

# Ledarutveckling som medel i en stor förändringsprocess

## Ett exempel från Landstinget Halland

Landstinget Halland startade 1993 ett genomgripande förändringsarbete för att skapa en flexiblare och effektivare organisation. Som stöd för detta arbete genomfördes 1995-1999 ett utvecklingsprogram för omkring 200 första linjens chefer. Programmet började med ett designarbete vilket tog sina utgångspunkter dels i de övergripande förändringsbehov som landstingsledningen identifierat och dels i ramverk för management, förändring och utveckling. Tonvikt lades också på ett arbetssätt som var i överensstämmelse med målen och programmets innehåll, samt på en kontinuerlig avstämning och anpassning av programmet med hänsyn till organisationens läge i förändringsprocessen.

Förändringsarbete inom stora organisationer är ett tidskrävande arbete som kräver stor uthållighet.

Tidskrävande för att om förändring skall bli verklighet behöver medarbetare förstå skälen till varför förändring är viktig och få möjlighet att sätta in förändringsarbetet i sin egen vardag. Detta tar tid och kräver att man hittar strukturer och arbetssätt för att nå ut till alla medarbetare.

Uthållighet därför att det kräver att ledningen har gjort en grundlig analys och är klar över sitt scenario för en längre tid framöver och dess konsekvenser för verksamheten. Detta behöver kommuniceras och diskuteras om och om igen. Under de fyra år vi arbetade med utvecklingsprogrammen i Halland inleddes dessa varje gång med att landstingsdirektören och landstingsstyrelsens ordförande beskrev sina scenarios och dess konsekvenser för verksamheten. Under dessa fyra år skedde enbart mindre justeringar i det budskap som de framförde. Först när vi träffade den näst sista gruppen i utvecklingsprogrammet var detta budskap något som redan var integrerat med deltagarnas bild av omvärlden. Det tog alltså cirka 4 år att nå fullt ut till första linjens chefer.

Viktigt är också att inse att man ej kan påtvinga medarbetare vad de skall lära sig. Man kan enbart arbeta med att skapa förståelse och erbjuda möjligheter till att se nya vägar. Vi har under hela arbetets gång haft som mål att skapa dialog och förståelse för den utveckling som är trolig. Utifrån detta har vår ambition varit att med hjälp av olika pedagogiska metoder skapa ett lärande med innebörden att varje deltagare skall stimuleras att använda sitt omdöme och sin kunskap för att tillsammans med andra utveckla sin egen förmåga att bli bättre på att hantera det arbete som de är satta att utföra.

Med facit i hand tycker vi att vi har lyckats väl. Vi har varit en del i alla de aktiviteter som krävs för att förändringsarbete skall lyckas och vi har i hög grad bidragit till att landstinget kunnat snabba upp den förändringsprocess som den politiska och exekutiva ledningen sett som nödvändig. Den viktigaste ingrediensen i detta har varit att skapa delaktighet och förståelse.

Rolf Lundgren  
Rolf Lundgren Transformera AB

Paul Holmström  
Paul Holmström Management AB

# Landstinget Hallands utgångspunkter

Utgångspunkten för ett ledarutvecklingsprogram är ledningens uppfattning om vilket behov det finns av att utveckla själva verksamheten. En organisation kan inte åstadkomma bättre resultat än den kompetens och den kapacitet som man har till sitt förfogande. Grunden för ett utvecklingsprogram innehåll och pedagogik bygger på matchningen mellan och utnyttjandet av individernas kapacitet, kompetens och uppgifter samt verksamhetens syn på framtiden.

