

KAPITEL 11

Under sker Före och Efter

*Bengt Erixon, Krister Esping, Jonas Janebrant
och Margaretha Steding*

Att delta i ett långt, kvalificerat utvecklingsprogram – t.ex. ett MiLprogram – är krävande för deltagaren och kostsamt för företaget. Därför bör allt som kan göras för att höja effektiviteten också göras.

Det finns troligen mycket att hämta i samspelet mellan programdeltagandet och det som parallellt händer i företaget, hur andra aktörer i deltagarföretaget involveras etc. Detta gäller inte minst i nominerings- och preparandfasen *före* själva programmet och i uppföljningsfasen *efter*. Därav denna skrifts titel: Under sker Före och Efter!

I det forskningsprojekt som bedrevs i MiL av Claes Edlund, Robert Holmberg och Magnus Larsson 1990-1991 framkom klara skillnader i programmens effekter beroende på i vilken omfattning och på vilka sätt som deltagarna var förberedda inför programdeltagandet. Forskningsresultaten ledde till att enskilda kontaktpersoner (KP) började utveckla olika sätt att förbereda deltagarna.

I utvecklingsprojektet kring Svenska MiLprogrammet 1992 påbörjades en integrering som syftade till att mera systematiskt knyta samman deltagarnas förberedelser och programmens förankring i hemmaorganisationen med programmens utformning och innehåll. Att ta tillvara deltagarnas erfarenheter och utveckling i den egna ledarrollen fokuserades också.

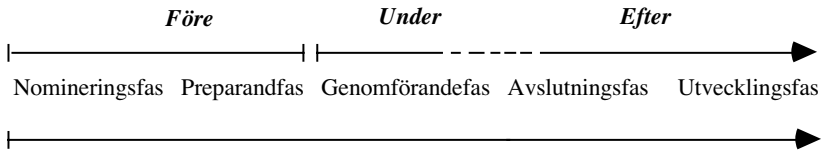
I denna skrift utgår vi från ett integrerat synsätt på individ-, ledarskaps-, verksamhets- och strategisk utveckling. Kapitlet beskriver hur individen och organisationen kan förbereda sig inför ett ledarskapsutvecklingsprogram samt hur investeringen kan vårdas sedan det egentliga programmet är avslutat. Skriften utgår främst från MiL och MiLprogram men har också beröringspunkter med andra typer av insatser. I vissa fall sannolikt också till andra managementinstitut än MiL.

ETT PROCESSORIENTERAT SYNSÄTT – FEM SEKVENTIELLA FASER

Vi vill förmedla en processorienterad syn på utveckling. Vi anser att det inte är fruktbart att se utveckling i allmänhet och ledarutveckling i synnerhet som enskilda, isolerade företeelser med *en* början och *ett* slut. Varje beskrivning av en process bör börja och sluta med ett *och*. Med ett sådant holistiskt angreppssätt ses *utveckling* som ett flöde av händelser och situationer som aldrig till fullo kan kontrolleras men som däremot kan förberedas, stödjas och i viss mån styras. Det måste skapas *stödstrukturer* för att säkra effekterna av ett utvecklingsprojekt på såväl individnivå som på organisatorisk nivå.

Ett förhållningssätt som detta innebär att förändrings- och utvecklingsprocessen startar långt före själva programmet och fortsätter långt efter att programmet avslutats. Själva programmet kan ses som stöd och referenspunkt till det som sker före och som inspiration och nödvändig input till det som sker efter. Först med detta synsätt blir de olika delarna i processen intimt och ouppslösligt förbundna med varandra. De blir varandras referenser.

Vi kommer att behandla fem faser som vi anser är väsentliga i dessa sammanhang. Ingredienserna i dessa faser kan ses som exempel till möjliga stödstrukturer. Faserna kallar vi för *nomineringsfasen*, *preparandfasen*, *genomförandefasen*, *avslutningsfasen* och *utvecklingsfasen*, se figur 1. Varje KP bör så långt det är möjligt ha en genomtänkt strategi och plan som håller ihop dessa faser så att de bildar en meningsfull och stödjande helhet.



Figur 1 Fem sekventiella faser i utvecklingsförloppet

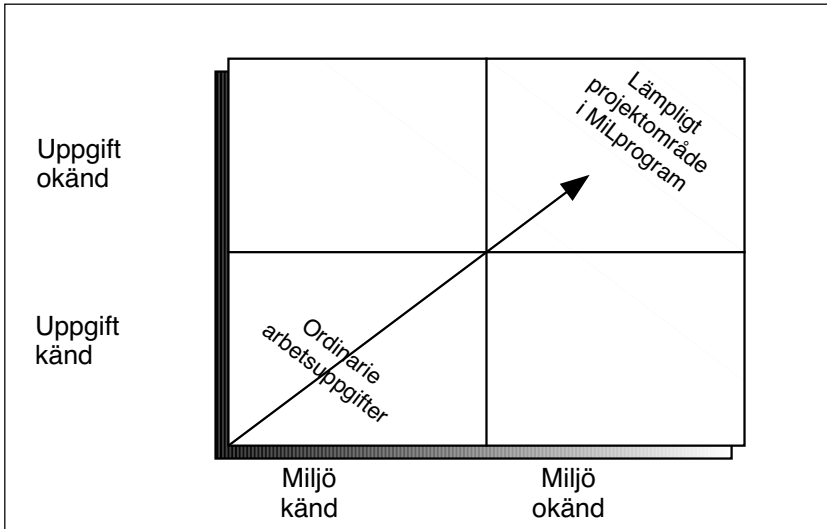
Vi vill gärna framhålla att förslagen här mer ska ses som olika möjligheter än som en beskrivning av en väl etablerad och fungerande praktik. Ingen har sannolikt kommit så långt i systematiskt för- och efterarbete som skriftens sammanlagda förslag innebär. Det finns dessutom säkert många andra bra sätt. Kapitlets huvudsyfte är att väcka en diskussion kring olika möjligheter för att både deltagare och medlemsföretag bäst ska kunna ta tillvara den investering som ett kvalificerat lednings-utvecklingsprogram innebär!

