

Följeforskning Ledarskapslabbet 2025

Magnus Eriksson, RISE
Lisa Carlgren, RISE
Özge Demirel, Lunds Universitet
December 2025
Kontakt: lisa.carlgren@ri.se

- Bakgrund, Forskningsfrågor, perspektiv
- Metod: datainsamling och analys
- Resultat
 - Individers kompetensutveckling
 - Effekter i organisationer, civilsamhälle, samhälle
 - Ledarskapslabbet som möjliggörare för lärande
- Summering och rekommendationer
 - Kunskapsspridning
 - Behov för fördjupad kunskap
 - Fortsatt utveckling

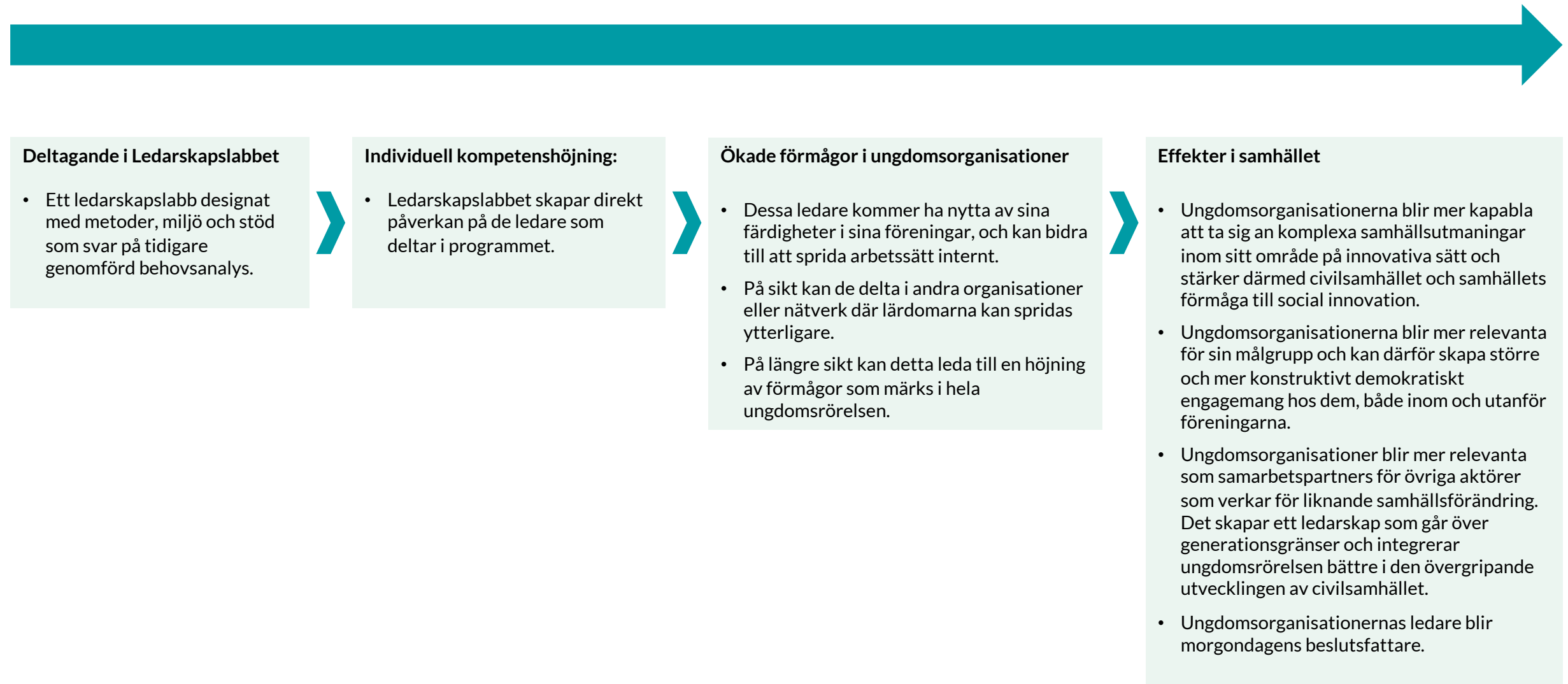
Bakgrund och metod

Forskningsfrågor och grundläggande perspektiv

Datainsamling

Analys

Bakgrund: Ledarskapslabbets effektlogik ger upphov till forskningsfrågor



Forskningsfrågor och överväganden

Bakgrund:

Ledarskapslabbet vilar på en tydlig effektlogik: att stärkt civilsamhälle kräver utveckling av unga ledares förmågor, vilket i sin tur kan bidra till organisatorisk och samhällelig förändring. Utvärderingen har följt denna kedja genom tre övergripande teman som bildar en sekventiell analyskedja: "Design → Lärande → Värde"

Forskningsfrågor:

F1: Fokus individnivå – lärande och förmågutveckling:

*"Vilka förmågor har byggts genom deltagande i ledarskapslabbet
- vad lärde sig deltagarna?"*

F2: Fokus värdeskapande på högre systemnivåer

*"Vilken (potentiell) påverkan har deltagande i ledarskapslabbet
på högre systemnivåer?"*

a) Organisatorisk nivå – potentiellt värdeskapande inom deltagarorganisationer
"Hur har deltagandet påverkat deltagarnas organisationer?"

b) Samhällelig påverkan och effektlogikens långsiktiga mål
"Hur kan utvecklingen hos deltagarna bidra till civilsamhällets och samhällets utveckling i stort?"

F3: Fokus metod: Ledarskapslabbets möjliggörande faktorer för kompetensutveckling

"Vilka aspekter av ledarskapslabbet möjliggjorde lärande och kompetensutveckling - både genom design och i praktiken?"

Underliggande perspektiv:

- Kompetensutveckling

går bortom kognitiva förmågor och ny kunskap.

- Lärande är kontextuellt och relationellt:

Kompetensutveckling sker inte i ett vakuum. Det är en relationell och kontextuell process, där lärande inte bara sker på individuell nivå.

- Systemperspektiv:

Vi ser på värde ur ett systemiskt, långsiktigt perspektiv. Inte bara vad de deltagande individerna lär sig här och nu, utan vad deras lärande och erfarenheter skapar och betyder för deras organisationer, ungdomsrörelsen och samhället. System som är adaptive och komplexa innebär att värde är svårt att isolera på en specifik nivå. I rapporten strävar vi efter att göra det på ett pedagogiskt sätt, men flera aspekter vi tar upp interagerar och överlappar.

- Utvärderingsproblem:

mer omedelbara värden som uppnås, - exempelvis hur individer upplever att de har förändrats - är lättare att utvärdera, medan kringeffekter och värde på högre nivåer kan ta tid att observera och tolka. Konsekvenser på högre systemnivåer kan både vara svårt att mäta och att spåra till Ledarskapslabbet. Potentiella värden i civilsamhället och samhället i stort kan i nuläget därför endast härledas utifrån erfarenheter och ramverk för värdeetik. Vidare, eftersom utveckling per definition inte är statisk, så påverkar tillfället för datainsamling hur deltagare resonerar vid just det tillfället.

Metod: Datainsamling

Datainsamling:

Datainsamling: Bygger på uppfattningar

Datainsamlingen består av kvalitativa intervjuer digitala reflektionsdagböcker och digitala enkäter. Den består av respondenters uppfattning om skeenden och utveckling. För en mer nyanserad förståelse så har vi har strävat efter att kombinera flera perspektiv:

Deltagarnas uppfattningar: under och efter labbet, uttryckta i skriftliga digitala reflektioner (under labbet) och i gruppintervjuer (10 intervjuer; 3 månader efter labbet).

Coachernas utifrånperspektiv på det team de har coachat, färgat av deras erfarenhet och kunskap om innovationsledning och organisatorisk verklighet. Skriftliga reflektioner och intervjuer direkt efter labbet.

Kvantitativ deltagardata: före/efter-mätning av deltagarens och teamets uppfattning om sin egen kunskaps- och tillitsnivå på en övergripande nivå.

Labbledarnas observationer av beteende i fysiska workshops och kontinuerlig dialog med deltagarna mellan labbsessionerna, samt kunskap om vad som pågår i deras organisation. Skriftliga reflektioner och forskarintervjuer.

Insamlad data som inte ingår i analysen:

Under labb 1 genomförde deltagarna korta intervjuer med varandra, med fokus på utmaningar i de egna organisationerna. Dessa har ännu inte analyserats, delvis på grund av låg kvalitet på ljudinspelningar, men kan bidra med nyanser kring värde som skapats på organisatorisk nivå.

Viss kvantitativ data för Ledarskapslabbet 2024 finns som kan användas för jämförelse. Då de olika labbmängdarna hade olika upplägg, med stora skillnader i vissa avseenden, så behöver en jämförelse mellan 2023/2024 och 2025 kompletteras med ytterligare datainsamling.

Kommentar till datainsamling:

Går det att tala objektivt om värdeskapande?

Datan bygger på uppfattningar och är därför subjektiv. Dock kan många subjektiva berättelser avslöja mönster som skulle kunna vara upprepbara utanför individer och deras specifika kontexter.

”Överförbarhet” är ett mått på forskningskvalitet, där någon i en annan kontext och under andra förhållanden kan koppla resultaten till sin egen kunskap om den egna kontexten eller forskningsmiljön, och anpassa resultaten till dessa.

Många parametrar interagerar

Varje team (och individ) har haft en unik resa, med olika organisatoriska förutsättningar, individuella skillnader och gruppdynamik.

Vissa har stött på byten av teammedlemmar, oväntade utmaningar i sina organisationer som de inte kunnat kontrollera, eller personliga omständigheter som har påverkat deras resa och lärande.

Organisationernas beredskap för den typ av insikter och metoder som byggs upp genom programmet skiljer sig också åt.

Metod: Analys

Analysprocess:

Analysmetod: Manuell och AI-assisterad

Induktiv kodning av resultat: identifiering och organisering av framträdande teman.

Analysen har skett i följande steg:

1. **Transkribering** med hjälp av tjänsten Whisper (AI).
2. **Anonymisering** (med hjälp av RM) och manuell strukturering av datan.
3. **Återkoppling och strukturering** av forskarnas insikter kopplade till forskningsfrågorna (baserat på egna anteckningar och reflektioner, samt intervju mellan forskare)
4. **AI-stödd analys** (Notebook LM*) för att hitta mönster i datan. Anonymiserad data laddades upp och frågor ställdes till detta datamaterial, först baserat på varje datakälla (t.ex. "deltagarintervjuer", "coachreflektion"), därefter på all data tillsammans.

Exempel på prompt: "Grupptervjun berörde ett par ämnen, men också vad de lärde sig och utvecklade genom deltagandet i Ledarskapslabbetts program. Utifrån denna gruppintervju, kan du först beskriva vad deltagarna har lärt sig eller utvecklat? Om de inte nämner detta så mycket, vänligen ange det tydligt här."

5. Manuell jämförelse av resultat mellan olika datakällor och forskaranteckningar, omstrukturering av fynd till teman.

6. Framtagande av rekommendationer: Manuella, baserade på analys och insikter från egen forskning och utbildning

*Notebook LM är en LLM (large language model) baserad på Google Gemini som möjliggör analys av en uppsättning uppladdade dokument. Dess RAG (retrieval augmented generation) har funktioner som kan göra den mer lämplig för denna typ av analys jämfört med t.ex. OpenAI:s ChatGPT-modeller.

Kommentar till analys:

Analys på aggregerad nivå

Resultaten presenteras som en lista över uppnådda resultat kopplade till deltagande i Ledarskapslabbet. Dock har inte varje individ eller team utvecklat alla de förmågor som listas. Särskilt har inte varje organisation uppnått samma spridningseffekter.

Även om huvudteman kan hittas bland majoriteten av deltagarna, kan olika individer och organisationer ha lärt sig mer eller mindre, och olika saker. Detta beror på de många parametrarna i spel.

Kvantitativ data ger insikter om spridning

Den kvantitativa datan som samlats in genom enkäter bygger på individuella och grupp-baserade mätningar. Den kan användas för att förstå till vilken grad de aggregerade resultaten representerar alla eller de flesta organisationerna eller individerna.

Datan bygger dock på ett begränsat antal respondenter i förhållande till statistisk analys, och får tolkas med försiktighet. Snarare än bevis så ger den indikationer på spridning som kan användas för utforskande av bakomliggande faktorer till skillnader.

Insikter från den kvantitativa analysen redovisas separat i avsnittet "Olika resor" och appendix.

Resultat

F1: Kompetensutveckling på individnivå - ledarskapsutveckling

F2a: Värdeskapande på organisatorisk nivå

F2b: Samhällelig påverkan och effektlogikens långsiktiga mål

F3: Ledarskapslabbetts möjliggörande faktorer

Kommentarer om spridning

Fråga 1: Kompetensutveckling individnivå - Ledarskapsutveckling

Attityd- och perspektivskiften – Nya sätt att tänka och förstå

Värde av att sakta ner och inte springa på lösningar

Öppen för tvetydighet och osäkerhet Det är okej att inte veta exakt vart man ska, sätt att "gå från förvirring till klarhet och glädje".

Öppen för att omformulera och skifta fokus: att utforska problem och frågor ur olika perspektiv, våga utmana antaganden, skifta fokus och omdefiniera strategiskt omfång.

Värdera lärande som ett resultat i sig - fokus på process över slutresultat, och nya perspektiv på vad som är ett värdefullt resultat. Detta signalerar ett attitydskifte mot långsiktig förändring.

Skifta fokus till målgruppen och externa perspektiv: Se vikten av att kliva utanför för att förstå målgruppen och deras behov, samt att se den egna rörelsen i ett bredare sammanhang. Söka insikter utanför organisationen och även ungdomsrörelsen.

Förändrad syn på vad innovation kan vara.

Släppa taget om perfektion: Ett utforskande, iterativt tankesätt där misslyckande ses som ett sätt att lära. Våga visa något ofärdigt, då det kan ha värde som tankeväckare eller för att ta sig ur kreativ stagnation.

Personlig utveckling och självinsikt

Ökad självinsikt, och medvetenhet om dess betydelse för ledarskaps-utveckling. T.ex. om personliga egenskaper och ledarskapsstil, att vara dömande,

Att lära sig hantera tendenser som motverkar innovation och utveckling - exempelvis perfektionism, kontroll och eget motstånd mot förändring.