## Förutsättningar

Den politiska och den exekutiva ledningen hade gemensamt gjort en gedigen omvärldsanalys för landstinget Halland. För att möta de krav som analysen ställde på organisationen bedömde ledningen att det var väsentligt att skapa en flexiblere organisation. Det som beskrevs var:

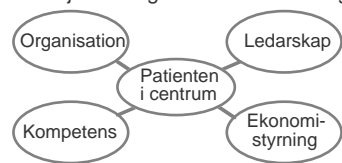
- att omvärldskunnandet var dåligt utvecklat på alla nivåer, vilket yttrade sig i en ensidig fokusering på den egna verksamheten och därigenom svagt utvecklat samarbete och brist på gemensamma värderingar,
- att det fanns ett otydligt ledarskap,
- att det fanns ett stort avstånd inom och mellan de olika professionerna och mellan dessa och administrationen,
- att det fanns för många nivåer i organisationen.

## Grundbultar

I de styrande dokumenten fanns följande grundbultar fastslagna

- Ett bra ledarskap är en förutsättning för en flexibel organisation.
- Management och profession måste gå hand i hand för att möta framtiden.
- Riktlinjer för organisationsutveckling.

## Riktlinjer för organisationsutveckling



Landstingsledningen hade arbetat fram en strategi för organisationsutveckling i syfte att skapa en flexiblere organisation. Man pekade tydligt ut att det inom en förvaltning inte fick finnas mer än tre chefsnivåer. Ekonomisystemen skulle utvecklas för att kunna decentralisera beslutsfattandet, men bibehålla kontroll av totalkostnaden. Man skulle bygga en strategisk kompetensutveckling inom olika kompetensområden och ta fram en forskningsstrategi. Dessa utvecklingsområden krävde ett förändrat och tydligare ledarskap på alla nivåer.

Vi diskuterade också en strategi för strategin, dvs var skulle landstinget sätta in åtgärder för att snabbast få effekt. Valet blev att genomföra en stor satsning på första linjens chefer. Det landstinget ville åstadkomma med detta var att skapa en ”kniptångseffekt” genom:

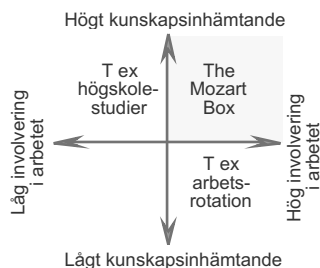
- att ge 1:a linjens chefer en tydlig chefsroll och ett erkännande för det osynliga arbete de utfört under lång tid,
- att skapa en bred förståelse för hur landstinget ser ut, de omvärldsfrågor som landstinget har att arbeta med samt få till stånd en dialog och arbete över traditionella enhets- och avdelningsgränser,
- att nå en kritisk massa av första linjens chefer som kunde integrera och förstå vikten av utveckling inom verksamheten och som i sin tur ställer större krav på sina chefer att bli tydligare,
- att skapa ett förändringstryck ovanifrån, då landstingsdirektören agerar tillsammans med förvaltningscheferna,
- att andra chefsnivåer och staber skulle se att det var nyttiga kunskaper som första linjens chefer fick och att de själva skulle uttrycka att de behövde ta del av ett liknande utvecklingsprogram.

Landstinget uttalade vidare i sina styrande dokument att den främsta ledarutvecklingen sker i det dagliga arbetet och att utbildningsprogram kan vara ett värdefullt komplement. Landstinget, liksom många organisationer, har tidigare erfarenheter av traditionella ledarutvecklingskurser. Dessa har inte gett de önskade effekterna i verksamheten.

Vårt uppdrag var inte att genomföra en traditionell kurs, utan istället vara en del av strategier och aktiviteter för att uppnå landstingsledningens avsikter. Vår uppgift var att inom en given ekonomisk ram förena landstingets uttalade intentioner med deltagarnas behov.

