

Dancing with Cops

*- lärdomar från ett Managementprojekt på
NÄPO Lund*



Bergman, Martin

Cases-Möller, Emma

Cederholm, Adam

Steen, Johan

Dancing with Cops

*- lärdomar från ett Managementprojekt på
NÄPO Lund*



**Handledare: Christine Blomqvist
Managementprogrammet HT 2003
Företagsekonomiska institutionen
Lunds universitet**

1	INLEDNING	6
2	PROJEKTET	8
2.1	NÄPO Lund	9
2.2	Projektgång och Managementutveckling	10
3	TANGO: KONSULT-KLIENT FÖRHÅLLET	15
3.1	Specifika lärdomar utifrån klienten	17
3.1.1	Klientens inledande oro	17
3.1.2	Klientens osäkerhet/behov av svar	18
3.1.3	Lärdomar kring en överentusiastisk klient	19
3.1.4	Värdediskrepans mellan konsult och klient – en mognadsprocess	20
3.2	Vår roll och klientens roll	22
3.3	Lärdomar	26
4	CHEERLEADING: LEDARSKAP	27
4.1	Lärdomar	33
5	TAKTBYTE: FÖRÄNDRINGSRÄDSLÅ	34
5.1	Lärdomar	36
6	ISDANS: INDIVIDUELL UTVECKLING	37
6.1	Att förstå andra förutsätter att man förstår sig själv	39
6.2	Lärdomar	41
7	SQUAREDANCE: GRUPPENS UTVECKLING	42
7.1	Dansteamets utveckling och formningsprocess	42
7.2	Positionering och tillitens centrala betydelse	43

7.3	Disharmoni samt vikten av att synliggöra känslor och antaganden	44
7.4	Samklang och teamets socialisation	45
7.5	Full Swing genom målkongurens och kreativitet	47
7.6	Kontinuerlig reflektiva samtal- ett verktyg för att prestera	48
7.7	Lärdom	50
8	BALETTSPEGELN: FEEDBACK - ATT SPEGLA OCH SPEGLAS	51
8.1	Vår tillämpning av feedback	51
8.2	Feedbackprocessen	53
8.3	Feedback mellan konsult och klient	55
8.4	Lärdomar	56
9	AVSLUTNING	57

1 Inledning

”Learning should be seen as a qualitative change in a person’s way of seeing, experiencing, understanding, conceptualizing something in the real world”

/Marton & Ramsden 1988:271¹

Under de gångna fyra månaderna har vi som det första konsultuppdrag vi genomfört, utvecklat både oss själva och NÄPO 1.² Vi har haft privilegiet att i nära samarbete med Närpolischeferna skapa nya perspektiv på verksamheten, utveckla beslutsprocesser och förbättra den vertikala förståelsen i det operativa och strategiska arbetet. Den feedback vi fått av klienten har varit mycket god och många av de idéer och processer vi föreslagit, har införts och har enligt Närpolischeferna bärighet i organisationen även i framtiden. NÄPO 1 kommer själva att fortsätta arbetet under 2004 och vi kommer att träffa dem under våren för att diskutera organisationens utveckling. Vi har således jobbat med managementproblematik i en offentlig organisation vilket har gett oss en värdefull erfarenhet som vi bär med oss in i framtiden.

Löpande har vi studerat och utvärderat våra insatser både gentemot klient och inom teamet. Feedback har varit ett värdefullt verktyg både för gruppen och i arbetet gentemot klienten. Teamprocessen och det lärande som uppstått har utvecklat oss som individer, som team samt gynnat projektets mål, d.v.s. att skapa värde för klientorganisationen. Lärandet har varit centralt under projektet och denna rapport är primärt skriven för att synliggöra de lärdomar vi tillskansat oss. En av de mest värdefulla lärdomar vi skaffat oss är att identifiera lärandet i sig. Det hade varit ödesdigert att jobba under fyra månaders tid och inte förstå vad vi lärt oss.

¹ Boud & Garrick.

² Närpolisområden Lund

Managementrapporten behandlar de aspekter av projektet och lärandet som vi upplevt som viktigast och som har gjort störst intryck på oss. Vi har använt ”dans” som metafor för att illustrera våra upplevelser och insikter. Dans är individuellt, kollektivt, känslomässigt, kräver taktkänsla och övning, mycket likt management, samarbete och konsulting.