MiLPROGRAMMENS UPPBYGGNAD – FYRA PARALLELLA PROCESSER

För att skriften ska bli användbar också för nya KP och för de som tidigare aldrig kommit i kontakt med ett MiLprogram beskriver vi först mycket generellt hur ett program i stora drag ser ut. Vi behandlar endast den öppna programformen då vi tar vår utgångspunkt från denna. Naturligtvis finns det många och viktiga beröringspunkter till de övriga programformerna (partnerprogram, specialprogram och interna företagsinsatser).

MiLs lärfilosofi

MiLs lär- och förändringsfilosofi kallas Action Reflection Learning (ARL). Denna filosofi är en utveckling av Action Learning-begreppet och betonar tydligare reflektionens betydelse i lärande och utveckling. ARL är ett holistiskt förhållningssätt till lärande och utveckling, till ledning och människor, till flexibilitet och struktur, till förändring och stabilitet, till teori och praktik och till organisation och entreprenörskap – så som lärfilosofin tillämpas i MiLprogrammen.



Figur 2 *Lämpligt projektområde i MiL-program*

Öppna MiL-program

Till ett öppet MiL-program nominerar varje företag en eller två deltagare. Antal deltagare ligger mellan 16 och 20. Aktuella öppna program i MiL idag är Svenska MiL-programmet och MiL-programmet för Unga Chefer (MUC). Dessa är olika långa i antal dagar räknat. Svenska MiL-programmet är längst med 45-50 dagar och riktar sig till chefer med vanligen 10-20 års cheferfarenhet. MUC omfattar 30 dagar och är skräddarsytt för relativt nya och potentiella ledare. Exempelen i denna skrift har Svenska MiL-programmet som referens.

Projekten

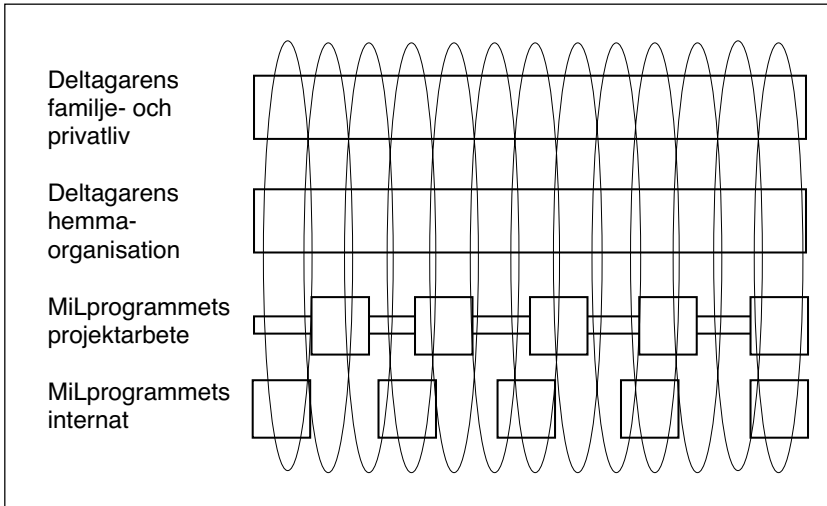
Innan ett program startar samlas förslag till projekt in från de företag som nominerat deltagare. Kraven från MiLs sida på projekten är att de utgör verkliga och konkreta ledningsfrågor av strategisk betydelse för företaget. Deltagarna delas in i grupper om fyra till fem personer i varje grupp. Under programmets gång arbetar grupperna parallellt med var sitt projekt. Detta projekt är en väsentlig del i inlärnings- och experimentmiljön.

Av naturliga skäl kan inte alla företag få sina projekt valda. Företaget måste alltså vara noggrant i sitt val av projektförslag för att öka möjligheterna att kunna få just sitt projekt bearbetat i programmet. Det har visat sig att många företag som fått sitt projekt antaget gjort stora intäktsökningar och/eller besparingar. Dessa har ofta motsvarat långt mer än själva grundinvesteringen för deltagandet.

Projekten har som primär uppgift att bidra till perspektivväxling och perspektivbreddning. Därför sätts projektgrupperna samman utifrån så kreativa olikheter som möjligt – bl.a. utifrån olika bakgrund, utbildning och erfarenheter. Projektet genomförs sedan på uppdrag av ett företag som kan erbjuda en ny och för projektmedlemmarna okänd miljö. Grupperna arbetar med uppgifter som är nya för gruppmedlemmarna i miljöer som är okända, se figur 2. Projektet fungerar därigenom som en arena där deltagarna kan ta ut distans till sin egen vardag och upptäcka nya perspektiv på hur bl.a. affärs-, strategiutveckling och ledarskap kan ske. Möjligheter till nyskapande inläring skapas och projektarbetet blir en form av ”benchmarking” och ”benchlearning”. Det visar sig också ofta att de som varken har ingående miljökunnskap eller specialistkompetens kan bidra med de mest kreativa lösningarna.