## Våra utgångspunkter

*"Det som verkligen betyder något är inte strategierna, som de formulerats och presenterats. Det som räknas är hur människorna i organisationen uppfattar och integrerar dem i sin förståelse av verksamheten" Sandberg & Targama 1998*



*Professor Jaques har i över 40 år arbetat och forskat kring organiserat arbete. Hans forskning har bedrivits inom alla typer av organisationer från the Church of England till the US Army. Prof. Jaques har bidragit med förklaringsmodeller kring hur arbete bör organiseras för att möta en allt mer komplex omvärld. Framförallt ger hans forskning kunskap kring det bidrag varje nivå, i organisationen, har att ge samt de svårigheter som finns i ledarskapet. Detta har direkt konsekvens för hur man bör designa och genomföra utvecklingsarbete inom organisationen*

## Övergripande design

*"Allt som har utvecklats för att hjälpa ledare och medarbetare i en organisation, är bra, bara man vet när det skall användas, var och hur." Warren Kinston*

Ett utvecklingsprogram skall leda till förståelse. Förståelse uppstår bland annat genom egna erfarenheter och upplevelser. Det som får genomslag är den, oftast outtalade, pedagogik och det arbetssätt som tillämpas. Utvecklingsprogrammet behöver därför sträcka sig över så lång tid att pedagogik och arbetssätt hinner erfaras, blir tydliga och kan diskuteras. Det behöver finnas en fullständig samstämmighet mellan programmets innehåll och arbetssättet. Om en kursledare talar om ett nytt ledarskap, men agerar efter ett gammalt, så är det själva agerandet som skapar genomslag bland deltagarna.

Vi upplever en paradox i att många chefer kan återge de kunskaper som förmedlas på traditionella ledarskapskurser, men ändå inte kan agera därefter. Enligt vår uppfattning saknas ofta förståelsen för kunskapens innebörd i förhållande till det egna arbetet. Kunskapen har inte blivit integrerad som en del i chefens arbetssätt.

För att maximera lärandet så handlar det både om att ha en hög kunskapsinhämtning och en hög grad av involvering i arbetet - en kombination som kallas "The Mozart Box". Mozarts far lät Mozart möta duktiga musiker för att ta del av deras kunskap, omedelbart därefter tränade de och arbetade med det han lärt sig. I ett utvecklingsprogram behöver man tillföra kunskap och skapa bryggor till det egna arbetet, bland annat i dialogform. Dialogen bidrar till att skapa förståelse.

Det finns en traditionell bild av förändringsarbete där man går i steg från kunskap, till attityd, till beteende, där tid och svårighet ökar för varje steg. Enligt vår erfarenhet kan man snabba upp förändringsprocessen genom att ge kunskap och samtidigt skapa förutsättningar för ett nytt agerande. Goda erfarenheter av ett nytt agerande skapar förståelse.

Graden av lärande ökar genom kopplingen till det egna arbetet. Ett utvecklingsprogram skall därför vara baserat på kunskap och förståelse om arten av arbete som deltagarna har. Vi utgår från det forskningsarbete som utförts av Elliot Jaques där han beskriver de kvalitativa skillnaderna i arten av arbete mellan olika nivåer i en organisation. De flesta ledarskapskurser utgår från det som är gemensamt oavsett nivå. Vi anser att ett förändringsorienterat program skall ta sin utgångspunkt i det arbete som en nivå faktiskt utför.

Ett utvecklingsprogram behöver ha en medveten design, som tar sin utgångspunkt i väl underbyggda idéer och teorier samt en förståelse för det sammanhang i vilka teorierna kan användas. Våra teoretiska utgångspunkter bygger på systemteori och särskilt på teorier kring kopplingen mellan individens utveckling, organisationens struktur och den uppgift organisationen, såväl som den individuella befattningshavaren, har att utföra. Syftet med att organisera arbetet i olika nivåer inom en organisation är att varje nivåns ansvar och bidrag är kvalitativt skilt från nivåerna under och över. Ju tydligare detta är desto större effektivitet får man i verksamheten. Det innebär också att det på olika nivåer är olika kunskaper, förmågor och perspektiv som behöver utvecklas. Genom att tydliggöra arten av arbete som behöver utföras inom olika nivåer i en organisation, och hur det behöver struktureras, så blir det tydligt vilka kunskaper, förmågor och perspektiv som kan bidra till att utveckla de olika arbetsnivåerna. Det är exempelvis olika svårigheter som man behöver hantera i ledarskapet beroende på om man arbetar som första linjens chef eller sjukhuschef. Ett utvecklingsprogram skall ta sin utgångspunkt i det som är unikt vad gäller ledning och beslutsfattande på respektive nivå.

