

## Att leda MiLprogram

*Lennart Rohlin*

Det ena MiLprogrammet är aldrig det andra likt. Varje MiLprogram har sin speciella deltagarkrets, sin unika design, sitt särpräglade innehåll, sina speciella gästresurser och inte minst en programstab som satts samman just för detta program. En programstab bestående av programchef, programkoordinator och 2-6 handledare genomför sällan mer än ett eller två program. Detta är en medveten policy i MiL, för att undvika slentrian och för att säkra en ständig förnyelse. Programmet blir en spännande utvecklingsresa inte bara för deltagarna utan också för staben.

Denna organisationsidé för ständig förnyelse ställer speciella krav. Det behövs ett gediget förberedelsearbete för att utveckla programmets specifika idé och för att trimma samman staben. För att ta reda på företagens och deltagarnas behov och i viss mån rikta deras förväntningar och förbereda dem inför vad som väntar. För att engagera gästresurser som stämmer med programmets idé och inriktning. Etc.

I programstaben finns en mängd mycket olikartade erfarenheter – från yrkeslivet utanför MiL, från medverkan i olika tidigare MiLprogram och från gemensamma stabsutvecklingsaktiviteter i MiL. Tillsammans med avsedda programeffekter och en kunskap om deltagarkretsens behov utgör denna varierande bakgrund det material ur vilket det specifika programmet skapas, formges och genomförs. Friheten är mycket stor för programstaben att pröva alla de innehållsmässiga, pedagogiska och organisatoriska grepp som tidigare erfarenheter kan inspirera till för att nå bästa möjliga utvecklingseffekt för deltagarna.

Men det finns också en del grundläggande gemensamma utgångspunkter för vad ett MiLprogram är och det finns en del mer praktiskt orienterade erfarenheter kring uppläggning och genomförande av MiLprogram som också påverkar programmets kvalitet. Min ambition är att ge en översiktlig helhetsbild, att sammanfatta huvuddragen i rådande tillvägagångssätt och därmed ge ett visst stöd i stabsarbetet. Väl medveten om att varje programledning och varje programstab skapar sina former och tillvägagångssätt. Det är, som sagt, en av de saker som skiljer MiL från traditionell kursplanestyrd kursverksamhet.

### MiLPROGRAMMENS UTGÅNGSPUNKTER

#### *Företagens och deltagarnas behov – första utgångspunkten*

Första utgångspunkten för ett MiLprogram är deltagarföretagens och de individuella deltagarnas utvecklingsbehov. Vad slags resultat och effekter är man ute efter? Vilka är de perspektiv och insikter, kunskaper och kompetenser som ska lyftas fram, bearbetas och vidareutvecklas i programmet? Vilka erfarenheter finns med i bagaget – att bygga vidare på, reflektera kring och kanske i viss mån omtolka? Företagets syfte med programdeltagandet kan skilja sig en del från deltagarens behov, men inom väsentliga områden sammanfaller de ofta.

Ambitionen i MiLprogram är alltid att bidra både till företagets verksamhetsutveckling och till den individuella deltagarens personliga utveckling och mognad som ledare och människa. Betoningen varierar i olika typer av MiLprogram. I öppna program finns den personliga utvecklingen i förgrunden, medan verksamhetsutvecklingen ofta står i förgrunden i program som genomförs företagsinternt. I partnerprogram kan styrgruppen välja vilken betoning man önskar, inklusive att betona både det individutvecklande och det företagsutvecklande perspektivet i lika hög grad.

#### *MiLs gemensamma synsätt – andra utgångspunkten*

Andra utgångspunkten för ett MiLprogram är de gemensamma värderingar och synsätt som mejslats fram under åren i olika utvecklingsprojekt

inom MiLs olika nätverk. Inte minst har konkreta experiment i olika MiLprogram bidragit till att precisera dessa värderingar och synsätt.

Det finns grundläggande värderingar och idémässiga, för att inte säga filosofiska och kunskapsteoretiska, utgångspunkter som gör att alla MiL-program vilar på en gemensam grund. Trots de stora olikheterna mellan olika MiLprogram och den extremt stora frihet varje programstab har att utforma sitt specifika program!