Projekten bör hämtas ur värdföretagets verksamhetsplan. Projekten ska vara av generell managementkaraktär, dvs. stimulera deltagarna att utveckla sin strategiska blick och sitt strategiska tänkande. Detta innebär att projektet också bör ha inslag av omvärldsbedömning och affärsutveckling med tyngdpunkt på nyskapande som också inkluderar ett visst mått av riskhantering.

Varje projektgrupp har var sin handledare. Handledarens kanske viktigaste uppgift är att fungera som garant för att gruppmedlemmarna inte fastnar i gamla tankemönster och en gammal handlingslogik. Programmet huvudsyfte är just att bryta deltagarnas invanda sätt att se och förhålla sig till ledarskap och företagande. I detta syfte utgör perspektivväxling och perspektivvidgning själva grunden, för utan detta skapas ingen helhetssyn och heller inget genuint lärande.



Figur 3 Fyra parallella processer under ett MiLprogram

Fyra parallella processer

Parallellt med projektarbetet och de för programmet gemensamma internaten finns två ytterligare parallella processer av betydelse. Det är det som händer på den ordinarie arbetsplatsen och det är deltagarens privata liv i familj och fritidsaktiviteter. Mellan dessa fyra processer kan inspiration, energi och olika impulser flöda. Tyvärr blir det ofta så att den tid som deltagaren är borta från arbetet på grund av programmet tas igen på kvällar och helger. Detta innebär att familjen får stryka på foten och detta är olyckligt. Men det finns också lyckade exempel på deltagare som lyckats integrera de fyra processerna på ett sätt som skapar en helhet och ökar livskvaliteten utöver att nya insikter, kunskaper och förmågor förvärvas.

NOMINERINGSFASEN – DEN LÅNGSIKTIGA LEDARFÖRSÖRJNINGEN

Förberedelserna för deltagandet börjar redan i urvalsprocessen, det vi kallar nomineringsfasen. Denna nominering kräver eftertanke hos företagsledningen och andra berörda såväl när det gäller val av tänkbara deltagare som val av vilket program/institut som kan vara mest lämpligt för aktuell kandidat. Vidare behövs tiden för förberedelser för den blivande deltagaren. Utvärderingarna har också visat på att utbytet av dessa långa och kvalificerade utvecklingsinsatser står i relation till tiden för och kvaliteten i förberedelsearbetet. Det är alltså inte oviktigt varken hur nomineringen går till eller hur lång tid i förväg den sker.

I många företag och organisationer sker nominering av deltagare till denna typ av utvecklingsaktiviteter i samband med arbetet på den strategiska verksamhetsplanen. Anledningen är att man ser en direkt koppling mellan strategisk verksamhetsutveckling och långsiktig ledarförsörjning. Även om denna direkta koppling inte finns överallt finns det dock oftast en tanke om behovet av långsiktig ledarförsörjning på top management nivå.

Ibland är det också så att deltagare själva aktualiserar frågan, de nominerar så att säga sig själva. Då handlar det i lika stor utsträckning om att behandla varför, var- och hur-frågorna. Varför personen vill gå ett ledarutvecklingsprogram, dvs. vilka behov denne upplever kan tillfredsställas genom ett program. Därefter måste frågan om var besvaras, dvs vilket institut med vilken inriktning som behövs för att nå måluppfyllelse.

Det är oftast positivt att deltagare själva tar steget och nominerar sig till olika utvecklingsinsatser. Det ligger mycket energi, engagemang och motivation hos den enskilde deltagaren vid detta tillvägagångssätt. KP och deltagarens chef har en viktig uppgift att i sådana fall kanalisera medarbetarens engagemang så att det blir konstruktivt för så många som möjligt. Det samtal mellan medarbetare och chef som inleder preparandfasen blir därmed av mycket stor betydelse.

Det är fullt möjligt att göra preliminära bokningar hos MiL för kommande program. Deltagarnas namn behöver inte anges. Men den defini-

tiva bokningen (med namn) bör helst ske upp till sex månader före programstarten. Denna långa framförhållning är inte oviktig, som antytts ovan. Den behövs dels för att ge deltagaren rimlig tid för förberedelser och dels för att ge programchefen möjlighet att träffa alla deltagare, deras chefer och KP innan programmet börjar.

Detta förfaringssätt är standard i MiL eftersom det inte finns ett antal ”färdiga” program som plockas ner från hyllan. Varje program skräddarsys efter deltagarna och de övriga omständigheter som råder i näringslivet och i omvärlden. Eftersom programmen strävar efter att tillfredsställa varje individuellt behov behöver deltagare och programchef mötas innan programmet formellt startar. Vid det första internatet blir det därmed en ”flygande start”.

PREPARANDFASEN

– UTVECKLINGSBEHOV OCH SEX INGÅNGAR

Preparandfasen blir ofta en mycket dynamisk process i samspelet mellan den nominerade deltagaren, dennes chef och KP. Fasen innehåller både kritisk analys, nyfikenhet och upptäckarglädje. För en del deltagare kan preparandfasen vara första gången det verkligen talas klarspråk mellan chef och deltagare om dennes person, uppgifter, prestationer och framtid.