Det innebär att vi kan utveckla modeller för utvecklingsprogram, som dels är nivåanpassade, d.v.s. innehåller relevanta perspektiv, ämnesområden samt inriktning och som deltagarna kan omvandla till konkret arbete, dels enskilda program kopplade till individens växt och behov av utveckling och utbildning.

## Förarbete och förankring av utvecklingsprogrammet

### Utveckling av chefsprogrammet

- *Intervjuer med några nyckelpersoner inom Landstinget*
- *Intervjuer med fackliga representanter*
- *Externa och interna föredragshållare*
- *Detaljplanering av programmet*
- *Genomgång med förvaltningschefsgruppen*
- *Genomgång med basenbetschefer*
- *Genomgång med basenbetschefer*

Studier inom bl.a. Ericsson har visat att det viktigaste för att ett utvecklingsprogram skall ge effekt är att deltagarnas chefer involveras före och efter programmet samt att de som ansvarar för designen tidigt involveras i syfte och förutsättningar. Om deltagarnas chefer anser att programmet är viktigt och lägger ner tid på sina medarbetare ökar sannolikheten för att de nya färdigheter som utvecklats kan användas när deltagaren kommer tillbaka i den egna verksamheten.

Vi har försökt åstadkomma denna förankring på olika sätt::

- Landstingsledningen involverades i uppbyggnaden av programmet.
- Landstingsledningen hade tillsammans med oss ett seminarium kring olika scenarios för verksamhetens utveckling i ett 5 till 10 årigt perspektiv samt vilka konsekvenser detta hade för ledningens ledarskap.
- Samtliga av deltagarnas närmaste chefer gick, under två dagar, igenom programmet tillsammans med oss. I syfte att beskriva programmet fick de genomgå olika övningar som skulle användas i programmet blandat med föreläsningar. Även några av de utomstående föreläsarna var med vid dessa tillfällen. Dessa seminarier hölls rullande allteftersom cheferna hade egna deltagare med i programmet. Deltagarnas chefer kunde på detta sätt hela tiden påverka programmens utveckling och upplägg.
- Vi hade, tillsammans med landstingsledningen och landstingets projektledare, en kontinuerlig återkoppling under utvecklingsprogrammets gång för att fånga upp skeenden och förändrade behov i landstinget samt dra slutsatser av det som framkom under utvecklingsprogrammet

## Intervjuer/Lära känna organisationen

En av utgångspunkterna var den vardagssituation som deltagarna hade att arbeta i. Vi intervjuade därför ett tvärsnitt av chefer, medarbetare och fackliga representanter på alla nivåer. Syftet var att lära känna organisationen och få en uppfattning om vilka uttalade och uttalade behov det fanns. Det gav oss en fingertoppskänsla av var organisationen befann sig och vilka svårigheterna var att åstadkomma den önskade förändringen.

Genom intervjuerna kunde vi identifiera vilka frågor som var viktiga att driva samt att skapa förutsättningar för att använda ”The Mozart Box”, d.v.s. ökat lärande med hög grad av involvering i arbetet. Genom intervjuerna kunde vi även identifiera lämpliga interna föreläsare. Detta gav oss en hög trovärdighet då vi kunde referera till intervjuerna under programmet.

