och föreställningar.



Figur 5. Egenuppfattning och självkänsla. (Notera att skalsteget är 1.0 i stället för 0.5).

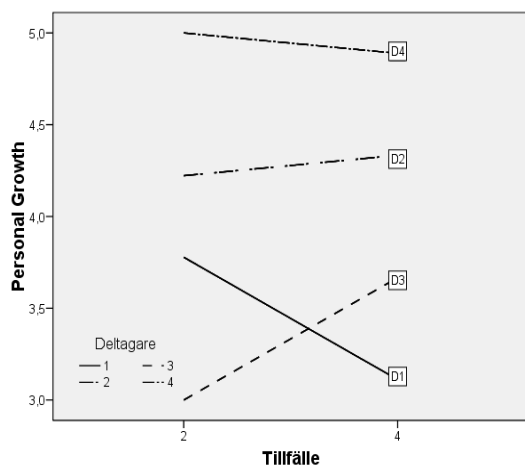


Figur 6. Förhållningssätt och drivkrafter.

Figur 7. Kommunikation och påverkan.

PGIS-test

När det gäller variansanalysen för "Personal Growth", personlig växt, fanns det inga signifikanta skillnader mellan mättillfällena. Diagrammet (figur 8) visar en relativt stor minskning för D1 mellan mätningarna och omvänt en relativt stor ökning för D3 utifrån något lägre nivåer jämfört med D2 och D4. Värdena för D2 och D4 ligger på en jämn nivå med ett högre värde för D4.

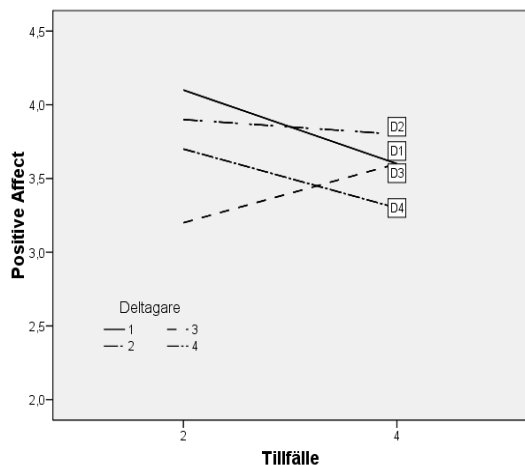


Figur 8. Personal Growth.

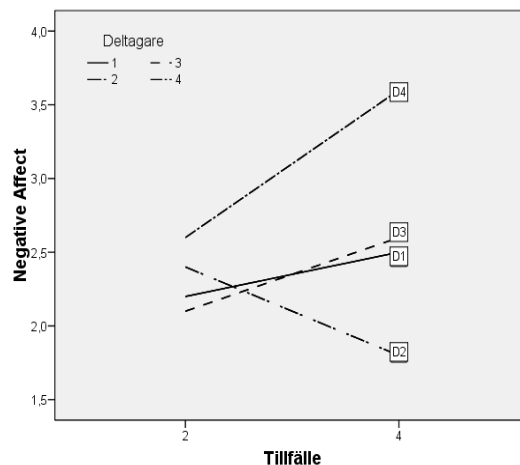
PANAS-test

Variansanalysen för PANAS visade på en signifikant skillnad mellan indexen "Positive Affect" och "Negative Affect" ($F(1,3)=15.74, \rho<.05$). Effektstorleken var stor (.84). Diagrammet för "Positive Affect" (figur 9) visar en relativt stor minskning för D1 och D4 utifrån en högre nivå för D1 samt en mindre minskning för D2, medan värdet för D3 stiger relativt kraftigt från en låg nivå. Det andra diagrammet (figur 10) visar en hög nivå på "Negative Affect" och en relativt stor ökning mellan mättillfällena för D4

samt mindre ökning för D1 och D3 från relativt låga nivåer. Värdet för D2 har däremot minskat från en relativt låg nivå till en mycket låg nivå.



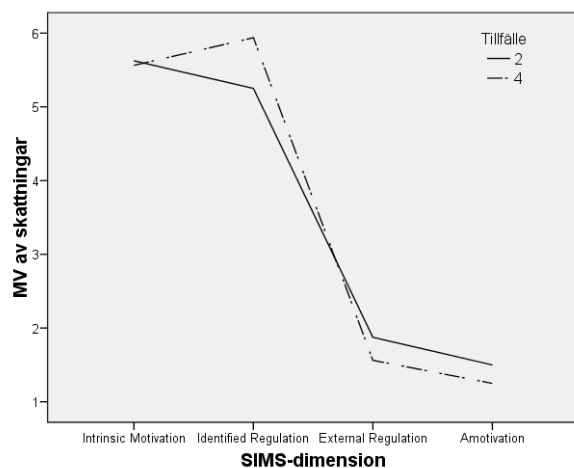
Figur 9. Positive Affect.



Figur 10. Negative Affect.

SIMS-test

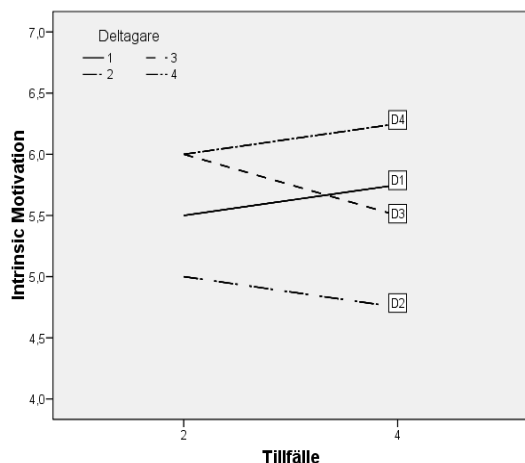
Motivationstestet visade på en interaktionseffekt ($F(3,9)=7.37, p<.05$) mellan tillfälle och testresultat för samtliga index, vilket innebär att det har skett en viss förändring över tid i motivation. Förändringen omfattar främst en ökning för "Identified Regulation" och minskning för "External Regulation" och "Amotivation" mellan första och andra mätningen (figur 11). Effektstorleken var stor (.71).



