



september 2007

Självförtroende och handlingskraft genom



Stockholmsmodellen för ledarutveckling

Leadership
and Group
Counselling

Medical
Management
Centre

Department
of Learning,
Informatics,
Management
and Ethics

Christer Sandahl

Jan Edenius

Helena Gustafsson

Therese Wahlström



**Karolinska
Institutet**

”Staden har krympt, cheferna har växt”

(Samtalsledare för utvecklingsgrupp)

Uppdraget att utvärdera och undersöka Kompetensfondens satsning på utvecklingsgrupper för chefer, Stockholmsmodellen för Ledarutveckling, gick 2003 till forskargruppen ”Ledarskap och Grupp”, vid Medical Management Centrum, Karolinska Institutet. Det har varit ett intressant uppdrag som engagerat många, inte minst alla som medverkat genom att svara på enkäter, delta i fokusgrupper och videoinspelningar. Ett stort tack för era bidrag!

Avsikten med denna rapport till Stockholms stad är att presentera en lättillgänglig sammanfattning av huvudlinjerna i de resultat som framkommit.

På nästa sida framgår vilka publikationer som hittills kommit till inom forskningsprojektet. Forskningen är inte avslutad genom detta, utan kommer att fortgå ytterligare några år. Vi kommer då att fokusera på mer specifika frågeställningar som bland annat berör organisationspsykologiska konsekvenser av att utbilda internt rekryterade samtalsledare och samspelet mellan organisatoriska faktorer och chefers personlighet, ledarstil och kön i relation till processer i och effekter av utvecklingsgrupperna.

Stockholm i september 2007

Christer Sandahl

Forskargrupsledare

TIDIGARE PUBLIKATIONER

- Edenius, J. (2007). *Support Groups for Managers - an intervention for leader development*. Stockholm: Institutionen för Lärande, Informatik, Management och Etik, Medical Management Centrum, Karolinska Institutet
- Finnilä, K. & Larsdotter, G. (2007). *Vad kan medarbetares bedömning i medarbetarenkäter säga om ledarskapsutveckling? - en explorativ studie inom Stockholms Stad*. Stockholm: Institutionen för Lärande, Informatik, Management och Etik, Medical Management Centrum, Karolinska Institutet
- Gustafsson, H. (2007). *Stockholmsmodellen för ledarutveckling – deltagares och samtalsledares egna upplevelser*. Stockholm: Institutionen för Lärande, Informatik, Management och Etik, Medical Management Centrum, Karolinska Institutet
- Sandahl, C. & Edenius, J. (2005). Grupphandledning av chefer. I M. Larsson & J. Lindén (Red.) *Handledning - Perspektiv och erfarenheter*. Lund: Studentlitteratur
- Sandahl, C. (2006). *Chefer i lärande organisation*. Kompetensfonden, Stockholms stad
- Sandahl, C. (2006) *Group Supervision for Managers: Preliminary Findings from a Research Project*. Forum – Journal of the Association for Group Psychotherapy and Group Processes, nr 1
- Ström, K. (2005) *Dialog och reflektion som metod - utvärdering av grupphandledning för chefer*. Stockholm: Institutionen för Lärande, Informatik, Management och Etik, Medical Management Centrum, Karolinska Institutet
- Unger, A. (2007). *Stockholmsmodellen för ledarutveckling - chefsgrupphandledning och dess effekt på deltagarnas självförtroende*. Stockholm: Psykologiska Institutionen, Stockholms Universitet

TIDNINGSPUBLIKATIONER

- *Auktoritet och makt*. LIV 2/2007
- *Chef – en omöjlig profession*. Psykologtidningen 12/2006.
- *Chefer behöver andningshål*. Dagens samhälle 38/2006
- *Chefer bäst på att stötta chefer*. Chefen i fokus 3/2007
- *Perspektiv på ledarskap & samverkan*. LIV 5/2006
- *Stockholm ska toppa mellancheftslaget*. Svenska Dagbladet 17 december 2004

INNEHÅLL

1. SAMMANFATTNING.....	s. 7
2. BAKGRUND	s. 11
3. KOMPETENSFONDEN.....	s. 14
4. UTVECKLINGSGRUPPER FÖR ENHETSCHEFER	s. 16
5. FORSKNINGSPROJEKTET	s. 18
5.1 Resultatredovisningen.....	s. 18
5.2 Kategorischema.....	s. 21
6. KONKURRENSFRITT FORUM	s. 22
6.1 Bakre regionen	s. 22
6.2 Plattform.....	s. 23
6.3 Överenskommelsen	s. 24
6.4 Gruppkonstellationen	s. 25
7. UTGÅNGSPUNKTER	s. 29
7.1 Förkunskaper.....	s. 29
7.2 Motiv	s. 30
7.3 Förankring, kontext.....	s. 31
8. FÖRSTÅELSE I FOKUS.....	s. 33
8.1 Metoden.....	s. 33
8.2 Samtalsledaren	s. 38
8.3 Aktivt deltagande	s. 42
8.4 Grupprocessen.....	s. 47
8.5 Applicerbarhet.....	s. 51
9. BEHÅLLNING	s. 52
9.1 Stöd.....	s. 52
9.2 Individuell utveckling	s. 53
9.3 Konkreta verktyg.....	s. 58
9.4 Metoden internaliserad.....	s. 61
9.5 Nya perspektiv.....	s. 65
9.6 Nätverk och kontakter	s. 67
10. EFFEKTER I ORGANISATIONEN	s. 68
11. SAMTALSLEDARNAS ERFARENHETER.....	s. 71
11.1 Uppdraget.....	s. 71
11.2 Att få handledning.....	s. 72
11.3 Metoden.....	s. 73
11.4 Deltagarna	s. 75
12. UTVECKLINGSGRUPPERNA I FRAMTIDEN	s. 77

1. SAMMANFATTNING

Under åren 2003-2006 deltog 309 chefer i Stockholms stad i 47 utvecklingsgrupper. Detta var ett led i Kompetensfondens prioriterade arbete att ge chefer stöd i sitt ledarskap. Avsikten var samtidigt att bidra till att skapa förutsättningar för en tryggare och bättre arbetsmiljö för cheferna och deras medarbetare. Man ville också generera kunskap inom organisationen och därmed bidra till en lärande organisation, genom att bl.a. utnyttja stadens egna resurser i så hög utsträckning som möjligt, som i detta fall att använda interna samtalsledare för utvecklingsgrupperna, som hade fått en kort utbildning i metoden och därefter fick regelbunden handledning i grupp på sitt arbete med chefsgrupperna.

Forskargruppen ”Ledarskap och Grupp” vid Medical Management Centrum, Karolinska Institutet, fick uppdraget att följa och utvärdera projektet. De primära frågor som vi velat belysa berör: 1. i vilken utsträckning chefsrollen påverkas genom deltagande i utvecklingsgrupp, 2. vilka aspekter i metoden som är av särskild betydelse för deltagarna, 3. om det fungerar att använda internt rekryterade samtalsledare och 4. om man kan spåra effekter av utvecklingsgrupperna i organisationen som helhet. De data som analyserats kommer från en utvärderingsenkät, fokusgrupper, ett formulär om upplevd stress, ledarstil och personlighet, ett formulär om samarbete och kommunikation i utvecklingsgrupperna samt Stockholms stads medarbetarenkät.

Sammanfattningsvis tycks utvecklingsgrupperna framförallt fylla behovet av ett konkurrensfritt forum för cheferna inom staden. Inom detta kan ett mångfacetterat kunskapsutbyte om ledarskap få utrymme. Deltagandet kan ge cheferna individuella insikter, ökad självkänedom och bättre självförtroende. Många lär sig dessutom att använda den förvärvade kunskapen och de utvecklade färdigheterna till att bryta dåliga mönster och ändra förhållningssätt. Dessutom bidrar deltagandet till en ökad förståelse för organisationens verksamhetsområden och den egna positionens funktion. Cheferna har beskrivit att utvecklingsgrupperna har erbjudit dem ett utrymme att växa i. Genom erfarenheten har många utvecklat strategier för att hantera ökande krav, som innebar en upplevelse av minskad stress.

Deltagarna understryker betydelsen av den specifika metod som utgör grunden för utvecklingsgrupperna. Lärandet blir meningsfullt genom metodens direkta förankring i verkligheten och genom den återkoppling som sker i gruppen, vilket i sin tur leder till ökat engagemang. Den överenskommelse om närvaro som görs i gruppen ses emellertid som en av förutsättningarna för den tillit, sammanhållning och det engagemang som skapas. Avhopp och

frånvaro uppgavs vara de mest störande elementen för grupputvecklingen. Hos en del deltagare (och ibland deras chefer) var inte konsekvensen av att delta, i termer av tid och engagemang, ordentligt förankrat. Därigenom blev det lätt att prioritera akuta händelser i det nära sammanhanget.

Metoden ger den struktur som manar till dialog och reflektion, men som även håller samtalen fokuserade och ger begränsat utrymme för negativa gruppeffekter. Samtalsledaren fyller en avgörande roll för att gruppen ska hålla sig till arbete inom strukturens ramar. Genom att samtalsledaren är internt rekryterad har denna, i högre grad än en utomstående konsult, kännedom om de särskilda förutsättningarna att vara chef i Stockholms stad. Många av deltagarna upplevde detta som särskilt värdefullt. Internt rekryterade samtalsledare ansågs alltså inte utgöra något hinder, utan var tvärtom en fördel. Det visade sig också att de interna samtalsledarna blev successivt säkrare i sin roll, vilket kunde observeras genom att de chefer som hade gått i grupper med mer erfarna interna samtalsledare skattade sin förändring i sitt eget ledarskap högre jämfört med de samtalsledare som hade en grupp för första gången. De hade i siffervärden även en något högre skattning än de externa professionella samtalsledarna, även om denna skillnad inte var statistiskt signifikant. Om man tar detta i beaktande tillsammans med det faktum att de interna bedömde att de själva hade utvecklats som chefer och ledare genom erfarenheten att leda utvecklingsgrupper, kan man med fog konstatera att det är en god investering att utbilda interna samtalsledare, som dessutom innebär att den ökade kompetensen stannar inom organisationen.

Deltagarna uppger att de blivit tydligare, säkrare och ödmjukare i sin chefsroll. De ser det som att deltagandet i utvecklingsgruppen på lång sikt kan innebära förbättrad arbetsmiljö för medarbetarna. Kunskapsutbytet som skett i utvecklingsgrupperna är av stort värde för organisationen. En oväntad, men sannolikt avgörande, faktor som förklarar varför så många uppgav att de fått bättre självförtroende var erfarenheten att själv få bidra med kunskap och kompetens, och därigenom få bekräftelse och feedback. Det vill säga den upptäckt som många gjorde att deras egen kompetens var relevant och hade ett värde för andra kollegor i liknande roller. Dessutom bidrog, som mindre oväntade faktorer, gemenskapen och stödet från de övriga cheferna i gruppen och kärnan i metoden; den instrumentella problemlösningshjälpen för ärenden från den egna arbetsplatsen.

Från fokusgruppsintervjuerna med samtalsledarna framgår att de ansåg att de genom uppdraget blivit stärkta i sin egen utveckling. Många beskrev sin upplevelse som en lärorik utmaning. Det var både skrämmande och stimulerande. För vissa hade det lett till ett utökad intresse för kommunikation, ledarskap och organisation. Några av de individuella behållningarna som beskrevs var att lära sig att lyssna och att öka sin kompetens i det egna ledarskapet.

I jämförelse med andra typer av chefsutveckling menade samtalsledarna att detta är en form som går på djupet. En särskild styrka är att deltagarna kan gå därifrån med konkreta handlingsstrategier som de kan tillämpa på aktuella dilemman från den egna vardagliga arbetssituationen. Samtalsledarna underströk att kontraktet om tystnads- och närvaroplikt var avgörande för graden av öppenhet i gruppen.

Samtalsledarna hade upptäckt att chefsuppdragen många gånger var otydliga. Det var ett stort glapp mellan visionen i organisationen och den verklighet som cheferna hade att hantera. Ibland kunder chefer i utvecklingsgrupperna få hjälp genom att man kunde tydliggöra vem som egentligen ägde problemet. De underströk att denna typ av chefsutveckling behöver uppbackning från ledningen för att prioriteras och för att ytterligare vinna mark i organisationen. Man menade också att det vore en förlust om organisationen inte tillvaratog den investering man gjort i samtalsledarnas kompetensutveckling genom detta projekt.

Cheferna har påbörjat en förändringsprocess som kan innebära att den tysta kunskapen får en chans att förmedlas. Organisationens kompetens är det lärande som inte knyts direkt till individen, utan handlar om organisationens egen utveckling av begrepp och tankesätt. Dessa måste assimileras och användas av individerna för att kunna spridas ut i organisationen. Ledarskapsutveckling är i sig inte tillräckligt, utan det måste finnas ett utrymme i det dagliga arbetet där chefer ges möjlighet att ständigt reflektera över sitt arbete. Då kan man tala om att en organisation blir lärande. Genom att i framtiden förankra systemet med utvecklingsgrupper i hela organisationen, i synnerhet bland de högre cheferna, kan man kapitalisera på investeringen i betydligt högre utsträckning.

Då projektet planerades avsåg vi att följa de deltagande chefernas resultat på en medarbetarenkät som distribuerades 2004 och 2006. Därigenom hade vi hoppats att kunna få viss kunskap om utvecklingsgrupperna kan ha bidragit till organisatoriskt lärande. Enkäten visade sig emellertid vara ett alltför grovt mått för att fånga sådana samband. I ett antal uppföljningsintervjuer med

chefer och medarbetare framkom att övergripande organisatoriska förändringar och processer kan komma att ha en så stark genomslagskraft att den enskilda chefens utvecklade kompetens inte märks i bruset av alla övriga förändringar som påverkar personalen emotionellt i positiv eller negativ riktning. Mot bakgrund av det oklara sambandet mellan svar på medarbetarenkäten och faktiskt chefsbeteende vill vi varna för att bedöma individuella chefers ledarskap med hjälp av dessa resultat. Att få en bild av ledarskapet som kollektiv kan möjligen låta sig göras, men att dra slutsatser i det enskilda fallet vore förödande med tanke på hur starkt andra organisatoriska faktorer påverkar svaren på enkäten, inklusive de frågor som handlar om den egna chefen. Däremot ger resultat från medarbetarenkäten en bra bild av den psykosociala arbetsmiljön och utgör en utomordentlig grund för samtal i personalgruppen om förändringsbehov och åtgärder.

En slutsats från utvärderingen i sin helhet är att en lärande organisation behöver ha system för att lärprocessen ska fortgå. Det måste innefatta ett aktivt stöd på alla chefsnivåer, men även rutiner för den praktiska organisation och administration som krävs för genomförandet av utvecklingsgrupper.

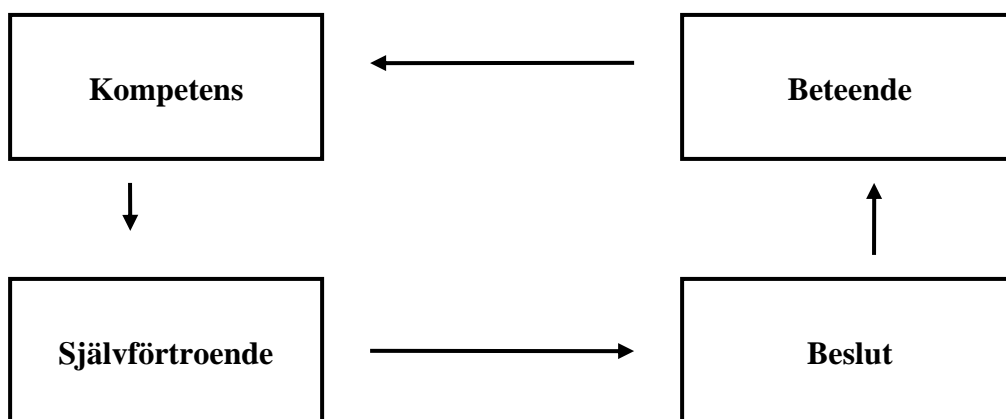
2. BAKGRUND

Att vara chef är ett stimulerande och meningsfullt arbete som också har en viss status. Det är också förenat med stora krav och förväntningar från överordnade och medarbetare. Om man är ny som chef upptäcker man ofta efter en tid att det finns några som man gjort besviken. Man har inte levt upp till just deras förhoppningar. Arbetet innebär också att man kan ställas till svars, inte bara för sina egna arbetsinsatser utan för en hel grupp människors prestationer. I en viss mening är man helt i händerna på de underlydandes vilja att samarbeta. Det påverkas av sådana faktorer som deras upplevelse av rättvisa, meningsfullhet och inflytande.

Som chef måste man med andra ord även utöva ledarskap. Och att detta handlar om relationer torde vara uppenbart. I relationer aktiveras känslor av alla de slag. Chefen är naturligtvis inget undantag. Ibland blir man besviken, irriterad, ledsen, skamsen, orolig etc. Om känslorna är starka kan det vara svårt att tänka klart, samtidigt som man i rollen som chef förväntas vara den som löser problem som de övriga inte ser lösningen på. Ibland blir man dolt eller öppet ifrågasatt och kritiserad. Många chefer vittnar om att självförtroendet ibland kan vackla, något som man emellertid inte kan visa inför eller diskutera med sina medarbetare.

I teorin ska den ledningsgrupp som man är en del av vara det forum där man kan diskutera svårigheter som möter en i ledarskapet. I praktiken är det sällan som man ger den typen av frågor något utrymme i ledningsgrupper. Man förväntas hantera sina bekymmer själv och ibland kan det till och med uppfattas som en svaghet att en chef inte kan hantera sina egna problem. Många gånger kan man hitta sätt att hantera sina dilemman, men lösningarna blir inte alltid de optimala och det hela bidrar till en ökad osäkerhet i rollen, vilket man samtidigt vill dölja, inte minst kanske för sig själv. När man tvivlar på sin egen kompetens finns det en ökad risk att man tänker lite sämre än vanligt och kanske fattar mer eller mindre ogenomtänkta beslut. Detta i sin tur påverkar beteenden och upplevelsen av den egna kompetensen som kan leda till en fortsatt underminering av den egna självkänslan i rollen som chef. (Se figur på nästa sida). För att komma in i en positiv spiral kan man behöva hjälp att få distans till den egna arbetssituationen. Det kan bara ske i ett sammanhang där man drar sig undan från det dagliga arbetet och reflekterar över det komplexa samspelet mellan chef och medarbetare.

Kompetenscirkeln



Hur komplext detta samspel är kan illustreras med en modell på nästa sida som försöker sammanfatta vad som ingår i chefsrollen (Sandahl et al., 2004). Som chef förväntas man dels: 1. leda den dagliga verksamheten med allt vad det innebär av möten med personal, klienter eller kunder, uppdragsgivare, intressenter inom och utom den egna organisationen, 2. fatta beslut i akuta frågor och 3. bidra med en struktur som kan leda till att de uppställda målen uppnås.

Men det handlar också om att leda personal i en mer direkt mening. Medarbetare behöver få veta om de gör rätt saker; om de gör ett bra jobb eller behöver förändra något. Som chef behöver man förstå vilka medarbetare som kan användas för olika uppgifter och ställa krav som innebär rimliga utmaningar för de anställda. De behöver coachas och uppmuntras och ges ett ökande självständigt ansvar.

Omorganisationer och förändringar tillhör idag vardagen i de flesta arbetssammanhang och då sätts chefer på särskilt stort prov. Om man ska kunna driva en förändringsprocess måste man förvänta sig och stå ut med kritik, motstånd och bristande engagemang. Som chef behöver man då kunna tänka långsiktigt och ibland kanske visa civilkurage genom att inte acceptera alla direktiv. Den egna arbetsgruppen måste skyddas samtidigt som man leder en nödvändig förändring. Detta innebär en intrikat balansgång då man som chef står ensam.

Av modellen på nästa sida framgår att man inte kan skilja på rollen som chef och ledare. Uppdraget som chef kräver att man visar ledarskap genom omtanke, att man är en god förebild och kan inspirera genom tydlighet och klarhet över ändamålet med arbetet. Man måste med andra

ord ha ett viss mått av social kompetens, gott omdöme, god energi och motivation. Inte minst ställer uppdraget krav på känslighet för och omdöme i etiska frågor.

Ingen människa kan vara bra på alla dessa saker, men det är bra att veta vad som är ens styrkor och svagheter i olika situationer. Den kunskapen kan man utveckla genom att få feedback på sitt ledarskap. I bästa fall kan man få det genom en öppen dialog med sina medarbetare eller överordnade chefer. I praktiken kan även det vara svårt att åstadkomma på ett konstruktivt sätt. Ett alternativ är att man även för detta syfte ordnar en "bakre region" där man kan reflektera fritt tillsammans med andra. Man kan tänka sig rollen som chef i vardagen som en serie scenframträdanden inför skilda publiksammanhang. "Backstage" kan man öva på sina rollframträdanden i en miljö som är förtrolig och tillitsfull. Detta reflektionsutrymme tänker man sig kan erbjuda en möjlighet att öka förståelsen för sig själv i rollen som chef och den organisation man är en del av.