2 Projektet

När vi i september 2003 mötte klienten för första gången hade vi en mycket vag uppfattning om vad projektet skulle handla om. Förutsättningarna var goda från klientens håll, vi kände oss välkomna, uppskattade och vi bemöttes med respekt för den kunskap vi förde med oss in i organisationen. Samtidigt stod vi beredda att belysa en verksamhet få människor får insyn i. Det uppdrag vi fick av klienten var att undersöka och föreslå förbättringar inom;

- 1) Hur kan vi utveckla budgetprocessen?
- 2) Hur kan vi arbeta bättre vid förändringar?
- 3) Hur kan vi förbättra ledarskapet?

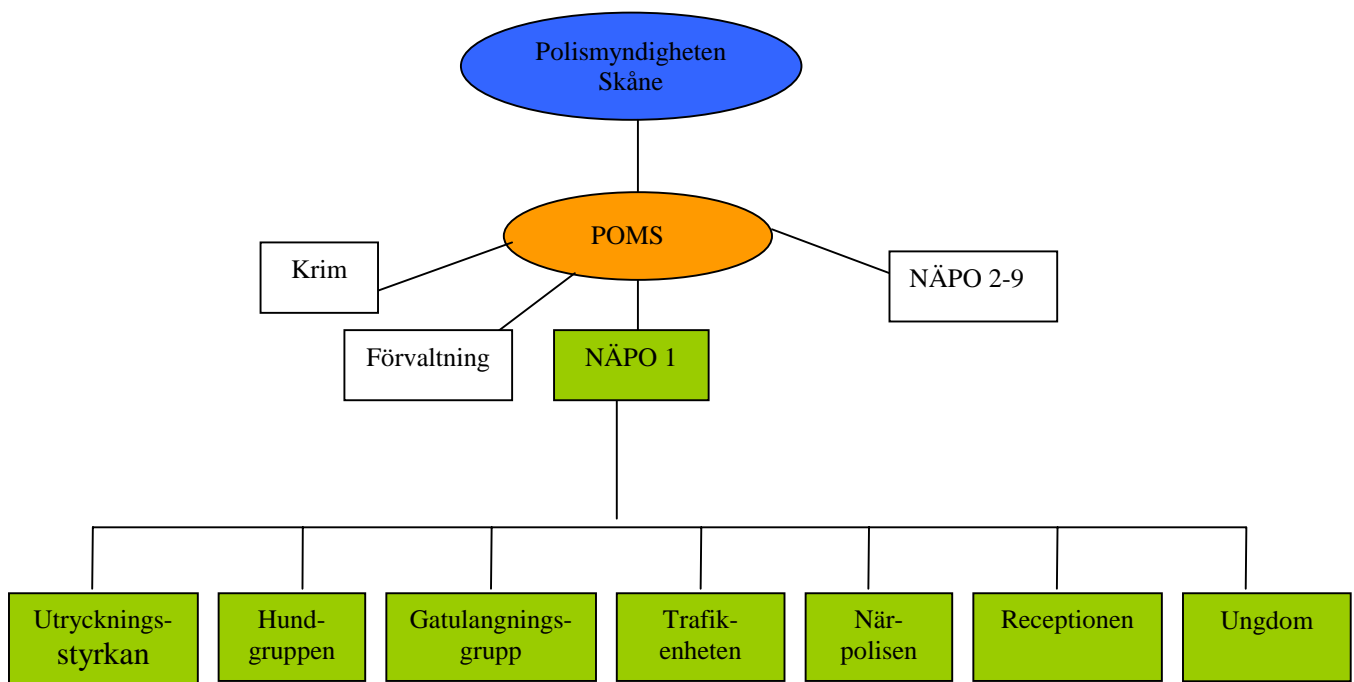
Vi kände att ovanstående teman spretade mer än önskvärt men vi beslutade att diagnostisera samtliga områden samtidigt som vi begrep att vi omöjligt kunde intervensera inom alla. Definitionen på ett lyckat projekt var för oss att leverera något värdeskapande till Polisen genom vår kompetens och deras behov möttes och därigenom åstadkomma ett resultat på lång sikt. Det enda sättet att ”träffa rätt” i problemformuleringen och intervention var att ge processen tid och ligga kvar i det vi kallar *kaosstadiet* (se fig. 2). Det innebar större osäkerhet än vad som upplevdes bekvämt och produktivt vid tidpunkten.

Vi mötte en stolt och verksamhetsmässigt väl fungerande organisation, men även en organisation i vilken nervositeten inför framtiden var påtaglig. De senaste tio åren har för Polisen varit ett decennium av ständig förändring och optimering av verksamheten. Kraven på organisation, kostnadseffektivitet, budget, samarbete, brottsbekämpning etc. har förändrats från regeringen och Rikspolisstyrelsen (RPS) och även framtiden ser ut att erbjuda många tuffa förändringar. Vi märkte snart att turbulensen påverkade poliserna så pass mycket att vi valde att lägga stor vikt vid samarbete, beslutsprocesser, ledarskap och förändring. Det var inom de områdena som vi intervenerade

aktivt utöver de intervjuer och interaktioner vi genomförde med enhetscheferna och de Yttre Befälen från utryckningsstyrkan.