Kanske utmärks MiL framför allt av att lärprocessen betonas. När deltagarna utifrån en humanistisk människosyn ses som erfarna, kunniga och kompetenta aktörer blir tillvägagångssättet att designa en process där deltagarna stimuleras till att själva ta ansvar för sitt lärande, sina omtolkningar av sina tidigare erfarenheter, och för att skaffa sig nya erfarenheter. Deltagarna själva efterfrågar nya kunskaper som vidgar och fördjupar deras perspektiv. Och då ser staben till att bidra med detta. På detta sätt tillförs kunskaper och ett ämnesinnehåll efterhand som behoven uppstår eller klargörs. För de inledande internaten finns däremot ofta ett av programstaben i förväg detaljplanerat innehåll.

Vi lär genom att själva erfara, att ta ställning och agera ”i” konkreta situationer. Men vi behöver reflektera tillsammans med andra som delar samma eller liknande erfarenheter, samtala ”om” och sätta ord på erfarenheten. Detta för att kunna generalisera från våra erfarenheter och bygga vår egen teori, det egna medvetna förhållningssättet inför framtida situationer. Denna lärfilosofi, Action Reflection Learning, ligger till grund för alla MiLprogram.

Det finns flera liknande värderingsmässigt grundade förhållningssätt som påverkar hur ett MiLprogram byggs upp och genomförs. Det handlar exempelvis om en aktörsstrategi för förändring och utveckling – som bl.a. har betydelse för upplägningen av arbetet med konkreta uppdrag och strategiska projekt i MiLprogram, jfr föregående kapitel 9.

Det handlar inte minst om MiLs syn på ledarskap och management. Se vidare i boken *Strategiskt Ledarskap i Lärsamhället* (Rohlin & Skärvad & Nilsson, MiL Publishers, 1994) eller ännu hellre den uppdaterade engelska upplagan från 1998: *Strategic Leadership in the Learning Society*.

Ett exempel på en gemensam grundsyn är ”både-och-synen”: Stabilitet och förändring, uppgifter och relationer, teori och praktik, ekonomi och beteendevetenskap är inte ett val mellan ståndpunkter, antingen-eller. Det är istället levande paradoxer som vi ständigt har att balansera: att utifrån motstridiga krafter försöka bidra till att ett nyskapande sker. Framgångsrikt ledarskap handlar just om detta, att med rätt timing och känsla för situationen kunna använda sig av motstridiga krafter på ett sätt som resulterar i kvalitativt nya synteser som får prägla organisationens kultur och handlande.

### *Programstabens vision – tredje utgångspunkten*

En tredje utgångspunkt är programchefens och programstabens alldeles egna och personbundna erfarenheter, idéer och visioner. I många program skrivs denna vision eller programidé ner i form av en ”programförklaring”. Denna text ingår sedan i det material som beskriver programmet för potentiella deltagare.

Denna tredje utgångspunkt har en lång tradition i MiL och ibland har den betonats i så hög grad att man glömt bort att de båda förstnämnda alltid funnits med som självklara utgångspunkter.

Detta kapitel handlar om de praktiska förutsättningarna för programstabens arbete med att formulera, förmedla och förverkliga sin vision i det konkreta programarbetet.

### *Programstaben som förebild*

Stabens sätt att arbeta och framträda inför deltagarna ska vara förebildligt. Det gäller både programchefens sätt att i handling demonstrera ett föredömligt ledarskap och programstabens sätt att agera som en konstruktiv arbetsgrupp eller till och med som ett äkta högpresterande team.

Ifråga om det senare är ambitionsnivån litet olika i olika MiLprogram, bl.a. betingat av programchefens preferenser, hur staben satts samman och de ekonomiska möjligheterna inom ramen för programbudgeten. Liksom i deltagarnas verkligheter sätter de ekonomiska betingelserna gränser för vad som är möjligt.

Viktigt är att programchefen är tydlig med sina ambitioner både gentemot sina kolleger i programstaben och gentemot deltagarna i programmet, att ”kontrakt” upprättas kring realistiska förväntningar. Annars kan den förebildliga effekten slå fel.

### PROGRAMKONCEPTET OCH PROGRAMPROCESSEN

MiLs kärnkompetens är att ”formge och genomföra lärprocesser som ger både konkreta resultat för deltagande företag och professionell samt personlig utveckling för deltagande aktörer”. Sådana lärprocesser kan utformas på många olika sätt, men programformen är ett sätt som utvecklades redan när MiL startade och en form som fortfarande används för en stor del av MiLs verksamhet.