Syften

Några av preparandfasens viktigaste syften är följande:

- **Beskriva MiLprogrammets idé och syften.** I samtal med deltagaren och vid behov dennes chef beskriver KP hur ett MiLprogram fungerar och de grundläggande förutsättningarna för att ett deltagande ska bli effektivt.
- **Klarlägga deltagarens utvecklingsbehov.** I samtal klarläggs deltagarens utvecklingsbehov för nutid och framtid. I dessa samtal är det inte ovanligt att behov upptäcks som kan klaras av under preparandfasen och då inte nödvändigtvis måste bearbetas i MiLprogrammet. Delta-

garen ska i preparandfasen ges ordentligt med utrymme att formulera personliga utvecklingsmål. Dessa följs sedan upp under och efter programmet. Detta innebär ofta att andra utvecklingsbehov upptäcks, eller att redan kända behov omformuleras under processens gång.

- **Öka deltagarens företagskunskaper.** MiLprogrammets natur är sådan att det ställs höga krav på deltagarens kunskap om det egna företaget i stort, både i operativa och i strategiska termer. Deltagaren är också företagets representant i programmet. En ökning av deltagarens företagskunskaper är alltså nödvändig, för programmets, deltagarens och företagets skull. Detta steg bidrar till att öka deltagarens förståelse för företagets strategi och historiska utveckling. Detta kan i sig vara engagemangsskapande.

Utvecklingsbehov och åtgärder

Några av oss har i vår verksamhet provat att låta kartläggningen ske i två steg där deltagaren först själv analyserar sina förtjänster, brister och utvecklingsbehov. Denna analys ställs som ett brev från deltagaren till KP. Därefter följer en diskussion mellan deltagaren och KP och/eller mellan deltagaren och dennes chef. Detta tillvägagångssätt underlättar den dialog som ofta är nödvändig för att förbereda deltagaren. Att skriva ett brev kräver ett visst mått av eftertanke och öppenhet som innebär att deltagaren inför sig själv tar ställning till vad som är mest angeläget. Detta är naturligtvis viktigt att diskutera med andra för att få ytterligare infallsvinklar och perspektiv.

Vi som provat denna formella process har funnit den mycket ändamålsenlig. Tillvägagångssättet måste naturligtvis företags- och situationsanpassas.

Utifrån brevet och den efterföljande diskussionen analyseras utvecklingsbehoven utifrån tre olika huvudaspekter, deltagarens företag (*företaget*), deltagarens medarbetare (*gruppen*) och deltagaren själv (*individen*).

Företaget

Här avses deltagarens kunskaper om företaget samt sin egen och sin egen enhets roll i denna helhet. Syftet är att anlägga ett holistiskt pers-

pektiv och stödja deltagaren i skapandet av en bredare bas för sin strategiska kompetens inom de områden som utgör företagets kärnkompetens. Denna breddning kan ske på olika sätt. Dels genom samtal med lämpliga nyckelpersoner, dels genom att deltagaren ”pryar” eller gör studiebesök inom företagets olika områden och observerar företagets strategier i tillämpning. Detta förlopp bör, oavsett utformning, alltid avslutas med samtal med nyckelpersoner för avstämning av vad deltagaren varit med om och lärt sig. Det handlar i stor utsträckning om att medvetandegöra och befästa lärdomarna. Observera att detta inte ska vara en indoktrineringsprocess, utan en öppen process som också kan bli perspektivvidgande för de övriga aktörer som är inblandade.

Gruppen

Här avses den närmaste arbetsgruppen/de egna medarbetarna. Vilka kunskaper och kompetenser behövs för att öka effektiviteten i den egna gruppen och därmed möjligheten att bättre bidra till företagets/enhetens effektivitet och lönsamhet. Vilka erfarenheter och lärdomar bör särskilt sökas i MiLprogrammet? Deltagaren och dennes chef avgör gemensamt hur data om detta ska samlas in. Här startar också delegeringsprocessen och här utses det formella ställföreträdarskapet för deltagaren. Det är i detta sammanhang oerhört väsentligt att man tillsammans i gruppen kommer överens om hur man bäst ska använda den tid som deltagaren är borta för att utveckla övriga gruppmedlemmar i organisationen/enheten. Hur ska ett så brett kollektivt lärande som möjligt bli resultatet av att en person går ett utvecklingsprogram?

Deltagande i Svenska MiLprogrammet (vilket ju är vår utgångspunkt här, innebär att deltagaren under nästan ett års tid är borta från den operativa verksamheten under mellan 20 och 25 procent av sin tid. Här finns ett stort utrymme för kreativa experiment för att finna hur detta bäst kan tas till vara och bli något positivt för både deltagaren och dennes medarbetare. Nödvändig delegering kan bli en utgångspunkt för ett kollektivt lärande. Det handlar inte om att ”dumpa” de tråkiga uppgifterna utan om att ge medarbetarna verkligt utrymme att komma fram och pröva nya arbetsuppgifter och göra egna, nya erfarenheter. Härigenom blir redan preparandfasen en stimulerande process, inte bara för deltagaren utan också för dennes medarbetare.

Av detta följer då också att deltagaren efter programmets slut inte ska ta tillbaka de delegerade uppgifterna. Det tids- och kapacitetsutrymme som på det här viset uppstår efter programmets slut utnyttjas istället för att fylla på med nya och utvecklande arbetsuppgifter, eller med sådant som deltagaren aldrig hann med tidigare. Det blir utvecklande och allmänt kompetenshöjande för hela enheten.