LEDARSKAPSMATRIS

Sandahl, C., Birgerson, E., Janson, H., Sundlin, A-L. & Åkerlund, M. (2004). *Performanced-based personality tests in the assessment and selection of managers*. Organisational Theory and Practice, Scandinavian Journal of Organisational Psychology. Vol. 15, nr 1, s. 35-44.

LEDARE CHEF	<u>Visa omtanke</u> Social kompetens	<u>Vara en förebild</u> Omdöme Moralisk kompetens	<u>Ge inspiration</u> Motivation
<u>Leda verksamhet</u>	Företräda Vara tydlig	Fatta beslut Lös dagliga problem	Ge tydliga mål och struktur
<u>Leda personal</u>	Ge stöd och konfrontera	Ställa rätt krav och ge rättvisa belöningar	Coacha Ge Ansvar
<u>Leda förändring</u>	Härbärgera osäkerhet och projektioner	Visa civillikage Tänka långsiktigt	Inspirera att se meningen med arbetet

3. KOMPETENSFONDEN

Bakgrunden till att en så kallad kompetensfond inrättades 2003 var att staden insåg att en mycket stor del av medarbetarna snart skulle gå i pension och att tusentals nya medarbetare måste rekryteras. Dessutom ansåg man att det fanns risk att stadens resurser inte kommer räcka för den välfärd vi önskar och har rätt till. Därför behövde organisation och arbetssätt anpassas och förbättras för att möta förändrade krav. Dessutom fanns ambitionen att minska bidragskostnaderna – och arbeta för att arbetslösa stockholmare kunde få ett jobb. Två miljarder kronor avsattes i fonden, pengarna togs från vinsten från en tidigare försäljning av det kommunala bolaget Birka Energi.

De mål Kommunfullmäktige gav fonden var följande:

1. Tillgodose stadens behov av att rekrytera och utbilda medarbetare, så att staden kan anställa och behålla rätt utbildad personal till alla typer av arbeten.
2. Finansiera långsiktiga utvecklingsprojekt i den kommunala verksamheten avseende framför allt arbetsorganisation och ledning.
3. Bidra till en ökning av sysselsättningsgraden bland människor som står utanför, eller har svårt att komma in på arbetsmarknaden.
4. Att allmänt främja näringslivet genom utbildning av arbetskraft, inom vissa bristyrken.

Sammantaget skulle fonden ge långsiktiga resultat som ger god personalförsörjning och utveckling av verksamheter och arbetssätt. Dessutom skulle insatserna medföra kostnadsänkningar i verksamheterna, eller att ökade kostnader motverkades.

En av Kompetensfondens prioriterade uppgifter var att stödja och utveckla ledarskapet i staden, med särskilt fokus på stadens enhetschefer. Stadens chefer skulle få ökade förutsättningar att skapa en tryggare och bättre arbetsmiljö både för sig själva och för sina medarbetare. Ett syfte var också att generera kunskap inom organisationen och bidra till en lärande organisation. Som ett led i detta avsåg man att använda stadens egna resurser i så hög utsträckning som möjligt, som t.ex. att använda interna samtalsledare i detta projekt med utvecklingsgrupper för chefer. Detta är ett av de särskiljande dragen i det som vi kommit att kalla Stockholmsmodellen. Genom att knyta projekten till forskningsresultaten skulle resultaten dessutom kunna användas för framtida utvecklingsarbete i staden.

Ca 50 projekt genomfördes inom området chefsutveckling. Området var uppdelat i nio huvudområden:



(Fritt efter Kompetensfondens grafik)

Kompetensfonden avslutades som planerat 31 december 2006.

4. UTVECKLINGSGRUPPER FÖR CHEFER

Projektet berörde i första hand stadens 1 500 enhetschefer och var ett led i målet att skapa den goda arbetsplatsen genom att stötta enhetscheferna i deras chefsroll. Utvecklingsgrupperna syftade till att cheferna under samtalsledning skulle få utbyta erfarenheter, tankar och idéer avseende ledarrollen. De skulle få tid och hjälp att reflektera över egna och andras erfarenheter genom att fokusera på olika problem och frågeställningar. Ett annat syfte var att stödja och uppmuntra till ett lärande och ett erfarenhetsutbyte över förvaltningsgränserna. Att möta chefer från andra verksamheter och andra förvaltningar avsågs innebära särskilda möjligheter till erfarenhetsutbyte och lärande som kunde bli mer dynamiskt än om man endast mötte kollegor från samma organisation. Tvärsektoriella nätverk bidrar också till att stärka bilden av staden som en helhet, tänkte man sig.

Meningen var, och är, att arbetet i en utvecklingsgrupp ska utgå från deltagarnas egen unika situation och egna frågeställningar. Det är alltså inte fråga om utbildning och undervisning som tar sin utgångspunkt i en mer generell kunskapsöverföring. Det är istället gruppmedlemmarna som bidrar med innehållet. Samtalsledarens uppgift är att erbjuda en struktur för samtalen och se till att denna struktur hålls samt att fokusera och samla ihop diskussionen. I gruppen fokuseras en frågeställning eller ett problem som en chef i gruppen har och som hon/han vill ha hjälp med att förstå för att kunna lösa. Syftet är bland annat att chefen ska kunna gå från gruppen och veta vilka nästa steg som ska vidtas. Frågeställningarna följs också upp vid nästa gruppstillfälle för att ytterligare fördjupa lärandet. Chefsutvecklingsgruppen arbetar under tystnadsplikt och närvaroplikt. Detta är en förutsättning för att få den öppenhet som krävs för att ge ett kvalificerat resultat.

Följande använde Kompetensfonden i sin marknadsföring av utvecklingsgrupperna:

”Utvecklingsgrupperna syftar till att enhetschefer under samtalsledning ska få möjlighet att utbyta erfarenheter, tankar och idéer avseende ledarrollen. Kompetensfonden vill också genom satsningen stödja och uppmuntra till ett lärande och ett erfarenhetsutbyte över förvaltningsgränserna.”

I utvecklingsgruppen får enhetschefen möjlighet att:

- hantera konkreta frågor och problem som är aktuella
- öka förståelsen för ledarskap, förändringar och det organisatoriska samspelet
- tänka igenom sitt uppdrag och vilka förutsättningar som behövs för att genomföra uppdraget
- hitta sin egen ledarstil
- känna igen sig i andras situationer

Exempel på problemställningar som kan tas upp i gruppen:

- hur man hanterar en medarbetare som inte fungerar tillfredställande
- oklarheter i det egna uppdraget
- konflikter mellan de olika roller chefen har
- möten som inte är givande
- samarbetsproblem av olika slag
- ett förestående utvecklingsarbete

Andra frågeställningar kan vara av mera existentiell art, exempelvis:

- stress och oro över en övermäktig arbetsbörda
- att inte känna att man har kontroll över sin arbetssituation

5. FORSKNINGSPROJEKTET

5.1 RESULTATREDOVISNINGEN

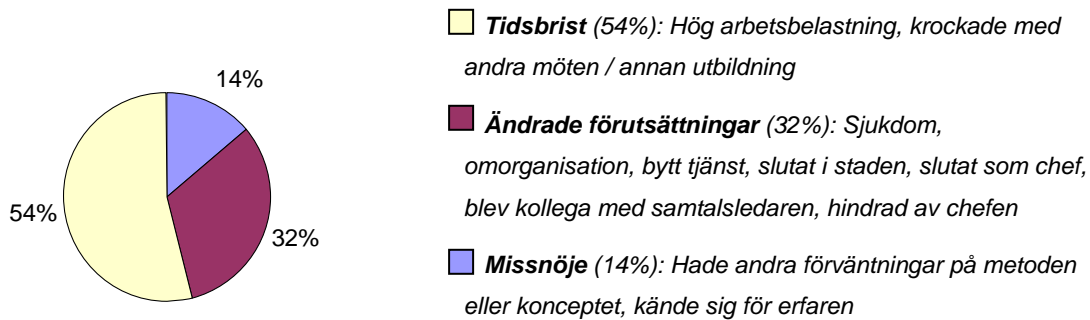
Vi har samlat in mycket information om grupperna och kommer att fortsätta bearbeta data ytterligare, men en tydlig bild framträder redan nu. Vi har blivit överraskade över hur många uttryck vi hittat för att cheferna som deltagit verkligen tycks ha haft stor nytta och glädje av erfarenheten. Det är som om utvecklingsgrupperna fyller ett tomrum. Någon läsare kan möjligen sakna en kritisk analys. Visst finns också kritiska röster, och det kommer också till uttryck i rapporten, men vi har inte velat att dessa aspekter skulle dominera intrycket, eftersom helhetsintrycket är mycket positivt. Vi redovisar således resultaten i denna anda.

De mest väsentliga aspekterna av utvecklingsgrupperna sammanfattas i ett kategorischema (se 5.2). Detta växte fram ur en kvalitativ analys, enligt principerna för ”Grounded Theory”, av fokusgruppsintervjuer med chefer som deltagit i utvecklingsgrupper. De kategorier som redovisas i schemat ger en nyanserad bild av hur man ska förstå innehåll och effekter av utvecklingsgrupper för chefer. Föreliggande rapport har därför i stor utsträckning disponerats i enlighet med detta kategorischema.

I forskningsprojektet avsåg vi att belysa följande frågeställningar:

- Hur påverkas upplevelsen av chefsrollen genom att man deltar i utvecklingsgrupp?
- Vilka är de viktigaste beståndsdelarna i en utvecklingsgrupp för att den ska få betydelse för deltagarna?
- Fungerar det med internt rekryterade samtalsledare som får en kort utbildning och sedan handledning?
- Kan man spåra några effekter av utvecklingsgrupperna i organisationen som helhet?

Totalt startade 47 grupper i tre omgångar mellan 2004 och 2006. Sammanlagt 375 chefer anmälde sig för att delta, men 18% (66 personer) uteblev helt eller avslutade efter några få gånger. Från 41 av dessa har vi fått information om orsakerna till avhoppet. De dominerande orsakerna har att göra med tidsbrist och förändrade förutsättningar i den egna organisationen. Endast ett fåtal uppgav att de var missnöjda med själva metoden:



■ **Tidsbrist (54%):** Hög arbetsbelastning, krockade med andra möten / annan utbildning

■ **Ändrade förutsättningar (32%):** Sjukdom, omorganisation, bytt tjänst, slutat i staden, slutat som chef, blev kollega med samtalsledaren, hindrad av chefen

■ **Missnöje (14%):** Hade andra förväntningar på metoden eller konceptet, kände sig för erfaren

Vi frågade också om närvaron generellt. På frågan ”Deltog du vid varje träff”? svarade tre fjärdedelar ”nej”. Den genomsnittliga frånvaron är två träffar (av 10). Den huvudsakliga orsaken till frånvaron tycks vara att man måste prioritera andra arbetsuppgifter. Sjukdom och semester är andra anledningar till att man inte kunnat närvara. Erfarenheten är att deltagare som slutar i förtid eller inte deltar vid träffarna skapar en oro som påverkar arbetsklimat och tillit på ett negativt sätt.

Vi använde följande metoder för att försöka få svar på våra frågor:

1. En utvärderingsenkät skickades till alla deltagare efter avslutad grupp. Denna innehöll 35 frågor som avsågs belysa upplevelsen av gruppen, dess påverkan på det egna ledarskapet och möjligheterna att tillämpa nyvunna kunskaper. Svarsfrekvensen var 83% (256 av 309). I rapporten följer ett antal stapeldiagram. För att kunna tolka dem behöver man veta vilka de olika svarsalternativen var på de enskilda frågorna (se s.35).
2. Fokusgruppintervjuer med femtiofem deltagare vid tio tillfällen under 2005 och 2006.
3. Fokusgruppintervjuer med nio samtalsledare vid två tillfällen under 2006.
4. En enkät som omfattade frågor om stress, synen på det egna ledarskapet och en enkel kartläggning av personliga egenskaper skickades till alla chefer i sju utvalda förvaltningar och till ett urval chefer från enskilt driven verksamhet. (Se avsnitt 10; Effekter i organisationen). Enkäten skickades till 402 chefer i Stockholms stad vid tre tillfällen med ett års mellanrum. De statistiska beräkningarna är baserade på svaren från dem som svarat vid minst två tillfällen (237 personer = 59%). 67 chefer från privat verksamhet fick enkäten vid två tillfällen med ett års mellanrum. Av dessa svarade endast 30 personer (45%) vid båda tillfällena. Vid det första tillfället svarade dock 47 chefer (70%) varför vissa jämförelser ändå kan göras mellan privat- och offentliganställda.
5. Utrednings- och Statistikkontorets medarbetarenkät på Stockholms stads förvaltningar ”*Tyck till om ditt arbete*” 2004 och 2006. Svartsfrekvensen var 79% 2004 och 78% 2006.

6. Utbildningen av samtalsledare utvärderades genom en enkel enkät och genom ljudinspelning från seminarier med samtalsledare.
7. För att få en bild av gruppernas arbetsklimat skickades en enkät om gruppens samarbete och kommunikation till alla deltagare, inklusive samtalsledare, i samband med tillfälle fyra (n=365) och nio (n=331). Svarsfrekvensen vid tillfälle fyra var 94% och vid tillfälle nio 88%.
8. För att få en bild av samtalsledarnas trohet till metoden spelade vi in tre sessioner med video.

5.2 KATEGORISHEMA

KONKURRENSFRITT FORUM — KÄRNKATEGORI	
<i>Egenskaper</i>	<i>Dimensioner</i>
Bakre regionen	Utrymme, Våga vara sig själv, Konkurrensfrihet , Lyx , Bollplank
Plattform	Tillgänglighet, Helhetsperspektiv , Inte ensam
Överenskommelsen	Tystnadsplikt, Närvaroplikt
Gruppkonstellation	Mångfald, Spridning , Anonymitet , Jämlikhet
UTGÅNGSPUNKTER — UNDERKATEGORI 1	
<i>Egenskaper</i>	<i>Dimensioner</i>
Förkunskaper	Kompetensutveckling , Kompetensfonden , Handledning , Individuell coach , Traditionell utbildning
Motiv	Självvald belöning , Ofrivilligt deltagande
Förankring, kontext	Litet stöd hos chef , Prestigefulla forum
FÖRSTÅELSE I FOKUS — UNDERKATEGORI 2	
<i>Egenskaper</i>	<i>Dimensioner</i>
Metoden	Strukturen , Dilemmabaserat lärande , Tiden
Samtalsledaren	Roll i gruppen , Roll för metoden , Internt rekryterad
Aktivt deltagande	Engagemang , Öppenhet , Generositet , Självrannsakan
Grupprocessen	Klimat , Tillit , Sammanhållning , Motstånd , Avhopp , Frånvaro , Förseningar , Rollfördelningar
Applicerbarhet	Andra möten , Konflikthantering
BEHÅLLNING — UNDERKATEGORI 3	
<i>Egenskaper</i>	<i>Dimensioner</i>
Stöd	Råd , Stöd , Back up
Individuell utveckling	Ökad självkänedom , Ökat självförtroende , Utvecklande av chefsrollen , Ett uppvaknande
Konkreta verktyg	Konflikthantering , Personalrelaterade problem
Metoden i medvetandet	Ny problemlösningsdefinition , Backa , Lyssna
Nya perspektiv	Problemen lika , Kunskap om organisationens organ
Nätverk, kontakter	Träffar , Kontakt nät , Vilja till kontakter , Ingen ansvarar

6. KONKURRENSFRITT FORUM

Cheferna som deltagit i utvecklingsgrupperna menar att deras behov av att träffa kollegor med liknande arbetsförhållanden är stort. De beskriver sig själva som en ”glömd grupp”. De har en önskan att kunna ventilera vardagliga funderingar om sitt arbete samt få stöd och inspiration i specifika svårigheter. Förutom utvecklingsgrupperna är denna möjlighet mycket begränsad. De har givetvis även tillgång till den egna ledningsgruppen, men möjligheten att ventilera problem och bekymmer där är beroende av tidsutrymme och av ledningsgruppernas inre klimat. Ledningsgrupperna beskrivs som präglade av ett dolt positionsspel mellan kollegor inför den egna chefen och i prestigefyllda sammanhang är det svårt att tillkännage svagheter eller bristande kunskap. En deltagare skildrar detta;

”Vi är ju ändå konkurrenter, när man är chefer på en förvaltning, det slipper man inte ifrån. Fast man säger att man inte är det, så är man det ändå ”

Utvecklingsgruppen skildras som ett rums- och tidsutrymme, som deltagarna ansåg att de tidigare lidit brist på. I detta utrymme har de kunnat prata fritt om de svåra frågorna, som sällan tas upp i andra sammanhang. De intervjuade menar att de svåra problemen i allmänhet trycks ned och att cheferna förväntas ta hand om dem själva. Att vara ensam, utan det kollegiala stödet, innebär för många en stor press och många gånger kan man känna sig vilsen i sin roll som chef. Man delade uppfattningen om att utvecklingsgruppen motsvarat flera av deras behov, som t.ex. att känna att man har ett stöd, att ha någon att ventilera sina funderingar med, att få hjälp av utforma handlingsstrategier. Även värdet av en trygg miljö att rannsaka sig själv i lyftes fram. Man menade att gruppen i många fall fungerade som en backup, dit deltagarna kunde gå tillbaka och samla energi, inhämta ny kunskap och lösgöra en del av sin last.

6.1 BAKRE REGIONEN

Att få vara anonym i gruppen upplevdes som befriande, genom att slippa företräda sin verksamhet eller förvaltning behövde man inte känna sig bunden till eventuella konsekvenser av sina utsagor. Eftersom deltagarna inte kände varandra innan eller hade andra beröringspunkter vågade många ta upp de frågor som det annars inte finns utrymme för. Frågor som rörde relationen till den egna chefen eller deras egna svagheter. Ett relativt prestigelöst möte kunde då uppstå mellan ledare och människor, på ett neutralt och personligt plan. En deltagare konstaterar:

*”Just det här att man inte är någon innan, eller man har inget att liksom leva upp till.
Här kommer jag dit som bara mig själv ”*

Den möjlighet som grupperna gav, att i lugn och ro på distans från sitt arbete och sin vardag, få arbeta direkt med den egna verkligheten var mycket uppskattad. Deltagarna delade samma omgivande kontext och kunde med lätthet identifiera sig i varandras situationer utifrån organisationens gemensamma ramar. Detta skapade mening i lärandet. Återföringen till den egna arbetsplatsen kunde bidra till förändring av förhållningssätt och beteenden hos cheferna genom att de fick använda den handlingsstrategi de utformat i gruppen. Återkopplingen till gruppen skapade ytterligare en dimension av problemet för deltagarna och hade funktionen av en belöning genom framgång. Detta gjorde att deltagarna många gånger såg fram emot grupsammansamlingarna *”för att få veta vad som hände”*.

Genom ärendebeskrivningarna delgavs deltagarna glimtar av varandras verkligheter. Cheferna beskrev hur de lärde känna varandra på en professionell nivå. Det personliga i mötena utgjordes av de ständiga självreflektioner de gjorde. Vid varje ärende blev de personligt engagerade genom att söka och hämta ur sin egen bank av erfarenhet och kunskap och att de tvingades reflektera över hur de själva skulle ha handskats med situationen.

6.2 PLATTFORM

Deltagarna beskriver att det är en speciell situation att arbeta för en politiskt styrd organisation, något som man upplever att det var av stor vikt att inte behöva förklara för de andra. Mångfalden i grupperna gjorde att utvecklingsgruppen upplevdes som en plattform att träffa andra chefer i staden som de normalt inte träffar och skapade därigenom en helhetssyn på organisationen Stockholms stad. De fick en tydligare bild av sin egen position och funktion i organisationen som helhet. Man ansåg att man genom sitt deltagande hade vidgat sin kunskap om organisationens verksamhetsområden, vilket gjorde att de uppfattade staden som mer tillgänglig och överblickbar.

”Att det inte bara har varit folk från samma förvaltning eller fackområde, det har varit representanter från ett brett spektrum inom hela koncernen Stockholms stad och det tycker jag har varit otroligt givande.”

Cheferna från de olika områdena hade med sig erfarenheter och verksamhetsbundna traditioner att dela med sig av i grupperna, vilket gav nya perspektiv och nya lösningar på likartade problem. De upplevde att de delar samma problemområden oavsett var i staden och inom vilket verksamhetsområde de arbetar i. Ledarskapsfrågorna förenade gruppens medlemmar och blev deras fokus. De intervjuade cheferna menade att utvecklingsgruppen utgjorde ett värdefullt ”*bollplank*” och att man hittade en balans i olikheterna. En deltagare beskriver mångfaldens värde;

”Att man får inblick i andra verksamheter och får en större förståelse. Man får flera dimensioner på de egna problemen. Man upptäcker att de svårigheter jag har är inte specifikt för mitt verksamhetsområde. Det är generella frågor, det är ingenting unikt utan det är så att alla i vår position sitter med just den här problematiken. Man kan välja att lösa det på olika sätt, men kärnan är ändå den samma.”