Mod och ökad självsäkerhet - att känna sig kapabel inom områden de tidigare undvikat. Självförtroende att agera som ledare.

Att se utanför sig själv - mer medveten om andras perspektiv, och därmed kritiskt ifrågasätta sina egna perspektiv

Fått klarhet kring egna prioriteringar - vad man ska släppa taget om och vad man ska kämpa för. Släppa överambition som skapar onödig komplexitet.

Insikten om vikten av tid för reflektion och intern bearbetning för att utvecklas som ledare

Stärkt ledarskap

Ompröva ledarskap och hur man arbetar tillsammans med andra

Släppa det individuella fokuset: Lära sig vikten av kollektiv reflektion, tolkning och formulering för att nå gemensam förståelse

Förändringsledning: Praktiska färdigheter för att driva organisatorisk förändring, hantera motstånd, kommunicera innovativa idéer.

Organisatorisk medvetenhet

Kritiska insikter om egna verksamheten och strukturella problem, ifrågasätta kärnstrukturer.

Bli medveten om och utmana egna berättelser om organisationen - se hur dessa kan leda åt fel håll eller göra att viktiga detaljer missas.

Bättre förståelse för den egna rollen i det bredare organisatoriska sammanhanget

Inse skillnader mellan människor i sina organisationer, och hur att inte se detta skapar blindade fläckar och utmaningar.

Målgruppsmedvetenhet

Se hur externa faktorer påverkar deras målgrupp och deras möjligheter, samt det egna arbetet

Vikten av att förstå externa aktörer

Nya metoder, att uppleva nya arbetssätt

Strukturerat angreppssätt för komplexa problem – *Design thinking:* Praktisk erfarenhet av att använda metodiken som ett strukturerat angreppssätt för att arbeta med komplexa problem, på olika sätt. Några har redan börjat integrera metoden med befintliga arbetssätt och ta in delar i sina interna material och verksamheter.

Använda prototypande och visualisering för att arbeta med komplexa insikter, skapa engagemang och göra abstrakta processer konkreta

Metoder och arbetssätt för att lära av externa kontexter - förbättrad datainsamling: Nya perspektiv på vad som är värdefull "data", och metoder för datainsamling.

Visuellt arbetssätt för att analysera komplex data: Att arbeta med stora mängder kvalitativ data med visuella verktyg

Iterativt angreppssätt för att ta sig an komplexa utmaningar: Experimenterande, utmana antaganden och tidiga idéer och koncept, testa idéer tidigt för att få återkoppling.

Nya digitala samarbetsverktyg som Mural och Canva.

Ledarskapslabbet rustar och motiverar enskilda ledare för komplexitet, innovation och förändring genom flera mekanismer.

Lärande och kompetensutveckling är kontextuellt och relationellt

Trots att teamen fått liknande kursinnehåll och stöd har läranderesorna varit olika. Till exempel:

Olika startpunkter: Individer och team kommer in med olika förutsättningar för lärande, t.ex. förmåga, kunskap och mognadsnivå.

Typ av utmaning: De har arbetat med utmaningar med olika komplexitetsnivå.

Praktiska hinder och möjliggörare: De har haft olika praktiska möjligheter att arbeta tillsammans (t.ex. vara geografiskt nära eller långt ifrån varandra, schemakrockar).

Oväntade händelser: av olika magnitud som påverkar faktiskt deltagande och engagemang – till exempel indragen finansiering, deltagare som lämnat organisationen.

Coachstöd: Interaktionen med teamcoacher har spelat en viktig roll, och matchningen mellan coach och team har varit bättre eller sämre.

De använda metoderna passar olika individer olika bra, och det kan vara svårt att bryta sig loss från ett invant mönster

Personlighetstyper: Exempelvis någon som är väldigt rigid i sitt tänkande eller rädd för att misslyckas kan uppleva en livsförändrande förändring i sitt agerande, medan en annan som inte förmår att övervinna dessa tendenser kan förbli osäker och tveksam, och få en mer negativ upplevelse.

Erfarenheter och kontext: Tidigare erfarenheter och en hämmande organisatorisk kontext kan ha färgat beteende och tankesätt, vilket gör det svårt att våga kliva utanför dessa.

Kompetensutveckling sker också på gruppnivå

Även om individuell kompetensutveckling är ett mål, har en enskild individ sällan möjlighet att arbeta med innovation och komplexa utmaningar (och det är inte motiverande) – detta sker när människor samlas och bidrar med sina olika styrkor.

Gruppens förmåga att samarbeta i sådana sammanhang är därför viktig och kommer särskilt att spela en roll i den aktuella organisationen.

Labbdesign för kompetensutveckling och spridning

Med ovanstående i åtanke är viktiga skillnader i lärande och potential för vidare spridning att förvänta sig. Labbet har utformats och itererats mellan 2023/2024 och 2025 för att ta hänsyn till dessa aspekter.

Framtida utveckling av ett ledarskapsprogram för kompetens behöver beakta dessa aspekter, särskilt om det får en annan form och omfattning.

Alla deltagare har upplevt en förflyttning. Men varje individ har inte utvecklats eller lärt sig använda metoderna i samma utsträckning och på samma sätt. Mer om detta i avsnittet "olika resor".

Fråga 2a: Effekter och värdeskapande på organisatorisk nivå

En ny generation trygga, modiga förändringsledare med nya verktyg och sätt att tänka kan leda till ett kulturskifte i sina organisationer

Ökad kompetens som hjälper ledare att navigera organisatoriska och samhällsliga utmaningar: t.ex. genom att få nya perspektiv på och hantera komplexa organisatoriska frågor.

Personlig utveckling och självinsikt som stärker dem som ledare: Självreflektion, självinsikt och förändrade tankesätt. Att hantera ambition och perfektionism

Ökad självsäkerhet som gör att ledare kan ta sig an nya uppgifter: utveckla och se hur kapabla de är inom områden de tidigare underskattat eller varit omedvetna om – som att förstå organisatoriska strukturer eller leda workshops. Att inse hur praktiska färdigheter som lärts genom ideellt arbete kan vara värdefulla i andra sammanhang.

Ökat engagemang, motivation och motståndskraft: Deltagarna kände entusiasm över att se sin personliga utveckling, det förtroende de fått och att uppleva hur roligt det kan vara att arbeta även med utmanande frågor. Förmåga att använda lokala resurser på nya sätt vid initiala motgångar.

Tankesätt som stödjer innovations- och transformationsberedskap: Flexibilitet, att omfamna misslyckanden, experimentera, mm. (se föregående sida).

Metodöverföring till organisationer

Nya metoder och verktyg som underlättar praktiskt, handgripligt arbete: Ompröva vad prototyper kan vara och hur de kan skapas och användas, metoder för att arbeta med ett utifrånperspektiv, nya sätt att samla in och strukturera insikter.

Integrering av metoder i ordinarie organisatoriska funktioner: T.ex. sätt att strukturera styrelsemöten, kartlägga externa aktörer.

Integrering av design thinking som projektmodell, som ett validerat arbetssätt i framtida projekt.

En arena för experimenterande, långsiktigt fokus och att bygga motståndskraft

Möjlighet till fördjupning: Den längre tidsramen och fokuset på en läranderes gjorde att de kunde minska stress och prestationspress, gå på djupet och göra högkvalitativt förberedelsearbete, samt undvika att dra förhastade slutsatser.

Organisatorisk motståndskraft: Labbet erbjöd en trygg plats i kaotiska interna organisationsmiljöer eller under yttre press, samtidigt som det gav fokus för att inte ge upp.

Innovationssandlåda: Labbet gav utrymme att ta sig utanför en stel kultur och strikta begränsningar.

Relevanta, meningsfulla lösningar för organisationer och målgrupp

Nya koncept för t.ex. mentorskap, politiskt påverkanspaket för kommuner, mötesplattform för idéer, utveckling av praktiska verktyg.

Resultat som är kopplade till organisationens uppdrag och befintliga initiativ.

Organisatorisk förnyelse

Integrering av externa perspektiv: Att gå bort från ett inifrånperspektiv hjälpte till att utmana antaganden och förankra arbetet i den externa verkligheten.

Nya metoder och processer införlivade i befintlig eller ny verksamhet och material: Behovsbaserat arbetssätt vid tjänsteleverans, fokus på målgruppens behov

Kulturskifte: T.ex. i hur de närmar sig problem som organisation. Fokus på långsiktig påverkan och lärande.

Strategisk omformulering: Strategisk tydlighet med fokus på grundorsaker snarare än symtom.

Mer ändamålsenlig organisationsstruktur: Vissa genomgick förändring och internt tryck – Ledarskapslabbet fungerade som ett kritiskt tillfälle att bygga upp igen, ompröva strategi och fokusera på sitt uppdrag.

Förbättrad teamdynamik och samverkan

Förbättrad gruppssammanhållning: Starkare samarbete i grupper av ledare som tidigare inte arbetat nära tillsammans, en starkare “vi-känsla”. Att inse samarbetets behov möjliggjorde bättre planering och skapande av rätt förutsättningar för högkvalitativt arbete.

Förbättrat samarbete: Starkare gemensam förmåga att hantera friktion och skilda kommunikationsbehov och ambitionsnivåer, förbättrad delegationsförmåga. Konkreta sätt att planera tid, strukturera diskussioner och behålla fokus när det finns begränsad tid för samarbete. Lära sig att släppa tendensen att planera istället för att agera, och att lita på gruppen även när förutsättningarna inte är idealiska.

Förbättrad intern kommunikation för snabbare och mer beslutsamma åtgärder.

Nya kontakter och nätverk och sätt att engagera sig i dessa: Nätverkande och nya kontakter med andra organisationer inom ungdomsrörelsen, experter och kollegor man tidigare inte samarbetat med. Nya sätt att agera i nätverk när man med fokus på samlärande kan omfamna rädsla för misslyckande och nyfiken utforskning. Att våga “använda kontakter” på nya sätt.

Ledarskapslabbet innebär en arena för långsiktighet, förnyelse och resiliens i ungdomsorganisationer. Det har gett möjlighet till fördjupning genom fokus på lärande och minskade krav på prestation. Ett utrymme att gå utanför en stel kultur och strikta begränsningar.

Fråga 2b: Effekter och värdeskapande i civilsamhället och samhället

En ny generation ledare och pionjärer gynnar civilsamhället och samhället i stort

Att utveckla nya förmågor hos unga ledare gynnar ungdomsrörelsen som helhet:

Ny modell för ledarutbildning i att bygga tankesätt, metoder och kompetens för innovation och förändringsledarskap, med potential att gynna hela sektorn.

Förändring i synen på hur man bygger innovationsledarskap och vad innovationsledarskap innebär.

Fokus på hur man strukturerat angriper problem hjälper med många ledarskapsutmaningar, inte bara att skapa lösningar.

På samhällsnivå: de potentiella kringeffekterna av förbättrat innovationsledarskap:

Utveckling av förändringsaktörer / ledare för förändringsskapande organisationer

En ökad ledarskapskapacitet för att driva förändring bland unga ger en ökad förmåga i civilsamhället att hantera komplexa samhällsutmaningar över tid.

Individer som katalysatorer i framtida sammanhang: Individer som har gått igenom programmet kommer att bidra inte bara i sina nuvarande roller, utan även i nästa uppdrag de tar sig an, och nästa – i olika positioner eller i helt nya organisationer. Några kan bli morgondagens beslutsfattare.

Interorganisatoriska nätverk för samarbete och lärande

Skapande av interorganisatoriska nätverk för samarbete, kollegialt lärande och inspiration

Kollegialt lärande och kunskapsöverföring:

Att möta och skapa kontakter med andra ungdomsorganisationer. Att höra om utmaningar och sätt att hantera dessa från andra var inspirerande och gav idéer för att hantera gemensamma svårigheter.

Samarbete istället för konkurrens: Labbet blottade behovet av ökat samarbete och mindre konkurrens mellan organisationer.

Ta steget upp på en högre nivå: Deltagarna uttryckte en önskan om ett framtida ledarskapslabb som förnyar hela ungdomsrörelsen snarare än enskilda organisationer.

Stärkt demokratisk resiliens genom ungas ökade inflytande

Stärka ungas inflytande

Stärka icke-traditionella aktörer: Ledarskapslabbet lyfter och stärker icke-traditionella aktörer genom att ge legitimitet och självförtroende till de som idag inte ses eller ser sig själva som viktiga aktörer.

Ökad demokrati: Organisationsutveckling med mål om ökad demokrati och delaktighet från målgruppen, förstärkt av nya sätt att sätta sig in i målgruppens situation.

Stärkt genomslag och ökade möjligheter till inflytande: Till exempel, att kunna presentera sitt värde för företagspartners på nya sätt för att bli tagna på allvar. Önskan att utforska finansieringsmöjligheter utanför de vanliga och hitta andra verksamhetsmodeller.

Projekt som stöttar demokratisk motståndskraft

Specifikt fokus på demokrati i vissa teams arbete. Vissa teams arbete var direkt inriktat på demokratiska aspekter och att stärka ungt ledarskap. Till exempel ungas inflytande, lokal demokrati, åldersmaktsstrukturer, att säkerställa att ungas röster blir hörda.

Innovativa lösningar på viktiga samhällsproblem

Innovativa lösningar på komplexa utmaningar på civilsamhälles- och samhällsnivå - nu och senare

Stora komplexa utmaningar kan hanteras i mindre steg och på oväntade sätt. Frågor som klimat-krisen, demokrati, polarisering gynnas av organisationer som är bättre rustade att ta itu med dem lokalt på ett strukturerat sätt. Många av teamens resultat riktades direkt mot dessa.

Ledarskapslabbet bidrog alltså till experimentella, kreativa och medlemsfokuserade lösningar på samhällsutmaningar som ett resultat av teamens insatser – även om fokus låg på lärande, inte resultat.

Ledarskapslabbet har potential till värdeförflyttning i bidragsgivande genom att utmana projektifiering

- Ett unikt exempel som visar hur medel kan fördelas med en annan struktur och ambition, och vilka typer av värden och synergier detta skapar.
- Ett lärandeorienterat synsätt motverkar kortsiktighet och trycket att ständigt leverera resultat baserade. Fokus på lärande är därför ett radikalt annorlunda grepp jämfört med gängse bidragsfinansiering.