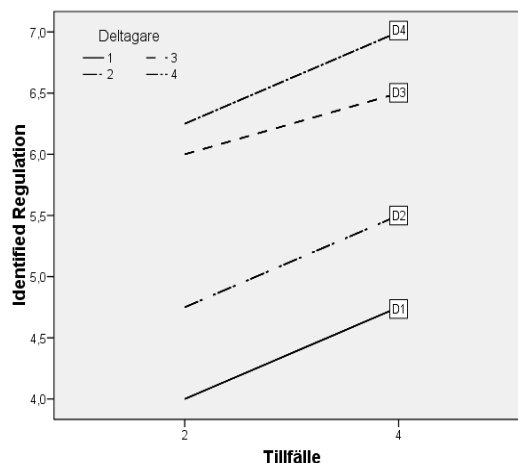
Figur 11. Interaktionseffekt SIMS-test (Notera att skalsteget är 1.0 istället för 0.5).

Det fanns en signifikant skillnad mellan de olika indexen för testet ($F(3,9)=58.56, p<.05$) och effektstorleken var mycket stor (.95). Diagrammet för "Intrinsic Motivation" (figur 12) visar att den inre motivationen har ökat för D1 och D4, men minskat för D2 och D3. Motivationen generellt kan anses vara relativt hög för samtliga deltagare, med ett något lägre värde för D2. När det gäller "Identified Regulation" visar diagrammet (figur 13) en ökning för samtliga deltagare när det gäller att ta till sig och acceptera målet med aktiviteten som sitt eget. D3 och D4 har högre värden jämfört med de övriga

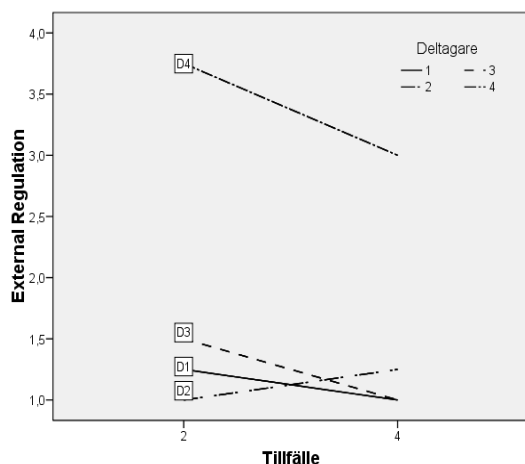
deltagarna. Diagrammet för "External Regulation" (figur 14) visar en minskning för D1, D3, D4 och en ökning för D2. Värdet för D4 ligger högt jämfört med de övriga, vilket kan tyda på att motivationen delvis påverkats av yttre förhållanden. Det sista diagrammet, "Amotivation" (figur 15), visar en minskning från ett lågt värde till ett ännu lägre värde för deltagare D2 och D4. Värdet för D1 och D3 låg jämnt lågt mellan mätillfällena. Sammantaget visade resultatet att bristen på motivation har varit mycket låg.



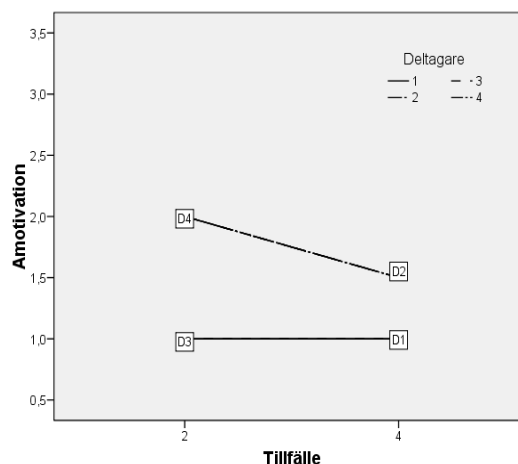
Figur 12. Intrinsic Motivation.



Figur 13. Identified Regulation.



Figur 14. External Regulation.



Figur 15. Amotivatton.

Intervjuer

Att börja reflektera – förståelse och insikter

Upplevelse av att delta. Upplevelsen av att delta skiljde sig något åt mellan deltagarna förutom att alla upplevde att det var givande och intressant samt att de hade börjat tänka mer på vad som sker i samspelet. För D4 innebar deltagandet ett nytt sätt att tänka utifrån att han tidigare inte direkt reflekterat över detta. Det framgick också att deltagarna både upplevde det som att de såg mer saker nu, men också att det på olika sätt hade blivit svårare just för att de hade börjat tänka mer än innan. Flera av deltagarnas berättelser handlade även om situationer i arbetet och samarbetet med arbetskamrater.

Insikter och förståelse. När det gäller insikter så handlade det främst om olika områden i föredragen som hade blivit tydligare, men också att deltagarna hade fått ökad självinsikt kring det egna beteendet och sättet att tänka. Flera upplevde också att förståelsen för andras beteenden och olika behov kan underlätta samspelet. D3 beskrev att detta innebär att hon inte längre tar åt sig på samma sätt av andras reaktioner och D2 uttryckte att han försöker lära sig att blunda för vissa saker och i stället försöker sätta sig in i och förstå hur andra tänker. Hur deltagarna upplevde sin egen roll och betydelse i samspelet påverkar på flera sätt deras agerande och förhållningssätt i ett möte. D1 och D3 reflekterade över sina roller och för D1 blev det tydligare att hon har olika roller i olika sammanhang. För D3 innebar insikten om den egna betydelsen i samspelet en stor skillnad:

”Nu inser jag att jag spelar en ganska stor roll. Förut trodde jag att det berodde på alla andra att det var som det var, men det gör det ju inte, det är ju jag. Så jag har ju insett att jag måste, för att kunna vara med i ett samtal, måste jag ju agera själv.”

Påverkan. Hur deltagarna påverkades av sin medverkan i studien handlade främst om att de tänker mer än tidigare på sådant som rör relationerna, hur de ska agera och vad de ska tänka på, och att de tänker till mer innan eller analyserar mer efter ett samtal. Några deltagare uttryckte att de pratar mer om kommunikation, men också att de vill eller försöker prata mer om relationerna i olika sammanhang. D1 blev inspirerad att lära sina arbetskamrater lite kommunikation eftersom hon *”vet hur det ska vara nu då.”*

Självförtroende att våga i mötet – trygghet, självbild och självkänsla

Situationer som upplevs svåra. Deltagarna uttryckte att det är svårt i vissa situationer att hitta ett samtalsämne eller att börja själva kontakten med nya personer. Gemensamt var också att de tycker det är svårt eller känner sig osäkra när de vill få fram ett budskap och andra inte verkar förstå vad de menar. En del av svårigheterna rörde relationerna till arbetskamrater där brister i kommunikationen upplevdes påverka samarbetet. Främst så låg svårigheterna och osäkerheten i att kunna uttrycka sig på rätt sätt och att inte veta vad andra tänker eller känner.