Individen

På denna nivå ska deltagaren stimuleras att söka mer kunskap om sig själv, att utforska hur hon ser på sig själv som människa och som ledare, hur hon ser på sina medarbetare och sin omvärld. Hur vill deltagaren att dessa bilder ska utvecklas under ett MiLprogram för att öka sin möjlighet att bidra till företagets fortsatta förnyelsearbete? Individen måste alltså själv sätta sig in i hur hon ska kunna använda sig av programmet för att kunna bli en bättre ledare och hur ett sådant ”gott ledarskap” ser ut och hur det bör tillämpas.

Deltagaren kan här erbjudas möjlighet till ökad självkänedom med hjälp av instrument som t.ex. Predictive Index, MBTI, Hjulet eller liknande. De kan ge ytterligare en pusselbit för deltagarens personliga utveckling. I samband med detta kan också gruppen omkring deltagaren på företaget involveras för att ge sina synpunkter på hur de ser på och uppfattar deltagaren som människa, chef och kollega. Vad bör deltagaren göra annorlunda, mer eller mindre av i sitt ledarskap? Detta måste ske i en öppenhetlig atmosfär där alla inblandade är uppriktigt intresserade av att lära känna varandra bättre och stödja varandra i den personliga och kollektiva utvecklingen.

Deltagarens familj

Preparandfasen innehåller sex ingångar och interaktionerna mellan dessa är lika viktiga men ägnas sällan lika stor uppmärksamhet. De sex ingångarna är *deltagaren, deltagarens företag, deltagarens chef, deltagarens medarbetare, deltagarens familj och företagets KP*. Som vi ser det brister uppmärksamheten mest ifråga om deltagarens medarbetare respektive deltagarens familj.

Då ett ledarutvecklingsprogram i stor utsträckning handlar om person-

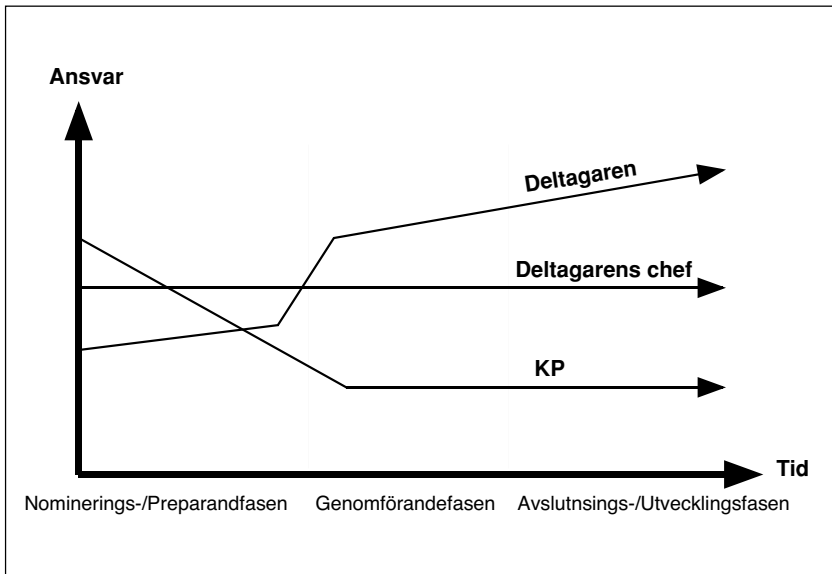
lig utveckling kan denna inte ske utan att också påverka deltagarens familjerelationer. Dessutom är vår förmåga att utvecklas i yrkeslivet starkt knuten till vår övriga livssituation. Vidare skiljer vi numera i allt mindre utsträckning mellan yrkesliv och privatliv, dvs gränsen blir mer otydlig. Detta indikerar att också deltagarens familj (om sådan finns förstås) bör engageras i processen. Ett ledarutvecklingsprogram kan mycket väl vara ett steg till en högre position i företaget, ett ytterligare steg i deltagarens karriär. Det behöver inte alltid vara så, men om detta är fallet är det speciellt viktigt att deltagarens familj också känner ett medansvar i det som sker med deras familjemedlem. Ett starkt stöd ”hemifrån” är snudd på en nödvändighet för att få ut mesta möjliga av ett program. Hur familjen kan involveras är en sak för deltagaren att själv avgöra. KPs ansvar ligger i att upplysa om fördelarna med att göra det, inte hur.

Ansvar för preparandfasen

Det är KP som tillsammans med deltagarens chef initierar och följer upp preparandprogrammet. Målet är att KP:s roll successivt ska övertas av deltagaren själv och dennes chef. Vi vill betona att i botten har varje chef ansvar för utvecklingen av sina resurser och sin personal, liksom att varje chef har ansvar för sin egen utveckling.

Det kan finnas situationer där förhållandet mellan deltagaren och dennes chef är sådant att den här skisserade processen har dåliga förutsättningar att fungera. Då gäller det att finna någon annan nyckelperson som kan fungera i chefens ställe. Detta är, vid de tillfällen som det inträffar, ett ömtåligt dilemma som det inte går att ge generella råd om i detta sammanhang.