Det tar tid

Att realisera värde tar tid: Lärdomar behöver omsättas i praktik

Deltagarnas uppfattning om värde på organisatorisk nivå håller fortfarande på att utvecklas – flera betonar att deras lärande behöver ”landa” i det praktiska arbetet och bli mer konkret innan de kan prata om genomslag med större säkerhet. Det finns en stark önskan att omsätta lärandet i praktiken.

Det är för tidigt att säga i vilken utsträckning deltagarna kommer att vidareutveckla sina färdigheter och hur de kommer att kunna använda dem när de är tillbaka i ”vardagen”.

Många vittnar dock om hur deras personliga utveckling och nya perspektiv har förändrat deras syn på ledarskap och deras vilja att agera på sätt som är bestående.

Kontext och systemfaktorer spelar roll

Vilket värde som kan realiseras är tätt sammanflätat med kontexten

De värden som realiseras på högre nivåer är en kombination av vad ledarskapslabbet kan erbjuda, vad individerna själva bidrar med, och den verklighet de ”sitter i”.

Till exempel kan ”strategisk omformulering” vara något som bara skett i några av de deltagande organisationerna. På samma sätt har inte varje individ fått lika mycket självförtroende, eller kunnat använda metoderna i samma utsträckning.

Påverkan av systemfaktorer:

Många systemfaktorer kan motverka utvecklingen och implementeringen av de nybyggda förmågorna.

Ett problem är det starka kortsiktiga och resultatfokuserade synsätt som råder i dagens finansieringsstruktur. Ett annat exempel är politiska beslut som kan påverka organisationer och leda till inte bara förlorade ekonomiska möjligheter utan även minskat engagemang.

Förändring på högre systemnivåer är svårare att spåra

Förändring på individnivå är lättare att observera

Datan bygger på uppfattningar. Egna erfarenheter är lättare att bedöma och uttrycka. Resultaten kommer därför att vara mer tillförlitliga när det gäller värden som uppnåtts för individen eller vad de omedelbart kan observera i sin omgivning.

Långsiktiga och systemeffekter är spekulationer baserade på erfarenhet och kontextförståelse

Deltagarna kan härleda långsiktiga effekter: Med sin förståelse för de egna organisationerna, ungdomsrörelsen och målgruppen kan de också börja se potentiella kringeffekter på högre nivåer.

Coacher med lång yrkeserfarenhet bidrar med ett utökat perspektiv där de kan härleda hur kompetensutveckling och erfarenheter kan få långsiktiga effekter för individerna och deras organisationer.

Labbledaren, med djup kunskap om ungdomsrörelsen och civilsamhället, bidrar med ytterligare perspektiv på det potentiella värde som kan realiseras som ett resultat av utveckling och erfarenheter genom labbet.

Svårt att uttala sig om långsiktigt värdeskapande och det som ligger utanför individers upplevelser och observationer

Summering fråga 1 och 2: Värde som skapas genom Ledarskapslabbet på olika nivåer

Individ / ledare

Synliga effekter:

Ledarskapsförmågor, vilja och mod att göra annorlunda, nya perspektiv och en modig kritisk blick på organisationer och målgrupp, och samhällsfrågor.

Organisation

Synliga effekter:

I ett antal fall har Labbet redan fått effekter i organisationer – t ex genom implementering av förslag som skapats, metodspridning, strategiska omtag.

Förväntade effekter på kort/medellång sikt:

- Organisationer som är mer relevanta för sin målgrupp.
- Förbättrat innovations-/transformationsledarskap.
- Förändring av organisationskultur.

Civilsamhälle

Förväntade effekter på medellång/ lång sikt:

- Stärkt demokrati och innovationskraft i ungdomsrörelsen.
- Organisationer med ett klimat där anställda och volontärer vill stanna och fortsätta utvecklas.
- En stärkt rörelse som är relevant för fler och som kan skapa skillnad för unga på nya sätt.
- Ökade interorganisatoriska samarbeten med synergieffekter.

Samhälle

Förväntade effekter på lång sikt:

Samhället i stort tjänar på allt ovanstående. Ringar på vattnet i form av t ex:

- En ny generation ledare som kan bidra till förnyelse och samhällets förmåga att hantera transformation och komplexa utmaningar.
- Ett resilient samhälle med högt engagemang, demokratiska samtal och minskad isolering.
- En stärkt ungdomsrörelse som av ses som en självklar del i innovationssystemet, och som därmed kan bidra till förändring.

Fråga 3: Vad möjliggjorde lärande? Metoder, lärmiljö och tuffa situationer

Annorlunda arbetssätt

Utforskande process

Ledarskapslabbet bidrog med en process som satte *utforskandet i fokus genom design thinking-processen*. Det möjliggjorde för grupperna att utforska och omformulera både sin utmaning, sina mottagare i målgruppen och hur de arbetar med att ta sig an utmaningen. Ett upplevelse-baserat lärande kopplat till reflektion hjälpte grupper att bli mer flexibla och få en djupare problemförståelse.

Definierade steg

Ledarskapslabbets arbetssätt skiljde sig mot hur deltagarna vanligtvis arbetar med t ex målgrupp, projekt, utveckling och ansökningar. En process med definierade stadier tvingade dem att frångå sina vanliga arbetssätt och pröva nya sätt att arbeta på. Dessa erfarenheter hjälpte dem att reflektera över skillnader mot hur de vanligtvis jobbar. Att "lita på processen" var både en stor utmaning och källa till utveckling för de mer ambitiösa teamen.

Att få konkretisera och testa

Genom ett fokus på prototypande och tester med målgrupper kunde grupperna ta ner sin samhällsutmaning till något mer konkret att arbeta med. Visuella verktyg sågs som särskilt användbara. De insåg (paradoxalt) att prototypande kan innebära att frångå idén om ett "fysiskt resultat". Att insikter i sig själva kan vara resultat som katalyserar utveckling.

Fokus på lärmiljö

Fokus på lärande – inte slutresultat

Att jobba i projekt utan absoluta krav på resultat från finansiären innebar ett nytt sätt att förhålla sig till uppdrag. Den förväntade motprestationen var istället ett aktivt deltagande och ansvar för utveckling. Detta skapade ett lugn och ett utrymme för kreativitet, lekfullhet och att bromsa upp, bredda frågor och inte springa på lösningar.

Trygg miljö som tillåter misslyckanden

Ledarskapslabbet skapade en trygg miljö för deltagarna där det fanns *tillräckligt med tid och resurser* för att hinna utforska och omformulera idéer och förståelser. Det gav möjlighet att jobba långsiktigt i en trygg miljö i en turbulent tid. Labbet byggde medvetet och tydligt en *kultur där det är tillåtet att misslyckas*, och "permission to fail" nämndes gång på gång av deltagare som en viktig mekanism för lärande och risktagande. Labbledarna inspirerade genom att själva blotta misslyckanden och rädslor.

Ton och kontextanpassning

Ledarskapslabbet var designat specifikt för ungdomsrörelsen, med medvetenhet om den åldersmaktordning som skapar exkludering och låg självkänsla. Därför låg fokus på miljöer och tilltal som tog deltagare på lika stort allvar som om de varit vuxna beslutsfattare. Utbildningsinnehållet anpassades också för denna specifika kontext.

Specifika upplevelser som triggar lärande

Nära kontakt med målgruppen

Labbets metoder styrde deltagarna att jobba målgruppsanpassat och se sin utmaning och lösning från målgruppernas perspektiv, något som ofta var en ögonöppnare, särskilt när perspektiven skiljde sig åt. Kontakten med målgruppen både genom samtal och test av prototyper fick grupperna att tänka om kring sin utmaning och sina lösningar och öppnade ofta upp nya perspektiv.

Utsätts för osäkerhet

Design thinking som process är ett sätt att navigera det som är otydligt, osäkert och föränderligt. Trots att de flesta sammanhang man står inför är komplexa så är det inte alltid man inser eller accepterar detta. Här tvingades deltagarna se, acceptera och stanna kvar i osäkerhet betydligt längre än vad som var behagligt. Genom att snabbt iterera insikter och lösningar kände de sig med tiden mer trygga med att inte veta och ha allting under kontroll.

Tvingas ifrågasätta sig själv

De flesta har svårt att gå utanför sina egna referensramar och perspektiv, att se till vilken grad ens problemförståelse är personligt färgad. Insikten om hur mycket man utgår från sig själv blev en kraftig aha-upplevelse som accelererar acceptansen att göra annorlunda.

Den process och de förutsättningar som labbet skapade för grupperna har på olika sätt triggat lärandet.

Det innefattar design thinking som projektmetod, metoder och metaforer plockade ur labbets verktygslåda men även attityder kring utforskande och att jobba med att testa prototyper.

Ledarskapslabbet utformades specifikt för att skapa en trygg miljö för lärande där deltagarna kunde känna sig accepterade och hörda.

Flera situationer gav upphov till aha-upplevelser men även skav (vilket beskrivs längre ned). Detta var till viss del en medveten design – exempelvis att utmana deltagare att hantera osäkerhet.

Fråga 3: Vad möjliggjorde lärande? Coach-stöd och externa perspektiv

Stöd från coacher

Under den första labb-omgången 2023/24 hade grupperna relativt lite metod-stöd mellan labbtillfällen och många kände sig vilsna i processen. Som svar på detta skapades för omgången 2025 en stödstruktur i form av coacher som kunde träffa teamen regelbundet (digitalt) genom processen. Det "mänskliga" stödet genom processen upplevdes som centralt.

Lyssna och ställa rätt frågor

Coachens roll blev ofta att lyssna till gruppen och sedan ställa följdfrågor och reflektioner. Genom att behöva förklara sina idéer till en inlyssnande extern person hjälpte grupperna att bättre förstå sin tankar, och se vad de missat.

Coacherna kunde se gruppens process utifrån och trigga reflektion genom att reflektera tillbaka idéerna i annan form eller ställa frågor om hur de tänkt.

Bekräfta gruppernas idéer och framsteg

Ofta var coachens roll inte att ge någon ny input utan bekräfta gruppens idéer och ge tummen upp till deras inriktning och ge självförtroende och tillit till sina idéer. Samtidigt kunde de ge input på hur gruppen kunde bygga vidare på sina idéer. Ibland var gruppens framsteg inte synliga för dem själva, så när processen kändes som mest komplex och förvirrande kunde coachen bekräfta vad de faktiskt åstadkommit.

Bromsa upp

Många grupper hade en tendens att vilja gå direkt på sin lösning och hoppa över steg. Flera coacher rapporterar att deras första uppgift blev att bromsa upp gruppen och se till att de verkligen tänkte ett extra steg på sin utmaningen och samlade in mer data från sin målgrupp – att reflektera över varför lösningar blev likartade, och vilket djup som krävs i målgruppsförståelse.

Skapa distans till labbet

Ledarskapslabbet var utformat för att stötta grupper med mycket olika förutsättningar – en del grupper är i behov av stort stöd och riktning, medan andra har lätt att hitta sina egna vägar. Där skapades en väldefinierad process med tydliga steg och instruktioner för de som hade behov av tydliga ramar. Samtidigt visste man att alltför tydliga ramar kunde begränsa möjligheter till att lära, om man skalar bort allt skav. Förhoppningen var därför att teamen skulle våga gå utanför ramarna och skapa sin egen process och de verktyg som passade för dem.

Coacherna kom att ha funktionen att skapa en viss distans till Ledarskapslabbet genom att vara en länk till utsidan. Ibland kunde det röra sig om att ge gruppen självförtroende att bryta med labbets process om en annan väg eller metod passade dem bättre.

Utifrån-perspektiv

Perspektivpotten

Perspektivpotten gav möjlighet för grupper att på kort tid få kontakt med externa experter med olika bakgrunder och från olika sammanhang. När grupperna parades ihop med rätt extern expert skapade det ofta en avgörande vändpunkt där de snabbt fick in nya perspektiv på sin utmaning.

Gästföreläsare

Gästföreläsarna på labben lyftes flera gånger upp som en uppskattad del där grupperna fick nya insikter på hur de kan jobba med sin samhällsutmaning.

Coachernas utifrån-perspektiv

Coacherna var ofta gruppens huvudsakliga externa kontakt. De blev en viktig knutpunkt och spelade många olika roller för grupperna, men de är de som främst lyfts fram som ett viktigt externt perspektiv. De gav ofta exempel från sin egna erfarenhet, vilket hjälpte grupperna att förstå hur en liknande process kan se ut i ett annat sammanhang.

Coachstödet var centralt. Sättet som grupperna och deras coach arbetade ihop skilde sig åt mellan grupperna. Ibland hade de särskilda coachmöten, ibland var coachen med på arbetsmötena. De som hade möjlighet att jobba nära sin coach fick stort utbyte av deras närvaro och det märktes att de grupperna som inte fick till samarbetet saknade det stöd som coacherna kunde ge.

Mötet med externa kontakter under labbets process triggade ofta lärande och nya perspektiv hos deltagargrupperna.

Fråga 3: Vad skavde och var svårt?

Även om Ledarskapslabbet var uppskattat av de flesta, gav mycket och var en allmänt positiv upplevelse, så fanns det aspekter som skapade friktion och gjorde det svårare att ta till sig labbets innehåll.

Design thinking svårt att greppa

Vad innebär begreppet "design thinking"? Deltagarna hade ibland svårt att förstå design thinking och vad som skiljer det från andra metoder. En anledning till förvirring kan ha varit att design thinking kan ses som en process att orientera sig efter (vilken fas är vi i nu, var ska vi sen), som en uppsättning metoder (exempelvis målgruppsintervjuer, personas, prototypande), som ett förhållningssätt (exempelvis att arbeta målinriktat), eller som ett sätt att lägga upp en lärandeprocess. En del fastnade vid att begreppet upplevdes som svårtolkat.

Svårt förstå och förhålla sig till prototypande: Deltagarna hade bitvis svårt att förstå prototyparbetet och vad det innebar att jobba med prototypande. Prototypande kan ses som på flera sätt: som en metod för lärande, ett utforskande av möjliga lösningar, en början på en lösning, och som ett dialogverktyg för att katalysera samtal. Dessa roller kunde blandas samman.

Fördjupning hade behövts: Grupperna fick bara en introduktion till Design Thinking på första labbet så fler fördjupningar under processen kunde ha hjälpt att förstå de olika nivåerna och nyanserna.

Svårigheter att hitta "rätt" avgränsningar i utmaningarna

Svårigheter med avgränsning och fokus
Det fanns ett dilemma mellan att å ena sidan tänka visionärt, gå till botten med problemet och initiera en större förändring som krävs, och att å andra sidan lösa ett avgränsat problem med en konkret lösning.