”Om jag inte riktigt vet vad den andre tänker eller om jag inte får någon respons på det jag säger, då blir jag osäker och undrar, tyckte personen det var bra eller dåligt. Sånt är jobbigt. Jag borde ju fråga, vad tyckte du om det här, varför säger du ingenting, men det är jag dålig på.” (D3)

Självbild, självkänsla och självförtroende. Att självbilden och självkänslan har stor betydelse för mötet med andra bekräftades av samtliga deltagare. Både att det beror på situationen och hur man känner sig vid tillfället och flera av deltagarnas självbild och självförtroende hade påverkats under perioden. Exempelvis så upplevde D1 att hon sett nya sidor av sig själv som gjort att självbilden ruckats något och att det inte var så självklart med självförtroendet som hon trott tidigare, men att hon samtidigt upplevde detta som positivt. D4 blev sjukskriven mellan tredje och fjärde tillfället, vilket han upplevde har påverkat självförtroendet negativt. Den största förändringen blev synlig hos D3 efter att hon gått en UGL-kurs (Utveckling av Grupp och Ledare) mellan andra och tredje tillfället som innebar att hon fick återkoppling på hur andra upplevde henne:

”Innan jag gick den här kursen /.../ så kände jag att jag hade ingen bra självbild. Jag visste inte riktigt vad jag tyckte om mig själv, men sedan när jag gått kursen så var det så klart för mig, det här är jag. Det gjorde ju att jag vågade mer, kunde möta folk på ett annat sätt, blev mer säker på mig själv och vågade mer och det tycker jag spelar väldigt stor roll.”

Trygghet, utmaningar och att våga mer. Hur trygg en person känner sig påverkar hur aktiv den är och mycket den vågar i mötet. Större förståelse för vad som sker i samspelet, men även försök att sätta sig in i och förstå hur andra tänker verkade ha ökat känslan av trygghet hos flera av deltagarna. Det framgick att de även hade olika upplevelser av att utmana sig och våga. För vissa upplevdes de flesta situationer inte som utmaningar, medan det för andra krävdes mer för att våga ta kontakt eller ta för sig. Exempelvis så var den största utmaningen för D3 att åka på UGL-kursen och för D4 var det att delta i studien. Att delta i kursen visade sig ge ett stort lyft för D3:s självförtroende och trygghet att våga mer och delta aktivt i studien, medan konsekvenserna av sjukskrivningen för D4 hade motsatt effekt. Även om båda uttryckte en önskan att våga mer, så gjorde de det utifrån olika utgångspunkter. Oavsett hur stort självförtroende deltagarna upplevde sig ha så hade alla områden som de kände att de ville utvecklas eller våga mer i.

Viljan att växa och utvecklas – motivation och drivkrafter

Att möta andra. I ett av föredragen betonades öppenhet som en viktig förutsättning för att fördjupa och utveckla relationerna, vilket bekräftades av samtliga deltagare. Öppenhet ansåg deltagarna främst gör det lättare att kommunicera och D1 uttryckte också att hon inte gärna lyssnar på andras åsikter om någon innan hon har mött personen själv, eftersom hon helst vill bilda sig en egen uppfattning.

Spänningen mellan trygghet och växt. Den naturliga önskan att växa utifrån personlighet och erfarenheter kan främjas eller hämmas på olika sätt, vilket påverkar hur starkt behovet av trygghet eller växt är. Detta återspeglades i deltagarnas berättelser, där vissa hade tydligare behov av att växa än andra, men utifrån olika behov av trygghet.

”Jag är ju i väldigt stort behov av trygghet, men samtidigt vill jag växa också. Jag ligger väl mer åt trygghetshållet just nu, men i vissa grejer, det här med att bli bättre på att ta kontakt med folk, det vill jag bli bättre på.” (D3)

Deltagare berättade att de hade upplevt spänning i olika situationer i form av frustration. Några kände att de då kunde vända den till en drivkraft att hantera situationen så att det blev en positiv förändring. Hur deltagarna valde att hantera frustrationen berodde mycket på situationen och kunde variera från att kämpa och försöka igen, till att ge upp.

Motivationen att växa och utvecklas. Motivationen och viljan att förändra en situation varierade också, både mellan och inom deltagarna, beroende på tillfälle och känslotillstånd. En drivkraft hos D3 var att upptäcka att hon vågade, vilket motiverade till att försöka igen och hon var också den som tydligast kände att motivationen hade ökat under perioden. Gemensamt för deltagarna var att alla kände sig motiverade att försöka förändra en situation där de såg att det kunde bli bättre, vilket ofta utgjorde själva drivkraften.

”Det är väl när man ser en förbättringspotential i någonting. Att man känner att kan jag ändra på det här så blir det mycket bättre och enklare för alla, på något vis. Det är mycket så, att göra det enkelt för sig.” (D2)

Nya kommunikationsmönster – att påverka, växa och utvecklas

Att kunna påverka. En viktig faktor för att kunna förändra något i relationerna är känslan av att kunna påverka. Deltagarnas upplevelser kring detta varierade. Exempelvis kände D1 att hon till viss del kan påverka hur hon tänker och agerar och att det är någonting som hon lärt sig under åren. Tveksamheten till att kunna påverka en relation var ganska stor hos D2 och även om han försöker förändra sitt sätt att tänka så upplevde han att det är svårt eftersom han har sin bild. Förändringen som D3 gick igenom under perioden visade att hon kan förändra sitt sätt att tänka och hon trodde sig också kunna påverka relationer genom att vara mer öppen och tydlig i sin kommunikation. D4 däremot kände sig tveksam till att kunna påverka sina relationer och sina sätt att tänka, men samtidigt så beskrev han situationer där han har försökt agera annorlunda:

”Jag försöker ju bli bättre helt klart. Jag försöker ta tag i det. Har jag varit arg eller skällt eller så, så försöker jag ju hela tiden. I stället för att gå ifrån som en del kanske gör, så försöker jag ta tag i det med en gång, i stället för att bara sopa under mattan och bara lämna det ungefär. Då försöker jag ta tag i det med en gång, mer på det sättet i stället då.”