2.1 NÄPO Lund

Polismyndigheten i Skåne består av fem polisområden, där POMS, Polis Område Mellersta Skåne, utgör ett av dem. Under POMS ligger Kriminalsektionen, Förvaltningen och Närpolisområdena. NÄPO 1³ försörjer hela POMS med dygnet runt verksamhet, d.v.s. utryckningsverksamhet.



Figur 1. Organisationsschema över relationerna mellan Polismyndigheten, POMS och NÄPO.

Närpolischefen samt Bitr. Närpolischef (som även är chef för Utryckningsstyrkan), kom att bli våra huvudsakliga klienter. Vi intervenerade i deras ansvarsområden och arbetade med dem på ett personligt plan vad gäller ledarskapsutveckling.

³ Benämns härnäst "NÄPO".

2.2 Projektgång och Managementutveckling

Vi har valt att illustrera projektförloppet som en korsning av en traditionell OD (*Organization Development*)⁴ teori och en *Action Research*⁵ modell som belyser hur processen kan se ut vid konsultativt arbete vid organisationsutveckling. Teorin kring Action Research utgår från i huvudsak tre ingredienser;

- 1) högt deltagande från både klient och konsult.
- 2) konsulten tar en roll som medarbetare och *co-learner*.
- 3) en iterativ process av diagnos och handling.⁶

I traditionell organisationsutveckling finns enligt French och Bell två huvudsakliga mål med OD;

- 1) förbättra funktionen hos individer, team och hela organisationen,
- 2) att lära organisationens medlemmar att kontinuerligt förbättra sitt beteende och verksamhet.

Detta sker genom diagnos, handling, ny diagnos och ny handling. Vår ambition efter drygt en månad var att;

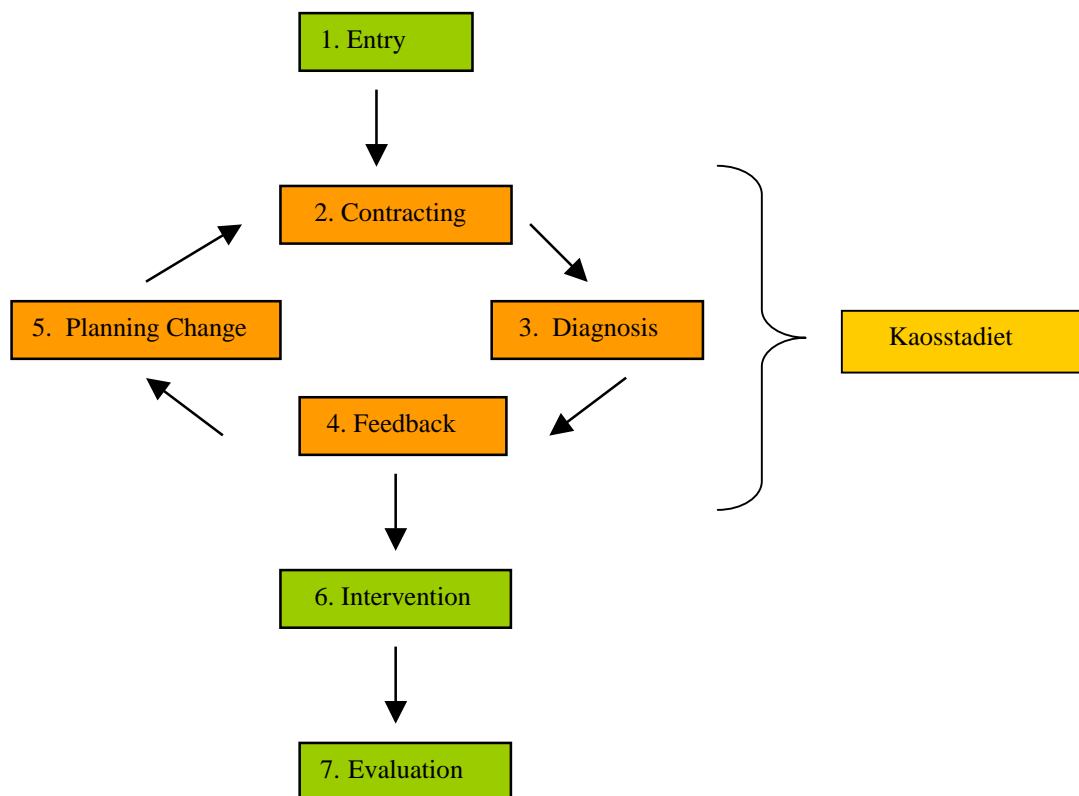
”skapa processer i NÄPO som gynnar organisationens utveckling även på lång sikt”