Grupperna förstod inte alltid om de skulle arbeta för att direkt påverka samhällsutmaningen, att höja föreningens förmåga att påverka samhällsutmaningen eller verka för att föreningen bättre kan stötta sin målgrupp i att påverka samhällsutmaningen

Prototypande kunde ge resultatfokus

Prototyper gav känsla av resultatfokus:
En paradox tycks vara att fokuset på att skapa prototyper kunde skapa en svårighet att misslyckas och se det som lärande, särskilt tidigt i processen. Några upplevde att det blev för mycket fokus på att ta fram en enskild prototyp – vilket till slut liknar typiska projektresultat.

Vad är en innovativ lösning?

Labbet efterfrågade innovativa lösningar och några grupper hade svårt att förstå vad som kvalificerade sig som en innovativ lösning och varför just innovativa lösningar behövs för att adressera utmaningen (istället för exempelvis best practice).

Bitvis snabbt, förvirrande och otillgängligt.

Kort om tid – trots avsatt tid: Grupperna påpekade ofta att de hade kort om tid för att förbereda uppgifter och att information kom för sent, med dålig timing och struktur, ibland med otydliga instruktioner.

Förväntningar ibland svåra att förstå: Några grupper upplevde att förväntningar som kommunicerades från labbets sida och de förväntningar som fanns "på riktigt" inte var synkade, exempelvis kring leveranser och att hänga med i processen.

Svårt balansera processen – ur fas: Det var svårt att balansera lärandemålen med att driva projekt och skapa prototyp. En del upplevde att de kastades mellan fokus på lärande och prototyp från labbets sida, på ett sätt som inte alltid var i fas med gruppens egna process. Det riskerade då att bli fokus på att ta sig igenom processen för sakens skull och hinna få fram en prototyp.

Inte alltid läge att reflektera

Ledarskapslabbet lade stort fokus på lärande genom reflektion och hade skapat mekanismer för detta, genom exempelvis digitala dagböcker. På grund av känslan av tidspress så var det svårt att klämma in den individuella reflektionen som av vissa kändes påtvingad. Gruppreflektion skedde mer naturligt under förberedelser för coach-samtal. Den individuella reflektionen kom snarare efter avslutat projekt.

Inre och yttre press är svårt att komma undan

Även om labbet tryckte på att det inte fanns press på att leverera och att lärandet var i fokus så kom press från den externa kontexten - föreningens förväntningar, vilja att göra skillnad för sin utmaning, personlig press på att prestera.

Många upplevde stress, till exempel genom tidsbrist. Några hade saker i livet som gjorde det svårt att alltid hänga med i processen. Det var också olika svårt för grupperna att få till arbetet, och det fanns i vissa fall en obalans när några var anställda och andra volontärer.

Det fanns också variation i hur bra coach-relationen funkade. För de som hade bra utbyte lyfte det gruppen väldigt mycket, för vissa grupper blev det istället som en avrapportering som kändes tvingande och det blev uppenbart att de saknade mentorskapet.

Skav behövs för lärande, och att designa en alltför snäll process tar bort dessa möjligheter. Men det gäller att begränsa osäkerheten till där det ger upphov till lärande, inte bara allmän frustration. Vad som är vad är dock en personlig uppfattning. Flera påpekade att under processen handlade det om att bara göra - insikterna kommer först efter labbet när man fått distans och tillfälle att reflektera.

Fråga 3: Teman som efterfrågades och behov för att ta lärdomar vidare till föreningarna

Teman som efterfrågades

Vad är demokratiskt ledarskap idag?

Vad det innebär att vara ledare i en demokratisk organisation i dagens samhällsklimat och hur skiljer det sig från den privata (eller offentliga) sektorn? Finns det en ny form av ledarskap och en ny typ av ledare som behövs idag? Vad är skillnaden på att vara (förändrings-)ledare och att ha en beslutsfattande position?

Hur skapar man lärande organisationer som kan ta tillvara på dessa nya former av ledarskap och förmågor att leda förändring?

Ska fler decentraliserade initiativ uppmuntras och föreningarna bli mindre toppstyrda? Hur görs det i så fall rättvist och transparent?

Vilken roll har föreningslivet idag?

Har föreningslivet minskad eller ökad betydelse på grund av det politiska klimatet och det offentliga samtalets utveckling?

Vad är syftet med en demokratisk förening i en tid med sociala medier, digital aktivism, politiska influencers och andra påverkansmedel?

Ska man få personer att engagera sig i föreningen eller använda föreningens resurser till att aktivera personer på utsidan? (Jämför partipolitiken som gått från masspartier till professionalisering)

Hantera övergången

Hantera övergången till vardagen

Även om deltagargrupperna har idéer om vad som skulle kunna komma till nytta i deras förening och på ett personligt plan har hittat nya sätt att arbeta, så har det sällan funnits en plan för hur lärdomarna kan komma andra till nytta.

Grupperna har själva nämnt att de kunde ha behövt en övergång till vardagen för att det inte ska bli ännu ett projekt vars lärdomar inte förs vidare in till nästa. Gruppens arbete har ibland varit fränkopplat från föreningsutvecklingen och riskerar att stanna på individ och gruppnivå.

Deltagarna efterfrågade ett avslut där grupperna på ett systematiskt sätt får reflektera över vilka lärdomar de gjort och hur det skulle kunna förändra hur de och deras föreningar arbetar. Det gäller inte minst de mer osynliga aspekterna som kan vara svåra att kommunicera, då design thinking i sig kan vara en transformativ process som ger nya insikter och attityder som inte alltid är synliga utåt.

Spridning och implementering

Hur sprids lärdomarna?

Finns förutsättningarna för att ta lärdomarna vidare? Även här kunde grupperna ha behövt stöttning för hur de ska tänka kring spridandet av lärdomarna.

Vem ansvarar för att driva förändringen? Sker det centralt eller ute i lokalföreningarna?

Behöver föreningarna ordna interna ledarskapslabb för att andra medlemmar ska gå igenom en liknande process? Kan design thinking bara spridas genom att erfara det, inte genom att informera om det?

Har föreningarna möjlighet att jobba med Ledarskaps-liknande processer i sina övriga projekt och initiativ?

Här finns en paradox: Att jobba utifrån design thinking uppfattas som resurskrävande jämfört med andra arbetssätt, men det "kostar" mindre i slutändan eftersom arbetet justeras efter utmaningen och målgruppens behov.

Några teman återkom när deltagarna reflekterade på vad de upplevde att labbet hade behövt ha mer fokus på.

Om dessa ska vara med i en utbildning som Ledarskapslabbet eller ej är en prioriteringsfråga i förhållande till tillgänglig tid – kanske täcks de redan av andra ledarskapsutbildningar. De är dock relaterade till Ledarskapslabbets kärnfokus, och skulle kunna hjälpa deltagarna att ta vidare sina lärdomar i praktiken, i sina organisationer.

Summering fråga 3: Vad möjliggjorde lärande

Nya metoder och arbetssätt

Utforskande process: Design thinking som projektmetod, en verktygslåda med metoder och metaforer, samt attityder kring utforskande.

Definierade steg: En process med definierade stadier som tvingade dem att frångå sina vanliga arbetssätt och pröva nya sätt att arbeta på, vilket både hjälpte överambitiösa och osäkra team. Samtidigt kan för mycket tydlighet uppfattas som hämmande.

Att få konkretisera och testa: Hjälpte grupperna att ta ner sin samhällsutmaning till något mer konkret och underlättade iterationer. Visuella verktyg sågs som särskilt användbara. Utmana syn på vad "konkreta resultat" innebär.

Trygg miljö som ger utrymme för utmanande lärsituationer

Fokus på lärande, inte slutresultat skapar lugn och utrymme för kreativitet, lekfullhet och att bredda frågor och inte springa på lösningar.

Trygg miljö med utrymme att misslyckas: En kultur fokuserad på psykologisk trygghet, där deltagare kan känna sig accepterade och där det är tillåtet att misslyckas. Ledare med empati som exponerar egna misslyckanden och rädslor.

Ton och kontextanpassning: Ett legitimerande tilltal som tar hänsyn till och motverkar normer som begränsar unga. Lärometoder anpassade till civilsamhällets kontext.

Situationer som väcker starka känslor och aha-upplevelser: Nära kontakt med målgruppen. Tvingas hantera osäkerhet. Ifrågasätta sig själv och egna perspektiv.

Coachstöd

Lyssna och ställa rätt frågor. Genom att behöva förklara sina idéer till en extern person kunde grupperna att bättre förstå sin tanka och se vad de missat.

Bekräfta gruppens idéer och framsteg: Ge självförtroende och tillit till gruppens egna idéer när de själva inte insåg hur långt de kommit.

Bromsa upp: Se till att grupperna verkligen tänkte ett extra steg på sin utmaningen och jobbade med djup i sin problemförståelse

Skapa distans till labbet: En del grupper har stort behov av stöd och riktning, medan andra har lätt att hitta sina egna vägar. Labbets tydliga steg och verktyg kan alltså både stötta och hämma. Coacherna inspirerade att våga gå utanför ramarna och skapa sin egen process och egna verktyg.

Utifrån-perspektiv

Perspektivpotten: Ekonomisk möjlighet för grupper att på kort tid få kontakt med externa experter med olika bakgrunder och från olika sammanhang – ofta avgörande vändpunkter där de snabbt fick nya perspektiv på sin utmaning.

Gästföreläsare: Gästföreläsarna på labben gav också grupperna nya insikter på hur de kan jobba med sin samhällsutmaning.

Coachernas utifrån-perspektiv: Coacherna var ofta gruppens huvudsakliga externa kontakt och gav exempel från sin egna erfarenhet. Detta hjälpte grupperna att förstå sin organisatoriska kontext med andra ögon, och förstå hur en liknande process kan se ut i ett annat sammanhang.

Olika resor

Variationer i upplevelse och utveckling mellan individer och grupper – insikter från kvantitativ analys av digitala enkäter

Variationer i upplevelse – insikter från deltagarenkäter

Figuren visar att deltagarnas utveckling inte varit enhetlig

Även om den genomsnittliga förändringen är mest positiv, har enskilda deltagare rapporterat olika erfarenheter och förflyttningar genom programmet.

För att fördjupa förståelsen har vissa kvantitativa data som genererats i labben analyserats som ett komplement till de tidigare presenterade aggregerade och kvalitativa resultaten. Denna datainsamling möjliggör en närmare blick på hur deltagarna själva har skattat sitt lärande och hur dessa upplevelser har utvecklats och varierat över tid. Det bör dock nämnas att datan är mycket begränsad för statistisk analys.

Enkätfrågor (ställda vid labb1, 2 och 3).

Sedan det senaste labbtillfället..."

Q1: Mitt engagemang och deltagande i projektet

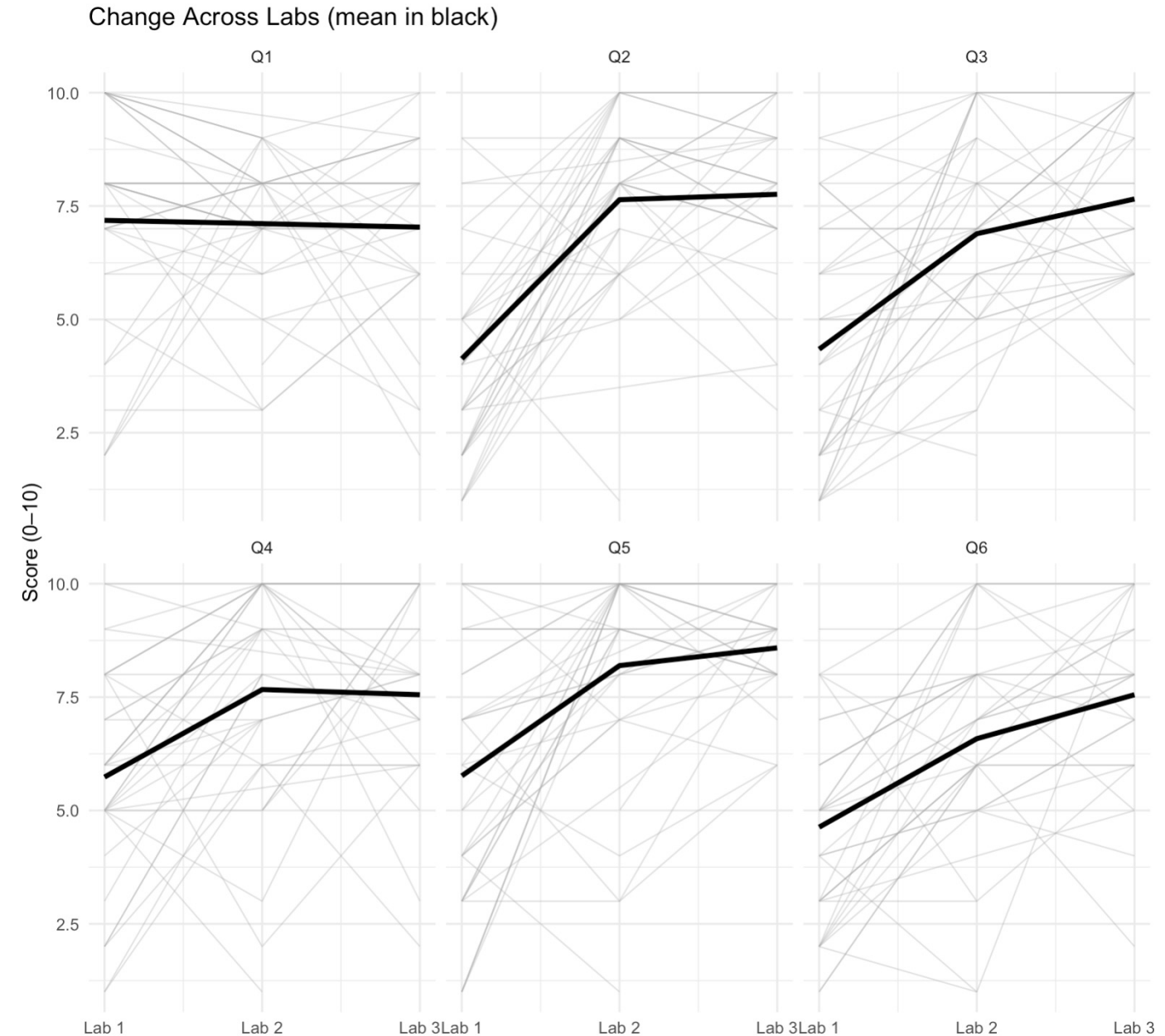
Q2: Haft möjlighet att adressera organisationens komplexa utmaningar med målgruppens perspektiv

Q3: I projektet testat nya arbetssätt och experimenterat i mitt ledarskap

Q4: Labbgruppens utveckling

Q5: Blivit utmanad i mitt sätt att tänka om och förstå vår komplexa utmaning

Q6: Har utvecklats i mitt sätt att arbeta med ledarskap i min organisation



Datainsamling och omfattning

Den kvantitativa analysen bygger på ett longitudinellt, småskaligt upplägg för att följa deltagarnas lärande- och utvecklingsresor under tre labbtillfällen (Labb 1, Labb 2, Labb 3). Data samlades in via digitala reflektionsenkäter som fokuserade på individuella, organisatoriska och samarbetsmässiga lärandeupplevelser.