Programformen innebär att lärprocessen designas med en på förhand bestämd början och ett likaså bestämt slut. Denna programram ger stadga och struktur åt alla de lärprocesser som programstaben regisserar inom denna (och mot slutet av programmet överlåter åt deltagarna att regissera). Lärprocesserna inom denna ram karakteriseras i ett MiLprogram ganska ofta av överraskningar och frustration – i form av en gles struktur med många frihetsgrader.

#### *Projekt och uppdrag*

Det enskilt mest dominerande inslaget i ett MiLprogram utgörs ofta av arbete med verkliga och strategiskt viktiga projekt eller uppdrag i små och över hela programtiden fasta projektgrupper. Detta kallades ursprungligen ”projektinslaget” och regeln var att projekten formulerades av projektvärddar på de deltagande företagen. Idag hämtas projekten ibland från andra företag än de som deltar i programmet och ibland genomförs flera typer av projekt eller uppdrag, inklusive individuella sådana.

Här tillämpas principerna för Action Reflection Learning i extremt hög grad. Uppdraget blir ett instrument för deltagarna i att utveckla sitt ledarskap samtidigt som värdföretaget får en strategisk fråga allsidigt genomarbetad. Dessutom verklighetsanknyts hela programmet.

Till varje projektgrupp knyts en MiLhandledare vars huvuduppgift är att ta tillvara och använda uppdykande lärtillfällen på alla nivåer: individ, grupp, organisation och affärer.

### *Internaten*

Ett MiLprogram omfattar därutöver ett antal internat om vardera 3-5 dagar. Oftast handlar det om 4-8 internat över en total programtid på 6-12 månader. Vanligen är det sammanlagda antalet internatdagar fler än antalet projektarbetsdagar.

Internaten har många syften utöver att vara gemensamma fora för att starta projektarbetet och sedan byta erfarenheter kring det. Här tillförs nya perspektiv och kunskaper via stabsmedlemmar samt intressanta och ofta annorlunda gästresurser. Här används hela deltagargruppen om 16-24 deltagare för att belysa organisatoriska fenomen och här utsätts deltagarna för övningar och utmaningar, överraskningar och provokationer som utvecklar deras självinsikt och perspektiv, aktörsförmåga och förhållningssätt till omvärldstendenser, strategi, organisation och det egna ledarskapet.

De olika internatens innehåll och uppläggning varierar från program till program. Det finns naturligtvis vissa specifika saker som behöver göras i exempelvis ett startinternat, men hur det görs formas av den aktuella programstaben.

Ett huvudtema som ofta återkommer är exempelvis ”det personliga ledarskapet” som fokuserar på deltagarnas personliga utveckling. Ofta finns ett internat som handlar om detta, ett annat som fokuserar på team och teamutveckling, samt ett tredje som handlar om omvärldstendenser och strategiska utmaningar. Men omfattning, innehåll och uppläggning varierar, liksom vilka gästresurser som engageras.

Ett utmärkande drag för MiLprogram är att det finns ett eller flera återkommande teman som utöver projekten binder samman de olika internattillfällena. Ett sådant återkommande tema är alltid deltagarnas personliga utveckling. Som en inledning formuleras ofta ett lärkontrakt som följs

upp och omformuleras efterhand som insikter förvärvas. Detta är alltid fallet i program som i hög grad präglas av självstyrt lärande.

Andra återkommande teman kan vara knutna till programmets specifika karaktär: I företagsinterna program finns oftast en eller ett par huvudteman kopplade till företagets strategiska utveckling och i internationella program är alltid multikulturell förståelse och internationella affärer återkommande teman.

### *Samspelet mellan projekt och internat*

En viktig idé bakom MiLprogrammets uppläggnings är att projektinlag och internatförlopp på olika sätt ömsesidigt befruktar varandra. Projektarbetet är inte en tillämpningsövning i slutet av programmet utan ett med internaten parallellt löpande inslag som både ska påverka vad som sker under internaten och hämta inspiration och kunskap från internaten. Action Reflection Learning: Vi lär medan vi tillämpar och tillämpar medan vi lär.

Detta samspel kan säkras genom utbyte i programstabsmöten och styrgruppsmöten, genom att handledare medverkar på en del av internaten, ibland som internatansvariga, och genom att programchefen hela tiden håller sig à jour med vad som sker i projektgrupperna.

I en del MiLprogram genomförs projektarbetet – frånsett start, projektrevision i mitten och rapportering av läreffekter i slutet – helt utanför internatförloppet och på tider och platser som överenskomms inom respektive projektgrupp. I andra program finns det därutöver en del i förväg inplanerade tider för projektarbete i anslutning till de gemensamma internaten. I de internationella programmen förläggs internaten till olika platser runt om i världen som är relevanta ur bl.a. projektens perspektiv. Merparten av projektarbetet görs här i anslutning till internaten.