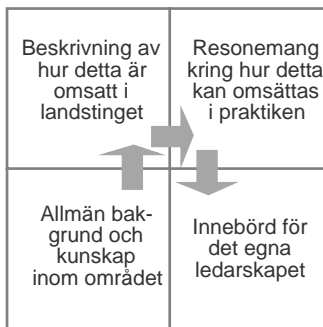
Arbetet med designen av programmet och resultatet av intervjuerna stämades av med landstingsdirektören och förvaltningscheferna vid flera tillfällen. Förvaltningscheferna fick ett sammanställt material för att presentera och diskutera förslagen med sina verksamhetschefer. Inför uppstarten mötte vi deltagarnas chefer under två dagar för att tillsammans med dem arbeta oss igenom programmet och få deras återkoppling. När utvecklingsprogrammet påbörjats mötte vi, vid flera tillfällen, förvaltningschefsgruppen för att ge och få återkoppling. På detta sätt skapades ett intresse och ett engagemang inom hela organisationen.

## Utvecklingsprogrammet

När vi lade upp den övergripande designen för själva utvecklingsprogrammet hade vi klart för oss vilka effekter vi ville uppnå. Programmet skulle:

- vara gränsöverskridande,
- bidra till att skapa nätverk,
- underlätta för deltagarna att hitta en tydlig profession som chef,
- kräva ett eget ansvarstagande,
- ge förutsättningar till att lära av varandra,
- ge deltagarna en tydlig bild av landstingets olika verksamheter,
- lägga särskild tonvikt på att skapa omvärldsbilder

För att hantera detta behövde programmet läggas upp över en längre tid och att grupperna var blandade från landstingets olika verksamheter. Detta gav förutsättningar för deltagarna att lära känna varandra, skapa nätverk och att ta del av varandras olika verksamheter.



Programmet var uppdelat i fyra huvudblock, där varje block behandlade ett tema. Varje block hade interna gäster från landstinget och externa gäster som föreläste eller på annat sätt arbetade med deltagarna. Den externa gästen (eller om det är studiebesök, en övning eller annat) gav en allmän bakgrund och kunskap eller ny infallsvinkel kring ett ämne. Vi valde att i stor utsträckning bjuda in verksamma chefer och inte konsulter som föreläsare för att öka trovärdigheten i budskapet. Den interna gästen skulle beskriva hur man arbetade med respektive område inom landstinget.

Utifrån detta fick deltagarna på olika sätt ta ställning till hur det som presenterats hade relevans för deras verksamhet samt konsekvenser för deras ledarskap.

De interna gästerna som bjudits in arbetar alltid en nivå över deltagarna och vi varierade medvetet genom att bjuda in så många av landstingets chefer som möjligt.

Anledningen till detta är flera:

- En chef på nivån ovanför bör kunna beskriva ett ämne från ett bredare perspektiv.
- En intern chef som föreläser om exempelvis sin syn på ledarskap behöver själv formulera sina tankar och blir dessutom bemött av egna medarbetare. Detta är en lärprocess i sig för de som inbjuds.
- Interna chefer eller specialister får möjlighet att på en ”neutral arena” föra en diskussion med de medarbetare som ofta är de som skall verkställa det som presenteras, vilket skapar förutsättningar för en dialog mellan olika nivåer i organisationen. Under genomförandet hörde vi ofta ett fniss när vi berättade vilken intern chef som skulle föreläsa, där man undrade om han/hon hade något att säga. Efteråt hade deltagarna betydligt större respekt för att även deras chefer många gånger hade en svår arbetssituation och framförallt att de hade tankar och idéer som var intressanta och bra.

Genom att bygga upp programmet på detta sätt skapade vi stor flexibilitet. Vi har exempelvis kunnat byta externa gäster utifrån vår och deltagarnas uppfattning om vad som är mest givande. Sammanlagt har cirka 40 chefer inom landstinget föreläst på programmet. Vi träffade varje föreläsare i förväg, vilket ytterligare förstärkte syftet med programmet. Såväl deltagare som interna föreläsare fick stor möjlighet att möta den variation av verksamheter som ett landsting representerar.