Varje deltagare besvarade sex återkommande reflektionsfrågor (Q1–Q6), med svarsskalan gick från 0 till 10, där:

- 0 = *Stämmer inte alls / Inte alls*
- 10 = *Stämmer helt / I mycket hög grad*

Analysen utgår från ett mycket begränsat underlag (N=ca. 40) och används för beskrivande statistik och tolkande analys för att identifiera mönster, spridning och förändring inom gruppen snarare än inferentiell statistik (som bygger på antaganden och modeller med syfte på dra slutsatser om en större population).

Sammanställningar för analys

Data bearbetades och strukturerades i det statistiska analysverktyget R, vilket togs fram för att analysera datan* (se Appendix 1).

För att stödja analysen togs också ett antal visualiseringar fram vid behov/separat (se Appendix 3), till exempel för att tydligare se utvecklingsresor och variation mellan grupper och organisationer.

Relevant data sammanställdes i en syntestabell som sammanfattar tolkningarna av alla beräkningar (se Appendix 2). Syftet med denna är att analysera i vilken utsträckning de kvantitativa resultaten bekräftar, nyanserar eller kontrasterar mot de kvalitativa insikterna. På så sätt användes den kvantitativa datan inte bara för att beskriva utveckling, utan även för att pröva och fördjupa förståelsen av programmets effekter.

* Vissa enkätfrågor innehöll även öppna kommentarsfält. Dessa fritextsvar exporterades separat och har analyserats inom ramen för de kvalitativa resultaten.

Mätningmässiga överväganden och begränsningar

Självrapporterade resultat: Alla svar i enkäten är självrapporterade och speglar hur deltagarna själva upplevt sin utveckling under programmets gång. Det innebär att resultaten fångar subjektiva upplevelser snarare än externa observationer eller beteende-förändringar, vilket är viktigt att beakta i tolkningen.

Ingen sann före-mätning: Labb 1 skedde kort efter programmets start, så förändringar som skett före Labb 1 fångas inte upp.

Rekonstruktion av tidslinje: Då enkätdata saknade tydliga markeringar för respektive labbtillfälle, rekonstruerades tidslinjen genom att sortera svaren utifrån tidsstämpel per deltagare. Detta är en vedertagen metod vid longitudinell analys när strukturerade metadata saknas. Viss risk för felklassificering eller avvikelse kan inte uteslutas (särskilt vid sena svar), men det använda tillvägagångssättet är överlag i linje med en logisk och konsekvent struktur mellan mättillfällen. Den kvantitativa analysen baseras på denna rekonstruerade struktur.

Tak-effekter: Vissa frågor har höga utgångsvärden redan vid Labb 1. Det kan ha begränsat möjligheten att fånga vidare utveckling.

Bortfall över tid: Antalet respondenter minskar successivt genom datainsamlingen. Detta kan ha snedvridit resultaten mot mer engagerade eller positiva deltagare och minska variationen i svar (SD) konstgjort.

Analysens avgränsning: Analysen fokuserar på individnivå (Q1–Q6) och deras koppling till forskningsfrågor (F1–F3). Andra gruppsspecifika data och organisationssvar analyserades inte här.

”Spridning” som analysdimension

Vad kan vi lära oss av datan?

För att förstå hur deltagarnas lärande upplevdes och utvecklades över tid analyseras förändringar i standardavvikelse (SD) för varje fråga mellan de tre mättillfällena (se Appendix 1-2).

Det är särskilt relevant att inte bara titta på genomsnittliga förändringar, utan också på hur svaren varierar mellan deltagare (spridningen i svaren). Det i sin tur kan signalera behov av fördjupad /vidare analys för att förstå bakomliggande orsaker och möjliga stödbehov.

Vad betyder det när spridningen minskar?

När standardavvikelsen minskar över tid tyder det på att deltagarnas svar blivit mer samstämmiga. Det betyder att de inte bara utvecklats individuellt, utan även att en gemensam förståelse, färdighet eller upplevelse vuxit fram inom gruppen.

Vad betyder det när spridningen ökar eller varierar?

Om spridningen istället ökar, eller förblir hög, tyder det på att deltagarna haft mer varierade upplevelser. Det kan bero på skillnader i organisatoriska kontexter, roller, förutsättningar eller engagemang.

Q1 – Engagemang i programmet:

Deltagarna angav redan från början ett högt engagemang i programmet (medelvärde 7,1 av 10), vilket låg kvar på en liknande nivå under hela perioden. Samtidigt ses en viss ökning i spridning mellan Lab 2 och Lab 3, vilket kan tyda på att några tappade engagemang, medan andra fortsatte på samma höga nivå. Eftersom nivån redan var hög från början fanns ett begränsat utrymme för "förbättring" -en så kallad tak-effekt. Det kan också förklara varför resultaten visar stabilitet snarare än utveckling och varför variationen ökade något mot slutet.

Q2 – Arbete med organisationens samhällsutmaningar:

Den här frågan visar störst positiv förändring -både i medelvärde (från 4,1 till 7,7 i snitt) och i andel deltagare som rapporterade förbättring (över %90). Samtidigt minskar variationen mellan deltagare, vilket indikerar att inte bara många, utan nästan alla upplevde att de hade börjat hanterat sina organisations samhällsutmaningar på ett mer meningsfullt sätt -ett tecken på att programmet främjade brett organisatoriskt lärande och strukturerad reflektion inom deltagarnas organisationer.

Q3 – Experimenterande i ledarskap:

Från en låg startnivå (4,3) rapporterade deltagarna en tydlig ökning i att ha testat nya arbetssätt, upp till 7,6 i genomsnitt vid Lab 3. Variationerna minskade samtidigt tydligt över tid, vilket tyder på att utvecklingen skedde i liknande takt och riktning för många. Det kan tolkas som ett tecken på att programmet har stöttat ett gemensamt utforskande ledarskap och bidrog till trygghet i att prova nya arbetssätt, något som också framkommer i kvalitativa reflektionerna om ökad handlingsförmåga och mod att prova nytt.

Q4 - Samarbete i labbgruppen:

Deltagarna rapporterade en tydlig förbättring i upplevelsen av deras labbgruppens samarbete -från ett medelvärde på 5,7 till 7,5. Samtidigt minskade variationen något, men inte lika kraftigt som i andra frågor. Det kan tyda på att vissa grupper utvecklade starkare (eller hittade fungerande) samarbetsformer, medan andra stötte på hinder eller redan hade etablerade arbetssätt. Resultatet bekräftar kvalitativa teman om olika gruppdynamiker och betydelsen av trygga och stödjande miljöer för lärande.

Q5 – Utmanad i tanke kring samhällsutmaningar (individnivå och samhällsnivå):

Även här syns en tydlig utveckling -från ett lågt utgångsvärde (5,7) till ett genomsnitt över 8 vid Lab 3. Samtidigt minskade skillnaderna mellan deltagare markant, vilket tyder på att deltagarna inte bara reflekterade djupare kring komplexa samhällsutmaningar på individnivå, utan att de också rapporterade liknande tankeförskjutningar över tid. Detta antyder att programmet skapade förutsättningar för en gemensam fördjupning, där en ny förståelse för komplexitet och systemtänkande blev en delad erfarenhet. Detta bekräftas också i de kvalitativa berättelserna om nya perspektiv och omprövning av tidigare tankesätt.

Q6 – Ledarskapsutveckling i organisationen:

Deltagarnas rapporterade ledarskapsutveckling är en av de tydligaste förbättringarna i mätningen – från 4,6 till 7,5 i medelvärde. Inledningsvis varierade svaren mer, vilket sannolikt speglar olika organisatoriska kontexter och startpunkter. Över tid minskade dock variationen, vilket tyder på att deltagarna i hög grad konvergerade mot liknande upplevelser av ledarskapsutveckling. Resultatet pekar på att programmet lyckats skapa gemensamma strukturer för praktisk ledarskapstillväxt.

Variation mellan organisationer

Enkätfrågor (ställda vid labb1, 2 och 3).

Sedan det senaste labbtillfället..."

Q1: Mitt engagemang och deltagande i projektet

Q2: Haft möjlighet att adressera organisationens komplexa utmaningar med målgruppens perspektiv

Q3: I projektet testat nya arbetssätt och experimenterat i mitt ledarskap

Q4: Labbgruppens utveckling

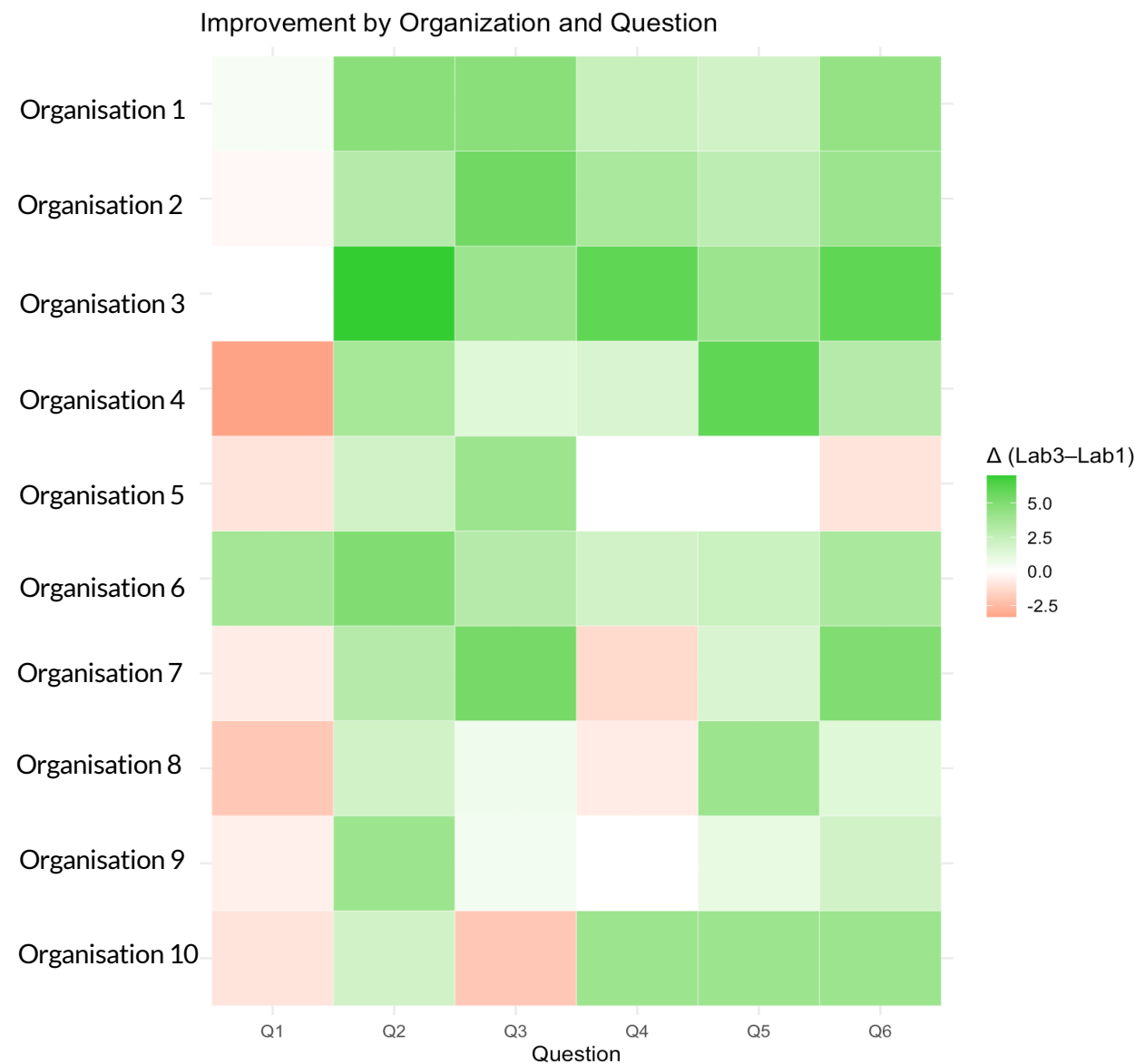
Q5: Blivit utmanad i mitt sätt att tänka om och förstå vår komplexa utmaning

Q6: Har utvecklats i mitt sätt att arbeta med ledarskap i min organisation

Figuren visar att gruppernas utveckling inte varit enhetlig

Utöver de individuella utvecklingsmönster som tidigare presenterats, har samma kvantitativa datamaterial även analyserats utifrån deltagarnas grupptillhörighet (organisationer). Figuren nedan visar hur den självrapporterade **utvecklingen (Lab 3 jämfört med Lab 1)** varierar mellan olika organisationer och enkätfrågor (Q1-Q6).

Det framgår att vissa frågor uppvisade genomgående förbättring, medan andra hade mer varierande resultat, vilket vi kan förstå kopplat till gruppernas organisatoriska kontext. Sådana mönster kan ge ytterligare förståelse för hur olika förutsättningar påverkat läranderesan i praktiken.



Rekommendationer

Kunskapsspridning

Fördjupa genom vidare forskning

Fortsatt utveckling

Reflektion om Ledarskapslabbet i bidragskontexten

Ledarskapslabbets värde jämfört med andra alternativ

För att verkligen förstå det värde som Ledarskapslabbet bidrar med för deltagarna och för ungdomsrörelsens utveckling i stort behöver det jämföras med alternativa satsningar i samma skala. Det som ligger närmast till hands att jämföra med är det individuella projektbidraget som är normen för hur föreningarna annars söker medel.