Detta stod i konflikt med klientens önskningar om att behandla praktiska/operativa frågeställningar som t.ex. att utveckla budgetprocessen. En lärdom vi drog av frågeställningens utveckling och omvandling under kaosfasen var att förändrade frågeställningar ledde till en cyklisk revision av kontraktet med klienten genom t.ex. feedback och planering.

⁴ French & Bell, s. 1.

⁵ A.a. s. 5

⁶ Burke, Warner ur French and Bell; s. 5, 121.



Figur 2. Illustration över projektets faser efter traditionell OD teori och action research

1) Entry

Vi hade en uppfattning om vad Polisen gör, men den uppfattningen visade sig efter vi tillbringat ett tag i organisationen vara både skev och nästan pinsamt ogrundad. Vi var tvungna att med öppna sinnen känna av vart vi hade kommit. Vi var i NÄPO:s ögon där i egenskap av experter, vilket var ett mandat vi var tvungna att förvalta i handling. Första mötet handlade mest om att lära känna varandra och att vi skulle få ta del av den frågeställning som beskrevs i kapitlets inledning. Vi var tvungna att ta reda på varför klienten efterfrågade vår insats.

2) Contracting

När vi hade konstaterat vad som efterfrågades var vi tvungna att diskutera tidsramar, vilka resurser vi hade till vårt förfogande, access, vilka antagande vi hade i vårt konsult-klient förhållande etc. Bland annat upplyste vi

Närpolischeferna om att de frågeställningar de givit oss kanske skulle komma att omformuleras, beroende på vad vi fann i organisationen. Som nämnt ville vi leverera maximalt värde genom att vi och klienten, i samförstånd, beslutade vilka insatser som behövdes. Projektet ville vi genomföra i samarbete med NÄPO, inte som soloprojekt, utan insyn av klienten, med en rapport i slutändan.⁷ Vid flera tillfällen under projektet omförhandlade vi kontraktet eftersom diagnos, feedback och planering av intervention skapade ny kunskap och vidareutvecklade frågeställningarna.

3) Diagnosis

Den första fråga vi ställde oss var, vilka fakta och information behöver vi för att diagnostisera de områden klienten bett oss belysa? Budgetprocessen gick relativt snabbt eftersom den var nästan obefintlig därför att man inom Polisen inte kan påverka sina anslag. Däremot fanns kringliggande omständigheter som utbildning och systemanvändande som behövde belysas. För att penetrera förändring och ledarskap behövde vi kvalitativ information i form av känslor, missnöje etc. Vi beslutade oss för att intervjua Yttre Befälen i uttryckningsstyrkan och cheferna för NÄPO:s övriga enheter⁸ samt läsa undersökningar och internt material. Vi strukturerade intervjuerna grovt⁹ och analyserade sedan skillnader och iakttagelser. Vi låg kvar länge i den cykliska process som kontinuerligt utvecklade projektet, nämligen steg 2, 3, 4 och 5. Viktigt var att utveckla projektet mot vad klienten efterfrågade och behövde, inte bara vad vi är intresserade av att utträta.

4) Feedback

Med feedback avses i den här modellen den kontinuerliga återföring av information och analys till klientsystemet. Vi hade både regelbundna och spontana möten med klienten och vi ser i backspegeln att mötena har betytt mycket för projektets framgång. Närpolischefernas input och engagemang har

⁷ Jmf. Schöns syn på reflektivt kontrakt, s. 295.

⁸ Yttre Befäl + Enhetschefer benämns i fortsättningen som Gruppchefer.

⁹ Weibord, Marvin R, s. 430.

varit ovärderligt samtidigt som klientens förtroende för oss stadigt ökat i det öppna samarbetet.