6.3 ÖVERENSKOMMELSEN

Cheferna fick redan i och med inbjudan till utvecklingsgruppen, information om att tystnadsplikt och närvaroplikt ingick i upplägget. Utifrån dessa regler förordades att deltagarna skulle ingå ett kontrakt med varandra. Det fanns ingen given mall för hur kontraktet skulle utformas. Det kunde vara muntligt eller skriftligt. Gruppen fick själva bestämma formen. Samtalsledarens uppgift var att se till frågor som sekretess, tidhållning, närvaro och frånvaro behandlades. Att ”*inget lämnar rummet*” och att ”*närvaro ska prioriteras*” var exempel på hur respondenterna själva formulerade de huvudregler som omgav utvecklingsgruppen.

En av respondenterna beskriver kontraktet som en ”*teoretisk konstruktion av förtroende*”, som ingick redan från början. Deltagarna lärde känna varandra under detta konstruerade förtroende och byggde bitvis upp en reell tillit till varandra, till samtalsledaren och till metoden. Tystnadsplikten var till synes den regel som i praktiken hade mest betydelse. Man menade att sekretessen var en självklarhet för de allra flesta deltagare. Regeln om närvaro och vikten av att hålla tider blev dock mindre uppmärksammas, vilket hade en oroande effekt och kunde hämma den positiva utvecklingen av gruppen. Merparten av respondenterna vittnar dock om att tilliten i deras grupp var stor;

”Vi hade en väldig trygghet i vår grupp. Vi litade på varandra och kunde hela tiden säga precis vad som helst. Och det tror jag vi etablerade, den tryggheten, väldigt tidigt.”

6.4 GRUPPKONSTELLATIONEN

Deltagarna upplevde att sammansättningen av grupperna var lyckad i de allra flesta fall. Man menade att mångfalden av lärdomarna inte kunnat åstadkommas utan denna specifika kombination av deltagare. Konstellationen av grupperna baserades på att deltagarna inte skulle känna varandra, att de hade likartade positioner i organisationen och att ålder och kön fördelades mellan grupperna. Dessutom eftersträvades en blandning av chefer från så många olika verksamhetsområden och stadsdelsförvaltningar som möjligt. Blandningen skapade, vid en gynnsam utveckling av gruppen, förutsättningarna för dynamiska forum genom anonymitet, jämlikhet och mångfald. Den variation av deltagare från olika verksamhetsområden och blandningen av kön som eftersträvats fallerade i några få grupper. Deltagarna upplevde att det i dessa fall var för få män i grupperna eftersom en del av de manliga hoppade av efter ett par gånger. När man diskuterar avhoppet menar man att handledningssituationen är ovanligare för män än för kvinnor, och att män skulle ha ett större behov av tydlig dagordning och ett klart syfte jämfört med kvinnor. En annan tänkbar orsak kan vara att man inom kvinnligt dominerade verksamhetsområden är mer vana vid att arbeta med handledning.

Citat från fokusgrupper med deltagare, om **stöd**:

”Man vågar ta upp problem”

”Vanligtvis har man inte tid att prata om vardagsproblem”

”Man kunde släppa prestigen”

”Vi har liknande problem oavsett var man jobbar”

”Alla har ju så mycket erfarenhet, och här tar man tillvara på den”

”Vi hade en väldigt, väldigt bra grupprelation”

”Man växer i en grupp där man inte behöver konkurrera. Man förstår att man inte är ensam”

”Jag längtade efter att sitta och prata med andra. Vi har en ledningsgrupp, men vi tar inte upp sådana här saker”

”Våra olikheter var en stor källa till inspiration”

Citat från fokusgrupper med deltagare, om **lärande**:

*”Man lär av att höra vad andra gör och reflektera över det.
Det blir ju ett kollektivt lärande, och då får man med sig
något även om man inte drar ett eget ärende”*

*”Jag har lärt mig att inte lösa problem på direkten,
utan att vända och vrida, analysera dem först”*

”Det skapar tid att tänka igenom saker i lugn och ro”

*”Att få ta del av andras problem, det
var väldigt, väldigt givande”*

*”En otrolig skillnad mot att sitta i en större
församling på en traditionell utbildning”*

*”Det är en mycket mer personlig
och användbar metod”*

”Det tog ett tag innan man förstod hur metoden fungerade”

*”Det bästa var att vi använde
oss av allas erfarenheter”*

*”Jag kände mig säkrare i min roll, och lite tryggare, och så
tycker jag att vi kom fram till konkreta saker som jag kunde
använda i mitt arbete”*

Citat från fokusgrupper med deltagare, om **handling och bemästrande**:

”Vi fokuserade mycket på att lösa problem”

”Dålig kommunikation med våra egna chefer var ett vanligt tema”

”Man fick med sig konstruktiva förslag som man kunde testa”

”Den direkta nyttan är att jag fick hjälp med problemlösning, den indirekta nyttan att jag utvecklades själv”

”Jag hade stressrelaterade symptom och fick hjälp att ta mig ur situationen”

”De andra fick mig att se saker på ett nytt sätt. Det var som att plötsligt vakna, jag visste vad jag skulle göra”

”Jag fick handfast hjälp att ringa in och se lösningar. Jag var så inne i det så jag kunde inte se vad som var vad längre”

”Vi löste faktiskt problem”

7. UTGÅNGSPUNKTER

7.1 FÖRKUNSKAPER

Handledning tycks vara en verksamhetsbunden företeelse inom staden. Inom exempelvis omsorgen, skolan och socialtjänsten uppges handledning vara vanligt förekommande. Inom andra mer tekniskt och administrativt inriktade verksamheter förekommer det endast sällan. Att vara van vid handledning anses av några som en fördel i detta sammanhang eftersom deltagaren är bekant med situationen och vet vad som förväntas. Det inger det en slags trygghet. På basis av denna trygghet tyckte de som hade tidigare erfarenhet att metoden var lätt att anamma.

”Jag är rätt så van att hålla på så här, inte riktigt så här organiserat. Så formen tyckte jag var bra, det gick rätt så snabbt innan man kom in i det. Det var därför jag tyckte att det räckte med de här gångerna, sedan kan jag den här formen”

Deltagare som inte hade någon tidigare erfarenhet av handledning uppgavs inledningsvis ha en mer skeptisk inställning och ansåg att utvecklingsgruppen var aningen luddig. När denna känsla lagt sig blev deras behållning av utvecklingsgruppen mycket stor. En del av de intervjuade menade att det visat sig på chefskonferenser att deltagare från tekniska verksamheterna tillhörde den grupp av chefer som varit mest nöjd med utvecklingsgrupperna. För deltagare utan tidigare erfarenhet av handledning innebar det ytterligare en dimension att bli varse om, dels handledningsformen, dels metoden;

”Vi har ingen handledning eller någonting sådant, det var ett helt okänt begrepp. Så för mig var det verkligen en aha-upplevelse, jag tyckte man lärde sig jättemycket av att få ta del av andras erfarenheter.”

Vid en jämförelse mellan individuell coaching och utvecklingsgruppen sa deltagarna att dessa inte ska ställas emot varandra, de kompletterar varandra och ska båda ses som viktiga redskap inom ledarskapsutveckling. En utvecklingsgrupp erbjuder en mångfald av perspektiv under en gemensam kontext medan en individuell coach erbjuder en närmare relation med fokus på en person. Att vara en del av en grupp gör att resultatet är beroende av de andra deltagarnas medverkan. Den individuella coachen är begränsad till sin egen erfarenhet i sin vägledning. Det

handlar således inte om ett val mellan två metoder. De är båda värdefulla stöd för utveckling och båda innefattar begränsningar. En deltagare ansåg:

”Om du har individuell coaching då kanske inte den personen riktigt har varit i den situationen, så om det är en bra grupp och ett bra klimat så tror jag att det kan vara nästan mer värdefullt att sitta i grupp”

Vissa deltagare föredrar individuell coaching, och menar att;

”Jag tror att jag skulle kunna få bättre feedback på mig själv och mitt ledarskap om jag hade haft en individuell. Det hade gett mig mer tror jag”

Följande sammanställning ger en bild av hur man uttryckte sig i fokusgrupperna om individuell coaching och utvecklingsgrupp:

Individuell coaching

- Lösningorienterad
- Ett perspektiv
- Frågor av mer personlig karaktär
- Vägledande
- Tätare, närmare kontakt
- Kompletterande
- Större förtroende

Utvecklingsgrupp

- Förståelseorienterad
- Mångfald av perspektiv
- Ge och ta
- Fokus på dilemmat
- Mycket Feedback
- Erfarenhet av samma villkor
- Berikande och upplysande

7.2 MOTIV

Ur samtalen i fokusgruppsintervjuerna framkom att merparten av deltagarna till en början var drivna av nyfikenhet på utvecklingsgrupperna. De menade att det var spännande att få ta del av ett nytt forum med chans att träffa chefer från hela staden. Några uttryckte att de önskade utveckla sin egen ledarstil. Andra menade att det var erfarenhetsutbytet eller idén om ett nätverk som lockade. Inför andra och tredje omgången var förväntningarna mer specifika eftersom flera av deltagarna blivit rekommenderade att anmäla sig från en kollega. Det finns vissa

gradskillnader mellan deltagares motiv till att medverka. Från dem som upplevde sitt deltagande som en självvald belöning till dem som av olika skäl blivit anmodade att medverka.

Flera respondenter har uttryckt sitt deltagande i utvecklingsgrupperna som en gåva av staden, eller som en egen belöning. I en av intervjuerna beskriver en deltagare detta som att hon är *”jättenöjd med att jag fick chansen och möjligheten”* och en annan menar att *”bara att bli satsad på har ju en betydelse”*. Då kompetensutveckling ses som något utöver det vanliga arbetet och kan det ibland skapa skuld känslor för att det stjälar tid och ses som ett personligt intresse. En chef beskriver sina tankar:

”Det kan jag väl unna mig, för jag går ju aldrig på något, och så ska jag skynda mig att jobba sedan.”

7.3 FÖRANKRING, KONTEXT

I flera utvecklingsgrupper fanns det deltagare som var mer eller mindre beordrade av sin chef att medverka i utvecklingsgruppen. De ofrivilliga deltagarna var inte representerade i fokusgrupperna, endast en respondent medgav att hon upplevt en viss press att medverka i utvecklingsgruppen. Därför ger intervjuerna begränsad kunskap om chefers skäl till beordringen, men ett skäl som uppgivits av deltagare som medverkat ofrivilligt, var att det var kostnadsfritt, enligt några intervjuade. Detta tema återkommer i diskussioner kring Kompetensfondens satsningar. Ett uttalande från en deltagare beskriver detta resonemang;

”Hon som kom vid två tillfällen i början hade blivit beordrad att gå för det var gratis.”

Merparten vittnar om att den egna närmaste chefen tog liten eller ingen notis om vad som hände i utvecklingsgrupperna under tiden de pågick. Vissa av de egna cheferna hade inte ens vetskap om deltagandet. Av de chefer som blivit informerade, hade de flesta en likgiltig inställning och ställde få uppmuntrande eller nyfikna frågor om utvecklingsgrupperna. En deltagare menar att detta kan bero på tidspress och jämför med sin egen situation;

”Man är så uppe i sitt eget, jag kan ju bara gå till mig själv. Det är likadant för mig med dem jag är chef för. Jag glömmer ju bort vad de ska gå på för utbildningar och vet inte

alla gånger och det kopplar inte. Fast man vet att det är ett sätt att bli sedd. Det är tiden.”

Det fanns dock vissa ledningsgrupper där flera av kollegorna hade deltagit i utvecklingsgrupper. I dessa diskuterades erfarenheterna i större utsträckning. Men för de flesta gick deras medverkan obemärkt förbi i ledningsgruppen;

”Det är alldeles för få av mina kollegor som har gått med i sådana här utvecklingsgrupper. Jag tror att det hade fått ett helt annat resultat för oss i hela chefsgruppen om fler hade gjort det.”

En väsentlig del av avhopparna tycks finnas bland de ofrivilliga deltagarna. Nästintill alla som berättade att det i deras grupp fanns deltagare som inte valt själva att medverka, vittnar om att dessa hoppade av utvecklingsgruppen efter ett par tillfällen. Ett par av deltagarna bytte arbete under tiden som gruppen pågick och blev fråntagna möjligheten att fortsätta, p.g.a. den nya chefens inställning eller för att de arbetade i en annan organisation. En deltagare menar att;

”Man beordrar inte någon till något sådant här. Det blir inte lyckat. Det bara dödar kreativiteten över huvud taget”

8. FÖRSTÅELSE I FOKUS

Tyst kunskap kännetecknas av den kunskap som förvärvas i det dagliga arbetet. Denna kan inte läras via undervisning eller litteratur utan kommer som ett led i den direkta erfarenheten av arbetssituationen. Tyst kunskap kan betecknas som osagd, eftersom det är en färdighet som präglas av den egna personens tankar och känslor. Dock kan man med hjälp av reflektion i den direkta handlingen fånga upp en del av denna kunskap. Det handlar således om att lära sig att förstå det man redan vet och om förmågan förmedla detta till andra.

Arbetsformen i utvecklingsgrupperna utgår från deltagarnas egen situation och frågeställningar och fokuserar på detta. Syftet är att chefen ska gå därifrån med fördjupad förståelse genom andras praktiska erfarenheter. Denna förståelse ökar genom återkoppling till arbetsplatsen och uppföljning vid nästa grupptillfälle. Arbetet bygger på att tillvarata deltagarnas egna erfarenheter och tysta kunskap och genom att föra en dialog bidra till förslag om möjliga handlingsvägar, men framförallt en fördjupad förståelse av situationen. På så vis fördjupas den tysta (implicita) kunskapen samtidigt som den kunskap man har ord till (den explicita) blir mer sammansatt och nyanserad.

8.1 METODEN

I det index i utvärderingsenkäten som var ett samlat mått på vad deltagarna tyckte om arbetet i utvecklingsgrupperna var medianvärdet 6 i en sjugradig skala. Som helhet var m.a.o. mycket positiv till erfarenheten.

I fokusgrupperna framkom att man upplevde utvecklingsgruppen som ett utrymme att samtala om ledarskapsfrågor. Med hjälp av den strukturerade formen och samtalsledaren kunde de fokusera på dessa frågeställningar. De ostrukturerade samtal som förs i andra sammanhang ger litet utrymme att tala om ledarskapsfrågor, menade man. I dessa sammanhang skiftas teman snabbt, till fördel för andra frågor. Deltagarna menade att de inte hade varit lockad att medverka i utvecklingsgrupper utan denna specifika struktur. Samtalsledaren har stor roll i hur metoden genomförs. Strukturen kunde i vissa fall upplevas som ett hindrande och konstlat inslag i samtalet. En del deltagare beskrev att de fick lägga mycket av sin kraft på att hålla sig inom ramarna;

”Jag känner att när man fick backa in i fällan efter den här mallen, som jag också tycker var lite påhittad så att säga, istället för att prata kanske fritt, men det kom fram andra saker som jag inte tror hade kommit fram om man inte följde det här.”

Att få träffas kontinuerligt upplevdes som mycket positivt av deltagarna, jämfört med andra mer intensiva utbildningsformer. Om sammankomsterna skjutits upp för många gånger eller om det varit ett långt sommaruppehåll, upplevde deltagarna att de fick börja om igen. Tiden var viktig både för att ta till sig metoden och hinna lära känna de andra gruppdeltagarna;

”Men jag tyckte att ju flera gånger man hade träffats så blev det lättare och lättare att försöka hålla sig där man var i processen.”

I fokusgrupperna gjordes jämförelser med traditionell utbildning. Det som framkom kan sammanfattas som följer:

Traditionell utbildning

- Mycket teori
- Många modeller av ledare och stilar att lära sig av och jämföra sig med
- Svårt att ta till sig amerikanska organisationsbegrepp,
- För abstrakt nivå
- En till en, övergripande
- Orkar bara lyssna de första minuterna
- En som matar ut metoder och kunskaper
- Smalspårigt
- En som säger ”nu ska du kunna det och det”
- Möjlighet till ”Free-riders”
- Lämnar kursen utan handgripliga verktyg
- Enahanda, om det samlas chefer från samma verksamhetsområde, stadsdel.
- Ett måste, för att ha något att ge i grupperna.

Utvecklingsgrupp

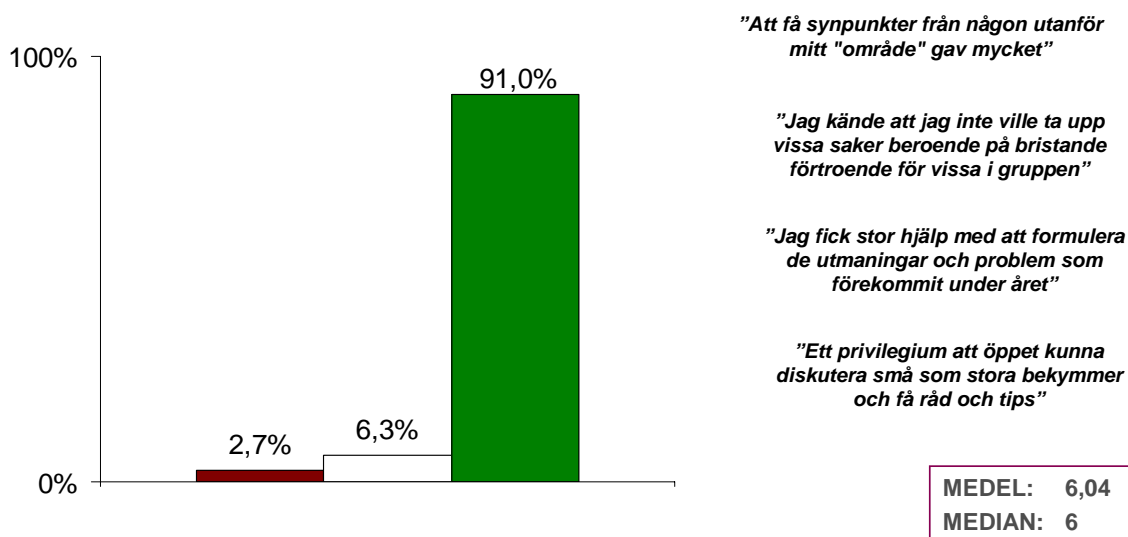
- Man lär sig mer än i traditionell utbildning, helt annorlunda
- Läger märke till sin egen kunskap
- Genom att delta i processen vid varje tillfälle speglar man sig själv och lyssnar på sig själv
- Är till för att förstå varför man agerat som man gjort. Ibland bekräftelse på att det man gjort är ganska bra trots allt
- Lärorient, om man vågar ta in det andra säger
- Det händer saker i huvudet som påverkar det egna ledarskapet
- Kräver ett aktivt deltagande. Man måste bestämma sig för att vara en del av det här, kontinuerligt
- Mer delaktighet, mer engagemang, mer personligt
- Man är en del i en grupp och flera lyssnar och reflekterar efter sin egen erfarenhet
- Många olika perspektiv, det gav frukt
- Ta in vad andra säger om hur de tacklar problemet
- Ingen möjlighet till ”Free-riders”
- Fördel av att man kan diskutera sin aktuella situation
- Verklighetsanknutet, handlar om realiteten, om vardagen
- Handlar om att använda kunskapen
- Smörgåsbord som man kan plocka utav och ta med sig något hem

Svarsalternativen i utvärderingsenkäten:

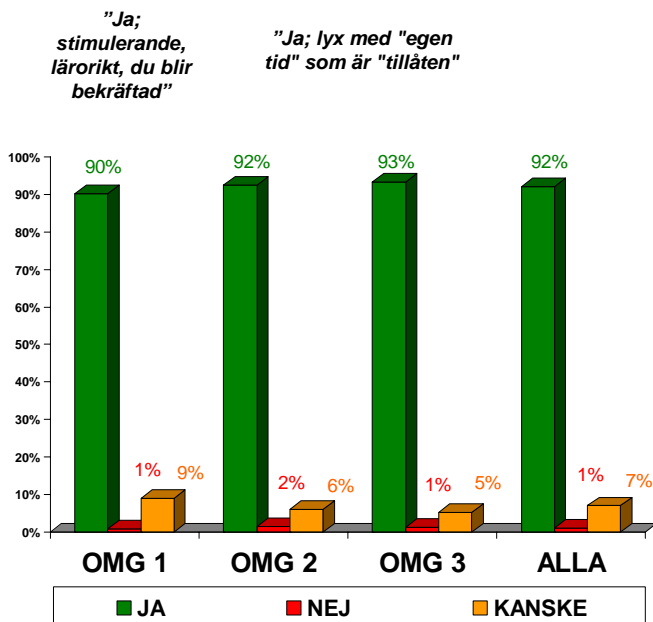
- 1 = instämmer i mycket liten utsträckning / mycket missnöjd**
- 2 = instämmer i liten utsträckning / missnöjd**
- 3 = instämmer i ganska liten utsträckning / ganska missnöjd**
- 4 = instämmer i varken liten eller stor utsträckning / varken nöjd eller missnöjd**
- 5 = instämmer i ganska stor utsträckning / ganska nöjd**
- 6 = instämmer i stor utsträckning / nöjd**
- 7 = instämmer i mycket stor utsträckning / mycket nöjd**

Svaren redovisas i diagram om tre staplar som motsvarat svarsalternativ 1-3, 4 och 5-7.