## Gruppgemensamma intresseområden

Under hela programmet arbetade deltagarna i grupper med en uppgift som de själva valt och som de kände var stimulerande. De krav som ställdes vid valet av arbete var att deltagaren skulle arbeta tillsammans med någon som de normalt inte arbetar med och att de skulle välja något som de ansåg intressant. Vi satte medvetet inte upp några ytterligare krav då det främsta syftet var att skapa ett eget ansvarstagande och ett gränsöverskridande. Deltagarna fick hjälp med att välja arbete genom att deras chefer föreslog teman som de ville ha belysta och genom att vi under programmets första vecka genomförde övningar för att hitta tänkbara gemensamma intresseområden. Vi ställde upp som handledare till de som ville ha den hjälpen.

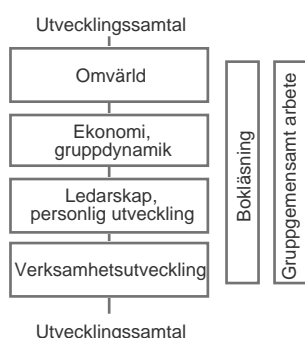
Alla arbeten presenterades under utvecklingsprogrammets sista dag. Vi bjöd in deltagarnas chefer, alla förvaltningschefer, stabschefer samt politiker från de olika nämnderna. Syftet med detta var återigen att skapa en arena för dialog. Det satte även en viss press på deltagarna att prestera ett fullgott arbete och på deras chefer att visa intresse för medarbetaren genom att närvara. Erfarenheten från dessa presentationer var mycket positiv från alla parter och de har varit mycket välbesökta. Arbetena hade olika karaktär, allt från att man arbetat med verksamhetsutveckling till att man spelade upp en teaterpjäs för att belysa ett ämne som deltagarna ansåg viktigt.

## Litteraturstudier

Vi uppmanade deltagarna att under programmets gång fördjupa sig i något ämne som intresserade dem. Vi försåg dem med förslag på litteratur främst inom ledarskap och verksamhetsutveckling. Varje deltagare fick fritt välja en bok, som de presenterade under någon kurskväll. Syftet var att deltagarna skulle få möjlighet att ta del av så många böcker som möjligt och att de skulle vänja sig vid att sammanfatta och presentera det de läst och reflekterat över.

Under hela programmet uppmanade vi deltagarna till att själva komma med förslag på intressanta föreläsare eller studiebesök. Nästan varje omgång genomfördes någon aktivitet, som deltagarna själva arrangerat, och som legat utanför grundprogrammet.

## Programmets struktur



Utifrån landstingets behov och krav designade vi ett program med en fallinje som börjar med det första blockets omvärldsperspektiv och som avslutades med konkreta verktyg för att utveckla den egna verksamheten.

Blocket ”Omvärld och förändring” gav perspektiv på förändring i landstingsvärlden sett såväl ur det politiska perspektivet som ur tjänstemannaperspektivet. Vi gav även allmänna utblickar kring trender i omvärlden samt i företag och organisationer. Som konsulter arbetar vi mest med förändringsprojekt och vi beskrev vårt synsätt i detta arbete.

Landstinget driver ett arbete med att förändra sin ekonomistyrning till en modell med prissättning och resultat- och balansräkningar. Vi bedömde att det viktigaste var att skapa förståelse för den ekonomiska dynamik som ett sådant styrsystem innebär och valde att i blocket ”Ekonomi och gruppdynamik” använda ett anpassat företagsspel, där de beslut som tas får konsekvenser i både resultat- och balansräkningar. Interna gäster tillförde kunskap om både den nuvarande och den kommande ekonomistyrningen, ur både ett specialist- som ledningsperspektiv. Då deltagarna driver verksamhetsutveckling bjöd vi in en extern föreläsare som arbetade med personal-ekonomiska kalkyler, just för att kunna räkna på ekonomiska effekter av förändringar i verksamheten.

Genomgående teman under blocket ”Ledarskap och personlig utveckling” var samtal och reflektion, då det är ett av de viktigaste ledarskapsverktygen. Vi arbetade praktiskt med olika former av samtal - aktivt lyssnande, problemlösande och konflikt-hanterande, för att få konkret erfarenhet och skapa förståelse. Vi gav ett ramverk och teorier kring ledarskap, som vi ser som ett sätt att utöka språket och därmed det egna agerandet.