5) Planning change/intervention

Ambitionen med projektet var att leverera ett värde till klienten genom vår insats. Vilka former det skulle komma att ta visste vi inte utan var tvungna att avvakta och se. Vi intervjuade alla NÄPO:s chefer och även om det kan ses som en del av diagnosen, eftersom intervjuer i sig är en form av intervention. I själva planeringen av interventionerna var den återkommande kontrakteringen viktig, eftersom det som efterfrågades, ibland skilde sig från vad vi ansåg att NÄPO behövde. Vi var tvungna att separera våra fantasier från de verkliga behoven hos klienten. Ett stort problem vi brottades med var hur vi skulle "nä" cheferna som vi arbetade med. Att utveckla chefer var svårt. Den ständiga frågan var: *hur når vi fram till dem? Hur skapar vi legitimitet åt oss själva när vi fortfarande är studenter?*

6) Intervention

I korta drag var de planerade interventionerna: möten och feedback med klienten, en två dagars workshop¹⁰, rapportering och vår roll som externa bollplank. Målet med våra interventioner var att ge NÄPO nya synsätt på beslutsprocesser och samarbeten. Under workshopen vi designade för uttryckningsstyrkan behandlades vi de frågeställningar som vi ansåg vara aktuella (processutveckling), samtidigt som deltagarna tog de nödvändiga verksamhetsbeslut som behövdes inför 2004.

7) Evaluation

Den feedback vi fått av klienten både under och efter att vi avslutat projektet har varit positiv. De upplever att förankringsprocesserna, arbetsförslagen, beslutsprocesserna och den personliga feedback vi gett till dem har bärighet och de kommer att fortsätta att jobba med metoderna under 2004. Vi ser att

¹⁰ Workshop på Rönneholms Slott den 3-4 dec. 2003.

vårt samarbete har lett till gemensamt utformade metoder varför vi tror att resultaten har skapar större engagemang i NÄPO.

Behandlad Problematik i NÄPO
Dåliga förankringsprocesser
Dominant ledarstil
Dubbelt ledarskap
Förändringströtthet
Inlärd hjälplöshet vad gäller direktiv ovanifrån i hierarkin
Odefinierade budgetansvar och processer
Avsaknad av dialog om behoven i organisationen, t.ex. den otillräckliga kunskapen om ekonomi och utbildning på datasystemen

Huvudsakliga Interventioner
Vår blotta närvaro – ”röra om i grytan”
Intervjuer med gruppcheferna
Feedbacksamtal med cheferna
Workshop med Närpolischeferna och Yttre Befäl, besluts- och processfokus
Bollplank med extern synvinkel och nya tankegångar
Skriftlig rapport
Slutpresentation för POMS ledning

3 Tango: Konsult-Klient förhållandet

"Att dansa en tango är som att skriva ett brev. Det finns en inledning, olika stycken, komman, punkter och ett slut."
/ Miguel Zotto

"En konsult är en person som lånar ens klocka för att tala om hur mycket klockan är och sedan skickar han en räkning." /Qualiffiti, Jysk Teknologisk Forlag.

Förhållandet mellan konsulten och klienten kan liknas vid relationen mellan två danspartners i den intima dansen tango. Dansen är passionerad, het och t.o.m. erotisk vilket kräver stor sinnesnärvaro och lyhördhet för att följa de olika rytmerna. Varje danspar tolkar musiken på sitt sätt och dansar sin tango, vilket gör att den ena dansen inte är den andra lik, något som ställer höga krav på interaktion mellan parterna. Själva ordet tango har liknelser med det engelska ordet "tangled" vilket betyder intimt sammanflätade. Samtidigt som dansen är intim ser man tydligt också på dansarnas hållning och tidvis fränvända blickar att ett visst avstånd krävs. Det kan liknas vid den självständighet och objektivitet som krävs som konsult gentemot klienten inte minst för att minska risken för att trampa varandra på tårna. Det är därför viktigt att man tidigt bestämmer vem det är som ska föra i varje danssteg.

Konsult-klient relationen har i viss del av litteraturen beskrivits som ett förhållande i vilket konsulten med sin kunskap manipulerar och trollbinder den passive klienten.¹¹ Bilden som målas upp i den typen av konsultteorier är väldigt negativ eftersom den utgår ifrån att klienten inte kan bedöma konsultens värde/kunskaper på förhand samt efter det att uppgiften är utförd. Det beror i sin tur på att tjänster till sin natur är "intangible" och att det råder en informationsasymmetri mellan konsulten och klienten.¹² Vi har istället, tillskillnad från den negativa bilden ovan, i vår beskrivning av relationen till

¹¹ Se t.ex. Clark; Jackall.