Ansvar för att styra processen är olika för de olika aktörerna beroende på var i processen man befinner sig. Hur ansvarsfördelningen bör växla under processens gång mellan KP, deltagaren och dennes chef kan grovt beskrivas som i figur 4. Deltagarens chef har alltid ett stort ansvar för sina medarbetares utveckling. Deltagarens ansvar för sin egen utveckling är också stort, men i just denna process är det inte så stort i början medan det ökar allt mer som tiden går. KP har ett stort ansvar i början av processen, mest för att KP är den som besitter den nödvändiga kunskapen om både process och program. Efterhand ska KP göra sig själv ”onödig” för att slutligen vara den av aktörerna som har det minsta ansvaret.



Figur 4 Olika aktörers ansvar i olika faser

Programchefsbesöket

Om preparandefasen fungerat idealiskt kommer programchefen (PC) i sitt deltagarbesök före programstarten till ”dukat bord”. PC:s uppgift här är att:

- Skapa sig en bild av deltagaren, dennes miljö och relationer till sin chef och sina medarbetare.
- Bidra till att rikta deltagarens förväntningar inför programdeltagandet.
- Fastställa ett kontrakt mellan sig själv, deltagaren och dennes chef med avseende på utvecklingsmål och utrymme (svängrum) för själva deltagandet. Här kan ingå att deltagarens chef ska vara med i det sista internatet för att i anslutning till detta ha ett planeringssamtal med deltagaren.

- Göra ett kontrakt med KP om hur kontakterna ska hållas under programmets gång; allt från deltagande i något förberedande stabsmöte till telefonkontakt under programmets gång. Observera dock att KP:s ansvar successivt ska minska.

Preparandfasen kan för deltagare ge effekter som är tillräckliga. Syftena kan ha nåtts eller deltagaren kan själv välja att avbryta. Preparandfasen har ett egenvärde och den kan göras oavsett om deltagaren ska gå ett ledarutvecklingsprogram eller ej.

GENOMFÖRANDEFASEN

– STÖDSTRUKTURER FÖR UPPFÖLJNINGAR

När programmet börjar går deltagaren in på en för henne ny och okänd arena. Preparandfasen har på ett såväl intellektuellt som praktiskt sätt förberett deltagandet, men den förväntas inte ha förmedlat upplevelsen av ett program baserat på Action Reflection Learning. Här är det viktigt att deltagaren ser programdeltagandet å ena sidan och sitt agerande på hemmaplan och i privatlivet å den andra som parallella och interaktiva processer med väl fungerande löpande kontakter och dialoger. Det handlar t.ex. om att ständigt pröva nya erfarenheter och kunskaper från programmet i sin egen enhet och att i programmet dela med sig av sina erfarenheter från sådana experiment. Detta är ett av huvudskälen till att MiLprogrammen läggs upp som många korta internat och projektinsatser över en längre tidsperiod. Ett annat huvudskäl är att ledarskap i mycket handlar om personlig mognad, och sådan tar tid.

Deltagaren får i genomförandefasen kunskaper, erfarenheter och referensramar som hon inte längre delar med sina medarbetare, chefen, personalchefen och KP utan med en helt ny grupp. Under preparandfasen har KP haft ett stort initiativansvar, men detta måste nu tas över av deltagaren. Utan en struktur för hur programmet ska följas upp på hemmaplan riskerar man att här tappa kontakten med varandra och varandras nya erfarenheter. Deltagaren har fullt upp med programmet och sitt dagliga arbete och glömmer lätt bort att även ta ansvar för kopplingen mellan programmet och företaget i stort.

Stödstrukturer för uppföljningar

För att detta inte ska inträffa är det bra att i förväg ha skapat ett antal stödstrukturer och spelregler som är välkända för alla och som underlättar för deltagaren att ta sitt ansvar för den löpande uppföljningen och interaktionen mellan de olika parallella processerna.

Uppföljning av kontrakt

I löpande kontakter mellan deltagaren, chefen, den lokale personalchefen och KP följs deltagarens erfarenheter och inläring i förhållande till kontraktet upp. Gärna i anslutning till internaten. För såväl deltagaren som för chefens del är kontinuiteten viktigare än hur lång tid som avsätts för uppföljning. Här kan också nya utvecklingsområden upptäckas, såväl på individnivå som på organisatorisk nivå.

Egen enhet

Deltagaren och dennes medarbetare kommer överens om att avsätta tid mellan internaten för att dels reflektera över vad de åstadkommer tillsammans och dels över vilka nya input det senaste internatet ger till organisationen. För såväl deltagaren som för dennes medarbetare är det viktigt med delaktighet. Kan denna ”indirekta delaktighet” i programmet användas för utveckling av direkt delaktighet på hemmaplan kommer mycket att hända.

Experiment

De verktyg som används i programmet testas på hemmaplan. I samband med såväl internat som inom projektens ram kommer deltagarna i kontakt med olika utvecklings- och strategiverktyg. Att redan i förväg komma överens om att dessa ska testas på ett eller annat sätt i hemmaorganisationen leder till att deltagaren har mandat att prova nya vägar och att dessa nya vägar inte blir så hotfulla. Vidare bidrar det till att fler i organisationen vågar komma med förslag på idéer och modeller att testa.

Privatlivet

Familj och vänner är viktiga delar i ett helt liv, en del av en hel människa. Endast deltagaren själv kan ta ansvar för sitt agerande i privatli-

vet, men företaget kan på ett mer eller mindre aktivt sätt stödja att även dessa relationer stärks av programmet. Chefen kan t.ex. i sina samtal med deltagaren förvissa sig om att denne inte kompenserar sitt programdeltagande med massor av kvälls- och helgarbete.