Det första som blir uppenbart är hur annorlunda ansökningsprocessen ser ut där grupperna har sökt med en samhällsutmaning istället för en färdig projektplan som de i vanliga fall gör och som de bedöms utifrån under projektets gång. Redan där är det vanliga projektförfarandet inte kompatibelt med ett arbetssätt baserat på Design Thinking och att utforska en utmaning och pröva olika lösningsprototyper under projektets gång.

Här blir det tydligt att Ledarskapslabbet genom att skapa en central process effektiviserar sådant som föreningarna annars på egen hand skulle behövt ta, som projektkostnader var för sig. Detta kunde istället baseras på den ackumulerade kunskap och erfarenhet som Ledarskapslabbet har.

Rent krasst ger Ledarskapslabbet skalfördelar när det gäller att hitta en lämplig projektmetod, att få in coaching och mentorskap i processen, att introducera nya perspektiv, att ordna labb, utbyten och nätverkande, med mera.

Att varje grupp skulle få individuella bidrag och själva använda dem till att göra liknande aktiviteter och struktur var för sig skulle vara ineffektivt och leda till ett stort slöseri med resurser. Dessutom är det osannolikt att varje enskild förening skulle ha kunnat komma fram till en sån planerad process och haft kunskap och insikt om sina egna behov.

Risker

Det finns såklart risker med Ledarskapslabbets upplägg där resurser läggs på att skapa en central process som alla bidragstagare går igenom. Det finns en risk att det läggs pengar på sådant som inte efterfrågas av grupperna istället för att de lägger pengarna på vad de har behov av. Det finns också en risk med att gruppernas sammanhang gör att de inte ligger i fas med labbets processer och skulle behövt lägga olika mycket fokus på olika moment.

Bidragsgivande ger organisationerna frihet att spendera pengarna själva, dock med en hög transaktionskostnad för att få till det som labbet tillhandahåller på eget initiativ och med den övergripande risken att de skulle besluta att lägga pengarna så sådant som de tror att de behöver men egentligen inte har behov av och omvänt att de inte upptäcker de behov de inte visst att de hade, som de nu får genom labbets processer.

Ledarskapslabbet behöver dock göra svåra prioriteringar med den tillgängliga tiden och resurserna, både när det gäller vilket innehåll som ingår eller väljs bort och att hitta en form som kan få med så mycket innehåll som möjligt utan att det blir överväldigande för deltagarna, inklusive att de ska få utrymme för att reflektera över sina erfarenheter, skapa lärande och ha flexibilitet att skapa en process som passar deras kontext och utmaning.

Ledarskapslabbets roll i ekosystemet

Ledarskapslabbet existerar inte i ett vakuum utan i ett större ekosystem av olika stödfunktioner som riktar sig mot ungdomsrörelsen.

Även här finns prioriteringar att göra. Är ledarskapslabbet ett helhetspaket för demokratiskt ledarskap och utveckling, eller är det en nisch som täcker upp något som inte redan existerar genom andra liknande initiativ, till exempel att försöka undvika fokus på organisation och internt ledarskap och istället sätta fokus på samhällsutmaningen och prototypande?

Omvänt kan Ledarskapslabbet endast få ut maximalt värde om resten av ekosystemet också är kompatibelt med dess filosofi. Kan föreningarna till exempel applicera det lärande och de arbetssätt de fick ut från Ledarskapslabbet i projekt från andra finansiärer, eller finns det en oförståelse för det sättet att jobba?

Finns andra utbildningar eller projektstöd som kompletterar Ledarskapslabbet, som till exempel kan användas för att ta vidare prototyperna eller hitta vägar för att skapa organisatoriskt lärande baserat på att omvandla organisationerna till att mer likna Ledarskapslabbets processer?

Rekommendation: Sprida kunskap

Problem: Nuvarande bidragsformer bygger på principer som paradoxalt nog kan försvåra och försvaga ungdomsrörelsen.

- Projektifiering och resultatfokus skapar en **kultur av kortsiktighet, rädsla att misslyckas och konkurrenstänkande** som tar fokus från lärande.
- Detta cementerar en kultur som riskerar att **hämna innovationskraft och minska engagemang** – vilket kan leda till tapp av medarbetare och volontärer, och en rörelse som inte utvecklas i takt med sin målgrupp.
- Kortsiktig finansiering gör att man **prioriterar här och nu** på bekostnad av långsiktiga, komplexa, systemiska och målgruppsfokuserade utmaningar.

Ledarskapslabbets etos, design och utförande skapar förutsättningar för att sprida ringar på vattnet utanför den individuella ledaren. Detta är kunskap som behöver spridas

Insikt: Ledarskapslabbet som bidragsmodell ger synergieffekter på systemnivå

Ledarskapslabbet är ett unikt pilotexempel på hur man kan katalysera ungdomsrörelsen genom **innovativt bidragsgivande**.

Resultaten visar att programmet är ett sätt att stötta föreningar med ett **långsiktigt och systemiskt perspektiv** som tar fasta på samhällets utmaningar och sätter människor i centrum.

Det är ett exempel på hur fördjupat lärande och personlig utveckling kan uppnås när man **kliver bort från projektifiering och resultatfokus**. Deltagare kan kliva ur sitt vanliga sammanhang för att öppna nya perspektiv och tänka annorlunda.

Vidare har Ledarskapslabbets grupper tagit fram **lösningar som gagnar både målgrupp och organisationer**, trots ett uttalat fokus på att resultat inte är det viktiga.

Vad gör att Ledarskapslabbet skapar nytta?

- **Fokus på lärprocess snarare än slutresultat** ger långsiktiga effekter och möjligheter till personlig utveckling.
- **Ändamålsenlig metod:** design thinking och de principer ansatsen bygger på rustar individer för komplexa utmaningar i en föränderlig värld. Den typ av utmaningar de oundvikligen ställs inför men inte tidigare har haft verktyg att hantera.
- **Fokus på lärmiljö och tilltal** förstärker möjligheterna till lärande och engagemang. Fokus på trygghet, empati, inkludering och legitimering av unga förstärker möjligheterna till lärande och engagemang.
- **Kontinuerligt stöd som utmanar deltagarna** att gå längre utanför hur de brukar göra samtidigt som trygghet skapats.
- **Kontextanpassning och lyhördhet** för ungdomsrörelsens speciella behov skapar praktiska och känslomässiga förutsättningar för meningsfullt deltagande.
- **Fokus på samhällsutmaningar** ger idéer som gagnar både målgrupp och organisationer.
- **Externa perspektiv och fokus på kritiskt ifrågasättande** genom perspektivskiften skapar förutsättningar strategisk förnyelse.

Rekommendation: Fördjupa kunskap genom forskning

Förstå effektlogik – kopplingar mellan Ledarskapslabbet och nytta på högre systemnivåer

Undersöka labbets effektlogik (värdeskapande). Kan vi ta reda på mer om det värde som skapas på organisatorisk och civilsamhällesnivå?

- Omsätts lärandet i handling, på vilket sätt, vad får det för konsekvenser?
- Vad händer med de prototyper som utvecklats, får de effekt?
- **Behövs: Uppföljning på längre tid. Utökad intervjustudie. Analys och koppling till befintlig forskning och modeller för effektlogik och mätning.**

Individuella skillnader och förutsättningar kopplat till Labb-metodiken

Individerna gör olika resor genom Ledarskapslabbet. Vi behöver en mer detaljerad förståelse av Labbets "effektivitet" kopplat till både till individ och systemfaktorer.

- Varför skapar det mer värde hos vissa deltagare än hos andra?
- Kan vi vara mer precisa i vilka som bjuds in för att få ökad effekt genom högre träffsäkerhet, eller behöver vi möta deltagarna på sätt som även fångar in de som haft det svårt?
- **Behövs: Fördjupad analys av befintlig data, utökad datainsamling**

Organisatoriska skillnader och förutsättningar kopplat till Labb-metodiken

Labbets lärande och resultat verkar landa bättre i vissa organisationer än andra?

- Vad kännetecknar organisationerna där "ringar på vattnet" fungerar bättre? Där de kunskaper och egenskaper som odlats i ledarskapslabbet tas tillvara på och får plats.
- Vilken nytta skapas genom att satsa på "mogna eller omogna" organisationer?
- Hur kan man stötta organisationer med olika mognadsnivå, vilka stöd och tips deltagare får kopplat till "övergång till vardagen" och "spridning och implementering"?
- **Behövs: Fördjupad analys och utökad datainsamling**

Kritiska aspekter för att uppnå önskad förmågehöjning

- Vilka lärandeupplevelser och faktorer är viktiga att ta med om Ledarskapslabbet eller liknande satsningar har en helt annan form?
- **Behövs: Fördjupad analys av resultat, eventuellt utökad datainsamling.**

Vi behöver en ökad förståelse av hur ungdomsrörelsen kan stärkas av bidrags- och utbildningsformat som Ledarskapslabbet, och vilka mekanismer som bidrar till detta.

Vi behöver förstå hur man kan möta individer och organisationer med olika förutsättningar och mognadsnivå, och hur man kan skapa bättre stöd för fortsatt efterlevnad och utveckling.

Det hjälper oss inte bara i design av nya satsningar, utan ger mer säkerhet i att visa på värdet av en satsning som Ledarskapslabbet.

Rekommendation: Fortsatt utveckling

Ledarskapslabbet är för värdefullt för att lämna.

Fortsatt stöd för efterlevnad och utveckling behövs.

Utveckla format för efterlevnad

Ledarskapslabbet i sin nuvarande form uppnår de uppsatta målen. Effekterna stärks när tidigare deltagare får möjlighet att fördjupa och utveckla sitt lärande och får stöd i implementering och spridning. Exempelvis:

- Utbildningsformat för efterlevnad (t ex kring implementering, spridning, fördjupning i metodik)
- Riktat stöd (t ex coachning, nedladdningsbart material)
- Alumniträffar och nätverk för lärande (t ex plats, processledning och material för träffar)
- Grand Labb-förslag

GV90s roll som systemkatalysator

Att utbilda ledare är ett sätt att uppnå en stärkt ungdomsrörelse som kan bidra till positiv samhällsutveckling - men systemet runtomkring behöver också förändras. GV90 och erfarenheter från Ledarskapslabbet kan användas som hävstång.

Genom sin form belyser Ledarskapslabbet systemutmaningar som påverkar organisationerna, dess ledare och målgrupper – samtidigt som det är ett exempel på hur man kan ge bidrag på sätt som motverkar systemfelen.

- Hur kan GV90 bidra till att förflytta dagens system för bidragsgivande?

Appendix

Kvantitativ analys och kommentarer

APPENDIX 1: Sammanställning av kvantativa beräkningstabeller

Kvantitativ Analys - Beräkningar

Datamaterialet består av ett **small-N-dataset** (ca 40 deltagare som svarar $\times$ 3 mättillfällen $\times$ 6 enkätfrågor). För att möjliggöra longitudinell analys har datan från *individuellmätning* importerats till R, och:

- Strukturats i long format, där varje rad motsvarar en deltagare $\times$ fråga $\times$ labbtillfälle.
- Frågetiketter kodats om (Q1-Q6).
- Deltagar-ID:n och labbnummer har tilldelats för att följa individuella svar över tid.

Två centrala tabeller togs fram för att möjliggöra kvantitativ analys av deltagarnas utveckling över tid (se illustrationer).

"Q1" = "Deltagande/ Engagemang"
 "Q2" = "Bearbeta samhällsutmaning",
 "Q3" = "Testat nya arbetsätt/ledarskap",
 "Q4" = "Samarbete har utvecklats",
 "Q5" = "Tänka om utmaningar/perspektivskifte",
 "Q6" = "Utvecklats i eget Ledarskap/arbete"

1. **mean_by_lab** tabellen visar:

- ❖ Gruppvisa (Lab1,2,3) medelvärden per fråga vid varje labbtillfälle
- ❖ Standardavvikelser (SD) för varje fråga $\times$ lab
- ❖ Antal svarande (n) per mätpunkt

Standardavvikelsen analyserades för att se om deltagarnas svar konvergerade (blev mer samstämmiga) eller divergerade (blev mer varierade) över tid (exempelvis: SD 2.46 $\rightarrow$ 1.68 $\rightarrow$ 2.04).

2. **delta_summary** tabellen omfattar endast de deltagare som besvarade enkäten både vid det första (Labb 1) och det sista mättillfället (Labb 3), och redovisar följande:

- ❖ Genomsnittlig individuell förändring (delta) beräknad som deltagares svar vid Labb 3 minus deras svar vid Labb 1 -över samtliga deltagare som besvarat båda mättillfällena.
- ❖ Andel deltagare som rapporterat förbättring (där Lab 3 värdet är högre än Lab 1 värdet).

Eftersom tabellen fokuserar på endast deltagare med kompletta svar vid både Labb 1 och Labb 3 (över tid), ger den den mest tillförlitliga kvantitativa uppskattningen av faktisk utveckling. Den minimerar risken för att gruppmedelvärde förvrängs av bortfall eller förändrad sammansättning av svarande mellan tillfällena. Ett minskat antal respondenter ger dock en osäkrare analys.

	question	milestone	mean_score	sd_score	n
1	Q1	1	7.184211	2.469875	38
2	Q1	2	7.111111	1.686548	36
3	Q1	3	7.034483	2.043854	29
4	Q2	1	4.131579	2.256175	38
5	Q2	2	7.638889	1.914647	36
6	Q2	3	7.758621	1.902164	29
7	Q3	1	4.342105	2.782924	38
8	Q3	2	6.888889	2.174893	36
9	Q3	3	7.655172	2.040236	29
10	Q4	1	5.736842	2.543505	38
11	Q4	2	7.666667	2.414243	36
12	Q4	3	7.551724	2.097383	29
13	Q5	1	5.763158	2.813425	38
14	Q5	2	8.194444	2.315407	36
15	Q5	3	8.586207	1.210585	29
16	Q6	1	4.631579	2.306525	38
17	Q6	2	6.583333	2.285045	36
18	Q6	3	7.551724	1.992597	29

	question	mean_delta	percent_improved
1	Q1	-0.24	36
2	Q2	3.64	92
3	Q3	3.08	72
4	Q4	1.52	60
5	Q5	2.84	80
6	Q6	3.36	88

APPENDIX 2: Syntestabell som sammanfattar tolkningarna av alla kvantitativa beräkningar

Tabellen sammanfattar de **huvudsakliga resultaten från kvantitativa analysen** av deltagarnas självrapporterade utveckling i programmet.