Syftet med blocket ”Verksamhetsutveckling” var att skapa en bas för att utveckla den egna verksamheten. Externa och interna gäster samt deltagarna själva berättade om projekt och modeller för verksamhetsutveckling. Med dessa som bas arbetade sedan deltagarna i grupper med en av deltagarnas verksamhet. De gjorde en nulägesanalys av verksamheten, föreslog nya arbetssätt och gjorde därefter en ekonomisk kalkyl av dess konsekvenser.

## Uppföljning/Utvärdering

I alla satsningar är det nödvändigt att göra utvärderingar och uppföljningar. Det som följs upp uppfattas som viktigt och det som inte följs upp uppfattas som mindre viktigt. Vi vill påstå att en av de främsta anledningarna till att programmet utvecklats så väl är att det kontinuerligt följts upp och att vi har kunnat diskutera resultaten i flera olika sammanhang, i ledningsgrupp för landstinget, bland ansvariga politiker och med deltagarna själva. Vi har genomfört uppföljningar på olika sätt och med olika syften:

- för att värdera hur programmet leder till landstingets måluppfyllelse,
- för att ge en återkoppling till landstingsledning om läget i verksamheten,
- för att värdera själva programmets uppläggning.

Att utvärdera programmets innehåll och hur deltagarna uppfattade de olika momenten är i sig viktigt. Väsentligare är dock vilken effekt det har över tiden och i hur hög grad det lever upp till landstingets målsättningar.

### *Utvärdering utifrån landstingets måluppfyllelse*

Efter ungefär halva programmet genomförde landstinget en uppföljning av programmet. Att följa upp och utvärdera hur väl en aktivitet bidragit till verksamhetens, i det här fallet landstingets, måluppfyllnad är svårt. Landstinget valde att gå ut med en enkät till deltagarnas chef över chef samt till deltagare som avslutat programmet ett år tidigare. Chef över chef fick frågor kring hur deltagare förändrats samt om det fanns en skillnad mellan de som genomgått programmet och de som inte gjort det. Deltagarna fick frågor kring den nytta de haft av programmet och om de blivit stärkta i sin chefsroll.

Den uppföljning som landstinget gjorde avseende måluppfyllelse visar att chef över chef bedömde nyttan av programmet till 9 på en 10 gradig skala. Dessutom bedömde de att de som genomgått programmet var avsevärt tydligare och säkrare som chefer jämfört med de som inte genomgått programmet.

### *Uppföljning och återkoppling till landstingsledning*

Under hela programmets gång rapporterade vi kontinuerligt till landstingsledningen om hur vi uppfattade arbetet med deltagarna. Eftersom vi i stor utsträckning haft tillgång till och varit inbegripna i landstingsledningens arbete och deras intentioner så kunde vi föra tillbaka hur väl detta hade nått ut i verksamheten. Detta var värdefullt då det dels innebar att landstingsledningen erhöll en snabb återkoppling på sitt arbete, dels att vi fick möjlighet till en dialog med landstingsledningen.

### *Uppföljning av programmets uppläggning*

Ett program som genomförs under en längre tid behöver kontinuerligt följas för att kunna se om innehåll och arbetssätt är i linje med vad deltagarna vill och kan ta till sig. Dessutom förändras förutsättningarna för programmet under tiden och vi behöver bedöma om programmet skall förändras eller ej. Ett enkelt exempel är IT-mognad. Från att i de första programmen varit mycket låg hade IT-mognaden under de år vi arbetat förändrats till att vara mycket hög. Självklart avspeglades detta i hur vi lade upp programmet.

Efter varje block följde vi muntligen upp hur deltagarna hade uppfattat veckan. Det gav oss en uppfattning om vårt upplägg och föreläsarna som deltagit. Det gav oss också en vägledning om gruppen som sådan och vilka specifika behov den hade. Det sade dock inget om programmet hade avsedd effekt eller ej.