### *Fyra parallella utvecklingsspår*

Utöver projektarbetet och internatförloppet finns två ytterligare förlopp av stor betydelse för deltagarens utbyte av programdeltagandet.

Det ena är de uppgifter som arbetet på det egna företaget erbjuder i form av möjligheter att experimentera med nya synsätt och arbetssätt. Här försöker vi ofta bidra till en koppling genom att deltagarens chef involveras på olika sätt, exempelvis vid programchefsbesöket före programmet. När programchefen gör dagboksanteckningar från programmet (som naturligtvis inte utlämnar enskilda deltagare) skickas sådana också till deltagarens chef och företagets kontaktperson. Ibland bjuder deltagarna in andra från sitt företag till vissa avsnitt.

Det andra utgörs av den personliga sfären – privatlivet och fritiden. Detta är viktigt i ett MiL-program som kan medföra att den personliga livsstrategin utmanas. Detta område behandlas i nästan alla MiL-program, men på olika sätt. Ibland bjuds t.ex. deltagarens partner eller någon annan närstående in till något avsnitt under programmets gång.

### *Under sker före och efter*

Programkonceptet hjälper oss att tydligt identifiera ett före-skede och ett efter-skede. Det som sker ”före” och ”efter” är väl så viktigt som det som sker ”under” själva programmet. Det gäller deltagarens förberedelser på sitt företag före programdeltagandet och hur lärdomarna från programmet tas till vara i företaget efter programmet, jfr nästa kapitel 11. Detsamma gäller programstaben, det är i förberedelsearbetet som staben bäddar för ett framgångsrikt program. Efterarbetet är också viktigt, men här betonas förarbetet.

### PROGRAMSTABEN FORMAS

Ett första programchefsuppdrag i MiL förutsätter nästan alltid många års erfarenheter i MiL och goda utvärderingar som handledare (HL). Därmed har den nyblivne programchefen erfarenheter från ett antal olika programchefs sätt att arbeta med MiL-program. Fortsatta uppdrag som programchef (PC) beror på agerandet i PC-rollen. De båda rollerna – PC respektive HL – ställer delvis olika krav, och framgång i den ena rollen garanterar inte framgång i den andra. Många seniora MiL-are växlar dock med framgång mellan de båda rollerna.



### *Programchefen utses*

Programchef för öppna program utses ofta minst ett år före programstarten. I partnerprogram och företagsprogram är framförhållningen kortare. Programchefer utses av MiLs ledning. I partnerprogram har programmets styrgrupp ett avgörande inflytande över programchefsvalet. I styrgruppen ingår de deltagande företagens kontaktpersoner. I företagsprogram har uppdragsgivaren ett avgörande inflytande.

### *Programchefen formulerar programmets huvudidé*

Med utgångspunkt i en preliminär bild av företags/företagens krav och deltagarkretsens behov formulerar programchefen en första programidé eller programförklaring.

I etablerade öppna program handlar det om vilka perspektiv programchefen önskar lägga på den huvudinriktning och grundstruktur som gäller för programmet. I sådana program behövs en ”programförklaring” samt en tidsplan för programmet i ett mycket tidigt skede för att koordinatören ska kunna göra en programbeskrivning som sänds medlemsföretagen som underlag för deltagarnomineringar. I partnerprogram förs denna diskussion i styrgruppen, vars medlemmar väl känner sina respektive företags och deltagares behov. I företagsprogram tas detta dokument fram som ett resultat av dialoger med uppdragsgivaren.

### *Programchefen utser sin programstab*

Programchefens första och viktigaste beslut är att utse sin programstab, dvs. en programkoordinator och 2-6 handledare. Det finns några allmänt accepterade normer i MiL för hur en stab bör sättas samman och samråd med ledningen och andra, t.ex. styrgruppsmedlemmar i partnerprogram, tas nästan alltid. Men det är programchefens beslut.

Den viktigaste normen i MiL är att staben bör sättas samman så att den består av personer med olika fackmässig bakgrund, erfarenhetsbakgrund, kön, ålder etc. samt olika nationaliteter i internationella program. Programmets inriktning och programchefens tankar om att kunna engagera handledarna också som temaansvariga påverkar naturligtvis valet. Det

finns för närvarande ett 80-tal stabsmedlemmar att bjuda upp och därutöver ett antal potentiella stabsmedlemmar.