Varje enkätfråga (Q1-Q6) har preliminärt kopplats till en övergripande forskningsfråga (F1-F3) som vägledning för analysen.

För varje fråga visas:

- ✓ Medel-svar vid Lab 1, 2 och 3
- ✓ Genomsnittlig förändring (Δ) för medelvärde grupper och för de individer som svarat vid både Lab 1 och Lab 3
- ✓ Standardavvikelse (SD) över tid, för att tolka variation i svar.
- ✓ Andel deltagare som förbättrats (om Lab3>Lab1).
- ✓ Observerade mönster i förbättring och spridning.
- ✓ Tolkning i relation till de kvalitativa resultaten.

Syftet med denna syntestabell är att undersöka hur de numeriska mönstren förhåller sig till kvalitativa fynd.

FF	F	Enkätfråga	Lab1 Medel (n=38)	Lab2 (n=36)	Lab3 (n=29)	Medel Δ grupp (L3-L1)	Medel Δ - baserat på individer som svarat både vid Lab1 and Lab3	Standard avvikelse (Lab1-Lab2-Lab3)	% Förbättrade -baserat på individer som svarat både vid Lab1 and Lab3	Observerat mönster	Tolkning vs Kval. (Bekräftar, nyanserar eller kontrasterar de kvantitativa mönstren mot de kvalitativa insikter som hittills framkommit?)
F1	Q1	Från den senaste mätningen, hur har mitt deltagande/engagemang i programmet varit (inför, under, mellan)?	7.18	7.11	7.03	-0.15	-0.24	2.46→1.68→2.04 Först konvergens, sedan viss divergens.	36%	Svag minskning i gruppmedel och individuell nivå. SD först minskar, men ökar sedan igen. Låg och minskande andel förbättrade (<40%).	Kan komplicera: Engagemanget var redan högt vid baslinjen och visar en svag negativ utveckling över tid, vilket kan tyda på stabilitet snarare än förändring. Ett möjligt bortfall av mindre engagerade deltagare kan också förklara mönstret. Den låga andelen förbättrade samt den negativa grupptrenden kan indikera viss måttnad eller tappat engagemang hos en subgrupp deltagare.
F1	Q3	Sedan den senaste mätningen har jag testat nya arbetssätt eller experimenterat i mitt ledarskap eller i projektet?	4.34	6.88	7.65	+3.31	+3.08	2.78→2.17→2.04 Tydlig konvergens.	72%	Förbättring på grupp- och individnivå. SD minskar konsekvent över tid. Över 70 % visar förbättring.	Bekräftar: De kvantitativa resultaten stödjer de kvalitativa fynden om ökat experimenterande i ledarskapet. Förbättringen var tydlig redan vid Labb 2 och delades av majoriteten av deltagarna. Minskad spridning indikerar att utvecklingen var gemensam snarare än isolerad till enskilda individer.
F1	Q5	Jag har blivit utmanad i mitt sätt att tänka om/förstå vår komplexa samhällsutmaning	5.76	8.19	8.58	+2.82	+2.84	2.81→2.31→1.21 Stark konvergens.	80%	Tydlig förbättring med hög andel förbättrade (80 %). Kraftig minskning i SD indikerar stark konvergens.	Bekräftar: Resultaten indikerar en gemensam fördjupning i reflektion och perspektivförskjutning. Den tydliga minskningen i spridning visar att deltagarna i ökande grad delade liknande förståelse av komplexa samhällsutmaningar. Detta ligger i linje med kvalitativa beskrivningar av systemtänkande och omtolkning av problem.
F1	Q6	Jag har utvecklats i mitt sätt att arbeta med ledarskap i min organisation	4.63	6.58	7.55	+2.92	+3.36	2.30→2.28→1.99 Divergens till konvergens.	88%	Kraftig och jämn förbättring över tid. SD minskar stadigt, ökad samsyn i gruppen. Mycket hög andel förbättrade (88 %).	Bekräftar: Resultaten visar tydlig självrapporterad utveckling i det egna ledarskapet i den organisatoriska kontexten. Den tydliga förbättringen i gruppmedel kombinerat med en stadig minskning i spridning tyder på att deltagarna närmade sig gemensamma upplevelser av nya arbetssätt och utvecklat sitt sätt att utöva ledarskap. Detta överensstämmer med kvalitativa teman om praktiskt ledarskapsutveckling, och kan även spegla ökat självförtroende och aktivt agerande i ledarrollen.
F2a	Q2	Från den senaste mätningen har jag haft tillfälle att på ett givande sätt bearbeta min organisations komplexa samhällsutmaningar mot externa eller målgruppens perspektiv?	4.13	7.63	7.75	+3.62	+3.64	2.36→1.94→1.88 Stabil konvergens.	92%	Störst förbättring i materialet. Över 90 % förbättrade. SD minskar stabilt över tid.	Bekräftar: Resultaten visar den starkaste utvecklingen i hela materialet, både vad gäller omfattning och spridning. Minskad variation indikerar att utvecklingen var kollektiv och brett förankrad. Tillsammans, en höga förbättringen och minskade variationen tyder på att många organisationer rört sig mot en mer utåtriktad och samhällsrelevant praktik; vilket stödjer kvalitativa insikter om organisatoriskt lärande och värdeskapande på systemnivå.
F2b	Q5	Jag har blivit utmanad i mitt sätt att tänka om/förstå vår komplexa samhällsutmaning	5.76	8.19	8.58	+2.82	+2.84	2.81→2.31→1.21 Stark konvergens.	80%	(samma fråga som ovan – fast samhällsnivå) Stark förbättring tidigt i processen. Hög andel förbättrade och en tydlig och kraftig minskning i SD.	Bekräftar: Mönstret indikerar ett gemensamt skifte i förståelsen av samhällsutmaningar, vilket ligger i linje med kvalitativa data om civila och systemiska perspektiv. Resultaten pekar på påverkan både på individnivå och i relation till bredare samhällskontext.
F3	Q4	Sedan den senaste mätningen har labbgruppens samarbete utvecklats?	5.73	7.66	7.55	+1.81	+1.52	2.54→2.41→2.09 Mild konvergens.	60%	Tydlig förbättring i gruppmedel mellan L1 och L2, därefter liten nedgång. SD minskar stadigt, vilket tyder på viss konvergens. Drygt 60 % uppger förbättring.	Delvis Bekräftar: Många deltagare upplever förbättrat samarbete inom labbgruppen, särskilt i det tidiga skedet. Den måttliga förbättringen och minskade variationen tyder på viss gemensam utveckling, men minskningen i spridning är fortfarande begränsad och gruppmedel sjunker något vid Lab3. Bortom möjlig "effektmåttnad", kontextuell trötthet eller belastning; kan detta spegla variation i hur långt grupperna faktiskt kommit i sitt samarbete. Detta överensstämmer med kvalitativa teman om olika gruppdynamiker och betydelsen av trygga lärmiljöer.

(Enkätfrågorna (Q1-Q6) är i nuläget kopplade till övergripande forskningsfrågor (F1-F3), men denna koppling kan komma att justeras i ett senare skede - detta är en preliminär struktur.)

APPENDIX 3: Kvantitativa Visualiseringar

Visualiseringar och interaktivt analysmaterial

Som en del av analysarbetet togs ett antal visualiseringar fram för att fördjupa förståelsen av deltagarnas utveckling över tid. Många av visualiseringarna är interaktiva och byggda i analysverktyget R, vilket möjliggör detaljerad inspektion av individuella och organisatoriska mönster. Eftersom dessa kräver särskild kodmiljö för att köras, inkluderas de inte i rapporten.

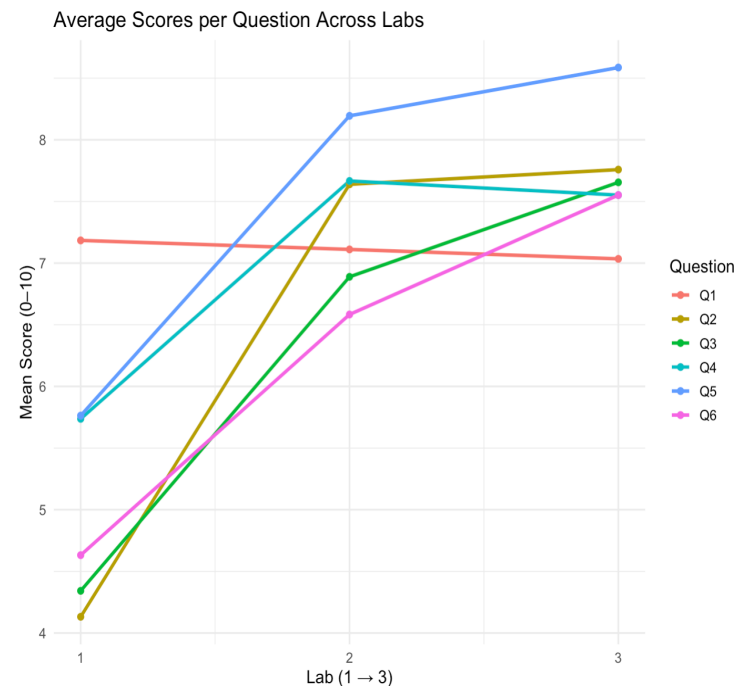
I appendixet presenteras istället ett urval av statistiska visualiseringar på aggregerad (genomsnittlig) nivå för att ge en översiktlig bild av utvecklingsmönster inom programmet. Dessa representerar ett urval av det bredare analysmaterialet och kan kompletteras med interaktiva versioner vid behov.

"Q1" = "Deltagande/ Engagemang"
 "Q2" = "Bearbeta samhällsutmaning",
 "Q3" = "Testat nya arbetsätt/ledarskap",
 "Q4" = "Samarbete har utvecklats",
 "Q5" = "Tänka om utmaningar/perspektivskifte",
 "Q6" = "Utvecklats i eget Ledarskap/arbete"

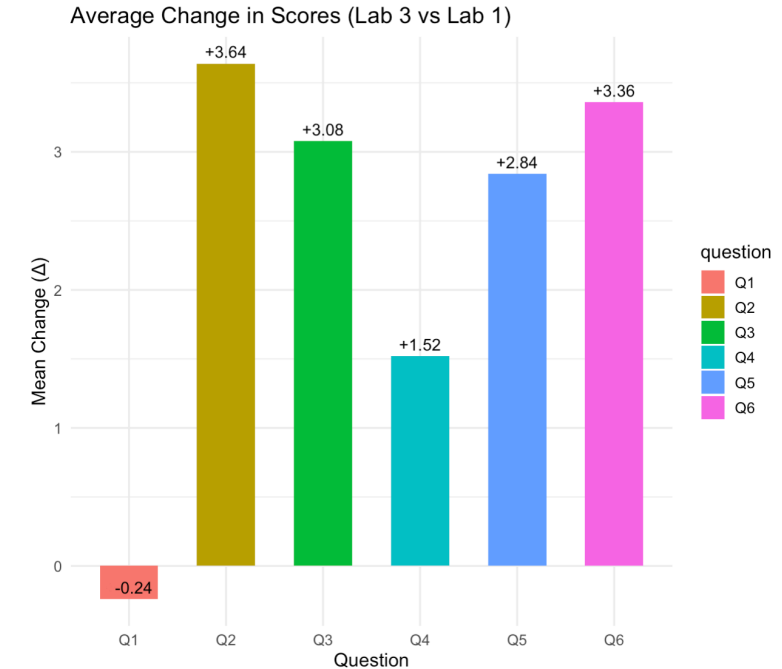
Exempel på Visualiseringar (grupp nivå)

Här visas ett urval av statistiska visualiseringar som sammanfattar kvantitativa mönster från deltagarnas självrapporterade utveckling mellan Labb 1 och Labb 3 på enkätfrågorna Q1-Q6. Alla figurer är på aggregerad nivå och riktar sig inte till enskilda personer eller organisationer.

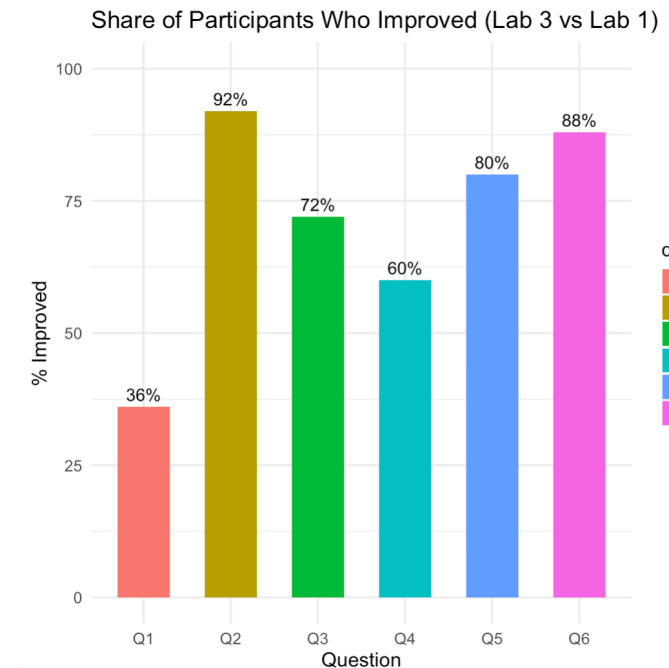
Figurerna på sidan visar endast deltagare som besvarade enkäten från början vid Labb 1 - till slutet med Labb 3. Hur man kan tolka denna data finner ni i huvudrapporten.