Efter varje program bad vi deltagarna att fylla i en detaljerad enkät. Denna var uppdelad i en översiktlig del, en del där deltagarna beskrev vad de hade lärt sig inför framtiden samt en del där varje enskilt pass bedömdes.

Vi har tagit del av 9 programomgångars utvärderingar och vi kan konstatera att helhetsintrycket har varit mycket gott. Deltagarnas bedömning av helheten i programmet visar på ett snitt på 8,2 på en tio-gradig skala med en spridning mellan 6 och 10. Vi anser att den låga spridningen mellan framförallt 7 till 9 visar att programmet väldigt väl har mött deltagarnas förväntningar samt att vi haft en homogen grupp.

Den låga spridningen i svaren tyder på att vi nivåanpassat programmet och att de enskilda delarna är intressanta, har ett relevant djup och är praktiskt användbara. En stor spridning skulle ha kunnat tyda på att deltagargruppen varit för blandad avseende vilken nivå i organisationen de arbetar inom och att deras uppgifter därmed är så artskilda att det som är nyttigt och givande för en deltagare uppfattas som onyttigt och ointressant av en annan. Självklart skall det finnas en variation i utvärderingen - vi är trots allt alla unika och har olika preferenser, men deltagarna bör kunna identifiera sig med alla delar av programmet för att det skall ha stor effekt.

## Medverkande konsulter

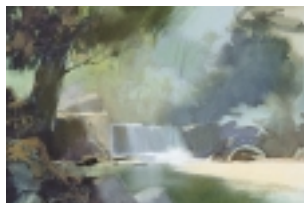
Vi, Paul Holmström och Rolf Lundgren, har båda lång konsulterfarenhet från såväl näringsliv som offentlig verksamhet. Vi har under flera år arbetat med politiskt ledda organisationer och anlitas som konsulter och föreläsare både nationellt och internationellt. Båda är associerade med Brunel Institute of Social Science, Brunel University, och The SIGMA Centre, London, vilka har djup erfarenhet av politiskt ledda organisationer. The SIGMA Centres har givit oss rättigheten att arbeta med ”The Political Management Projects” ramverk, metoder och forskningsresultat.

Rolf är psykolog och har under 15 år arbetat med organisations- och ledarutveckling inom såväl offentlig som privat verksamhet. Rolf har framförallt engagerat sig i att förstå samspelet mellan individer, de strukturer de verkar i och de uppgifter som de är ålagda för att skapa ett effektivt beslutsfattande på alla nivåer. Utifrån detta arbetar han med att driva processer som skapar förutsättning för effektivt beslutsfattande och därmed utveckling.

Paul är civilekonom och har lång erfarenhet från strategisk planering och affärsutveckling vid bl.a. Volvo och BASF. Han har arbetat med organisations- och ledarutveckling samt strategiska frågor i såväl offentlig som privat verksamhet. Paul har stor erfarenhet av att driva utvecklings- och förändringsprocesser efter 11 års arbete som konsult. Han har fördjupat sig inom systemteori och är medlem av The System Dynamics Society och American Society for Cybernetics.

Vi har arbetat tillsammans i olika uppdrag och utvecklingsprojekt i sju år. Vi arbetar, sedan lång tid, tillsammans med ytterligare 15 konsulter i såväl närliggande som kompletterande områden

Rolf Lundgren



**ROLF LUNDGREN TRANSFORMERA AB**

Skeppsbron 30  
111 30 Stockholm  
08 - 411 67 20  
08 - 411 67 38 fax  
0705 - 48 71 99 mobil  
rolf.lundgren@danderyd.mail.telia.com

Paul Holmström



**[paul holmström management ab]**

Fallströmsgatan 8  
431 41 Mölndal  
031 - 706 32 00  
031 - 706 34 56 fax  
0706 - 32 41 85 mobil  
paul@holmstrom.se  
www.holmstrom.se