Hur nöjd eller missnöjd är du med att ha deltagit i en utvecklingsgrupp?



Skulle du rekommendera en kollega att delta i en utvecklingsgrupp?



"Ja; man får nya fräscha vinklar på egna problem"

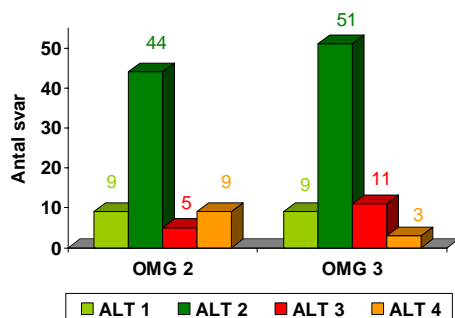
"Ja, har gjort det vid flera tillfällen. Bra att få ett nätverk från olika områden i staden"

"Ja; det har varit givande att mötas över förvaltnings- och verksamhetsområdesgränserna på ett naturligt sätt"

"Ja; ett bra tillfälle att prata om det som vi aldrig pratar om men som kan vara nog så viktigt för att nå goda resultat och en bra arbetsmiljö"

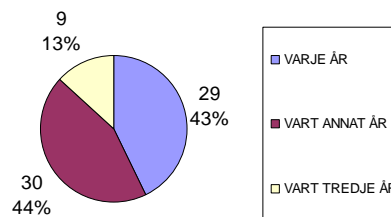
"Kanske, för omständlig metod"

Kan du tänka dig att delta i en utvecklingsgrupp igen?



1. Ja, någon enstaka gång.
2. Ja, med återkommande regelbundenhet.
3. Nej, jag vill inte delta igen.
4. Kanske / vet inte.

Om alt. 2; hur ofta?



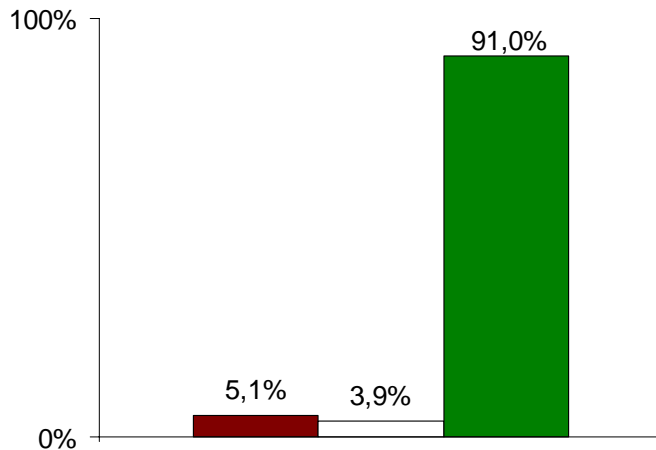
"Ja; denna typ av grupp skulle tilltala mig att ständigt ingå i"

"Ja, förutsättningen är blandad grupp"

"Kanske; andra frågor än personalproblem måste vara med om jag skall delta"

"Ja; men kan ej svara på hur ofta innan jag provat någon fler"

I vilken utsträckning fanns det tid att prata igenom problemen ordentligt?

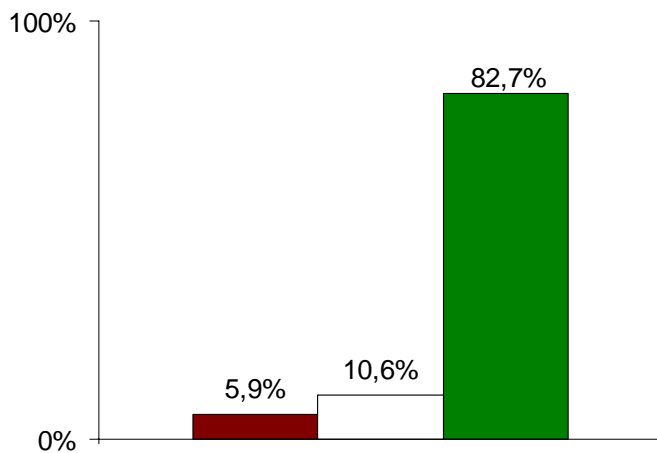


"Jag upplevde tiden som för liten vid flertal tillfällen, någons problem hanns inte behandlas grundligt"

MEDEL: 5,77
MEDIAN: 6

INDEX 1

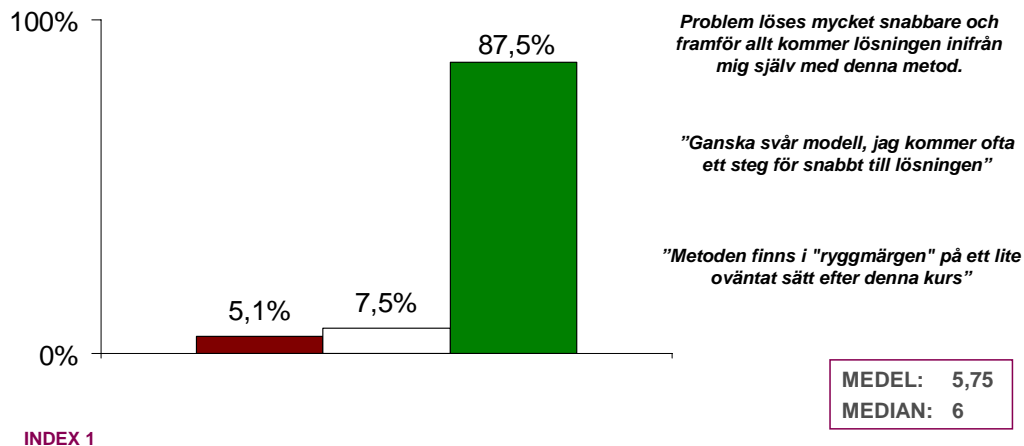
I vilken utsträckning fanns det tid för eftertanke?



MEDEL: 5,48
MEDIAN: 6

INDEX 1

I vilken utsträckning var metoden ni arbetade efter lätt att ta till sig?



8.2 SAMTALSLEDAREN

Efter tillfälle fyra och nio fick alla gruppdeltagare, inklusive samtalsledaren, svara på frågor om hur samarbetet och kommunikationen fungerade i grupperna (se s. 41). 88% av alla gruppdeltagare och samtalsledare har besvarat enkäten vid tillfälle nio. Det genomsnittliga värdet på det index (värde 1-5) som sammanfattar resultaten från dessa skattningar var mycket högt vid båda tillfällena (M vid tillfälle 1 = 4.39, SD = 0.49, M vid tillfälle 2 = 4.45, SD = 0.56). Detta visar att man i grupperna snabbt kom in i ett gott arbetsklimat som var inriktat på uppgiften

En analys av enkäten visade inte på någon skillnad mellan olika typer av samtalsledare (Ovana interna, vana interna och externa). Däremot fanns det en skillnad vid utvärderingen av grupperna i efterhand vad gäller resultat i utvärderingsenkäten i det index som handlar om hur man ser på sin egen utveckling som chef efter erfarenheten att delta i utvecklingsgrupp. De som hade gått i grupper som leddes av vana interna samtalsledare skattade detta tema signifikant högre än de som hade gått i grupper som leddes av ovana interna ledare. Det finns även en icke-signifikant (d v s ej statistiskt säkerställd) skillnad mellan vana interna och externa samtalsledare till förmån för de förra i denna variabel (Intern ovan M = 4.43, SD = 1.2, Intern van M = 4.87, SD = 1.2, Extern M = 4.76, SD = 1.2). Det förefaller alltså som att det finns en vinst i att utbilda interna samtalsledare!

Samma tendens syns om man väljer att dela upp materialet i vilken omgång av grupper deltagarna har gått. Vad gäller temat "Chef" syns en utveckling där omgång 3 skattar detta högre än omgång 1. Omgång 2 ligger någonstans mitt emellan dessa två. Eftersom det finns ett samband mellan dessa variabler förklaras det bäst av ledarskapet.

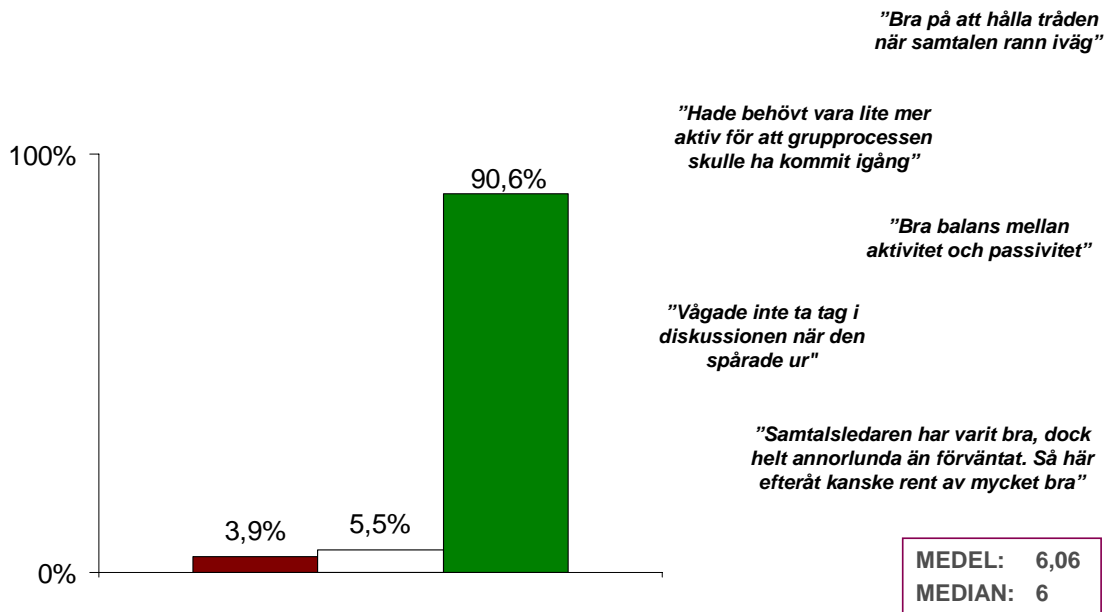
I fokusgrupperna framkom att merparten av deltagarna ansåg att deras samtalsledare fungerade mycket bra. De framhåller samtalsledarens goda förmåga att hålla fokus och styra tillbaka gruppens samtal, när de svävade utanför ämnet. De intervjuade framhöll också deras skicklighet att skapa förutsättningar att öka tilliten och öppenheten i gruppen.

Vissa uppskattade att det var en tydlig rollfördelning mellan deltagare och samtalsledare, andra kände att det var positivt att samtalsledaren medverkade i gruppens samtal. En del samtalsledare hade agerat "regelryttare" och styrt samtalen oerhört, medan andra har hållit en mycket låg profil, där deltagarna kände att samtalsledaren hade en mindre viktig funktion i gruppen. Dessa upplevde att metoden istället höll dem strukturerade. En deltagare berättar att gruppmedlemmarna inte insett hur viktig deras samtalsledare var för gruppen förrän efteråt, när de själva försökte fortsätta gruppen.

"Metoden kräver absolut en ledare - vi hade inte kunnat hålla den rätt hårda strukturen utan en ledare som höll i det hela"

Deltagarna var medvetna om att många av samtalsledarna var oerfarna inför uppgiften att leda en grupp. Detta gällde omgång 1 och 2, i omgång 3 hade samtliga samtalsledare haft en grupp tidigare. I analysen framkommer dock ingen större skillnad i resonemanget kring samtalsledarnas förmåga. Dock är kritiken mot deras utbildning starkare i intervjuerna från omgång 1 än från omgång 2, och det finns ingen sådan kritik från omgång 3.

Hur nöjd eller missnöjd är du med samtalsledarens insats?

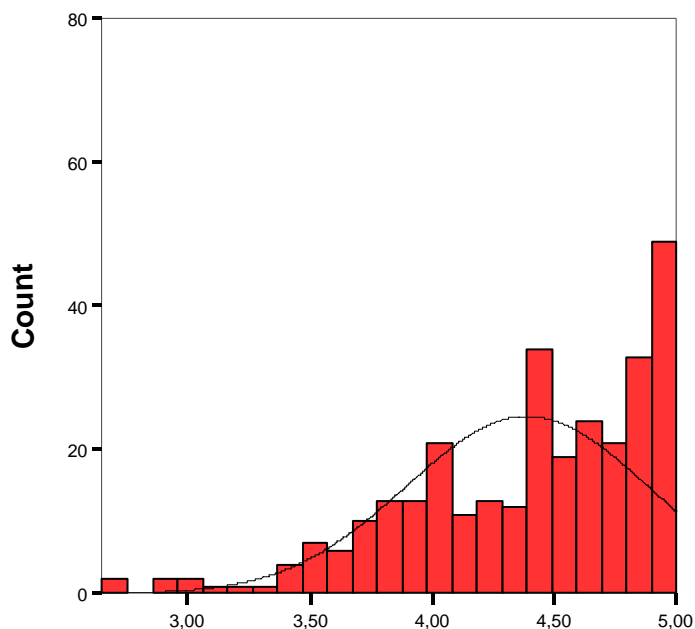


SOK – Frågeformulär om Samarbete och Kommunikation

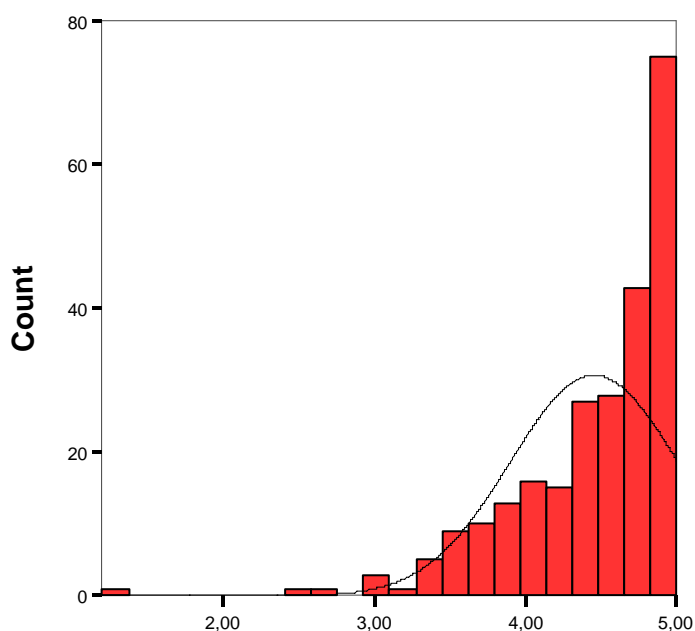
FRÅGORNA:

1. Vi är klara över vad gruppen är till för.
2. I gruppen ger vi varandra feedback.
3. Den kompetens som finns i gruppen tillvaratas.
4. Vi sammanfattar och utvärderar vårt arbete.
5. Vi har lätt för att komma överens om hur vi skall arbeta.
6. Vi samarbetar och följer gruppens överenskommelser.
7. Gruppens överenskommelser görs gemensamt.
8. Vi arbetar som ett team.
9. Vi kan lita på varandra.
10. Enskilda deltagares bidrag tas emot positivt.
11. Tilliten i gruppen är hög.
12. Vårt engagemang för uppgiften är högt.
13. Vi förväntar oss ett positivt utfall av arbetet.
14. Vi vill alla göra ett bra jobb i gruppen.
15. Vi är engagerade och arbetar seriöst i gruppen.
16. När det uppstår konflikter så kan vi hantera dem konstruktivt.
17. Om gruppen kommit överens om något så blir det så.
18. Vi använder oss av våra gemensamma resurser.
19. Ledaren för gruppen ses som en tillgång för att uppnå målen.
20. Hela gruppen arbetar tillsammans, utan uppdelning i undergrupper.

- Skala: 1-5 (där 1 står för "instämmer inte alls" och 5 står för "instämmer helt")
- SOK-poängen = genomsnittet på alla frågor.



Fördelning av poäng på SOK efter tillfälle fyra



Fördelning av poäng på SOK efter tillfälle nio

8.3 AKTIVT DELTAGANDE

Att medverka i utvecklingsgruppen, innebar att delta aktivt. Detta ansåg man var en förutsättning för att gruppen skulle fungera tillfredställande. De intervjuade betonade vikten av att vilja berätta om sig själv, men också om viljan att ta emot feedback. Metoden manade till ett aktivt deltagande, eftersom alla hade en roll att fylla vid varje gruppsammankomst. Att vara ärendeägare innefattade en presentation av dilemmat och delge de andra en glimt av ens vardag, men innebar även att exponera sig själv som ledare. I rollen som ärendeägare, blev deltagaren intervjuad av en annan utsedd deltagare, som ställde ingående frågor om dilemmats karaktär. Ärendeägaren var sedan tvungen att lyssna under tystnad, när de andra deltagarna, som hittills fungerat som åhörare av intervjun, resonerade kring dilemmat. Valet av dilemma kunde därför avgöra hur mycket ärendeägaren skulle komma att lämna ut sig för gruppens medlemmar. I vissa grupper hölls en distans till de andra. Där behandlades mindre känsliga och allmänna frågeställningar. I andra grupper hade man större tillit till varandra och vågade ta upp frågor som var personliga eller rörde relationen till den egna chefen och frustrationer över begränsningar.

”Jag längtade efter att få sitta och prata med andra. Vi har en ledningsgrupp, men vi tar inte upp sådana här saker direkt så. Inte så här öppet, och det tror jag beror på att man kanske håller sig lite. Det här var då ett sätt för mig att få ventilera mina funderingar och problem som jag hade. Jag har jobbat ensam så länge i min ledarposition. Då tyckte jag att det skulle kännas skönt att få diskutera med andra.”

Att lyssna under tystnad hur andra resonerade kring det egna problemet, var för många en ny positiv erfarenhet. Att varken ha tillfälle att försvara eller dementera synpunkter eller förslag som de andra la fram skapade mer mottaglighet för nya infallsvinklar. Att verkligen lyssna gav större insikt i dilemmat. De andra deltagarna kunde ha haft liknande problem men hanterat detta på ett, för ärendeägaren, helt annorlunda sätt. Reflektionerna blev de tänkbara angreppssätten och gav ärendeägaren ett specifikt urval av beprövade verktyg. Med verktygen fick de sedan möjlighet att gå tillbaka till dilemmat och försöka lösa problemet de stod inför.

”Genom att man deltar i processen vid varje tillfälle så får man också speglingar på sig själv. Jag menar man utvecklas själv som ledare genom att också se andra ledare och att se sig själv och lyssna på sig själv och tänka på hur andra säger och hur de tacklar problem”

Även åhörarna fick mycket lärdomar av förfarandet och blev samtidigt även bekräftade av sin egen kunskap om ledarskapet. Att få vara den som kommer med råd och uppbackning stärker självkänslan menade man.

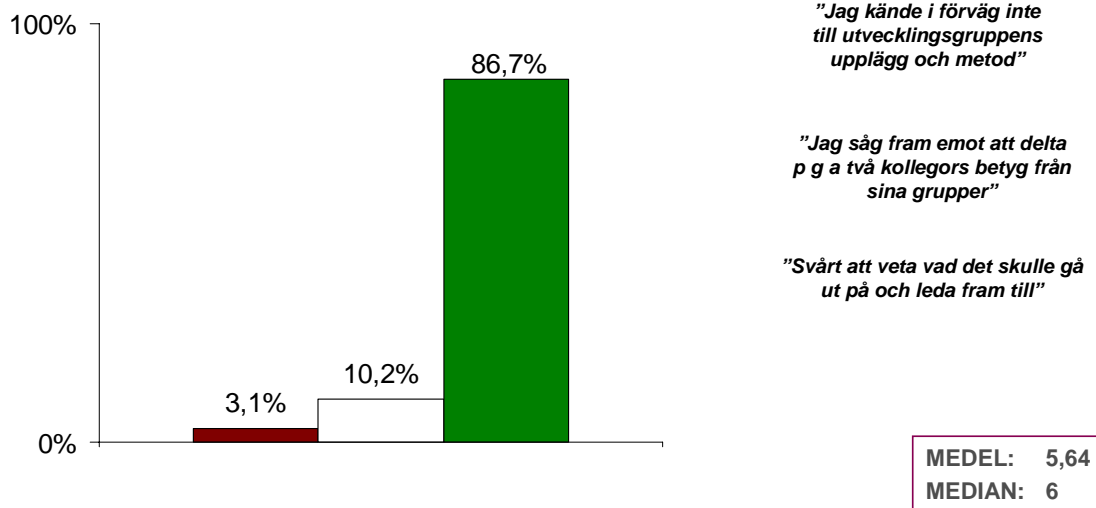
”Man kunde tycka det var kul, att man hade något att komma med, man hade erfarenheter som man kunde dela med sig av och så vidare. Det var både att lära sig själv och att få dela med sig av egna kunskaper. Det kändes roligt.”

En del deltagare var mindre intresserade av att delta aktivt i gruppen. Detta upplevdes ibland som störande. Man menade att alla i gruppen var ansvariga för resultatet av arbetet. I vissa grupper tycks det ha funnits deltagare som signalerade bristande intresse och var okoncentrerade. Enligt de intervjuade var merparten av de oengagerade deltagarna där ofrivilligt eller delade inte deras uppfattning om gruppen. De oengagerade visade ovilja att lära sig metoden och många av dessa hoppade sedermera av gruppen, menar man. Det fanns även de som stannade kvar trots en inledande motvilja, där viljan att medverka växte i kapp med gruppens utveckling.