Områden att utveckla. Alla deltagare hade saker som de kände att de behövde arbeta mer med och det handlade främst om att vara mer öppna och tydliga i kommunikationen, samt att tänka lite mer både före och efter ett samtal. D1 hade flera konkreta situationer som hon kände att hon behövde och ville ta tag, både på arbetet och hemma, medan D2 mer hade områden som han kände att han behövde bli bättre på, exempelvis att lyssna mer aktivt och att bli mer accepterande och inte döma andra. För D3:s del handlade det om att våga mer och inse att andra vill lyssna på henne och D4 ville bli bättre på att hantera sitt temperament.

Viktigaste lärdomarna. För några av deltagarna var den viktigaste insikten att människor tänker olika och har olika behov, vilket även påverkade förhållningssättet.

”Att försöka tänka sig in i andras situation mer, i och med att alla inte tänker likadant. Det vet man ju egentligen om, fast man har tänkt mer på det för att förstå sig på situationerna. Man har blivit lite mer nyfiken på relationerna om man säger så.” (D2)

De mer praktiska lärdomarna handlade om tydlighet, lyssnande och återkoppling för att kommunikationen ska bli bättre. För D1 blev det mer tydligt att hon kan påverka kommunikationen och i samband med en stor förändringsprocess på arbetsplatsen under perioden upplevde hon sig ha användning av de nya kunskaperna. D3 insåg att hur vi kommunicerar är så stort och för D4 handlade det om att lära sig göra det på rätt sätt.

Att delta i studiecirkeln. Alla deltagare tyckte upplägget var bra och ingen upplevde att någonting var jobbigt, förutom att flera tyckte att det blev svårare på slutet. Några kände att de borde ha varit mer aktiva och att de skulle ha ansträngt sig mer med de egna övningarna. D2 upplevde att det var diskussionerna som gav mest utifrån att han där fick del av de andras upplevelser och kunde relatera dessa till sina egna erfarenheter, vilket bekräftades av flera. D4 var lite tveksam till att delta från början, men kände ändå att det hade varit positivt samt att han ansåg att det som påbörjats också ska avslutas.

Samtal

De teman som framkom efter analysen av samtalen redovisas i tabell 2 och delas in i tre huvudkategorier: Medvetenhet – första steget mot förändring, Att våga och vilja – från medvetenhet till handling, Förändring – vägen till personlig utveckling.

Tabell 2

Sammanställning av huvud- och underkategorier

Huvudkategorier	Underkategorier
I. Medvetenhet – första steget mot förändring	1. Samspel och kommunikation 2. Svårigheter i samspelet 3. Förståelse för andra 4. Självmedvetenhet
II. Att våga och vilja – från medvetenhet till handling	1. Hinder för att våga 2. Självförtroendets betydelse 3. Motivation att handla 4. Valet mellan trygghet och växt
III. Förändring – vägen till personlig utveckling	1. Arbeta med sig själv 2. Förändra genom kommunikationen 3. Sammanhang och roller 4. Nya tankemönster och beteenden

I. Medvetenhet – första steget mot förändring

Första steget mot förändring och personlig utveckling är medvetandegörande där det handlar om att bli medveten om sina egna val, mål, handlingar och motiv.

1. *Samspel och kommunikation.* Utgångspunkten i all kommunikation är hur individer sänder, tolkar och återkopplar budskap, det vill säga hur de får fram det de vill säga och får bekräftelse på att det har uppfattats på rätt sätt. Detta är något samtliga deltagare lyfte fram både när det gäller sin egen kommunikation och hur andra kommunicerar. Flera nämnde hur viktigt det är att vara tydlig, eftersom det är lätt att krångla till det så att budskapet inte når fram. Utifrån deltagarnas berättelser framgick det att olika förhållningssätt, föreställningar, attityder med mera påverkar samspelet och kan skapa förväntningar i situationen. Även stress, tidspress, intresse och roller ansågs ha betydelse.

2. *Svårigheter i samspelet.* Det finns flera områden som kan upplevas som svårigheter i samspelet. Deltagarna var överens om att några av de största svårigheterna var att hitta rätt ord i vissa sammanhang och även att få andra att förstå vad de menar utan att det blir missförstånd, men också att hitta ett samtalsämne med vissa människor. Även situationer där de själva inte förstår vad andra menar upplevdes svåra och det berodde på vem de pratade med om de vågade fråga tills de hade förstått. En förutsättning för att det ska flyta på i samspelet är att alla strävar åt samma håll. Flera uttryckte att det är svårt när det blir motsättningar och när saker upplevs olika viktiga för andra än en själv. Andra situationer som nämndes var att möta nya människor, att inte få respons eller att lyssna utan att komma med råd samt att veta hur olika svårigheter ska hanteras.

3. *Förståelse för andra.* Förståelse för människors olika sätt att tänka, känna och agera i olika sammanhang underlättar samspelet. Flera av deltagarnas berättelser handlade om hur förståelsen och förmågan att sätta sig in i andras situation upplevdes öka acceptansen. Främst hade deltagarna blivit mer medvetna om hur andras försvar påverkar.

”Man kan ju förstå lite mer, som du säger, om de kommer med något försvar så förstår man kanske att det ligger något bakom och istället för att ta åt mig så kan jag på något sätt gå runt det här. Jag vet att det bara är ett försvar, det finns något bakom det här försvaret och det kan nog hjälpa mig att våga ta mig runt det.”

4. *Självmedvetenhet.* Många av självinsikterna handlade om vad deltagarna upplevde att de behöver arbeta med hos sig själva och vilka roller de har i olika situationer, men även hur roller förändras med tiden. Det diskuterades även en hel del kring de egna försvaren, varför de finns och hur de kan hanteras, men också att deltagarna upplevde sig ha olika behov av struktur i olika sammanhang. Nya insikter om sig själv visade sig även leda till en viss oro och osäkerhet, vilket blev speciellt tydligt för en av deltagarna.

II. Att våga och vilja – från medvetenhet till handling

Nästa steg efter medvetandegörande är beslut och handling, vilket i hög grad påverkas av viljan och motivationen att förändra något, men även självförtroendet.

1. *Hinder för att våga.* Människor har ett behov av att bli förstådda och bekräftade i mötet med andra och den största rädslan ligger ofta i att bli avvisad eller att göra fel, vilket bekräftades av deltagarnas berättelser. Ett hinder som nämndes var upplevelsen av trygghet i situationen. Känslan av trygghet kan variera utifrån den egna självbilden och självkänslan, men också beroende på samtalspartnern och vilken respons den ger. Viljan, dagsformen och förståelsen för andra var andra faktorer som lyftes fram och som upplevdes påverka positivt eller negativt om deltagarna vågar i mötet.