Förändring i genomsnittligt värde per fråga (Lab 1 → Lab 3)



Utveckling i
genomsnittspoäng över tid
(Lab 1 → Lab 3)
- Endast deltagare som
besvarade Labb1 -
Labb3



Andel deltagare som
rapporterade förbättring
- Endast deltagare
som besvarade
Labb1 - Labb3

APPENDIX 3: Visualiseringar

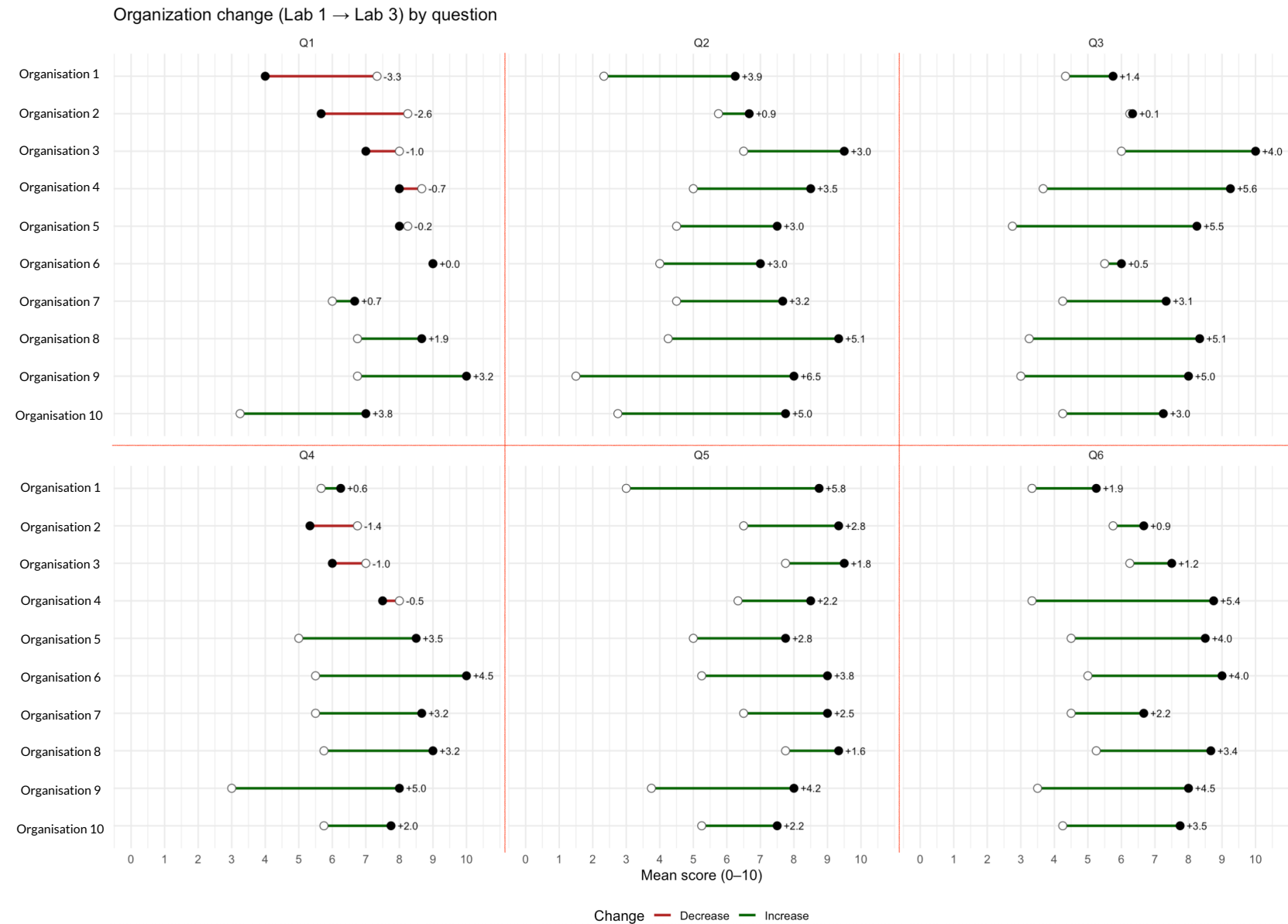
Utveckling per organisation och fråga (Lab 1 → Lab 3)

Diagrammet visar hur självrapporterade medelvärden förändrats för varje fråga (Q1-Q6) inom respektive organisation, mellan Lab 1 och Lab 3.

Varje linje representerar utvecklingen inom en organisation, från startvärde (öppen cirkel) till slutvärde (fylld cirkel).

Gröna linjer markerar ökning, röda markerar minskning.

Visualiseringen ger en snabb överblick över vilka frågor som haft störst utveckling, samt hur dessa mönster varierat mellan organisationer.



APPENDIX 3: Alternativ visualisering

Reflekterande tänkande – spridning och konvergens (Q5)

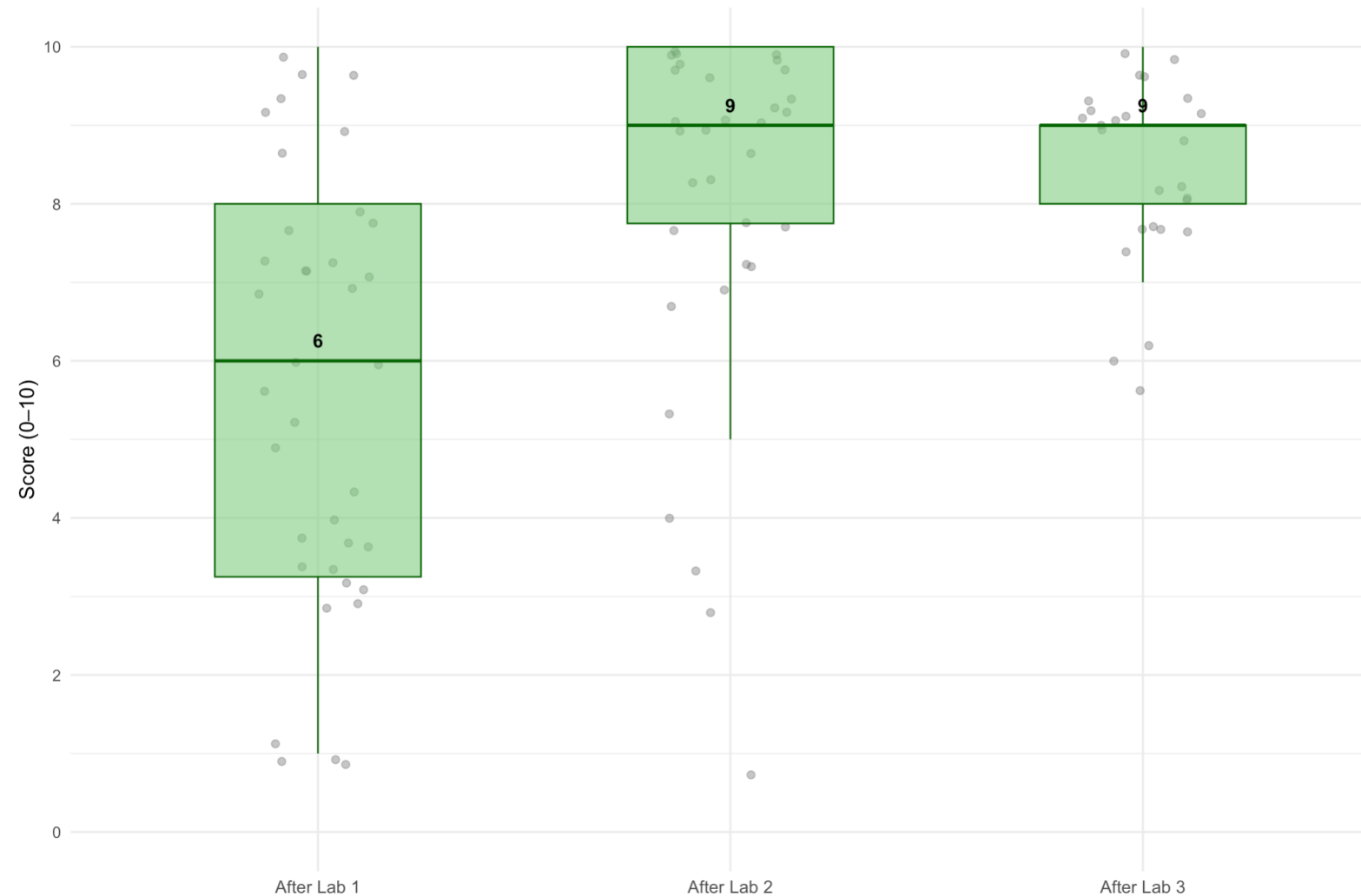
"Blivit utmanad i mitt sätt att tänka om och förstå vår komplexa utmaning"

Visualisering: Boxplot visar individuella svarsfördelningar för Q5 ("Reflektion /Perspektivskifte") efter varje labbtillfälle.

Tolkning: Medianvärden (siffror) och boxarnas storlek visar att deltagarnas svar inte bara ökade i medelvärde utan också blev mer samstämmiga över tid (mindre variation). Det tyder på en gemensam förstärkning av reflekterande tänkande och ökad enighet kring upplevd utveckling.

Reflective Thinking Grew and Converged (Q5: Reflektion/Perspektivskifte)

Each point = a participant's score; numbers thick line in each box with numbers on top show median values (typical score) per lab.
The boxes show how spread out the middle 50 % of scores were. Shorter boxes mean participants answered more similarly (less variation).
Dots outside boxers are outliers (individuals who answered much higher or lower).
Any dots beyond the whiskers is an outlier, short whiskers = more agreement among participants.



APPENDIX 3: Alternativ visualisering

Organisatorisk spridning i experimenterande (Q3)

"Testat nya arbetssätt / ledarskap"

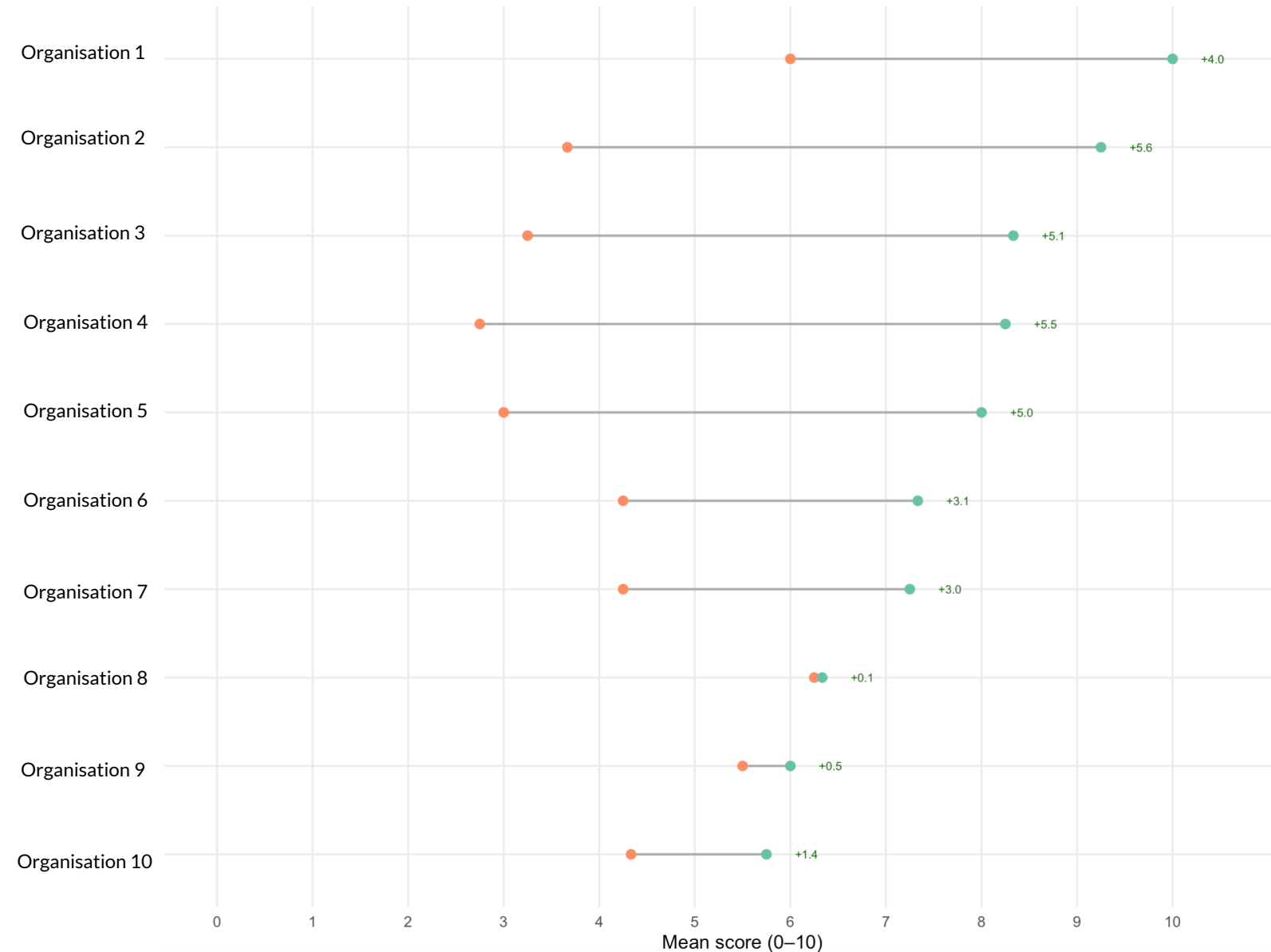
"I projektet testat nya arbetssätt och experimenterat i mitt ledarskap"

Visualisering: Genomsnittlig förändring i rapporterat experimenterande (Q3: "Testat nya arbetssätt/ledarskap") per organisation, mellan Lab 1 och Lab 3.

Tolkning: Varje rad visar förändringen i medelvärde inom en organisation – orange punkt = Lab 1, grön punkt = Lab 3. En linje som går åt höger innebär förbättring. Figuren visar att även om de flesta organisationer ökade, varierade förbättringens omfattning kraftigt – från mycket liten till mycket stark förändring. Detta belyser hur organisatorisk kontext kan påverka lärande och tillämpning i praktiken.

Experimentation rose unevenly across organizations (Q3: Testat nya arbetssätt/ledarskap)

Orange dot = Lab 1 beginning value, Green dot = Lab 3 final value.
A line sloping right means the organization's experimentation scores improved.
The longer the line, the stronger the improvement.



APPENDIX 3: Alternativ visualisering

Samarbete och ledarskap – parallell utveckling (Q4 & Q6)

Q4: "Labbgruppens utveckling"

Q6: "Har utvecklats i mitt sätt att arbeta med ledarskap i min organisation"

Visualisering: Genomsnittliga poäng för Q4 ("Samarbetet i gruppen") och Q6 ("Utveckling i eget ledarskap") över tre labb.

Tolkning: Linjediagrammet visar hur samarbete och ledarskapsutveckling följdes åt under programmets gång. Den gemensamma uppgången tyder på att labbet i stort sett bidrog till både individuell och gruppbaserad utveckling – ett viktigt antagande i effektlogiken.