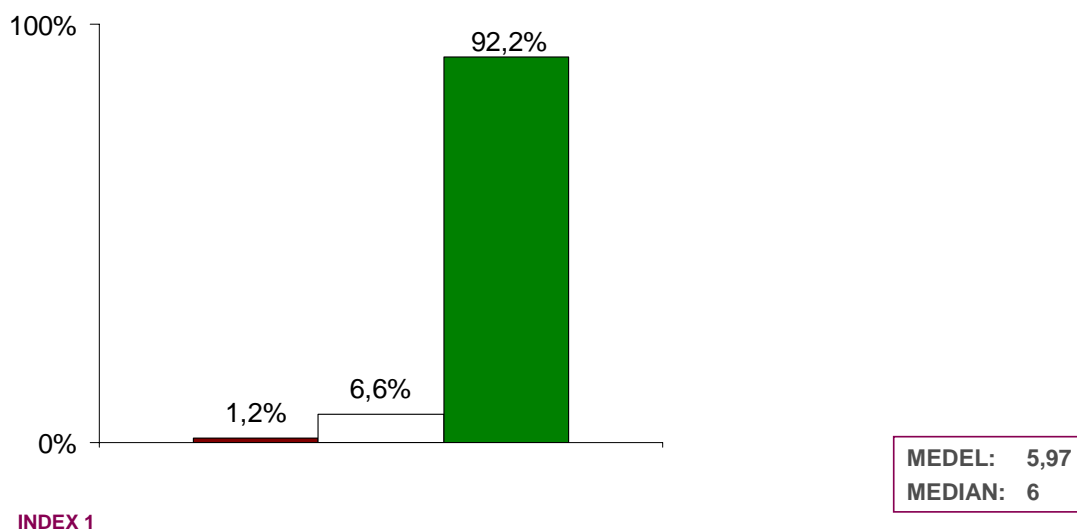
”Det är också viktigt att man är där för att man vill berätta. Det bygger på en viss öppenhet, att man vågar ta upp saker.”

Kravet på att vara aktiv i gruppen, kunde inledningsvis öka känslan av otillräcklighet hos de mindre erfarna cheferna. Oavsett vilken roll som man hade, som ärendeägare, intervjuare eller åhörare, förväntades man bidra till sammankomsten. Där fanns liten möjlighet att avstå från att säga något.

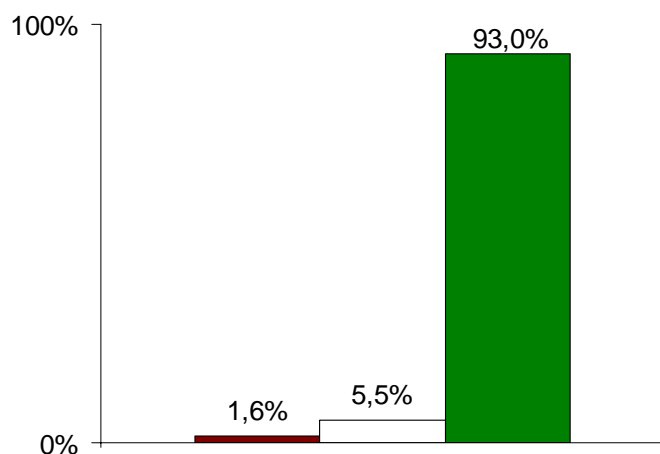
I vilken utsträckning såg du fram emot att delta i en utvecklingsgrupp?



I vilken utsträckning har du i gruppen kunnat ta upp problem från din egen arbetsplats som personligen engagerat dig?



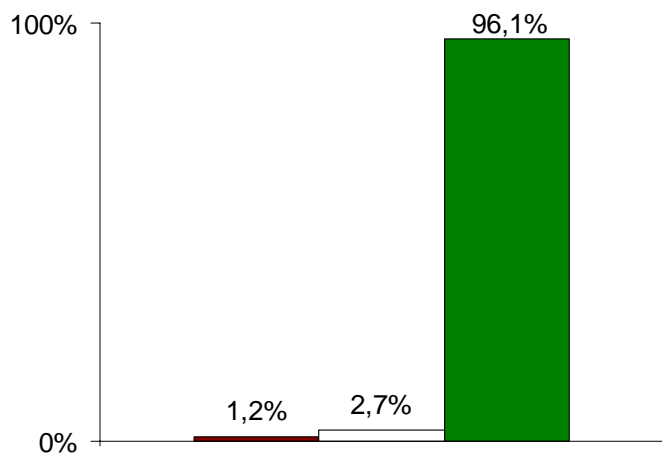
I vilken utsträckning tycker du att de andra deltagarna tog upp intressanta problem?



INDEX 1

MEDEL: 5,95
MEDIAN: 6

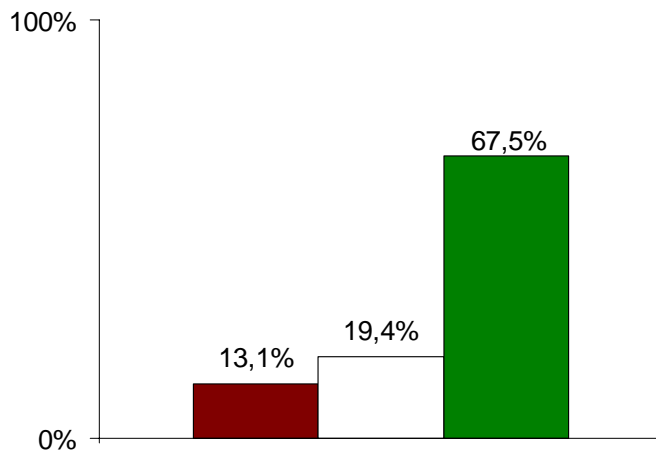
I vilken utsträckning har de andra deltagarna tagit upp problem från sina arbetsplatser som personligen engagerat dem? (som du upplevde det)



INDEX 1

MEDEL: 6,11
MEDIAN: 6

I vilken utsträckning har du fått feedback från de andra deltagarna på ditt sätt att vara som chef?



INDEX 1

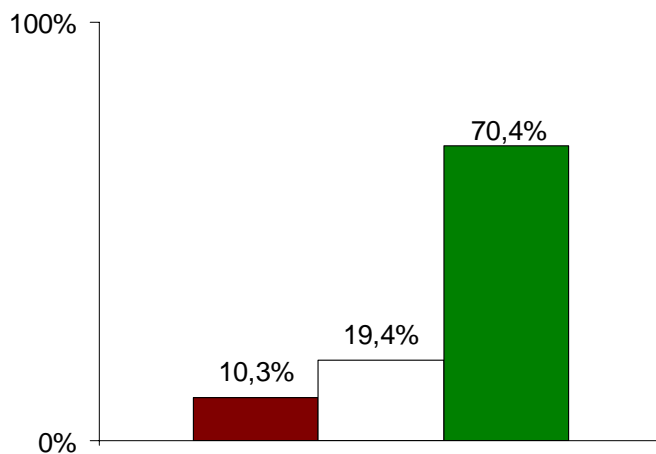
"I en del frågor fick jag tips på förhållningssätt och metoder"

"Jag upplevde att jag fått feedback hur jag upplevs som chef"

"Mina brister har framkommit (inte helt okända sedan tidigare)"

MEDEL: 5,03
MEDIAN: 5

I vilken utsträckning har du gett feedback till de andra deltagarna på deras sätt att vara som chef?



INDEX 1

"Vi hade ingen direkt analys på oss i frågan om vårt handlande kontra chefsuppgiften"

"Jag kunde ge feedback till andra hur jag upplevde dem som chef"

MEDEL: 5,06
MEDIAN: 5

8.4 GRUPPROCESSEN

Merparten såg utvecklingsgruppen som en plats att utvecklas både som ledare och som människa. När ärendeägaren vågade blotta sina rädslor och tillkortakommanden kunde åhörarna gå till sig själva och rannsaka hur de själva skulle ha handlat och upplevt och i samma situation. Då åhörarna ställde de konfronterande frågorna om problemet ställdes de i lika stor utsträckning till de andra i gruppen och kanske framförallt till dem själva. Att de var öppna för andras frågor och förslag medförde att de vidgade sitt sinne för nya intryck och skapade nya tankebanor. Deltagarna vittnar om att de lärt sig mycket om hur det själva reagerar och därmed fått större vetskap om sina svaga respektive starka sidor. Men för detta krävs en öppenhet i gruppen och man menar att alla deltagare inte hade samma motiv till att medverka i utvecklingsgrupperna.

Respondenterna uppger att de fått mycket hjälp av att bara sätta ord på sina problem, de fick då en djupare förståelse än innan. Vid presentationen blev de sedan tvungna att ge en tydlig framställning av dilemman. De fick en direkt feedback av hur välformulerad information de gett genom att lyssna till hur de andra uppfattade dilemman. Samtidigt tränades även åhörarna i att uttrycka sina åsikter i samtalet som följde presentationen, vilket kan medföra att de blir tydligare i sin chefsroll.

Tilliten varierade både inom utvecklingsgrupperna och mellan deltagarna. Om gruppklimatet inte var tillräckligt öppet, kunde konversationen stanna på en återhållsam nivå. Tilliten i utvecklingsgrupperna byggdes upp stegvis, i de grupper som fungerade tillfredställande från start, kom förtroendet relativt fort. I andra grupper utvecklades tilliten långsammare, speciellt för grupper som utsatts för stora påfrestningar, som många avhopp, nytillkomna eller mycket frånvaro. Några beskriver att klimatet i dessa grupper inte var det mest gynnsamma för att "släppa loss i". I dessa uppfattades tydligare tendenser till att det utvecklades starkare band emellan de deltagare som prioriterade närvaron än till de andra i gruppen. En annan individuell strategi att förhålla sig till störande element var att distansera sig från gruppen, och genom att inte lämna ut sig för mycket inför gruppen blev dessa medlemmar mindre sårbara. Nivån på ärendena kunde ibland spegla detta. De deltagare som höll sina ärenden på en allmän nivå, riskerade inte i samma utsträckning att bli personligt ifrågasatta. En deltagare berättar om sin upplevelse;

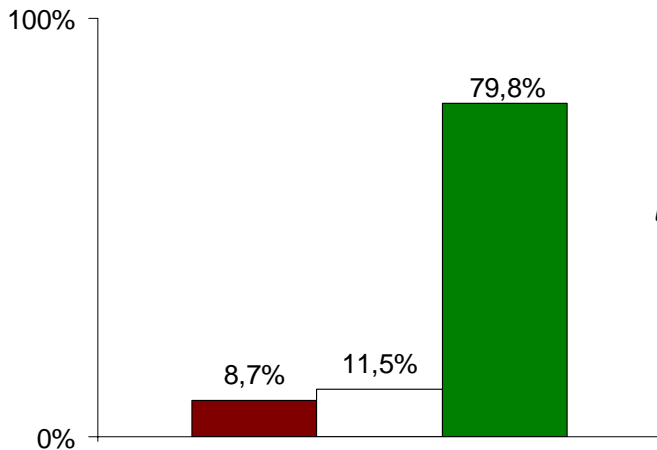
”Jag tappade intresset sedan på grund av de hoppade av. Det var någon som började efter andra gången och hoppade av tredje gången och så blev det två nya i gruppen. Sedan på hösten var vi bara fyra med mig, jag gick nog kvar av någon sorts solidaritet med de andra. Det blev aldrig något djupare, det ställdes inga krav på mig.”

För att deltagarna skulle våga lämna ut sig själva i gruppen, krävdes en god sammanhållning och samordning från samtalsledaren. Annars riskerades att problemet projiceras över på andra aktörer, som medarbetare, försäkringskassan, en annan förvaltning eller liknande. Att synliggöra den egna rollen i det dilemma/ärende som presenterades var av stort värde för de deltagare som vågade penetrera problemet. För att ta detta steg krävdes att gruppen uppnått en viss grad av tillit så att de vågade ifrågasätta varandras beteende i det aktuella dilemman. Det krävdes även att ärendeägaren vågade vara mottaglig för kritiken.

”Jag kom alldeles för lindrigt undan, när jag hade haft mitt problem tyckte jag att det är ju ingen som har frågat någonting om hur jag egentligen har agerat, vilka rädslor jag har och så”

Att regelbundet avsätta tid och plats blev för många en påfyllning av inte bara av kunskap utan också energi att fortsätta. Deras arbetsglädje ökade på så vis, menar de intervjuade. En del säger att det var viktigt få utrymmet att reflektera över sin egen ledarroll och att det kändes tillåtet att avvara denna tid från det fortlöpande arbetet. Nyfikenheten över hur de andra handskats med sina dilemman gjorde att deltagarna såg fram emot nästa grupptillfälle, eftersom det förväntades att ärendeägaren då skulle delge de andra om utgången av dilemman.

I vilken utsträckning motsvarade utvecklingsgruppen dina förväntningar?



"Det tråkiga var att det var dålig närvaro hos de andra och då var vi ofta för liten grupp för att kunna använda metoden helt ut"

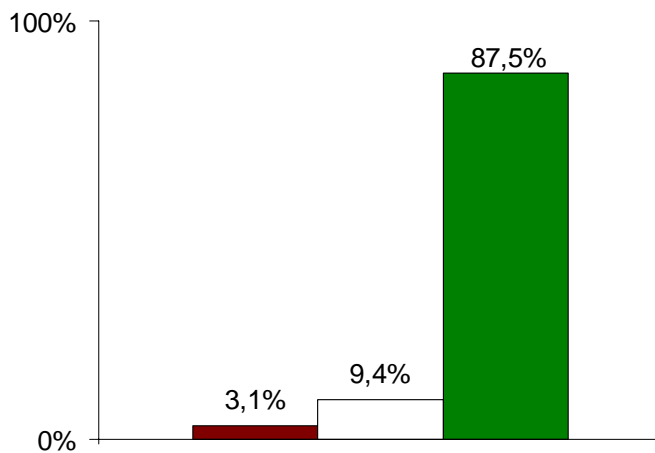
"Jag underskattade gruppens betydelse för mig och min utveckling"

"Blev anmäld av min chef, kände att jag inte hade tid och var inte motiverad, men utvecklingsgruppen har varit mycket givande"

"Det blev höga siffror, men det var verkligen oerhört bra"

MEDEL: 5,37
MEDIAN: 6

I vilken utsträckning har de andra deltagarnas erfarenheter varit värdefulla för dig?

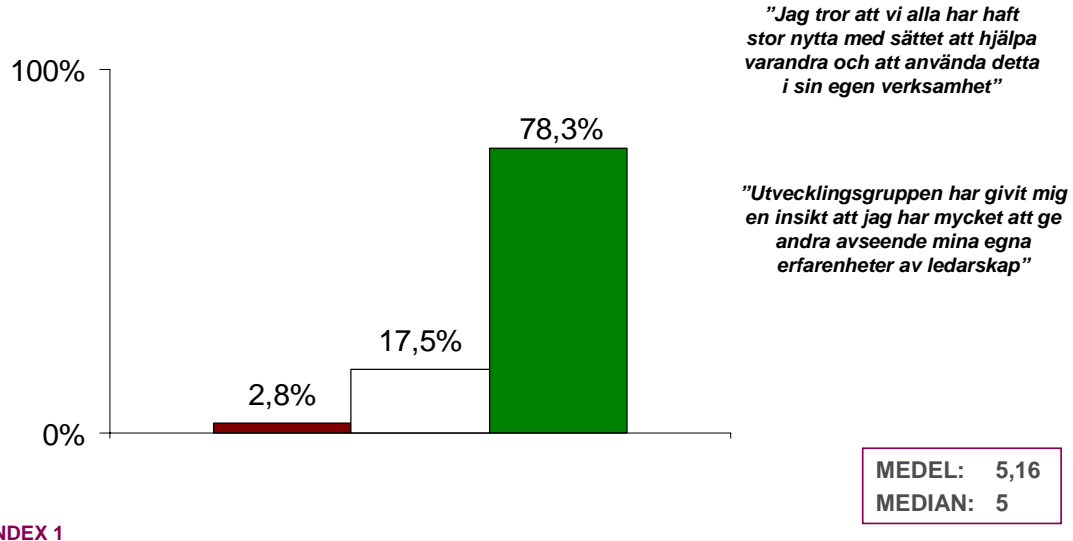


"Gruppen säger egentligen det som redan finns men som behöver förtydligas hos mig själv"

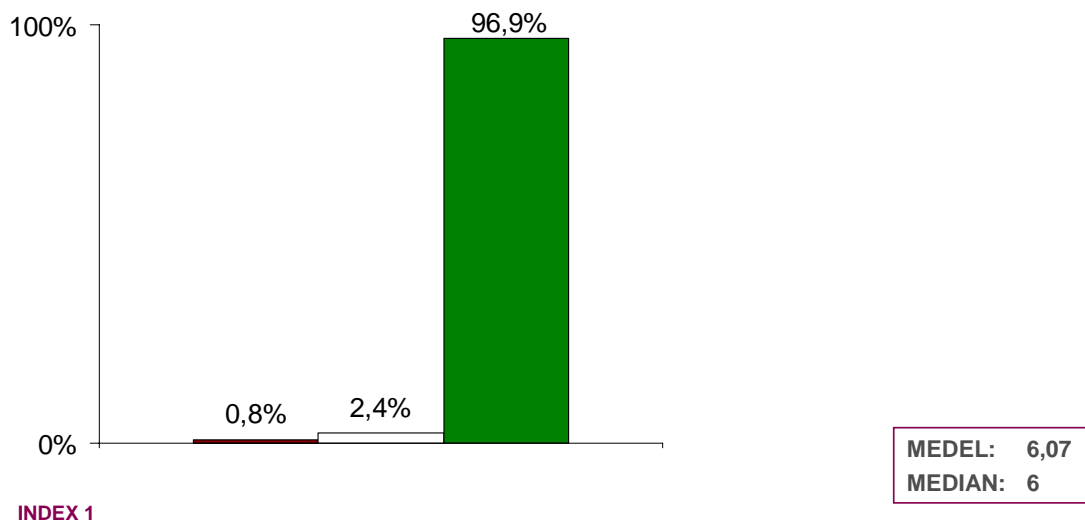
MEDEL: 5,61
MEDIAN: 6

INDEX 1

I vilken utsträckning har dina erfarenheter varit värdefulla för de andra deltagarna? (som du upplevde det)



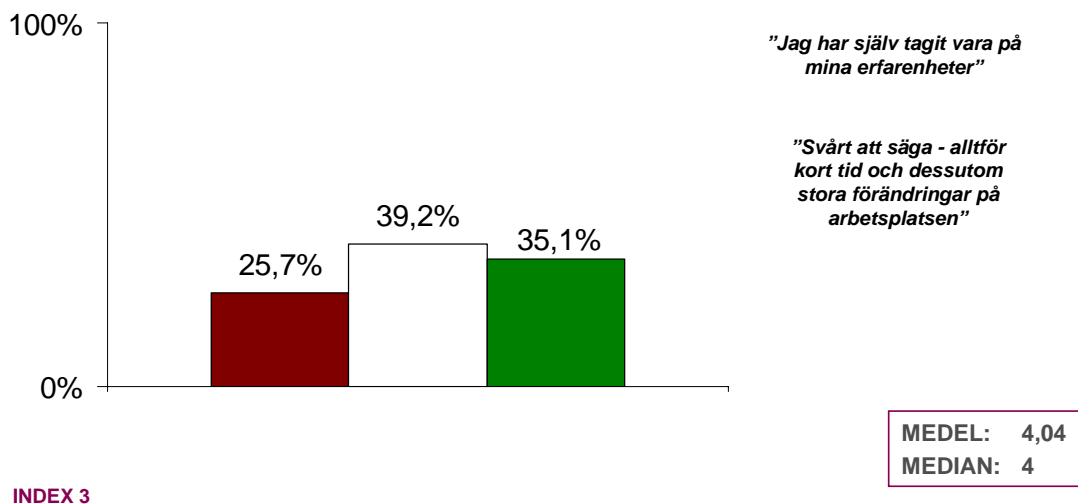
I vilken utsträckning var de andra deltagarna intresserade av dina problem? (som du upplevde det)



8.5 APPLICERBARHET

De intervjuade cheferna beskriver att de har metoden i sitt medvetande när de möter nya problem och använder en ny strategi för att bearbeta problemet. Metoden hjälpte deltagarna att skapa en ny tankestruktur. Då de tar in nya intryck ställer de sig frågan: "Vad är problemet?" istället för "Vad är lösningen?" Deltagarna menar att de genom sin erfarenhet av samtalsmetodiken fick öva in ett nytt sätt att tänka och ett nytt sätt att samtala. Några hade praktiserat även detta i andra sammanhang utanför gruppen. En deltagare menar att detta är fruktbart då hon kan låta personalgruppen använda sin kunskap till att skapa en lösning själva, istället för att bli presenterad en lösning av chefen. Detta skapar kreativitet hos medarbetarna. Metoden anses även fungera i konflikthantering, då den ena parten lyssnar under tystnad medan den andra beskriver sin upplevelse. Att strukturera ledningsmöten i teman, istället för den vanliga genomgången, med utrymme för tankar och hypoteser kring de frågor de arbetar med var ännu ett sätt att applicera metoden. En deltagare beskriver exempelvis hur delar av metoden fungerade som en språngbräda för en ny ledningsgrupp. Metoden användes för att lära känna varandra och förstå varandras sätt att se hantera och problem, och även för att befrämja ett kollegialt stöd i den nya gruppen.