Programchefen har en viktig uppgift i att introducera nya personer i MiL och speciellt i öppna MiLprogram brukar någon ny potentiell stabsmedlem tas med.

### *Kontrakt kring stabens arbetssätt*

Vid någon av de första kontakterna kring ett eventuellt engagemang anger programchefen ramar i form av handledarinsatsens karaktär och omfattning, tidpunkt för projektstart och andra tillfällen då handledarna förväntas medverka på internaten. Därutöver eventuellt tillkommande engagemang i programmet, exempelvis som temaansvarig.

Hur programchefen önskar arbeta med sin handledarstab är mycket individuellt och därför viktigt att tidigt klara ut. Det kan variera från att handledarnas insatser begränsas till renodlad projekthandledning ("programchefsprogram"), till att staben inklusive koordinatören planerar och genomför hela programmet som ett äkta team ("programstabsprogram").

Det finns en tendens i MiL i riktning mot det senare arbetssättet, att hela programstaben engageras i utformningen av programmets idé och innehåll samt i stora delar av genomförandet. På detta sätt kan också bra teamarbete demonstreras i programmet. Men det kan vara svårt att genomföra, av kostnadsskäl eller när stabsmedlemmarnas specialistkunskaper inte i tillräcklig grad överensstämmer med vad programmets internat förväntas innehålla av relevans för den aktuella deltagarkretsen. En fördel med ett mer renodlat "programchefsprogram" är att det ger ett större utrymme för en varierad palett av gästresurser, både tidsmässigt och ekonomiskt.

Den variant som oftast väljs i svenska och skandinaviska program är en mellanform, där en stabskrets väljs som utöver handledaruppdraget engageras efter vars och ens sakkunskap i olika delar av programmet. Det finns naturligtvis många fler varianter, exempelvis att varje handledare handleder vardera två projektgrupper.

Modellen att hela staben är med i allt används ofta i internationella program med internat förlagda runt om i världen. Här är det lämpligt, inte bara av ekonomiska skäl, att ge huvuddelen (ibland all) handledning under de gemensamma internaten och här tar stabsmedlemmarna ansvar för att hålla i olika temaavsnitt.

### *Kontraktet med programkoordinatorn*

En viktig kontraktsfråga är programkoordinatorns roll och uppgifter i programmet. Här finns också varianter: Från att koordinatorn endast utför ålagda uppgifter av administrativ karaktär, via att koordinatorn hela tiden ligger steget före, tar egna initiativ och är programchefens samtalspartner i svåra frågor, till att koordinatorn har självständigt ansvar för att genomföra inslag i programmet.

Det är en sak för PC och koordinatorn, mot bakgrund av bl.a. båda parter behov och kompetens, att komma fram till ett för just dessa båda lämpligt kontrakt.

Koordinatorns medverkan på internaten kan variera från att vara med på uppstartens första dag(ar) och någon gång ytterligare – till att vara med vid varje internat. I det senare fallet är det viktigt att koordinatorn har meningsfulla uppgifter sett ur eget, programchefens och inte minst deltagarnas perspektiv.

Att de ömsesidiga förväntningarna mellan programchef och koordinatör i frågor som dessa klaras ut i god tid och blir tydliga för alla i både programstab och deltagarkrets är egentligen en självklarhet.

### PROGRAMMETS EKONOMI

Det finns inte mycket av skrivna formella kontrakt i MiL. När det ovan talas om ”kontrakt” avses sociala, informella kontrakt. Det är muntliga överenskommelser som en följd av dialoger kring ömsesidiga förväntningar, ibland ”kvitterade” i ett enkelt protokoll.

### *Programbudgeten*

Överenskommelser som har ekonomiska konsekvenser skrivs däremot alltid ned i en programbudget. På kostnadssidan finns fyra huvudposter:

- 1) Den första och största är överenskomna arvoden för de olika medlemmarna i programstaben.
- 2) Gästresursbudgeten anger totalt anslagen pott för gästresurser.
- 3) Den tredje kostnadsposten utgörs av reskostnader, traktamenten och internatkostnader för stab och gästresurser.
- 4) En fjärde post, vanligen mycket liten, utgörs av ”övrigt”, dvs. kostnader för deltagarfolder, litteratur, presenter m.m.