2. *Självförtroendets betydelse.* Självförtroendet har betydelse för hur individer väljer att agera i olika situationer. Samma faktorer som hindrar kan omvänt också påverka självförtroendet positivt. Det som deltagarna lyfte fram och som kan relateras till detta är att det kan variera beroende på sammanhanget, känslotillståndet vid tillfället, hur förberedd man är i en situation samt tidigare erfarenheter av att lyckas eller misslyckas. Några upplevde även att de har blivit tryggare och fått bättre självförtroende med åldern. Hos en deltagare hade självförtroendet vuxit i samband med ökad självkänedom, trygghet och tydligare självbild som bidrog till att hon vågar mer i olika situationer.

”Har man en bra självbild så har man lättare att kommunicera helt enkelt /.../ ju bättre jag känner mig själv, desto bättre självförtroende får jag ju /... / jag vågar säga mer och vågar uttrycka mer.”

3. *Motivation att handla.* Motivationen påverkas i hög grad av möjligheten att välja. Att bli påtvingad att göra något eller att vara styrd av en stark struktur ansåg de flesta deltagare hämma motivationen och kreativiteten, speciellt om det är något som inte upplevs som meningsfullt. Alla var överens om att det är lättare och mer givande att göra sådant som de själva känner sig motiverade till och att det då också blir bättre resultat. Även viljan lyftes fram som en viktig faktor utifrån att det går att motivera sig

till att göra saker och uppleva det som positivt. Antingen genom att göra något påtvingat till sitt eget eller genom att tänka annorlunda och försöka se det positiva i situationen.

4. *Valet mellan trygghet och växt.* När det gäller valet mellan trygghet och växt så är det ofta mer bekvämt att välja trygghet, vilket bekräftades av deltagarna. Det handlade om att det känns enklare eller att situationen upplevs jobbig, men det framgick också att det kan vara ett medvetet val att inte arbeta med vissa relationer utan att låta det vara som det är. Deltagarna beskrev också att det i vissa situationer kan vara väldigt jobbigt innan steget tas, men att det ofta är värt besväret.

”Ibland så kan man känna, vad sjutton gav jag mig in på det här för, varför lovade jag det här, hur ska jag komma ur det här, men har man väl gjort det där sen, så känns det ju otroligt bra alltså. Det känns ungefär som man tar ett väldigt stort kliv tycker jag, att det känns som man absolut inte ångrar att man gav sig in i det.”

III. Förändring – vägen till personlig utveckling

Varje individ har sina erfarenheter och sina områden, både medvetna och omedvetna, som de behöver arbeta med. Personlig utveckling handlar om självinsikt och ökad medvetenhet som leder till att individen väljer att förändra sitt beteende.

1. *Arbeta med sig själv.* Insikten om att det inte går att förändra andra utan att man måste börja med sig själv är en viktig förutsättning för att utvecklas. Flera av deltagarna resonerade kring detta och att de genom att förändra sig själva kan påverka andra, men att det är ett val de har. Deltagarna berättade att de ibland upplever att det är omöjligt att påverka en situation eftersom det finns andra som inte är intresserade av att förändra. I flera av samtalen diskuterades även kring hur svårt det kan vara att veta hur något kan förändras även om de vet vad som behöver förändras. Områden som deltagarna upplevde att de behöver arbeta med var främst sådant som rör inställning och förhållningssätt, exempelvis att inte alltid behöva ha rätt samt att vara mer öppna och lyssnande.

2. *Förändra genom kommunikationen.* Några förutsättningar för att kunna förändra genom kommunikationen är att människor tar sig tid och lyssnar på varandra, vilket diskuterades i ett av samtalen. Detta upplevdes som svårt många gånger och som ett problem. För att förändra en situation krävs ofta att samtalet rör sig från en konkret nivå till en högre, vilket kräver mer tid och aktivitet hos parterna. Deltagarna diskuterade även kring svårigheterna, men även möjligheterna, att förändra genom att på olika sätt rubba balansen i en relation eller genom att försöka hitta nya vägar och lösningar.

3. *Sammanhang och roller.* Det framgick tydligt i deltagarnas berättelser att sammanhanget och rollerna har stor betydelse för samspelet. Vilken roll de upplevde sig ha varierade beroende på situationen och vilka som var närvarande. Vissa personer och situationer upplevde de sig tryggare med och i andra sammanhang, till exempel med människor de ser upp till och respekterar, kunde osäkerheten vara större. Gemensamma aktiviteter tillsammans med arbetskamrater var situationer som deltagarna upplevde kunde stärka gemenskapen och ge möjlighet till att fördjupa relationerna, vilket också ansågs påverka rollerna positivt och förbättra samarbetet på arbetet.

4. *Nya tankemönster och beteenden.* Att förändra invanda sätt att tänka och agera är svårt och tar tid. I första samtalet upplevde deltagarna att det var mycket nytt att ta till sig, men att det nog skulle klarna med tiden. En av deltagarna upplevde också att det väcktes en hel del tankar när det första självskattningsformuläret fylldes i. Under andra

och tredje samtalet blev det tydligare att deltagarna hade börjat tänka mer kring samspel och hos några kunde förändringar i förhållningssätt och beteende anas.

”Det är svårt, förstå sig på och förstå människor, vad de menar. Det har jag fortfarande ganska svårt för. Jag har lärt mig lyssna mer på människor, men ändå har jag svårt att förstå mig på vissa situationer. Så går man hela tiden och tänker hur eller varför och så där. Det har underlättat att man har lärt sig lyssna mer och stanna till, kan ge folk lite mer tid, det har underlättat fast det är långt ifrån dit man vill nå om man säger så.”

Det som framgick tydligast i det sista samtalet var att deltagarna upplevde att förståelsen för andra hade ökat och att detta påverkade deras egna förhållningssätt. Större förståelse verkade hos flera även innebära att de kände sig tryggare i mötet med andra. Flera deltagare lyfte också fram vikten av att repetera och praktisera det nya för att de verkligen skulle lära sig det och för att det skulle kunna ske någon förändring.