I vilken utsträckning har dina erfarenheter från utvecklingsgruppen tagits tillvara på din arbetsplats?



9 BEHÅLLNING

9.1 STÖD

Utvecklingsgruppen blev för många ett stöd i svåra situationer. Om man som deltagare beskrev en knepig situation och samtidigt beskrev sina rädslor att möta dessa svårigheter, kunde gruppen fungera uppmuntrande, stödjande och bekräftande. Att ha en grupp bakom sig som följde dilemmat och som ville veta hur det gick, blev för många en sporre att ta tag i denna svåra situation. De intervjuade säger att de blev ytterligare stärkta av den framgångskänsla de fick av att ha konfronterat sitt dilemma.

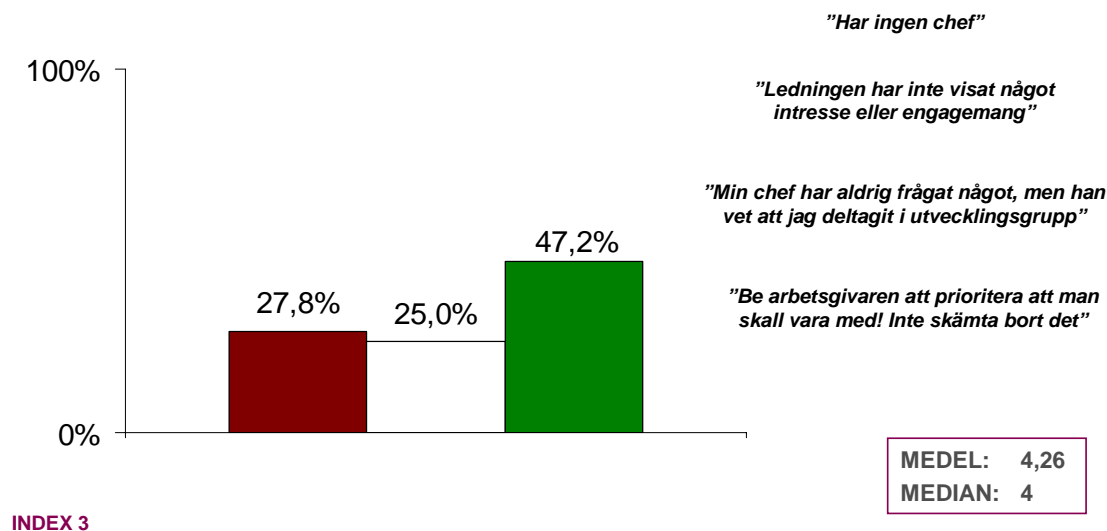
”Det är också så att man blir ju sedd på ett sätt, tycker jag. Som man sällan blir som mellanchefer, och det upplevde jag, och vi pratade ganska mycket om det i gruppen att vi upplevde det allihop, att det är jättesällan någon som frågar”

Cheferna ansåg att de i utvecklingsgruppen blivit stärkta i sin chefsroll och samtidigt blivit tryggare som människa. I utvecklingsgrupperna kände de sig fria att till viss del kliva ur sina chefsroller och ifrågasätta det egna förhållningssättet. Eftersom deltagarna inte hade några andra beröringspunkter än gruppen, upplevde de heller inte att deras trovärdighet ifrågasattes. Att få ge av sin egen kunskap, gjorde, som nämnts ovan, att självförtroendet stärktes ytterligare, eftersom det synliggjorde för dem själva vilken värdefull ryggsäck av kunskap de bär på. De kände att gruppen var ett konkurrensfritt forum med en öppenhet som de inte kunde vara med om i andra sammanhang. Detta gjorde att många vågade sänka garden och känna en närhet till de andra i gruppen.

”Att man fritt kan prata, på något sätt, och att man också kan ta upp problem som man har uppåt i organisationen. För om jag har problem med min chef - var går jag då? Vad gör jag med det? Det är nästan det som är det största problemet, känner jag det som.”

Just stödet från egna chefer framfördes som ett problem och en hindrande faktor. Det framkom att det förelåg brister i organisation vad gäller förankring och kontakt med närmaste chef och kollegor. Cheferna ger uttryck för att de lärt sig mycket på individuell nivå, men för att detta ska kunna omsättas till organisatoriskt lärande krävs ett fortsatt arbete med förankring av utvecklingsgrupperna på alla chefsnivåer (se vidare avsnitt 7.3; Förankring, kontext).

I vilken utsträckning har din chef gett stöd / visat intresse för ditt deltagande i utvecklingsgruppen?



9.2 INDIVIDUELL UTVECKLING

Medianvärdet var 5 (i den sju gradig skalan) på det index som gav en bild av i vilken utsträckning man ansåg att man utvecklats som chef, vilket innebar man i ganska stor utsträckning ansåg att så var fallet. Nästan två tredjedelar ansåg att självförtroendet hade stärkts genom erfarenheten. Detta resultat var överraskande. Vi valde därför att göra individuella djupintervjuer med sju chefer kring just detta tema.

Det som framför allt framhölls som en påverkande faktor för ökat självförtroende är den egna möjligheten att bidra med synpunkter, hypoteser och lösningsförslag till de andra deltagarna i handledningsgruppen. Grupphandledningen kunde ge deltagarna ett kvitto på den egna kompetensen som de flesta upplevde att de inte fick i sitt arbete. Dessa tre citat, från olika intervjupersoner, illustrerar detta:

"Att jag kunde bidra till andras problemlösning. Det var bekräftande; hantverket att vara chef har jag i alla fall någon slags koll på. Och att jag kan stötta människor i svåra

situationer. Jag fick återkoppling på att många tyckte att det jag sagt var bra, och jag såg att de andra påverkades av det jag hade sagt.”

”Jag kan ju så många saker och har många anställda under mig. Jag har varit med om mycket trots att jag har varit chef relativt kort tid. Att kunna dela det med andra ökade självförtroendet, fick mig att känna att jag var med på banan. Det stärkte mig när mitt självförtroende var försvagat av konflikten på arbetsplatsen.”

”Har man jobbat så länge som chef som jag får man både ris och ros men mycket ris. Jag har personal under mig och personal över mig; det är inte jag som fattar de slutgiltiga besluten. Det gör att man tänker ’hur mycket chef är jag, hur bra är jag’. Jag kunde konstatera med utvecklingsgruppen att jag hade mycket mer på fötterna än jag hade trott. Att jag hade mycket erfarenheter som jag kunde dela med mig av till folk som befann sig i liknande situationer. Jag blev lyssnad på, det var bra samtalsklimat i gruppen, vi stödde varandra – jag kände att jag stärktes i min chefsroll för att jag kunde bidra med mina erfarenheter. Mina synpunkter var av värde för andra. Detta bidrog mest till självförtroendet.”

Några av intervjupersonerna tyckte att det ökade självförtroendet i arbetsledarrollen har påverkat självbilden i stort och att grupphandledningen troligen har bidragit till detta. Någon tyckte dock att det kan vara svårt att skilja ut hur stor del grupphandledningen har till detta och vad som orsakas av andra utbildnings- / handledningsinsatser och övriga faktorer.

Flera bedömde att gemenskapen med de övriga deltagarna i handledningsgruppen som avgörande för det ökade självförtroendet. Man upplevde att speglingen från gruppen, både vad gäller de andras direkta reflektioner på de egna ärendena och att se att andra chefer har liknande problem som man själv, har varit betydelsefullt. Att genom de andra få distans och perspektiv på de egna förutsättningarna:

”Det var viktigt för mig att få spegling i att det var saker som jag inte kunde rå över som påverkade mitt resultat, att konflikten inte var mitt fel utan det fanns andra strukturella och individuella faktorer.”

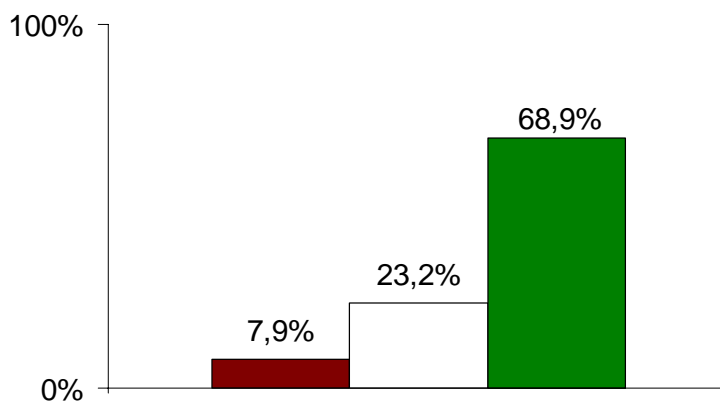
Liknande erfarenheter uttrycktes av en annan deltagare, också med en kollegial konflikt som eget ärende:

”Gemenskapen i handledningsgruppen hjälpte mig att få upp ögonen för att man inte väljer sina medarbetare. Det är inte jag som är dum i huvudet, det inte jag som orsakar problemen”.

Ytterligare en annan gav uttryck för att gemenskapen i handledningsgruppen inte var särskilt viktig, men menade ändå att det varit betydelsefullt att se att de andra chefernas förhållningssätt i olika frågor liknat det egna, att det har varit bekräftande och bidragit till att stärka självförtroendet.

Vissa av de intervjuade fäste särskild vikt vid de problemlösningar och verktyg man själv fått med sig för att hantera sina ärenden från den egna arbetsplatsen. De menade att hjälpen från de övriga deltagarna har varit avgörande för hur de har hanterat ärendena och att detta har bidragit till att öka självförtroendet i arbetsledarrollen.

I vilken utsträckning har ditt deltagande i utvecklingsgruppen bidragit till att påverka din medvetenhet om hur du är som ledare?



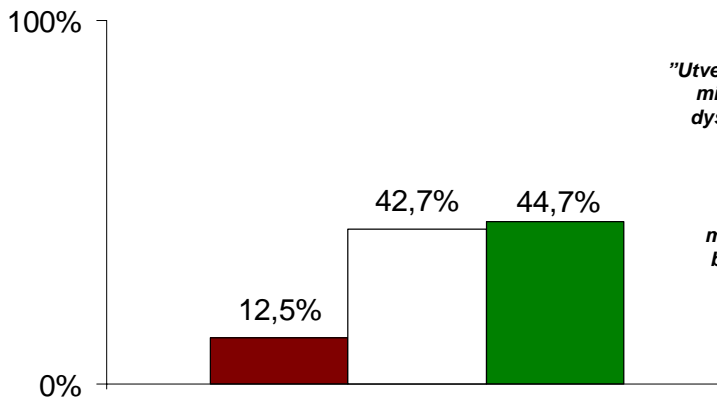
INDEX 2

”Min självkänedom som chef och ledare var redan stor”

”Jag upplever ingen ”inre” förändring, däremot stöd och feedback samt berikande samtalsmöjligheter kollegor emellan”

MEDEL: 4,85
MEDIAN: 5

I vilken utsträckning har ditt deltagande i utvecklingsgruppen bidragit till att **förändra din syn på din ledarroll?**



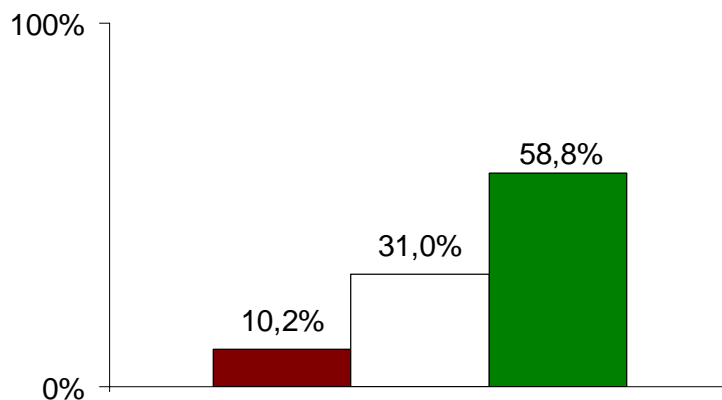
"Utvecklingsgruppen var ett stort stöd och fick mig att se att min arbetsplats var extremt dysfunktionell och att det inte var mitt fel"

"Jag tror att det är bra att med jämna mellanrum lyfta chefskapets roll för att behålla ett professionellt arbete. Det är lätt att bli hemmablind"

MEDEL: 4,38
MEDIAN: 4

INDEX 2

I vilken utsträckning har ditt deltagande i utvecklingsgruppen bidragit till att **tydliggöra din ledarroll?**



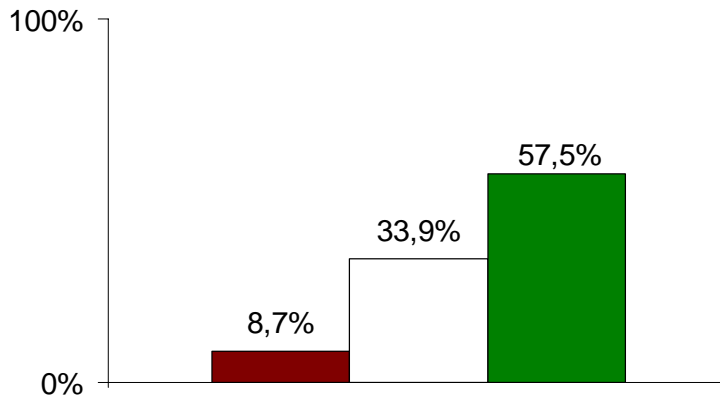
"Just tydligandegivandet av chefsrollen, som för mig har varit ganska vag, har stärkt mig i mitt dagliga arbete"

Har arbetat snart 40 år som ledare, men har insett att den här typen av grupper med "speciella" metoder tydliggör och förstärker ledarrollen.

"Visst har det mesta varit positivt. Men i 60 års ålder ska det mer till än några träffar för att få en "ganska stor" förändring"

MEDEL: 4,66
MEDIAN: 5

I vilken utsträckning har ditt deltagande i utvecklingsgruppen bidragit till att
du har utvecklats som ledare?

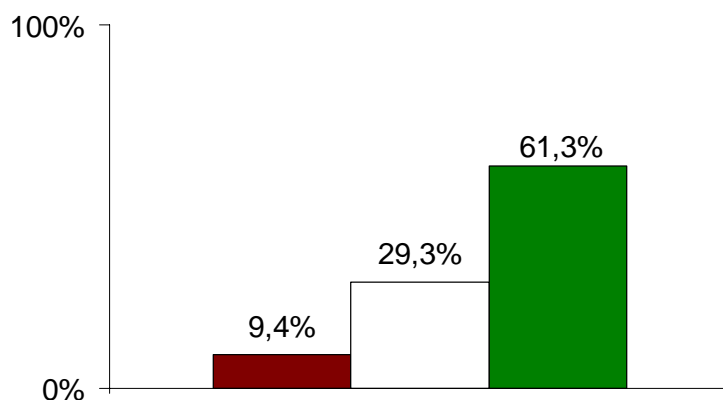


"Jag känner mig starkt i min ledarroll, och tryggare. Jag lyssnar mer, kan ej lösa alla problem. Delegerar mer och sätter högre krav på mina medarbetare"

MEDEL: 4,65
MEDIAN: 5

INDEX 2

I vilken utsträckning har ditt deltagande i utvecklingsgruppen bidragit till att
stärka ditt självförtroende?



"Genom att jag är mer självsäker nu så upplever jag att folk lyssnar mer på vad jag säger"

"Tiden var för kort"

"Svårt att svara på. Jag känner mig inte osäker i min roll!"

MEDEL: 4,70
MEDIAN: 5

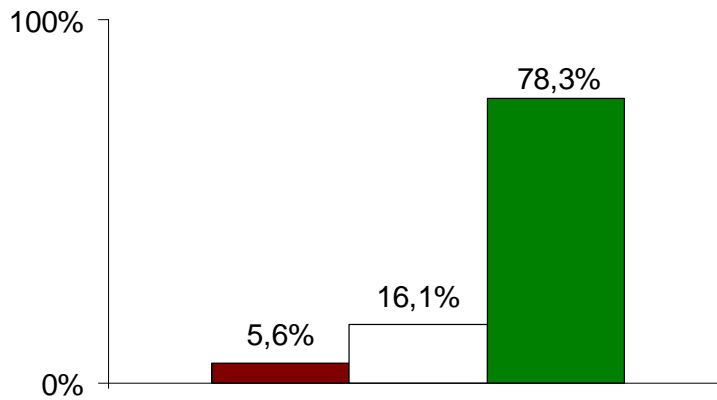
9.3 KONKRETA VERKTYG

Med hjälp av den kollegiala samlingen av erfarenhet och förståelse kunde chefen ges möjlighet att lyfta sig upp ur situationen och förstå dilemmats omgivande kontext och därigenom få kunskaper om det egna förhållningssättet till problemet. När detta skedde, kunde deltagaren få insikt om att den bästa lösningen kunde vara att backa och ta sig tid, lyssna och förstå problemet på ett djupare plan. Man lärde sig att snabba och ogrundade lösningar oftast är ineffektiva och i längden kräver mer arbete. I gruppen upplevde respondenterna att de fick handfast hjälp och konkreta förslag som kunde lotsa dem genom denna ibland svårtolkade situation. De andra deltagarna kunde se på problemet med ”friska ögon”. I en del fall handlade det om att synliggöra att problemet i själva verket tillhörde någon annans ansvarsområde, i andra fall var det tvärtom att problemet kunde härledas från chefens eget beteende. Emellanåt om att lära sig konsten att lita på andras förmåga och delegera ut sysslor för att minska den egna arbetsbördan.

”Att jag inte behöver lösa alla problem. Det blir ofta så när man är chef. Problemen kommer till en och är man lite stressad så är det bästa att säga ”gör så här”, men att man hinner tänka efter en gång till och få andra att också fokusera på problemet och på lösningar ”

Deltagarna ansåg att de förvärvat en mängd konkreta verktyg som de kan omsätta i sitt arbete. De fann att de aldrig gick från utvecklingsgrupperna tomhänta utan alltid fick med sig något efter varje tillfälle. Eftersom resonemanget avslutningsvis summerades på en tavla eller ett blädderblock blev resultatet konkret. De flesta beskriver detta som praktiska tips.

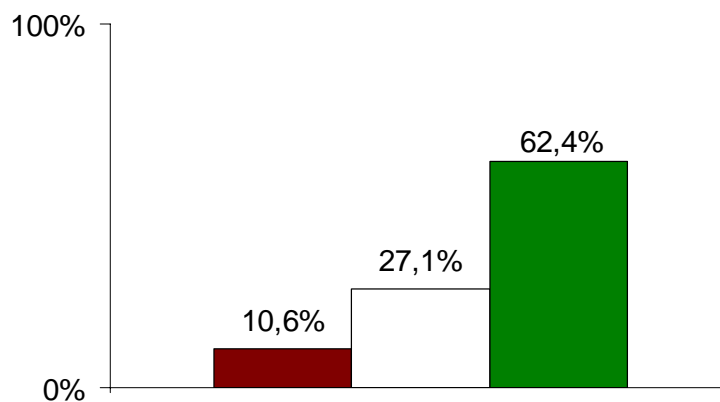
I vilken utsträckning har du blivit hjälpt i konkreta ärenden?



INDEX 1

MEDEL: 5,40
MEDIAN: 6

I vilken utsträckning har ditt deltagande i utvecklingsgruppen bidragit till att förändra ditt sätt att hantera svåra medarbetarärenden?



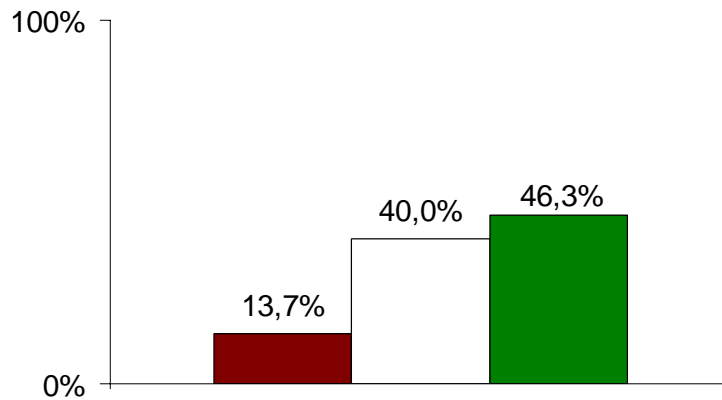
INDEX 2

Spelar ingen roll i vilken verksamhet man är, problem är lika. När vi pratat om detta och övat oss i samtalsteknik har jag lärt mig hur jag kan använda det.

MEDEL: 4,75
MEDIAN: 5

I vilken utsträckning har ditt deltagande i utvecklingsgruppen bidragit till att

underlätta dina dagliga kontakter med dina medarbetare?