### *Budgetprocessen*

Programbudgeten görs så snart programmets huvudstruktur bestämts. Programchefen behöver ett översiktligt grepp om ekonomin innan överenskommelser kan göras med handledarna. Därefter kan en mer definitiv budget göras. I öppna program och partnerprogram finns en etablerad prisnivå som utgångspunkt. I företagsprogram baseras offerten på en preliminär budget som omvandlas till en definitiv när offerten accepterats.

### *Fakturering och uppföljning*

Ifråga om öppna program och partnerprogram faktureras programavgiften före programstarten. I företagsprogram delas oftast faktureringen upp på två eller tre tillfällen. Koordinatören ansvarar för alla faktureringar.

Efter varje internat följer koordinatören upp med programchefen vilka överenskommelser denne ingått med gästresurser, dels för att kunna attestera fakturor från dessa, dels för att kunna följa upp mot budgeten. Koordinatören följer också upp res- och internatkostnader samt övriga kostnader.

### PROGRAMSTABSMÖTEN

Även i program där handledarnas medverkan renodlats till projekthandledning behövs som minimum tre programstabsmöten – ett före, ett under och ett efter programmet. Vardera med en omfattning på mellan en halv dag till flera dagar.

#### *Tre möten som minimum*

Huvudteman för det första stabsmötet är programmets inriktning, karaktär och struktur; programchefens förmedling av deltagarkretsens erfarenhetsbakgrund och utvecklingsbehov; uppläggningsav projektarbetena i programmet samt de ovannämnda kontraktsfrågorna.

Huvudtema för mötet i mitten är att följa upp vad som hänt i programmet så långt, ge utrymme för erfarenhetsutbyte samt att möta eventuella behov av att korrigera kursen. Därutöver ska handledning på handledning erbjudas. Ifråga om det senare kan PC vid behov engagera annan resurs ur MiLstaben.

Huvudtemat för mötet efter programmets slut är att ta vara på lärdomarna. Inför detta möte ska den skriftliga utvärderingen vara distribuerad till alla i programstaben och någon ur MiLs ledningsteam ska medverka.

#### *Stabsmöten efter behov*

Bara med dessa huvudteman kan tre möten framstå som väl magert, även om något eller några av dem omfattar mer än en dag.

I ett etablerat program där stabsmedlemmarna i huvudsak känner varandra väl efter att ha arbetat tillsammans i ett stort antal tidigare olika konstellationer, där programchefen är rutinerad och dessutom valt att inte involvera övriga i staben i så hög grad – här behövs kanske inte så många stabsmöten.

Jämför detta med behovet i ett program som innebär en radikal nyutveckling (ifråga om koncept, arbetssätt, målgrupp etc.), där stabsmed-

lemmarna inte känner varandra så väl och där kanske flera dessutom är nya i MiL! Här behövs betydligt fler stabsmöten, inte minst före programstarten.

### *Stabsmöten och kvaliteten*

Det är en speciell kvalitet i MiL att alla MiLare som agerar i ett MiL-program utöver att de står för MiLs värderingar och lärfilosofi också har ett grepp om programmets helhet.

Stabsmedlemmarnas generella MiLkompetens förvärvas på andra sätt än vid möten i just den aktuella programstaben. Gemensamma storstabsmöten, stabsutvecklingsaktiviteter av olika slag och handledaruppdrag i ett antal tidigare program är exempel.

Att varje stab medlem har ett grepp om programmets helhet förutsätter däremot programspecifika insatser. Här finns dock metoder som kan komplettera stabsmöten, t.ex. att programchefen har täta kontakter med stabsmedlemmarna – personliga möten eller via elektroniska medier. Dagboksanteckningar från varje internat ger vissa referatkunskaper. Ett utmärkt sätt är att stabsmedlemmarna engageras på olika sätt i programmets genomförande utöver som handledare.

### *Stabsutvecklingsresor*

Inte sällan väljer programstaber att göra en gemensam stabsutvecklingsresa. Sådana resor är ekonomiskt möjliga genom att stabsmedlemmarna inte tar ut arvoden för denna medverkan eller bara tar ut arvoden för någon dag av resans varaktighet. Stabsutvecklingsresor som engagerar både avgående och tillträdande stab har en speciell poäng för erfarenhetsutbytet. Sådana möten arrangeras ibland också vid de gemensamma mötena i hela MiLstaben.

## ÖVRIGA FÖRBEREDELSE

Detta kapitel handlar om programchefens roll och uppgifter i ett MiL-

program. Det mesta i det föregående är dock av betydelse för alla i en programstab. Här följer en del ytterligare förberedelser som mera specifikt åligger programchefen och/eller programkoordinatorn.