Diskussion

Deltagarnas process utifrån självförtroende och motivation

Deltagare 1 (D1) uttryckte vid första tillfället att hon var för nyfiken för att tacka nej till att delta i studien. Hon beskrev flera tillfällen där hon hade blivit mer medveten om olika saker som rör både det egna samspelet med andra och den egna personen. Självskattningstestet visar också en relativ stor ökning när det gäller medvetenhet mellan första och andra mätningen. Utifrån att D1 upplevde sig ha bra självförtroende framgår det att hennes känsla av trygghet både verkar ha ökat och minskat. Nya insikter om den egna personen ser ut att ha ruckat på självbilden och självförtroendet något, vilket även Moxnes (2008) tar upp som en konsekvens vid personlig utveckling, samtidigt som ny förståelse verkar ha gett en viss trygghet i mötet med andra. Enligt SIMS-testerna så har motivationen till att delta i aktiviteten ökat samtidigt som känslan av att kunna påverka och förändra verkar ha minskat enligt PGIS-testerna. Detta kan kanske förklaras av en ökad insikt och upplevelse av att samspelet påverkas av många olika faktorer som ibland kan kännas svåra att förstå och förändra. D1 hade ett högt värde på ”Positive Affect” vid första mättillfället, vilket visar på högt engagemang och energi. Detta förändras negativt vid andra mätningen, vilket kan hänga ihop med att självuppfattningen har påverkats. Även Självskattningstestet visar en nedgång vid den andra mätningen med avseende på förhållningssätt och drivkrafter till att förändras, vilket ytterligare bekräftar en viss osäkerhet, men kanske också visar på större eftertänksamhet. Utifrån förändringsprocessen på D1:s arbetsplats under perioden så har hon gjort flera positiva erfarenheter utifrån olika aspekter i studien. Även här är det tydligt att den kunskap som kan kopplas till situationer i vardagen är den som har störst betydelse (Nilsson, 2008).

Deltagare 2 (D2) valde att delta trots att han egentligen inte hade tid, eftersom han tyckte det lät väldigt intressant. Något som har återkommit vid flera tillfällen i hans berättelser är den ökade insikten om att människor är olika och hur viktigt det är att försöka sätta sig in i andras situation och acceptera deras sätt att tänka och vara. D2 uttryckte ett stort intresse för att samtala med människor, men det framgår tydligt att det är många situationer som han upplever är svåra att hantera i samspelet. Främst att han känner sig osäker på hur han ska agera i vissa situationer. Även D2 verkar enligt Själv-

skattningstestet (tillfälle 5) ha blivit något mer osäker eller eftertänksam när det gäller förhållningssätt och öppenhet, men utifrån en relativt jämnt hög motivationsnivå. D2 är den deltagare som i genomsnitt har högst värde på "Positive Affect" och lägst värde på "Negative Affect" samt näst högsta värdet på personlig växt, vilket kan tyda på en viss tillfredsställelse och ett engagemang samt en känsla av att kunna påverka sin utveckling och sin livssituation. Detta kan relateras till Deci och Ryans (2000a) studier kring självbestämmandeteorin där framförallt den inre motivationen och välmåendet påverkas positivt av upplevelsen av självkontroll. D2 är även den av deltagarna som verkar ha störst inneboende drivkraft och självförtroende att utmana sig själv i mötet med andra. En annan förklaring till den höga motivationsnivån kan vara att D2 fick aha-upplevelser i början som påverkade motivationen positivt, samtidigt som insikterna verkar ha skapat en viss frustration över hur svårt det ändå kan vara att förändra vissa situationer.

Deltagare 3 (D3) är den person som har genomgått störst förändring under perioden främst utifrån deltagandet i UGL-kursen mellan andra och tredje tillfället. Ett viktigt inslag i kursen var den personliga återkopplingen där kursdeltagarna fick träna sig i att ge konstruktiv kritik till varandra, både positiv och negativ. För D3 innebar detta ett stort genombrott för medvetenheten om den egna självbilden samt självkänslan, självförtroendet och upplevelsen av trygghet. Självbild och inre trygghet har stor betydelse för om en person vågar utmana sig själv och förändras och det är också en del i den personliga utvecklingen (Schein, 1963 refererad till i Moxnes, 1984; Moxnes, 2008). Utifrån att självbilden hos D3 har blivit tydligare så kan konstateras att självförtroendet har ökat och med detta även motivationen och viljan att växa och utvecklas. D3 är också den deltagare som under perioden varit mest aktiv och engagerad i att utmana sig själv och reflektera över olika situationer. Även testerna bekräftar förändringen. Mellan första och andra mätningen med Självskattningstestet så visar resultatet på en kraftig ökning både när det gäller Medvetenhet, Egenuppfattning och Kommunikation, men även en mindre ökning av Förhållningssätt. D3 är också den enda deltagaren där PANAS-testet visar en ökning när det gäller "Positive Affect". Däremot har den inre motivationen minskat något samtidigt som testet för personlig växt visar en ökning. Även om D3 upplevde sig ha blivit tryggare och mer motiverad att växa och utvecklas, så finns mycket av osäkerheten kvar när det gäller att ta kontakt och vara öppen i relationen till andra. Detta kan delvis kanske förklaras med att hon startade från en relativt låg nivå när det gäller självbild, trygghet och självförtroende. Det kan ändå konstateras att det har skett en stor förändring och att det satts igång en förändringsprocess som på sikt kan leda till ännu större personlig utveckling och även ökad emotionell intelligens.

Deltagare 4 (D4) har till skillnad från D3 inte haft någon direkt positiv utveckling. Resultatet från Självskattningstesten ligger på en relativt jämn nivå förutom en något större ökning mellan mätning ett och två när det gäller Kommunikation. Även testen som rör motivation och personlig växt ligger på en jämn och hög nivå och värdena är även de högsta bland deltagarna. Utmärkande för D4 är att värdet för "Positive Affect" minskar kraftigt mellan mätningarna samtidigt som "Negative Affect" ökar kraftigt. Enligt Watson m.fl. (1988) kan detta tyda på nedstämdhet och ett viss obehag, men det kan också visa samband med upplevd stress. Utifrån att D4 blev sjukskriven under perioden så kan testresultaten till viss del förklaras av detta, samt att han också beskriver i intervjun att självförtroendet har påverkats negativt av sjukskrivningen. D4 är den deltagare som har varit minst aktiv under studien, samtidigt som att själva deltagandet upplevdes som utmaning för honom. När det gäller motivation och drivkrafter att förändras så visar resultatet för inre motivation och Självskattningstestet på höga värden. Det

finns dock en viss diskrepans mellan dessa höga värden och D4:s aktivitet och engagemang i studien. D4 har även de högsta värdena på identifikation och yttre reglering, vilket dels kan visa på att motivationen delvis kommer utifrån ett accepterande och integrerande av yttre mål samt att beteendet delvis kan ha anpassats för att möta yttre krav (Deci & Ryan, 2000a). Detta kan kanske till viss del förklaras av att det fanns en viss tveksamhet till att delta i studien från första början, men också av inställningen att det som påbörjas ska avslutas. Trots förutsättningarna för D4:s deltagande så kan det i intervjun ändå anas att det har skett en medvetandeökning kring vissa aspekter i samspelet och kring det egna beteendet som kan leda till positiva förändringar i framtiden.