INDEX 2

"Jag känner att erfarenheten från utvecklingsgruppen stärkt mig i min roll som ledare gentemot mina medarbetare"

"Jag säger ifrån snabbare och är tuffare mot medarbetare som försöker "äta upp en" "

MEDEL:	4,36
MEDIAN:	4

9.4 METODEN INTERNALISERAD

Metoden som användes i utvecklingsgrupperna påverkade deltagarna på ett indirekt sätt i det vardagliga arbetet, menade man, exempelvis på möten eller för att angripa andra problem. Metoden finns ”i bakhuvudet”. Cheferna upptäckte att de som en effekt av att strukturen upprepades vid varje tillfälle, successivt kunde förstå och lära sig att tänka på ett nytt sätt, med utgångspunkten analys först, lösning sedan. Detta upplevdes som spännande. En viktig lärdom var att effektiviteten inte består av snabba problemlösningar, man måste först förstå vad som orsakar problemet eller varför och för vem det är ett problem. Metoden blev för deltagarna ett värdefullt verktyg i att lära sig att studera problem i grunden. Detta kan förhindra att det ältas fram och tillbaka. I utvecklingsgrupperna fanns detta utrymme, vilket gav möjligheten att verkligen gå på djupet i problemet.

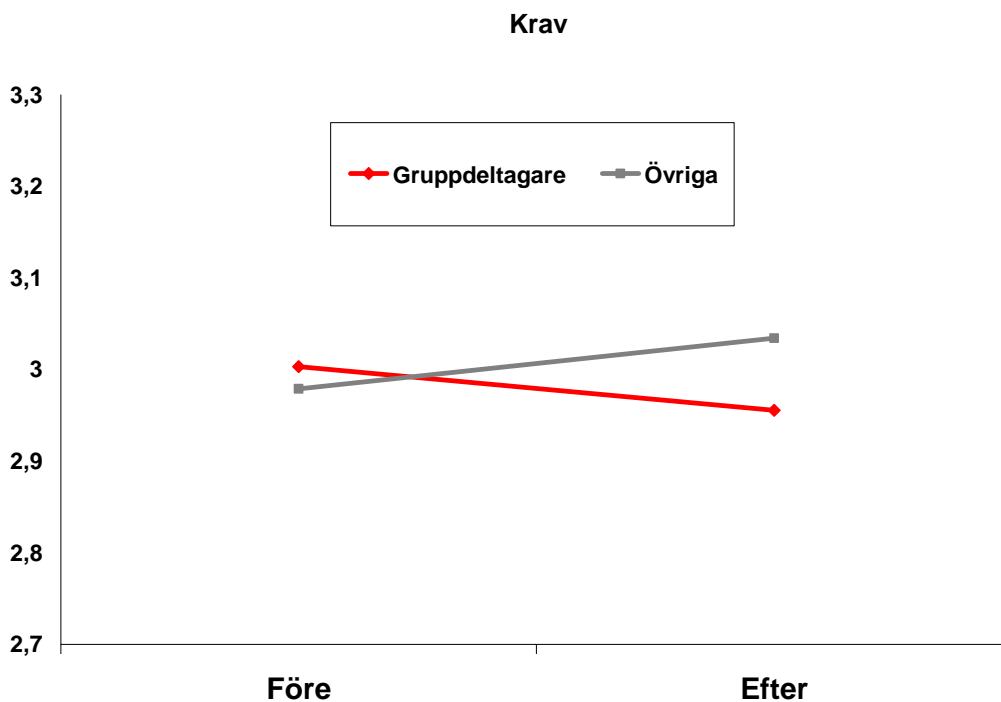
Många av cheferna har lång erfarenhet av att de förväntats komma med snabba lösningar och beslut. De hade nu kommit till insikt om att det inte alltid är det bästa angreppssättet. De hade förstått värdet av att stanna upp. Vissa säger att förr var det bara att köra på och hoppas på att det fungerar. Erfarenheten av utvecklingsgruppen har således inneburit en stor förändring att vara mindre fokuserad på resultatet och lyssna mer istället. En deltagare beskrev hur han använder metoden indirekt genom att stanna upp inför problem han möter och upprepa orden ”*reflektera, pröva, lös inte med en gång*”.

Dock uppger några deltagare att tiden inte riktigt räcker till och att medarbetarnas förväntningar om att chefen fattar besluten styr i vilken utsträckning de har möjlighet att lyssna in. De ansåg att de använder metoden när det finns utrymme, för: ”*det måste fattas beslut i något läge, lyssnar man hela tiden fattar man aldrig några beslut*”

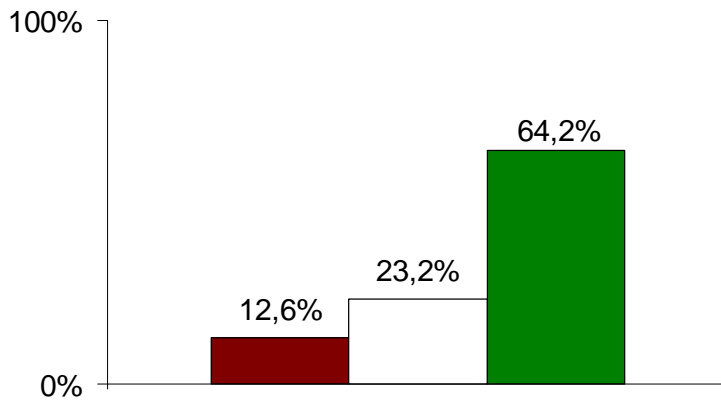
Ett annat uttryck för i vilken mån erfarenheterna internaliserats är hur man bedömer att de kan tillämpas i relation till andra än underordnade medarbetare. Medianvärdet var 5 i det index som ger en bild av i vilken utsträckning som deltagarna ansåg att de kunde tillämpa erfarenheterna från gruppen i relation till chef och chefskollegor, d.v.s. man ansåg i ganska stor utsträckning att det man lärt sig också kunde användas i mer generaliserade sammanhang.

Ytterligare stöd för detta var hur upplevelsen av stress utvecklades för dem som gick i utvecklingsgrupp jämfört med dem som inte gjorde det. Det visade sig att en dimension i stress,

nämmligen upplevelse av krav minskade för gruppen som gick i utvecklingsgrupp och ökade för dem som inte gjorde det. Denna skillnad var statistiskt signifikant. Tendensen var starkast för dem som arbetade i privat verksamhet. Det finns tecken som tyder på att kraven på chefer i Stockholms stad ökade generellt sett under den aktuella perioden, 2004-2006. Trots det minskade upplevelsen av krav hos många av deltagarna. En tolkning av detta förhållande är att dessa chefer lärt sig att förhålla sig till kraven på ett annat sätt som gav färre tecken på stressreaktioner.



I vilken utsträckning kan du tillämpa erfarenheterna från utvecklingsgrupperna vad avser att **diskutera öppet och fritt?**



"Jag känner mig mer stärkt, kan idag vara mer öppen. Säger mer vad jag tänker och tycker."

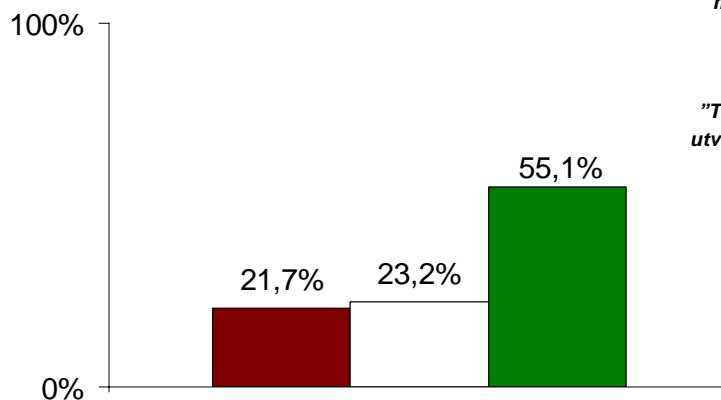
"Vi har till viss del kunnat diskutera mer öppet om utvecklingsfrågor"

"Utvecklingsgruppen har i sig inte tillfört så mycket - gott klimat innan"

MEDEL: 4,93
MEDIAN: 5

INDEX 3

I vilken utsträckning kan du tillämpa erfarenheterna från utvecklingsgrupperna vad avser att **diskutera era arbetsformer?**



"Mina erfarenheter kommer att finnas med i vårt framtida arbete"

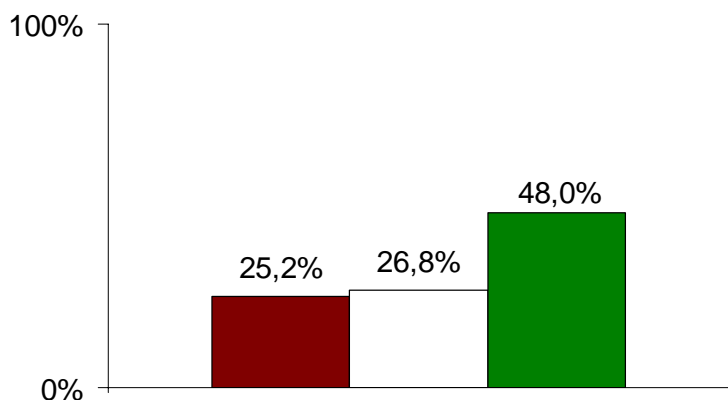
"Tid till reflektion som i sin tur leder till utveckling begränsas då det operativa tar överhand"

MEDEL: 4,59
MEDIAN: 5

INDEX 3

I vilken utsträckning kan du tillämpa erfarenheterna från utvecklingsgrupperna vad avser att

prata om hur ni ska utveckla era arbetsformer?



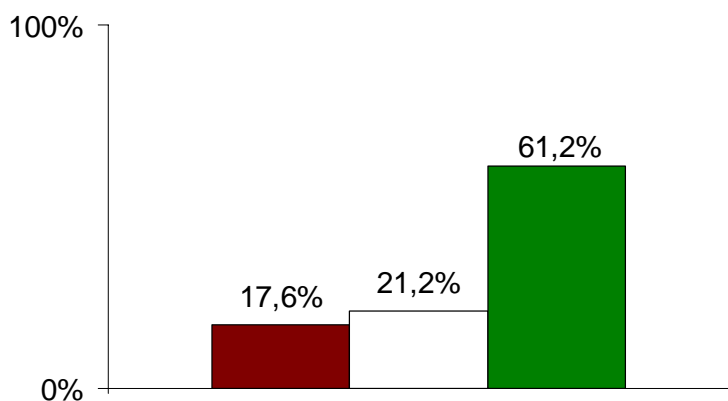
"Fokus har legat på budget och omorganisationer"

MEDEL: 4,31
MEDIAN: 4

INDEX 3

I vilken utsträckning kan du tillämpa erfarenheterna från utvecklingsgrupperna vad avser att

tillvarata era olika erfarenheter som chefer?

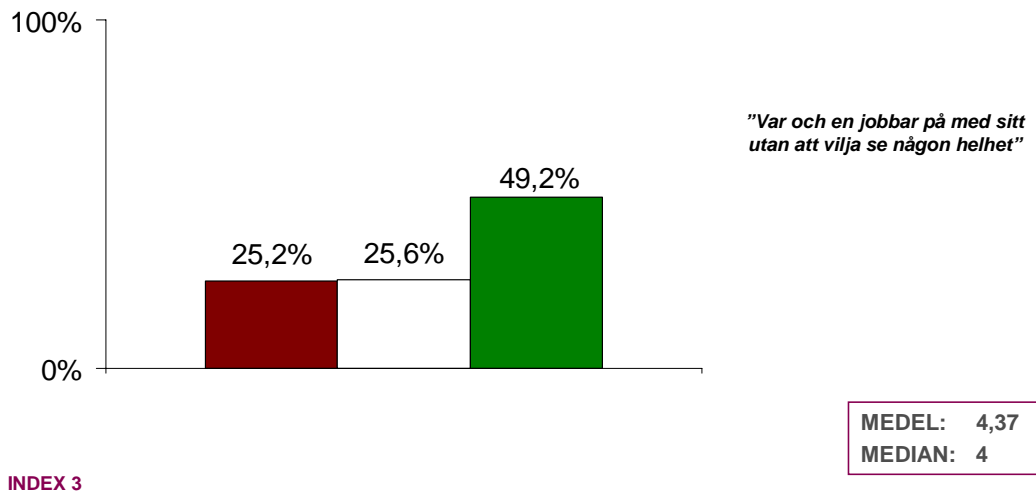


"Vi har inte den tiden att gå igenom denna metod och eftersom ingen annan av cheferna deltagit i en utvecklingsgrupp så vet de ingenting om det. Men om alla deltog i en utvecklingsgrupp så kunde vi nå resultat"

MEDEL: 4,65
MEDIAN: 5

INDEX 3

I vilken utsträckning kan du tillämpa erfarenheterna från utvecklingsgrupperna vad avser att **blicka framåt?**



9.5 NYA PERSPEKTIV

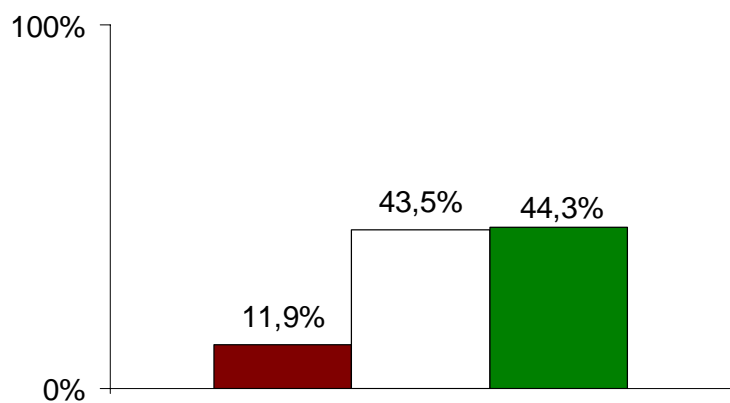
Presentationen av ärendet gav även en inblick i varandras vardag. Deltagarna kunde successivt bilda sig en uppfattning av varandras situation, ledarstil och personligheter. Genom ärendebeskrivningen fick deltagarna en orientering av vad som försiggick och vilka problem som fanns på de olika förvaltningarna och verksamhetsområdena. Ledarskapsfrågor som förenade dem var framförallt personalproblemen. Cheferna var överens om att ledarskapet såg ganska lika ut oavsett var i organisationen man var chef. Att bli medveten om detta gav dem redskap att se bortom sitt eget verksamhetsområde och den förvaltning de tillhörde och se organisationen som en helhet. Den egna positionens betydelse blev mer meningsfull för mellancheferna. En deltagare beskrev sin iakttagelse av organisationen och betydelsen av stöd och handlingsutrymme i det egna verksamhetsområdet:

"Man fick syn på organisationens betydelse, ledarskapet i den organisation man var i och hur stor betydelse det hade på vilket utrymme man hade, vilken uppbackning man fick var och en inom den egna organisationen. Den kvaliteten skiljer sig. Och jag kunde känna att det här är nog en ganska bra organisation, att det finns liksom en linje i organisationen, det hänger ihop på något sätt."

Att vara chef i en politiskt styrd organisation innebar således liknande problem för de flesta av deltagarna. Att ta del av andras situation medförde ett accepterande av och insikt om att många delar de egna arbetsvillkoren. Andra chefer tampas med liknande problem och uppvisar samma brister som de själva. Många av deltagarna menade att den egna ansvarsbördan inte upplevdes som lika krävande, utan de kände:

”Att man inte är ensam, utan det är flera som har de här problemen. För ibland kan man ju känna att man känner sig så liten och ynkelig, och hur ska jag ta itu med de här problemen?”

I vilken utsträckning har ditt deltagande i utvecklingsgruppen bidragit till att ditt arbete känns mer meningsfullt för dig?



”Det var mycket meningsfullt även innan deltagandet i utvecklingsgruppen”

MEDEL: 4,42
MEDIAN: 4

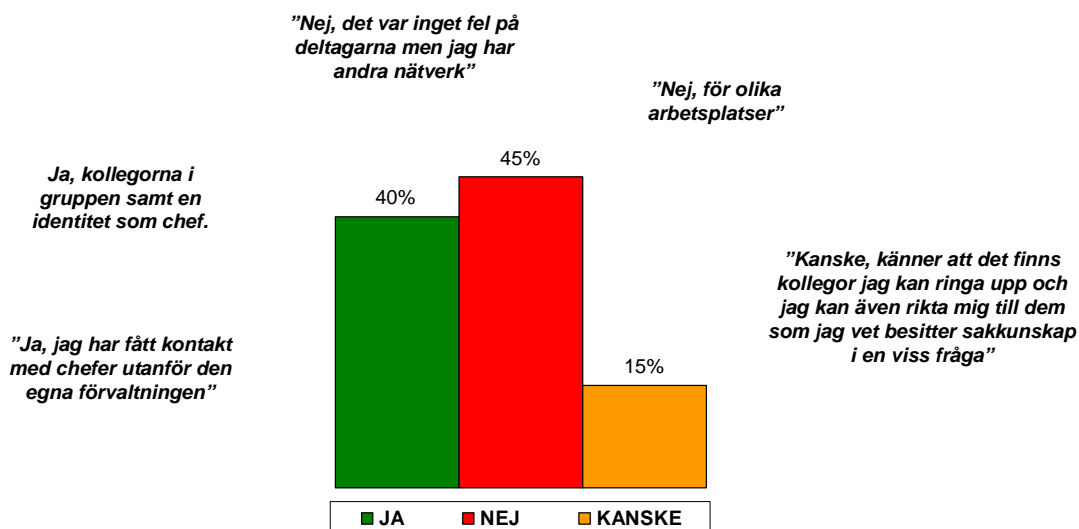
INDEX 2

9.6 NÄTVERK OCH KONTAKTER

Genom sitt deltagande i utvecklingsgruppen har cheferna kunnat knyta nya kontakter inom organisationen. Mångfalden har inneburit att dessa kontakter har uppstått över förvaltnings- och verksamhetsområden. De intervjuade berättade att många av grupperna fortfarande träffas med jämna mellanrum. Dessa sammankomster har skett på egna initiativ och i de flesta fall utan samtalsledaren, såsom lunchträffar, arbetsplatsbesök och liknande. Några beskrev hur de har regelbunden kontakt med vissa deltagare ur gruppen. Medan andra berättade att de inte har kontakt, men att de gärna hade velat träffas om någon hade tagit ansvaret för att kalla de andra. Vidare menar de intervjuade att det skulle kännas helt i sin ordning att återuppta kontakterna. Om behov föreligger av att stämma av med en utomstående skulle de veta vem de vill vända sig till i vilka frågor. Det förefaller som om samma skäl som en gång utgjorde stommen i sammansättningen av grupperna, nämligen att deltagarna inte skulle ha några gemensamma beröringspunkter, är skälet till deras nuvarande splittring. Vardagens lunk har tagit över och det är svårt att få tiden att räcka till för att skapa träffarna, även om viljan tycks finnas där.

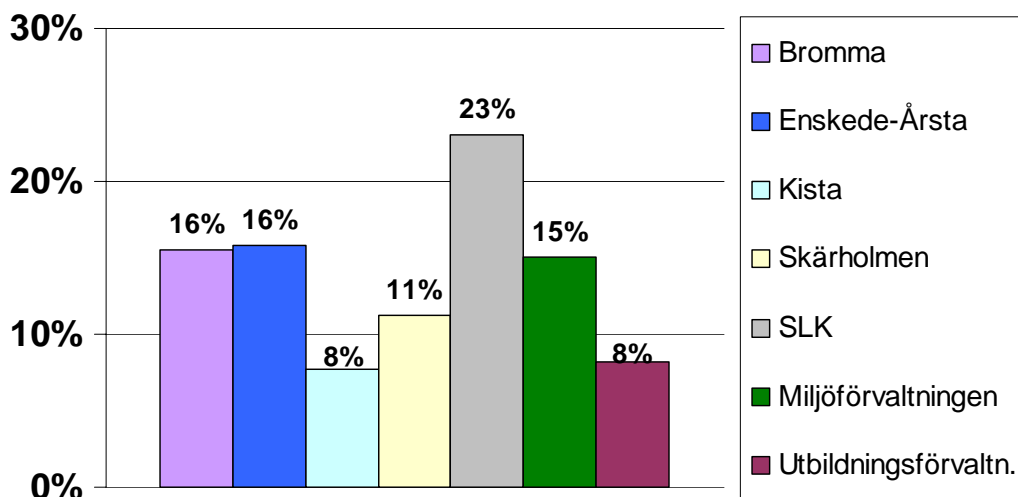
”Alla är utspridda över hela staden och det är svårt att få ihop det tycker jag. Jag tror att det behövs en som drar hårt i det hela.”

Har utvecklingsgruppen lett till att du utökat ditt nätverk av chefskollegor?