### *Deltagarbekräftelser ...*

Efterhand som deltagare nomineras ska deras deltagande bekräftas, först preliminärt av programkoordinatorn och sedan definitivt av programchefen.

### *... och deltagarbesök*

I samband med deltagarbekräftelsen planerar programchefen in sina besök hos respektive deltagare. Vid detta besök samtalar programchefen med den potentielle deltagaren och ofta också med dennes chef, medarbetare samt företagets kontaktperson.

Detta besök handlar i mycket om att föra en dialog kring ömsesidiga förväntningar. Deltagaren ges tillfälle att berätta om sina behov och förväntningar och programchefen att testa sina idéer kring programmet samt i någon mån påverka deltagarens förväntningar. Därutöver får programchefen en bild av deltagarens arbetssituation samt företagets kultur och strategiska läge.

Det finns minneslistor kring vad som bör tas upp vid detta besök, men varje programchef i MiL har sin egen modell för detta. Ett viktigt budskap vid detta besök är att deltagaren (och inte minst deltagarens chef) får klart för sig att medverkan i ett MiLprogram måste få ta tid, också utöver den programlagda tiden. Möjligheter till delegering och att skapa utvecklingsmöjligheter för deltagarens medarbetare brukar tas upp.

Denna kontakt kan leda till att den potentielle deltagaren avrådes från att delta i programmet. Detta är mycket ovanligt, troligen främst därför att nomineringen oftast gjorts på inrådan av personer som själva gått ett MiLprogram eller av företagets kontaktperson, dvs. personer som har god kännedom om vad ett deltagande i ett MiLprogram innebär.

### *Projektframtagning*

En viktig förberedelse inför ett MiLprogram är att ta fram för programmet lämpliga projekt eller uppdrag. Dessa är ett av programmets viktigaste lärinstrument, samtidigt som uppdraget inte sällan resulterar i ekonomiska resultat som ibland överstiger kostnaden för deltagandet.

### *Programplanering och gästresurser*

Programmets tidsplan tas fram i tidigt skede, medan innehållet inklusive gästresurser för respektive internat oftast får vänta till deltagare och projekt är på plats och deltagarbesöken är gjorda.

På detta sätt skräddarsys alla MiLprogram. Möjligen försäkrar sig programchefen om vissa nyckelresurser, exempelvis för genomförande av ”det personliga ledarskapet”. Detsamma gäller för programstarten om andra än stabsmedlemmarna ska medverka där. Övriga internat i programmet planeras vanligen långt senare för att kunna anpassas till den aktuella deltagarkretsen och händelser i både projekten och i hela programprocessen.

### *Deltagarfolder*

I nästan alla program görs en deltagarfolder, oftast av deltagarna själva men med programkoordinatören som ansvarig för handledning och den tekniska framställningen. Deltagarfoldern blir programmets gemensamma visitkort.

## MÄNNISKORNA BETYDER ALLT

Det är ganska lätt att beskriva den typ av förberedelser som behövs för att lägga grunden till ett framgångsrikt MiLprogram. Det är inte heller så svårt att lista ett antal gynnsamma förutsättningar i form av t.ex. en kompetent, entusiastisk och väl sammansvetsad stab som är besjälad av att göra det hittills bästa MiLprogrammet. Eller förutsättningar i form av en deltagarkrets som inte bara har höga förväntningar på programmet



utan också höga ambitioner ifråga om sina egna insatser. Deltagare som är villiga att dela med sig av sina erfarenheter och samtidigt är beredda att ompröva även djupt rotade personliga föreställningar om sig själva och sitt ledarskap.

Men genomtänkta förberedelser och goda förutsättningar av dessa slag garanterar inte ett ur alla relevanta aspekter framgångsrikt program. Det händer något i mötet mellan programstab och programdeltagare som inte är så lätt att fånga. Redan i första internatet uppstår ett slags magi som påminner om det som i andra sammanhang kallats ”sanningens ögonblick”.

Förberedelserna och den ram som lagts samt de goda förutsättningar som på olika sätt skapats inför detta första möte är viktiga, men framför allt handlar det om mänskliga kvaliteter: Stabens förmåga att sätta en scen och att relatera sig till varandra och framför allt till deltagarna. En konst som inte kan ersättas av de mest genomtänkta planer. Det handlar om konsten att skapa det rätta klimatet för en öppen och utvecklande dialog, om hur människor bemöts med respekt, det handlar om vad slags fysisk miljö som finns att tillgå och hur den används m.m. Detta kräver oerhört mycket av de människor som skapar det för att det ska bli rätt. Det handlar om timing, fingertoppskänsla och en känslighet för den specifika situationens krav. Det går inte att kopiera människor, det viktigaste kunskapskapitalet i MiL!