¹² Grönroos; Clark.

vår klient valt en mer positiv bild.¹³ Bilden illustreras inte minst av vårt val av metafor, vilket bäst kommer till uttryck i det engelska uttrycket ”it takes two to tango...”. Självklart måste man dock instämma med Clark m.fl. när det gäller antagandet om att det råder en informationsasymmetri, vilket är anledningen till att klienten anlitar konsulten, d.v.s. klienten utgår ifrån att konsulten besitter kunskaper/egenskaper som inte finns inom den egna organisationen. Detta förhållande har vi inte minst fått påpekat vid upprepade tillfällen av Närpolischefen. Att klienten utgår ifrån att konsulten besitter vissa expertkunskaper, har i vårt fall också inneburit att vi stundtals har fått kriga mot de fördomar som kan finnas om vad det är ekonomer egentligen gör. Därmed undvek vi att göra alltför triviala eller operativa uppgifter, som t.ex. att lägga en budget som vi saknar erfarenhet och tillräckligt djup verksamhetsinsikt i för att utföra.

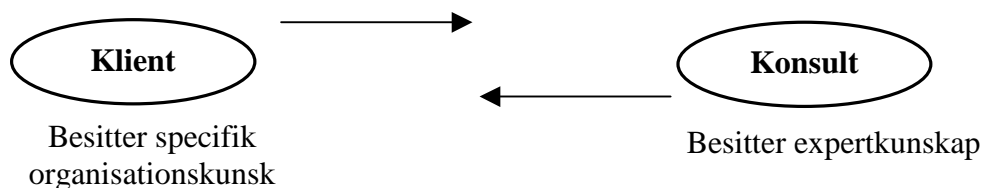


Fig. 3 Informationsasymmetrin är dubbelsidig, vilket inte ofta tas upp i teorin (Jmf. t.ex. Clark). Det krävs en interaktion för att mötas och nå den bästa lösningen.

Enbart för att det existerar en informationsasymmetri mellan konsulten och klienten betyder det inte att klienten är ett offer i handen på konsulten. Tvärtom kan klienten styra och ställa samt komma med input i processen.¹⁴ Det sistnämnda är något som vi redan från början satt upp som en ambition när vi tydligt definierade vår och NÄPO:s roll tillsammans med Närpolischeferna. I tango är det alltid en som för (styr processen), i vår process fungerar dock inte den liknelsen med metaforen. I olika faser i vår dans tillsammans med NÄPO har vi turats om att föra:

¹³ Jmf. även t.ex. Sturdy.

¹⁴ Jmf. Sturdy,; Fincham.

Fas	Förare
Ursprunglig problemformulering	NÄPO
Access (kontor, utrustning m.m.)	NÄPO
Intervjufasen	Vi
Problemformuleringsfasen	Vi → NÄPO → Vi
Implementeringen (befälsdagarna)	NÄPO → Vi
Utformningen av workshopen (=befälsdagarna)	Vi
Värdar/coachar för Workshopen	Vi
Innehållet i Workshopens diskussioner	NÄPO
Val av redovisningsform	NÄPO
Innehållet i redovisningen (rapporten)	Vi
Ledandet av lärandet	Vi

3.1 Specifika lärdomar utifrån klienten

Precis som man i dansens värld lär sig något nytt från varje ny danspartner lär man sig också något nytt i varje projekt utifrån klientens agerande, identitet och reaktioner. Lärdomar som man sen kan försöka generalisera och dra mer generella slutsatser av. Genom att visa på de lärdomar som är knutna specifikt till NÄPO:s agerande kan vi förhoppningsvis dra slutsatser som vi i framtiden kan ha nytta av. Vi har i huvudsak funnit fyra stycken lärdomar utifrån våra kontaktpersoners identiteter, agerande och reaktioner.

3.1.1 Klientens inledande oro

Vi fick feedback av Bitr. Närpolischefen över hur han hade uppfattat vårt arbete i inledningsfasen av projektet. Bitr. Närpolischefen beskrev det som en tid av osäkerhet ”*vad sysslar de med?*”, ”*vad kommer de att nå för resultat?*” och ”*kommer de att göra de rätta avgränsningarna?*”. Många av de här frågorna arbetade vi inte aktivt med under inledningsfasen, utan kontinuerligt

tillsammans med klienten under kaosstadiet¹⁵. Självklart måste det undersökande arbetet få ta sin tid för att vi ska nå ett resultat som har validitet och reliabilitet. Men en lärdom blir att tydligare och mer aktivt ge/få feedback till/av klienten även under inledningsfasen av projektet för att stilla den nervositet som finns hos klienten. I det här fallet var det Bitr. Närpolischefen som hade tagit initiativet för att ta in fyra ekonomistuderande på heltid i en annars sluten organisation, vilket självklart ökade pressen och nervositeten från hans sida.¹⁶ Efter själva inledningsfasen (Entry) hade vi mer frekventa möten med ledningen och gav dem feedback. Vi iakttog hur nervositeten släppte och tilltron till oss stärktes. Tilltron från klienten är därför något man måste kämpa för, särskilt i inledningsfasen av projektet och i synnerhet om man är student utan ”gråa hår”.