Inom ramen för programmet är det deltagarna själv som bestämmer formen för ”respektives” deltagande vid ett (ibland flera) programtillfälle(n). Detta kan företaget stödja genom att t.ex. stå för reskostnader m.m., vilket har ett högt symbolvärde. Vidare kan det vara positivt för projektgruppens medlemmar att vid något tillfälle även träffa varandras familjer/motsvarande. Våra erfarenheter av stödstrukturer för ”familj och vänner” är inte stora, och sannolikt behöver en del utvecklingsarbete göras på detta område.

Kontakten mellan KP och PC

För att KP ska kunna ge bästa möjliga stöd till deltagaren på hemmaplan och bästa möjliga feed-back till programchefen behövs en kontaktyta mellan programchef och KP. I MiL uppskattas engagemang och aktörskap, dvs utveckling i samverkan med medlemsföretagen. Formerna för denna samverkan utvecklas därför ständigt.

I företagsinterna program och partnerprogram deltar KP i planering och utformning av programmet och under genomförandet finns relativt täta kontakter mellan KP, programchef(er) och övriga i den styrgrupp som tillsätts vid denna typ av program. Detta ger KP kunskap om programmet vilket bidrar till att öppna upp en dialog mellan deltagare och KP om kopplingar mellan programmet och hemmaplan.

I ett öppet program är dessa kontakter sällan organiserade för samma höga grad av intensitet. Därmed inte sagt att KP inte har någon möjlighet att följa ”sin/a” deltagares utveckling. KP får kontinuerligt ta del av programupplägget m.m. genom de utskick som görs. Men mer kan göras och mycket av ansvaret ligger hos KP själv.

Ett sätt att förbättra för de öppna programmen i detta avseende kan vara att programchefen och handledarna, t.ex. halvvägs genom programmet har ett gemensamt möte med alla inblandade KP. Ett möte för avstämning och uppföljning av det som sades vid den första förberedande kon-

takten samt ett idéseminarium för hur det fortsatta stödet på hemmaplan kan utformas.

Kontakten mellan deltagaren och KP

Har kontakten mellan deltagaren och KP utvecklats i takt med programmet kan deltagaren i ett eget projekt på hemmaplan med fördel använda sig av KP som extern resurs eller handledare. Sådana projekt av Action Reflection Learning-karaktär startas ibland under programmens senare del. Se mer om detta under följande avsnitt.

I löpande kontakter mellan deltagaren, chefen, den lokale personalchefen och KP följs deltagarens erfarenheter och inläring i förhållande till kontraktet upp. Även här är kontinuiteten viktigare än hur lång tid som avsätts för uppföljning.

AVSLUTNINGSFASEN

Avslutningsfasen innehåller många moment som är viktiga för att säkra programmets effekter. Här behandlas tre. Ett förnyat planeringssamtal är en viktig åtgärd och att skapa ett överbryggande projekt en intressant möjlighet. Att skiljas från programmet på rätt sätt kräver särskild omsorg.

Planeringssamtalet

Det är, som vi ser det, programchefens ansvar att i avslutningsfasen se till så att ett planeringssamtal genomförs mot bakgrund av det inledande kontrakt som ursprungligen gjordes av deltagaren och dennes chef. Förmodligen kan programchefen inte göra mer än att skapa tid och rum härför – men detta är som vi ser det tillräckligt. Det viktiga är att planeringssamtalet ges utrymme och planeras in i processen som en del av det som ska befästa de effekter som programmet ska föra med sig. Bästa tillfället för detta är sannolikt i anslutning till det sista internatet.

Det ska dock vara deltagaren som har ansvaret för att driva samtalet och se till så att det ger resultat (se ansvarsbilden i figur 4). I detta stadium

har KP lämnat näst intill allt ansvar, men kan fungera som stöd och samtalspartner.

Planeringssamtalet kan omfatta:

- Resumé av programinnehållet.
- Utvärdering av gjorda erfarenheter och vad de kan bidra med i hemmaorganisationen.
- Vilket värde programmet har för deltagaren i dennes nuvarande befattning och eventuellt i framtida befattningar om detta är möjligt att värdera.
- Framtiden – såväl beträffande egen utveckling som det egna projektets fortsättning.
- Utvärdera om fler i organisationen eller den egna enheten bör gå ett program.
- Nytt omformulerat kontrakt inför utvecklingsfasen.

Bryggprojektet

Projektet i MiL spelar sällan någon aktiv roll i ”eftervården” av de resultat och effekter som uppnås hos den enskilde programdeltagaren. Vi föreslår därför att deltagaren under slutet av programtiden utöver att slutföra det ordinarie MiLprojektet startar ett eget individuellt projekt i sin egen hemmaorganisation. Flera effekter kan nås genom att integrera MiLprojektet, som erbjudit nya perspektiv och idéer, med ett eget projekt på hemmaplan. Här kan de nya idéerna och perspektiven få en arena att prövas på samtidigt som förbättrande förändringar i deltagarens egen enhet åstadkoms. Att börja med ett hemmabaserat projekt innan programmet är avslutat blir en brygga mellan programmet och deltagarens vardagsmiljö. Detta ger också, rätt utnyttjat, möjligheter att engagera medarbetarna i processen, vilket förstärker det kollektiva lärandet och den kollektiva utvecklingen.