Under genomförandet är det fortfarande viktigt att vara klar och tydlig i vad avser olika parter roller: Programchefen, handledaren, koordinatör, programstaben som helhet samt gästresurserna. Därutöver – och väl så viktigt – deltagarna, projektvärdarna, deltagarnas chefer och styrgruppsledamöter i partnerprogram. En grund har lagts i de kontrakt som förarbetet bl.a. handlar om. Men det är hur människorna agerar utifrån både professionella och allmänmänskliga perspektiv som räknas, jfr nedanstående ruta kring programchefens roll.

Vad som görs och sker under själva programmet är mycket olika från program till program, och jag avstår här i denna elementära introduktion att försöka generalisera mer än såhär.

Viktigast av allt är att som PC förebildligt personifiera programmets idé och budskap, syften och röda trådar. Det gäller idémässigt, innehållsligt, form- och arbetsmässigt samt socialt. PC sätter med sitt eget agerande normer och ramar: ifråga om närvaro och engagemang, tider och sparsamhet, kvalitet och klarhet, provokationer och gratifikationer, m.m. Det handlar i mycket om att balansera paradoxer – precis som alltid i ledarskap. Mellan att pröva nytt och utnyttja erfarenheter, att utmana och bekräfta, att betona handling respektive reflektion ...

### UPPFÖLJNINGEN EFTER

Deltagare i MiLprogram bedömer sitt program mycket positivt, genomsnittligt sätter de minst omdömet 4,5 för helhetsutbytet på vår 5-gradiga skala. Det finns enstaka undantag, men också många program där alla eller nästan alla deltagare sätter en femma.

Det är förstås glädjande att helhetsutbytet i allmänhet är så stort, och möjligen bevisar det just den åsikt som framfördes i föregående avsnitt. Det finns något svårgripbart i MiLprogram som gör att helheten ofta bedöms så positivt trots att det kan finnas enskilda delar som man kan vara mycket kritisk mot.

### *Programutvärderingar*

Efter varje MiLprogram genomförs en ganska omfattande utvärdering där deltagarnas både kvantitativa och kvalitativa bedömning av olika delar ger oss ett underlag för att ordentligt pröva programmets kvalitet, olika inslags relevans, gästresursernas kunnighet, handledningens bidrag till deltagarnas lärande, programchefens engagemang etc. Ett programstabsmöte genomförs efter det att dessa utvärderingar är klara för att vi systematiskt ska kunna lära från de erfarenheter som programmet bjuder på.

### *Programmets effekter*

Resultat i form av påvisbara effekter i deltagarnas verklighet är förstås viktigare än deltagarnas tillfredsställelse med programmet. Det finns frågor om detta i våra systematiska utvärderingar, men ännu intressantare är resultat från undersökningar som bygger på bedömningar av personer i deltagarens omgivning. Sådana gör vi också ibland, men inte lika systematiskt och konsekvent som deltagarutvärderingar.

Genom att vi ofta är välbekanta med deltagarnas arbetsmiljö och genom att vi har en nära och förtroendefull kontakt med företagens kontaktpersoner får vi dock ofta feedback som handlar om effekter och konkreta resultat. Detta är speciellt påtagligt i partnerprogram och i företagsinterna insatser.

### *Bidrag till MiLs utveckling*

Utöver de två nämnda formerna av uppföljning: programutvärderingar och effektmätningar, finns en ytterligare dimension efter vilka vi bedömer ett MiL-program. Det handlar om programmets bidrag till utveckling av resurser, koncept och nya idéer i MiL.

I hur hög grad har man utvecklat nya typer av inslag? Har man via stabssammansättningen och stabsutvecklande insatser bidragit till att introducera nya och vidareutveckla gamla MiLare? I hur hög grad har man bidragit till att överföra sina erfarenheter och insikter till andra inom MiL?

### *MiL Alumni – livslångt lärande*

För de programdeltagare som önskar bibehålla en kontinuerlig kontakt med utvecklingen inom området och i MiL finns MiL Alumni. Utöver skriftlig och elektronisk kommunikation hjälper MiL till med speciella träffar.