3.1.2 Klientens osäkerhet/behov av svar

En observation som vi tidigt gjorde var att Bitr. Närpolischefen hade en fallenhet för att ställa frågor till oss som ofta var av en mer operativ karaktär. Till exempel kom det önskemål om att vi skulle ta ställning i omplaceringen av en sjukskriven hundförare. Vår uppfattning av båda Närpolischeferna var att de båda hade höga ambitioner och en vilja att få svar på sina frågor genom att få sin organisation belyst utifrån. Självklart innebar det för oss en stimulerande miljö att arbeta i, eftersom vi verkligen kände oss behövda. Men samtidigt innebar det också att vi försattes i en sits där stora krav ställdes på oss. Kraven blev dock inte synliga förrän långt senare när Bitr. Närpolischefen uttryckte sin oro över vad vi inledningsvis hade ägnat oss åt.¹⁷ Lärdomen av de ovanstående observationerna är att klienter, som oftast utgörs av högre chefer, har ett flertal frågor som de vill ha svar på. Skälet är att de ofta befinner sig i en utsatt position eftersom de måste ansvara för alla beslut som fattas. Den utsatta positionen resulterar i att chefen sällan får någon

¹⁵ Se kapitel 1.

¹⁶ Även Närpolischefen beskrev risktagande som ”en välavvägd personlig risk” när han gav oss ansvaret för Workshopen.

¹⁷ Jmf. ovan.

direkt feedback på sitt ledarskap. Det kan därför vara tillfredsställande för en chef att ta in konsulter/utomstående i organisationen eftersom:¹⁸

- Chefen kan få expertsvar på de frågor han/hon själv saknar kompetensen i, alternativt få ett annorlunda perspektiv än han själv besitter.
- Chefen kan få feedback på det han/hon gör.
- Chefen kan få legitimering av idéer/beslut.
- Chefen kan få en ”syndabock” att hänvisa till.

3.1.3 Lärdomar kring en överentusiastisk klient

Den sista punkten i uppräkningsen ovan för oss ostört in på nästa observation, nämligen hur det är att arbeta med en klient som är överentusiastisk. Som beskrevs ovan fanns det en stor efterfrågan och nyfikenhet över vår kompetens och vi blev väl emottagna. För att använda en liknelse kan man säga att Närpolischeferna ”sög åt sig som svampar” av det vi sa, vilket bl.a. kan bero på att Närpolisen inte, under normala omständigheter, skulle kunna anlita fyra heltidarbete konsulter. En annan orsak kan vara den pragmatiska läggningen som många poliser har.¹⁹ Lärdomen är dock att denna form av entusiasm inte enbart är av godo. Överentusiasmen utmärktes särskilt av Närpolischefen som vi upplevde hade en personlighet som gärna tog åt sig av nya idéer och intryck snabbt utan att begrunda dem noggrant. Ibland upplevde vi att han kanske dansade iväg lite väl snabbt och inte lyssnade på den takten vi slog an, utan enbart på den musik som han själv ville höra. Entusiasmen resulterade i att det enkelt gick att sälja in idéer och ge feedback till klienten. Samtidigt uppstod det dock en rädsla hos oss för att bli ett ”politiskt slagträ” i organisationen. Rädslan grundades i att vi tidigt såg hur många beslut motiverades av externa experter, vetenskapliga undersökningar och personalenkäter.²⁰ Rädslan bestod framförallt i att vi skulle bli

¹⁸ Jmf. också Clark s. 119 om varför chefer har lättare att ta åt sig av konsulter. Jmf. även Sturdy, s. 391.

¹⁹ Jmf. vår rapport till polisen ”NÄPO runt på 80 dagar”.

²⁰ T.ex. motiverades ändringen av tidschemat med hjälp av en dansk stressläkare, spottprover för att mäta stresshormon i saliven och en magisteruppsats från Socialhögskolan. Denna typ

syndabocker för ett beslut som uppfattades som dåligt av personalen under tiden som vi fortfarande var kvar inne i organisationen, vilket hade förstört vårt fortsatta arbete och trovärdighet. Vi ansåg denna oro så viktig att vi tog upp frågan på projektrevisionen. Dock fick vi inget direkt svar på frågan. Vi löste istället problemet genom att under en öppen hjärtig fishbowl²¹ delge vår oro till Närpolischefen genom att framhålla våra observationer kring hans ledarskap och hur besluten ofta motiverades med sakargument. Vår lösning föll mycket väl ut och Närpolischefen tog verkligen åt sig av vår feedback, samtidigt som han uttryckte att han inte var överraskad utan att det tvärtom var något han begrundat under längre tid. Lärdomen är med andra ord att upplevda problem hos ledare som man kan tro kan påverka konsultarbetet, bäst löses genom dialog med de berörda parterna.