Sammanfattningsvis kan sägas att deltagarnas olika förutsättningar i hög grad har påverkat deras processer, men att det hos samtliga har skett vissa förändringar utifrån självförtroende, motivation och ökad förståelse kring kommunikation och samspel.

Från medvetenhet till förändring – att våga och vilja

De mellanmännsliga relationerna har stor betydelse för individens möjlighet att växa och utvecklas. Flera av deltagarna upplevde det som positivt att få sitta i grupp och diskutera sina erfarenheter. Att reflektera tillsammans ökar möjligheten att medvetandegöra olika aspekter som rör den egna personen och livssituationen. Medvetandegörandet är också en förutsättning för att förståelsen ska öka och för att det ska kunna ske en förändring (Prochaska m.fl., 1992). Utifrån deltagarnas berättelser så har det hos alla mer eller mindre skett en medvetandeökning kring olika aspekter, främst kring sådant som berör deras egen livssituation. Även denna studie visar att insikter kring självbilden och det egna beteendet rubbar balansen och kan leda till viss oro och ångest (Moxnes, 1984; Schein, 1994), vilket också kan ses som något positivt som en av deltagarna lyfte fram just för att det ger möjlighet att utvecklas. Även om det inte framgår så tydligt i den här studien så kan det antas att för personer som har en relativt trygg och stabil grund att stå på kan en känslomässigt jobbig upplevelse leda till något positivt, medan det för andra kan leda till motstånd och även förnekande. Det är svårt att bedöma hur deltagarna har upplevt och påverkats av detta, men det kan ändå konstateras att nya insikter om sig själv väcker känslor oavsett om det leder till ökad motivation och vilja att ta itu med det eller om det leder till försvar av trygghet och stabilitet.

Utifrån förändringsprocessens stadier krävs det ett beslut och att individen agerar i enlighet med det för att det ska ske någon förändring. Deltagarna resonerade kring detta och att det ibland handlar om ett medvetet val att inte göra något utifrån att det inte går att lägga lika mycket energi på alla relationer samt att de inte alltid vet hur en situation ska hanteras eller känner sig trygga nog att våga. Även detta visar att både motivation och vilja har betydelse för lärande och personlig utveckling, men också självförtroendet och upplevd trygghet i situationen (Deci & Ryan, 2000a; Schein, 1963 refererad till i Moxnes, 1984). Att återkoppling kring det egna beteendet har stor betydelse för motivationen och den personliga utvecklingen visade framförallt resultatet för deltagaren som hade gått UGL-kursen. Återkopplingens betydelse när det gäller det egna beteendet och prestationer tas upp av flera forskare som en viktig faktor för att människor ska kunna utvecklas (Deci & Ryan, 2000a; Moxnes, 2008). Att bli medveten om något hos sig själv eller i relationerna som påverkar samspelet negativt leder ändå inte alltid till ett beslut att förändra. Deci och Ryan (2000a) tar upp självkontroll som en viktig motivationsfaktor och denna studie bekräftar delvis detta utifrån att det främst är hos de deltag-

are som upplever att de kan påverka sina relationer, tankar och beteenden som de tydligaste förändringarna kan urskiljas. Deltagarnas upplevelse av att inte kunna förändra utifrån egen osäkerhet och andras motvilja verkar kunna leda till frustration och även kanske en viss uppgivenhet. Det diskuterades även i samtalen att det går att påverka en situation genom att inställningen till den ändras. Både när det gäller att motivera sig till att göra något man har blivit tilldelad, men också i vardagliga situationer genom att försöka se möjligheterna och hitta det positiva i dem. Detta kan relateras till yttre motivation och reglering genom identifikation (Deci & Ryan, 2000a). Resultatet visar även att livssituationen och individens känslotillstånd i hög grad har betydelse för motivationen.

Även om vissa förändringar har skett hos deltagarna utifrån medvetenhet, förståelse och självinsikt, så är det en bit kvar innan dessa kan konstateras vara bestående utifrån förändringsprocessens stadier (Prochaska m.fl.,1992). Det går också att urskilja vissa beteendeförändringar hos deltagarna i resultatet, men studien sträcker sig över för kort tidsperiod för att avgöra om de är varaktiga. Tydligt är ändå att två av deltagarna redan innan studien var inne i utvecklingsprocesser utifrån deras inneboende intressen och drivkrafter att utvecklas och förbättra relationer. Deltagandet i studien blev således för deras del bara en hjälp på traven. För deltagaren som gick UGL-kursen så är det tydligt att en förändringsprocess har satts igång, vilket visat sig både i ökat självförtroende och motivation, men också i viljan att ta ansvar för den egna utvecklingen.

Organisatoriskt lärande och personlig utveckling

Organisatoriskt lärande förutsätter att det finns en medvetenhet på alla nivåer i organisationen kring vad som främjar och hämmar lärande och förändringsprocesser. En del av deltagarnas berättelser handlade om situationer i arbetet där samspelet med medarbetare inte alltid fungerar bra, vilket på olika sätt skapar frustration samt riskerar hindra möjligheten till lärande och utveckling. Öppenhet och tydlighet var faktorer som deltagarna betonade är viktiga för att förbättra samspelet. Detta hör många gånger samman med kulturen i organisationen, vilket Schein (1994) lyfter fram som en viktig faktor i sin forskning kring organisatoriskt lärande. Enligt honom har kommunikationen en avgörande betydelse för att skapa en lärande kultur. Det kan dock konstateras att för att våga vara öppen och rak i kommunikationen krävs det att det finns trygghet i situationen, vilket i stor utsträckning påverkas av ledarskapet och klimatet i organisationen.

När det gäller förutsättningarna för att utvecklas i organisationen så har strukturen stor betydelse, vilket diskuterades i samtalen. Struktur ansågs vara viktigt för att underlätta samarbete och utförandet av arbetsuppgifter, men den upplevdes också riskera att hämma kreativiteten och minska lusten att bidra till förbättringar. När de inre behoven av att få använda sin kompetens och att kunna styra över sitt arbete inte tillfredsställs motverkas den inre motivationen att bidra till lärande i organisationen (Deci & Ryan, 2000a).