Detta medför att deltagaren under en kortare tid har två parallella pro-

jekt att hantera. Det kan vara arbetsamt för deltagaren men är med stor sannolikhet värt besväret. Det förekommer att MiLprojektet avslutas före sista internatet för att man i slutfasen ska kunna koncentrera sig på deltagarnas egna projekt och överlämnandet av stafettpippen. Oavsett om detta är fallet eller ej rekommenderar vi att ett eget projekt startas i slutet av programmet. Det ger en naturlig övergång och fortsättning in i hemmaorganisationen, befäster erfarenheterna och gör dem värdefulla för företaget.

Uppbrottet

Avslutningsfasen innebär också att deltagarna ska avveckla sig själva från programmet. Det är ett uppbrott från projektkollegor och övriga programdeltagare, liksom från handledare och programchef. Vi ser det som viktigt att avslutningen görs manifest så att det nya uppstår av egen kraft. Det är annars lätt att processerna glider in i varandra, vilket kan försvaga bärkraften i den senare, nya processen. Naturligtvis skall man inte "slå ihjäl" det som redan skapats. Tvärtom, är detta den naturliga grunden för de nätverk som vidmakthålls efter programmet inom projektgruppen eller i hela programmet. Men poängen är att det ska vara ett klart och tydligt uppbrott så att det nya kan skapas och leva vidare på egna villkor.

UTVECKLINGSFASEN

När programmet avslutats vidtar utvecklingsfasen. Här finns många insatser som kan förstärka och fördjupa effekterna.

Projektgruppsmöten

Att genomföra projektvisa möten kan vara ett sätt. Projektgruppsmedlemmarna återser varandra för att bygga vidare på den tillit och de erfarenheter och kunskaper som både projekt och program gett. Det ger möjligheter att slutföra "oavslutade" diskussioner i projektgruppen, fräscha upp kunskaper och dela med sig av nyvunna erfarenheter från olika tillämpningar. Samtidigt förstärks de externa nätverk som skapats inom programmet.

Management Reviews

Detta kan utvecklas och t.ex. bli ett informellt miniprojekt eller ”Management Reviews” för den forna projektgruppen. Varje projektmedlem kan då agera projektvärd, få sin egen verksamhet ”granskad” och få förslag på förbättrande förändringar. Detta ger kontinuerliga möjligheter att utveckla sig själv och sin arbetsorganisation ytterligare. Vi talar då i sanning om en process som bara tog sin början i och med MiL-programmet. Sådana projekt kan ha som syfte att ge personlig feedback på ”projektvärdens” ledarskap samt tips och idéer om hur detta kan vidareutvecklas. Det kan också ha som syfte att ge feedback på effektiviteten i projektvärdens organisation, eventuellt kopplat till projektvärdens egna ”bryggprojekt”. Sådana efterföljande miniprojekt ska vara korta, absolut inte mer än ett par arbetsdagar. De ska vara avgränsade och inriktade på projektvärden och dennes närmaste verksamhetsområde. Som ett led i att ytterligare stimulera utvecklingen av enhetens kollektiva lärande kan projektvärdens medarbetare integreras i processen.

Uppföljningsinternat

Ofta anordnas ett uppföljningsinternat för hela programgruppen ca. ett halvår efter programavslutningen. Huvudinslag brukar vara: erfarenhetsutbyte kring tillämpningen på hemmaplan kring nyförvärvade förhållningssätt och kunskaper; uppföljning av MiLprojekten; återföring av resultat från programmets totalutvärdering och lärdomar att dra från dessa; nya perspektiv, synsätt och angreppssätt sedan programmet avslutades.

Reunions

I många program tar man därefter själv ansvaret för årliga återträffar. Här gäller det att undvika risken för att fastna i nostalgi. Den gemensamma plattform av bl.a. referensramar, språk och – framför allt – tillit som lagts i programmet kan däremot utnyttjas för att snabbt täcka av nya områden och föra konstruktiva dialoger kring framtiden. Mycket verkningsfullt kan det också vara att inom ett företag samla alla som genomgått (olika) program till ett gemensamt möte för att diskutera och utveckla för företaget viktiga angelägenheter och projekt.

MiL Alumni

För deltagarens kontinuerliga kontakt med MiL och utvecklingen inom ledningsområdet finns också MiL Alumni. Utöver information, dokumentation och inbjudningar (exempelvis till MiLdagar) kan MiL hjälpa programmet med sina återträffar och andra skräddarsydda arrangemang. Ett exempel är en speciell MiLvecka, exklusivt för personer som har den bakgrund som deltagandet i ett MiLprogram gett. Just denna bakgrund har visat sig betyda att man på fyra dagar hinner med vad som annars skulle ta flera veckor.

Grundade samtal

Mycket i ett MiLprogram handlar om att hantera olikheter och att gå ut i det okända. Gamla tankemönster och gammal handlingslogik omprövas och många förhåller sig till ledarskap och företagande på nya sätt efter programmet. I utvecklingsfasen kan välgrundade samtal starta med chef och medarbetare där man upptäcker varandras tankefigurer och känslor. En tankefigur kan t ex vara ”industrisamhället” med allt vad det innefattar av ”gammal kunskap” medan en annan tankefigur är ”lär-samhället”. KP kan här bidra till att stimulera sådana samtal och att en ny kompetensstrategi kan växa fram, t.ex. i form av kunskapsträffar.