10. EFFEKTER I ORGANISATIONEN

I samarbete med Utrednings och Statistikkontoret vid Stockholms stad (USK) samlades data in från medarbetarenkäten "Tyck till om ditt arbete" 2004 och 2006 från sju utvalda förvaltningar där vi årligen följde alla första linjens chefer med enkäter om stress, ledarskap och personlig stil. Diagrammet nedan visar andelen chefer i respektive förvaltning som deltagit i utvecklingsgrupp:



Stockolms stads medarbetarenkät innehåller följande huvudrubriker:

1. Organisation och arbete
2. Ledarskap och chefer
3. Medarbetar och lönesamtal
4. Delaktighet och medinflytande
5. Utveckling och kompetens
6. Trivsel och arbetsklimat
7. Hälsa (arbetsbelastning)
8. Jämställdhet och mångfald

För det stora flertalet enheter som haft chefer i utvecklingsgrupp blev det ingen förändring i resultaten från medarbetarenkäterna från de två tillfällena. Vi lyckades ändå identifiera sex chefer där vi kunde konstatera olika resultat vid de två tillfällena, särskilt vad avsåg ledarskap. Tre av dessa hade en positiv utvecklingstrend och tre en negativ. Dessa sex chefer intervjuades under våren 2007, liksom fyra medarbetare och fyra överordnade chefer. Avsikten var att få en ökad

förståelse av vilka faktorer, inklusive chefens deltagande i utvecklingsgrupp, som påverkat förändringen i resultat.

De intervjuade lyfte särskilt fram organisationsförändringar som kraftfulla ingrepp i vardagen som man ansåg måste påverka medarbetarnas svar på enkäter om arbetsmiljö. Som exempel nämnde man sammanslagningar av enheter, nya personer både i överordnade positioner och bland medarbetare samt neddragningar och besparingar på grund av en ekonomi i obalans eller som resultat av så kallade verksamhetsutvecklingsprojekt. Resultaten från intervjuerna med medarbetare och chefer från de enheter som hade negativ trend och dem med positiv trend antydde att chefernas deltagande i utvecklingsgrupp hade varit ett stöd i att hantera organisatoriska svårigheter och hade hjälpt dem att stärka sin ledarroll, men någon direkt koppling mellan svaren på medarbetarenkäten och det faktiska ledarskapet, så som det upplevdes av de intervjuade, var svår att identifiera.

En medarbetare vid en enhet med positiv trend nämnde en stor omorganisation som hon upplevde som strukturlös och ologisk. Genomförandet gick för fort. Trots att det innebar att denna medarbetare och andra ”*gick in i väggen*”, var det värt det. Arbetet fungerade igen vid intervjutillfället och det pågick ett kontinuerligt förbättringsarbete utifrån den genomgång som gjordes av bl.a. medarbetarenkäterna som ett komplement för att fånga upp vad som fungerade respektive inte fungerade. En tolkning var att den positiva trenden i enkäten var ett resultat av att arbetsgruppen (som grupp) var nöjd med att man tillsammans klarat av en svår och krävande omställning, men att man inte såg något samband med chefens ledarskap i just detta avseende.

Två enhetschefer och en medarbetare på arbetsplatser med negativ trend beskrev hur starkt de enskilda enheterna påverkats då delar av deras verksamheter hade gått över i ny förvaltning. Även en chef och en medarbetare med positiv trend nämnde detta som en viktig påverkansfaktor. De nämnde det som svårt att förhålla sig till ovissheten och svårigheter att få besked och ge besked. En av cheferna med negativ trend beskrev att det gick bra att arbeta så länge man hade ett uppdrag att utgå ifrån. Problem uppstod när man inte längre visste vad man ska jobba för. Hon nämnde att verksamheten stod inför att få ny och ännu oklar tillhörighet, samt nya personer i ledningsfunktionen som orsaker till att en sådan situation kan uppstå.

En chef med negativ trend diskuterade med sina medarbetare hur ledarskapet kunde förbättras. Hennes medarbetare ansåg att resultaten var bra och att det inte var möjligt att sätta full poäng,

vilket gav anledning till en konstruktiv diskussion om hur medarbetarna tolkade frågor och svarsalternativ i enkäterna. En chef med positiv trend ifrågasatte enhetens höga resultat och påpekade att resultaten var lite missvisande. Arbetsplatsen verkade enligt resultaten vara mycket bra men hon tyckte inte att det stämde med verkligheten. Hon sa:

”Jag vet inte hur folk svarar, men vi fick väldigt höga poäng. Allting var ju så jättebra..., det är kanon att jobba på (enhetens namn)! Men, säger jag då, det är inte riktigt sant.”

En chef med negativ trend funderade över frågorna och svaren i medarbetarenkäten och undrade bland annat över vilken chef medarbetarna hade i åtanke då de svarade på enkäten; henne själv, avdelningschefen, förvaltningschefen eller någon helt annan. En medarbetare till en chef med negativ trend, gjorde en liknande reflektion och ansåg det var svårt att sätta fingret på konkreta förändringar då hon redan tidigare uppfattat chefen som mycket bra på att ta till sig, inhämta och använda kunskap och utveckling. Hon nämnde dock att hon tyckte sig ha sett att insatsen gav chefen påfyllning, ytterligare kraft och kreativitet. En medarbetare till en chef med positiv trend upplevde att chefen blev tydligare i sitt arbetssätt och att det blev en bättre positionering utifrån roller och befattningar. Tydligheten tror han bidrog till förbättringar för både chef och medarbetare samt i verksamheten. Sammantaget uttrycker han det som att chefen börjat utöva ett mer medvetet ledarskap, vilket var positivt.

Vår slutsats är att medarbetarenkäter har ett stort värde för att få en bild av den psykosociala arbetsmiljön och att det är ett mycket användbart instrument för samtal i personalgruppen om förändringsbehov och åtgärder. Däremot vill vi mot bakgrund av ovanstående varna för att bedöma individuella chefers ledarskap med hjälp av resultaten från medarbetarenkäten. Att få en bild av ledarskapet som kollektiv kan möjligen låta sig göras, men att dra slutsatser i det enskilda fallet vore förödande med tanke på hur starkt andra organisatoriska faktorer tycks påverka svaren på enkäten, inklusive de frågor som handlar om den egna chefen. Ur ett forskningsperspektiv är det emellertid angeläget att fortsätta att utveckla och pröva metoder för att få en bild av hur det individuella ledarskapet påverkar hälsa, engagemang och arbetstillfredsställelse hos medarbetarna.

11. SAMTALSLEDARNAS ERFARENHETER

Två fokusgruppsintervjuer med sammanlagt nio samtalsledare genomfördes i slutet av utvärderingsperioden, i november 2006. Flera av de intervjuade samtalsledarna hade då redan hunnit ha två grupper, i vissa fall var de inne på sin tredje grupp.

Rekryteringen av samtalsledare inleddes 2003 med en allmän intresseförfrågan till Stockholms stads enhetschefer, PA-konsulter, projektledare, rektorer och andra yrkeskategorier. Av de ca 70 som anmälde sig blev 31 stycken antagna efter genomförda intervjuer och tester. Flera av de utvalda samtalsledarna hade utbildning och lång erfarenhet av att vara handledare, medan några inte hade någon vana av handledningsformen alls.

Samtalsledarna uppfattade rekryteringsprocessen som proffsig och många uttrycker att de kände sig utsedda och speciella. Att rekryteringen gjordes internt signalerade tilltro till medarbetarnas kompetens och kapacitet.

”Att vi är internt rekryterade gör att man har fått ett helt annat perspektiv på den lärande organisationen. Det finns en medveten tanke av att det här kan vi fixa tillsammans.”

”Det är ett plus med förförståelse för organisationen, en politiskt styrd verksamhet”

”Man tar vara på den kompetens som finns i staden”

”En fördel att vara ”på samma nivå” – till en inhyrd konsult kan det bli en distans”

”Stärker koncernkänslan”

”Det ger positiva spiraler”

11.1 UPPDRAGET

Samtalsledarna ansåg att de genom uppdraget blivit stärkta i sin egen utveckling. Många beskrev sin upplevelse som en lärorik utmaning, som var både skrämmande och stimulerande. För vissa har det lett till vidgat intresse för kommunikation, ledarskap och organisation. Ett par samtalsledare har vidareutbildat sig inom dessa områden. De intervjuade menade att uppdraget

var mer krävande än förväntat, men de poängterade samtidigt hur roligt det var. En av de individuella behållningarna som beskrevs var att lära sig vara passiv och att lyssna.

”Jag tror väldigt mycket på det här, det känns spännande att få vara med på en sådan resa”

”Jag har blivit bättre på att lyssna”

”Jag har lärt mig att inte gå direkt på lösningar”

”Mitt självförtroende i chefsrollen har stärkts”

”Har blivit berörd av chefernas ensamhet – att det är så många som saknar stöd i sin chefsroll”

”Mitt eget förhållningssätt påverkar verkligen grupprocessen”

”Jag har fått en trygghet och säkerhet både som samtalsledare och i yrkesrollen. Självförtroendet har stärkts”

”Att vara samtalsledare har hjälpt mig att lättare acceptera olikheter”

11.2 ATT FÅ HANDELEDNING

Under tiden som samtalsledarna hade ansvaret för en utvecklingsgrupp fick de egen handledning av externa konsulter. Samtalsledarna upplevde att denna handledning var ett mycket viktigt inslag för deras utveckling. Där kunde de spegla och diskutera de problem som de stött på i utvecklingsgrupperna. Detta var särskilt viktigt i början då vissa upplevde större osäkerhet inför rollen och metoden. Men man menade att behovet av egen handledning minskade i takt med att den egna tryggheten ökade. När man blivit mer van vid metoden skulle det antagligen räcka med egen handledning ett par gånger per termin. Den egna handledningen gav samtalsledarna nya impulser och idéer att tillämpa i grupperna. Dessutom kunde de som kommit igång med sina grupper fungera som draghjälp åt dem som fått vänta på en grupp. Handledningen bidrog till en gruppgemenskap och man kände en samhörighet med de andra samtalsledarna genom att få följa deras utveckling och problem.

”Handledningen är oerhört viktig för ”vi-känslan” hos oss samtalsledare. Det skapar tillhörighet”

”Det gav nya impulser”

”Fungerade bäst när metoden användes även i handledningen”

”I början var det mycket viktigt, sedan inte lika nödvändigt. Man kan ju ringa också”

”Inte bra att behöva vänta flera månader på handledning när gruppen är nystartad”

11.3 METODEN

I jämförelse med andra typer av chefsutveckling menade samtalsledarna att detta är en form som verkligen går på djupet. En särskild styrka är att kan cheferna gå därifrån med konkreta handlingsstrategier i och med att det är aktuella dilemman från den egna vardagliga arbetssituationen som behandlas. Metoden innebär även en viss kvalitetssäkring för utvecklingsgrupperna. Under förutsättning att den följs kan den utjämna många av olikheterna mellan grupperna. De intervjuade gav det samlade rådet till framtida samtalsledare; *”Håll strukturen, så löser det sig!”*

Fler citat:

”I början, när man själv var ovan, ifrågasattes metoden en del”

”Det var lite jobbigt i början, det tog tid att komma in i metoden”

”Det blev lättare och lättare ju längre man använde metoden och man haft fler grupper”

”Metoden är mycket viktig för gruppens arbete – det fungerar inte att gå ifrån metoden och låta gruppen prata fritt”

”Att själv ha använt metoden under utbildningen är en styrka”

”Det är en trygghet att veta att metoden alltid fungerar”

Genom att lära sig att föra fram tankar och åsikter i en dialog, kan en grupp utvidga sitt tänkande. Dialogen ska skiljas från diskussionen som mer liknar en maktkamp och ett övertygande. En samtalsledare resonerade kring dialogens betydelse i utvecklingsgrupperna;

”Det personliga mötet i dialogen är det enda som man kan använda för att bära fram beteendeförändringar, att verkligen prata om vad man ska åstadkomma är så

omvälvande jämfört med att bara skriva och planera eller att andra människor ska göra det.”

Flera av de intervjuade menade att det fanns ett positivt samband mellan deras egen erfarenhet av uppdraget som samtalsledare och gruppens utfall. De upplevde att ju tryggare de kände sig i rollen och med metoden ju bättre fungerade grupperna. En samtalsledare berättade;

”För i den tredje gruppen är det så stor skillnad mot den första i hur lätt det är att styra arbetet och ha kontrollen och känna sig trygg. Det kan inte bara vara en slump att allting flyter mycket lättare nu.”

Samtalsledarna ansåg att kontraktet om tystnadsplikt och närvaroplikt hade en väsentlig del i hur mycket deltagarna vågade öppna sig för varandra i grupperna. Inom många verksamheter ingår tystnadsplikten som en naturlig del av arbetet. Man upplevde ändå att deltagarna i många fall höll tillbaka. Samtalsledarna menade att deltagarnas rädsla att blotta sig själva var större än deras ängslan att informationen skulle spridas vidare.

Vad gäller betydelsen av närvaro, ansåg samtalsledarna, att det är viktigt att poängtera detta åtskilliga gånger för deltagarna. Många av deltagarna tog för lättvindigt på hur viktigt det var för gruppen att alla var där. Halvhjärtade åtaganden var problematiska, då flera deltagare inte ansåg sig ha hoppat av gruppen, trots att de inte varit närvarande vid flera tillfällen i följd. De intervjuade menade att det handlade om ett ställningstagande; *”antingen så är man med eller så är man inte med.”* Samtalsledarna hade försökt att nå dessa deltagare antingen med vädjande samtal eller rekommenderat dem att ingå i en senare grupp.

Det tog ett par tillfällen innan gemenskapen och vi-känslan i gruppen infann sig och samtalsledarna hade bilden att avhoppet var vanligare i början, då det inte fanns någon lojalitet till de andra. De misstänkte även att det är stressen på arbetet som gör att cheferna har svårt att prioritera en halvdag för att delta i en utvecklingsgrupp. Man spekulerade även i om det kan vara en kulturell företeelse i staden, att man anmäler sig och sedan inte fullföljer. Efter att närvaron och kontraktet hade markerats ytterligare från Kompetensfondens sida upplevde samtalsledarna att deltagarna tagit detta på större allvar. Samtalsledarna menade att det borde finnas någon form av sanktionssystem för att stävja frånvaro och avhopp. Ett förslag var att en kostnad kunde införas, som togs ut i samband med att deltagare uteblir. På så sätt skulle medverkan bättre

förankras hos både deltagaren och dennes närmaste chef och troligen prioriteras av dem båda. Men kostnaden får i så fall inte vara så hög att det hindrar anmälan.

Även samtalsledarna uppfattade utvecklingsgrupperna som konkurrensfria forum. De beskrevs som ett ostört rum, där deltagarna inte behövde vara duktiga och prestera genom att komma med de rätta lösningarna. Det var ett utrymme för reflektion där man kan fördjupa sin kunskap. Genom deltagarnas utbyte av tankar och idéer under fria former främjades en större acceptans för oliktankande. Det skapade förutsättningar för vidgade perspektiv, menade de intervjuade.

11.4 DELTAGARNA

Genom det stöd cheferna upplevde i grupperna vågade de testa nya möjligheter. Att bolla idéer med varandra ledde till att deltagarna i många fall konfronterade sina problem. Den egna kunskapen blev värd någonting när den kunde bidra till en annan chefs utveckling. Samtalsledarna ansåg att deltagarna har utvecklats mycket i sin ledarroll, eftersom de i många fall vågat prova en annan ledarstil eller ha en annan dialog med medarbetarna. Deltagarna blev stärkta av att inse att de inte var ensamma med sina dilemman och att de kunde känna igen sig i varandras situation. Medlemmarna i gruppen bekräftade och stöttade varandra.

Det var något helt nytt för deltagarna att våga prata om saker som man annars inte har utrymme för. Samtalsledarna märkte en tydlig utveckling hos deltagarna i de ärenden de tog upp i grupperna. Man började med allmänna dilemman, som personalproblem, men ju närmare man kom det tionde tillfället desto personligare blev ärendena, då den egna chefsrollen kom att tas upp.

Samtalsledarna påpekade att chefsuppdragen många gånger upplevdes som otydliga av deltagarna. Det var ett stort glapp mellan visionen i organisationen och den verklighet som cheferna hade att hantera. Ibland kunde chefer i utvecklingsgrupperna få hjälp genom att man kunde göra det tydligt vem som egentligen ägde problemet. Många gånger presenterades problem som tillhörde någon annans ansvarsområde. Och ibland kunde det vara en hjälp att inse att vissa problem är olösliga. Chefsuppdraget ansågs vara oklarare ju längre ned i hierarkin man kommer. Samtalsledarna gav uttryck för att deras respekt för stadens chefer hade ökat. De hade kommit till insikt om vilka svåra och komplexa uppdrag cheferna sitter med, och även förstått hur hårt de arbetar för att ro det hela i hamn. Staden behöver bli mer medveten om den potentiella kraft de

har i sina chefer, menade de intervjuade. En samtalsledare skildrade sin syn på chefernas situation;

”De ska bära allt och det är ständiga omorganisationer och bristande chefskap uppifrån. Det bara växer på något sätt, de har jättesvårt att hålla saker ifrån sig, de vill fixa allt. Jag ser en massa duktiga chefer i en bristande organisation”

Fler citat:

”När det gäller stadens chefer så har jag sett deras kraft och potential, och insett vinsten i att ta vara på den”

”Jag har också sett hur otydligt, och därmed otryggt, ledarskapet är för många chefer”

”Jag upplever att många chefer är ”duktiga flickor” som riskerar att gå in i väggen på grund av omöjliga uppdrag”

”Stödet från den egna chefen är ofta bristfälligt”

För att känna sig säker i sin chefsroll krävs att uppdraget och dess ansvarsområden är tydliga för stadens chefer. I utvecklingsgrupperna var detta en ständigt återkommande fråga som behandlades; *”Vad är mitt uppdrag?”* De övriga deltagarna kunde bistå med sin kunskap och reda ut ansvarsfrågan för ärendeägaren. En samtalsledare beskrev detta;

”Så fort de får hjälp i gruppen, då vet de nästan precis vad de ska göra.”

De intervjuade underströk att denna typ av chefsutveckling behöver uppbackning från ledningen för att prioriteras och för att ytterligare vinna mark i organisationen. Man menade också att det vore en förlust om organisationen inte tillvaratog den investering man gjort i samtalsledarnas kompetensutveckling genom detta projekt.

12. UTVECKLINGSGRUPPERNA I FRAMTIDEN

Deltagarna var i stor utsträckning överens om att utvecklingsgrupperna varit en angelägen satsning. De tyckte att grupperna skulle fortgå; *"det borde vara en rutin"*. Innan Kompetensfonden fanns var satsningen på första linjens chefer i organisationen otillräcklig. De menade att modeller för problemlösning i grupphandledningsform var ett viktigt tillskott. Vidare ansåg de att denna typ av kompetensutveckling torde tillhöra en av de mest kostnadseffektiva formerna. Den når ut till väldigt många och kostar förhållandevis lite. De upplevde att de nått bra resultat med små medel.

"När man hör att det kommer så mycket positivt så måste man ta vara på det här, tycker jag. Det är synd att bara låta det försvinna."

Marknadsföringen av utvecklingsgrupperna borde tydliggöras, framförallt den specifika samtalsmetodiken bör lyftas fram, ansåg de intervjuade. Flera menade att informationen som gick ut var för diffus. De kände sig oförberedda mentalt om vad som skulle hända när de kom dit. De synpunkter på utvecklingsgrupperna som deltagarna lyfte fram var att tiden var bristfällig. Om en deltagare uteblev en gång blev det långt till nästa tillfälle och då upplevdes det som att få börja om igen för hela gruppen. Gruppsammankomsterna skulle kunna läggas över en längre tidsperiod, kanske upp till två år.

"Jag tror att man skulle utvecklas än mer i gruppen om man fick fortsätta. Men det är under förutsättning att man har en ordnad form, återträffar i all ära, men det blir ändå inte den strukturen som man gör om man har de här ordnade formerna. Risker är att det här ebbar ut."

Tiden per tillfälle räckte inte heller till för att behandla mer än ett ärende, eftersom akuta ärenden behandlades först i en kortare genomgång. Deltagarna vittnar om att *"tiden rann iväg"*. Vissa grupper hade löst detta genom att koncentrera sig på endast ett ärende för att hinna ge detta en fullvärdig genomgång. De intervjuade ansåg också att det vore bättre med fasta lokaler för att slippa ta sig till nya platser varje gång. Det upplevdes som onödigt merarbete. Några hade synpunkter på att de lokaler som erbjöds från Kompetensfonden var för trånga och deltagarna blev störda av att *"folk springer förbi hela tiden"*. Det kom också förslag om att

utvecklingsgrupperna med fördel skulle inledas med en heldagsträff, med ”*team building-övningar*”, för att snabbt skapa den förtrolighet som var en bas för grupparbetet.

Som avslutning vill vi framhålla det som betonades i alla fokusgrupper med såväl deltagare som samtalsledare; nämligen att utvecklingsgrupperna bör bli en del av Stockholm stads permanenta organisation. Det förutsätter ett aktivt stöd och engagemang på alla chefsnivåer, men även rutiner och system för den praktiska organisation och administration som krävs för genomförandet av utvecklingsgrupper.



**Karolinska
Institutet**

**Leadership and Group Counselling
Medical Management Centre
Department of Learning, Informatics, Management and Ethics**