Studien visar också att möjligheten att samtala och reflektera över olika situationer som rör den egna utvecklingen och samspelet har betydelse för individens växt, vilket även Hanna och Lester (2009) lyfter fram som förslag för effektivt ledarskap i en lärande organisation. Ledarskapet har stor betydelse för att skapa förutsättningar för att individerna i organisationen ska motiveras att våga utvecklas och ta ansvar. Detta kan de enligt Moxnes (2008) exempelvis göra genom att fungera som förebilder, främst genom att visa på känslomässig mognad genom att utveckla förmågan att tolka och uttrycka sina egna känslor samt läsa av känslor hos individer och grupper.

Tidigare studier (Moxnes & Eilertsen, 1991; Nilsson, 2008) har visat att även om det går att påverka individers medvetenhet så är det inte självklart att det leder till förändringar som har betydelse för organisationen. Gällande studie visar att ökad förståelse för mellanmännsliga processer, självkänedom och återkoppling till viss del verkar bidra till ökad trygghet, självförtroende och motivation att utvecklas, men att det är svårt att avgöra om det får några effekter på omgivningen. Dessa faktorer kan med stor sannolikhet bidra till att lärande och utveckling sker i organisationen, men endast med rätt förutsättningar när det gäller struktur och ledarskap. Största hindren för lärande och förändring finns i de mellanmännsliga relationerna. Mycket kan därför vinnas på att individer och organisationer får större förståelse för mellanmännsliga processer och utvecklar bättre förmåga att kommunicera och hantera dessa processer samt ökar sin emotionella intelligens. På sikt kan detta även bidra till organisatoriskt lärande samt öka både organisationens och individens förmåga att hantera och anpassa sig till förändringar.

Metoddiskussion

Självskattningar bygger på subjektiva bedömningar och påverkas av deltagarnas affektiva tillstånd, men i vissa fall också av en önskan att leva upp till upplevda förväntningar. Resultatet för flera av skattningarna var relativt höga och även om några av variansanalyserna visade på signifikanta samband mellan tillfälle och tid, så var förändringarna i flera fall små. En fördel med upprepad mätning är dock att testet har en ökad känslighet då effekten av olikheter mellan individer är minimerad genom att samma individer används vid de olika mätningarna. Eventuella nackdelar är att deltagarna tröttnar och att effekter från ett mättillfälle följer med till nästa. Även vid intervjuer och samtal finns risk för att deltagarna svarar utifrån vad som upplevs vara socialt önskvärdt. Denna risk finns med i all kvalitativ forskning och är svår att kontrollera, men genom att metoderna kompletteras med psykometriska test kan en del av bristen uppvägas.

Framtida studier

Utifrån att det är individen, både enskilt och kollektivt, som har en nyckelroll när det gäller att förmedla ny kunskap och genomföra förändringar i organisationen så bör förändringsarbetet börja där. Hänsyn måste tas till individens förutsättningar och genom att stimulera individens personliga utveckling kan även motivationen och viljan öka att ta större ansvar för den egna och organisationens växt. I ett långsiktigt arbete med att utveckla medlemmarna i organisationen kan deras motivation och självförtroende öka, vilket på sikt även gynnar en organisation som vill stimulera lärande och vara framgångsrik. Förändring är en process som tar tid och för att kunna avgöra om det sker några varaktiga förändringar hos deltagarna som får betydelse för deras omgivning, krävs studier under en ännu längre tidsperiod. Utifrån att det är verkliga situationer som har störst betydelse för individers läroprocess så skulle det vara intressant att arbeta med en arbetsgrupp under en längre period, där ny kunskap varvas med tid för diskussion och reflektion kring specifikt arbetsrelaterade problem inom det mellanmännsliga området. Innehållet i denna studie skulle även kunna kopplas samman med exempelvis grupputvecklande aktiviteter och mer specifikt fokus på personlig utveckling för att undersöka hur det organisatoriska lärandet kan påverkas av detta på sikt.

Referenser

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology [elektronisk version]. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-101.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000a). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being [elektronisk version]. *American Psychologist*, 55, 68-78.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000b). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behaviour [elektronisk version]. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.
- Hannah, S. T., & Lester, P. B. (2009). A multilevel approach to building and leading learning organizations [elektronisk version]. *The Leadership Quarterly*, 20, 34-48.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar (2:a upplagan)*. Lund: Studentlitteratur.
- Kolb, D. A. (1984) *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. NJ: Prentice-Hall. Hämtad 18 maj, 2009, från <http://www.learningfromexperience.com/research-library>
- Moxnes, P. (1984). *Att lära och utvecklas i arbetsmiljön*. Stockholm: Natur & kultur.
- Moxnes, P. (2006a). Learning group psychology, leadership and anxiety coping by use of fairy tales as an educational guide. *Nordic Psychology*, 58(1), 5-21.
- Moxnes, P. (2006b). Group therapy as self-management training: A personal experience. *The Group-Analytic Society*, 39(2), 215-234.
- Moxnes, P. (2008). *Fasettmänniskan – Teori och forskning om personlighet och roller*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Moxnes, P., & Eilertsen, D. E. (2004). The influence of management training upon organizational climate: An exploratory study [elektronisk version]. *Journal of Organizational Behaviour*, 12, 399-411.
- Nilsson, A. (2008). *Medveten kommunikation – två fallstudier kring möjligheten att skapa medvetenhet genom undervisning och samtal*. Opublicerad kandidatexamensuppsats, Göteborgs universitet: Psykologiska institutionen, Göteborg.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation [elektronisk version]. *Organization Science*, 5, 14-37.
- Prochaska, J. O., DiClemente, C. C., & Norcross, J. C. (1992). In search of how people change: Applications to addictive behaviors [elektronisk version]. *American Psychologist*, 47, 1102-1114.
- Robitschek, C. (1998). Personal growth initiative: The construct and its measure. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 30, 183-198.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence [elektronisk version]. *Imaginations, Cognition & Personality*, 9, 185-211.
- Schein, E. H. (1994). *Organizational and managerial culture as a facilitator or inhibitor of organizational learning*. Hämtad 18 maj, 2009, från <http://www.solonline.org/res/wp/10004.html>
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of Positive and Negative Affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063-1070.
- Yukl, G. (2009). Leading organizational learning: Reflections on theory and research [elektronisk version]. *The Leadership Quarterly*, 20, 49-53.