3.1.4 Värde diskrepans mellan konsult och klient – en mognadsprocess

Ett annat av problemen som uppstod p.g.a. de specifika egenskaperna i konsult-klient förhållandet var att vi och klienten inledningsvis hade avvikande syn och värderingar på diverse frågor. Vi upplevde det t.ex. som ett stort problem att Närpolischeferna önskade att enbart konkreta verksamhetsfrågor skulle behandlas på workshopen, medan vi önskade att även mer långsiktiga frågor och problem skulle diskuteras.²² Självklart var vi redan från början införstådda med att man som konsult måste tillfredställa sin klients behov, men vi såg även nödvändigheten i att belysa frågor på ett bredare och mer långsiktigt plan. Problemet kan illustreras med att Närpolischeferna ville diskutera period- och semesterplanering medan vi även ville ha en diskussion om hur man hanterar förändringar och former för inflytande. Lösningen på problemet kom genom dialog samt mognad från båda sidor. Ett par veckor efter vår ursprungliga dialog ovan bad vi Närpolischeferna rangordna de olika frågorna som de ville ta upp.

av sakargument var även roten till mycket av de onda som vi såg i organisationen eftersom chefernas sakargument kolliderade med de anställdas känslorargument. Jmf. vår rapport "NÄPO runt på 80 dagar".

²¹ Se nedan under feedbackavsnittet.

²² Jmf. en av våra frågor inför projektrevisionen som handlade om hur vi skulle kunna sälja in mer abstrakta frågeställningar till vår klient.

Närpolischefernas åsikter hade helomväntats och de ville absolut inte gå miste om att diskutera förändringsprocessen samt former för inflytande. Vi lyckades med viss tidspress få med i stort sett alla frågor som vi tillsammans med klienten ville avhandla under workshopen. Problemet vi upplevde är ett klassiskt konsult-klient-problem kring hur man ska definiera problemet/frågeställningen. Det finns alltid en stor press att acceptera klientens definition av problemet p.g.a. acceptans, legitimitet och genomslagskraft. Om man väljer att enbart acceptera klientens definition försvårar det möjligheterna till omformulering av problemet till en för konsulten hanterlig lösning.²³ För att komma till rätta med diskrepansen krävs interaktion mellan konsulten och klienten vilket i vårt fall skedde genom feedback och kontinuerliga möten.

Ovanstående resonemang var bara ett av många exempel på hur vi har sett hur klienten mognat och utvecklats under höstens gång. Vi såg även hur de anpassade sitt ledarskap samt var mer lyhörda och mer villiga till att förankra beslut. Som exempel kan nämnas en totalvändning rörande ekonomisk delegation till de Yttre Befälen där Närpolischefen efter vår inrådan lyssnade på de Yttre Befälens åsikter. En intressant lärdom under processens gång har därför blivit att en klient aldrig är statisk utan utvecklas konstant. Det innebär också att den valda redovisningsformen i form av skriftlig rapport inte egentligen är särskilt lämplig i kombination med en konsult i form av en ”broaker of meaning”²⁴. Vi gjorde dock avsteg från denna princip för att tillfredställa klientens begäran.

Efter att vi avslutat projektet hos NÄPO kan vi ta ställning till debatten som råder inom litteraturen angående konsult-klient-rollerna. Som beskrevs ovan fanns det en bild för 8-10 år sedan om att konsulten manipulerade ”klient-offret”.²⁵ Bilden är felaktig! Det är inte enbart konsulten som manipulerar utan även klienten försöker styra och manipulera konsulten genom att t.ex.

²³ Se även Pettigrew, s. 485; Sturdy.

²⁴ Begreppet förklaras nedan.

²⁵ Se t.ex. Clark.

inte lägga alla korten på bordet.²⁶ Som exempel frågade Närpolischefen oss under vår fishbowlfeedback vad vi ansåg om samarbetet mellan de båda Närpolischeferna. En vecka därefter fick vi reda på anledningen när Närpolischefen meddelade att vikariatet för den Bitr. Närpolischefen förlängdes och den tidigare Bitr. Närpolischef skulle bli omplacerad. Ett annat exempel på manipulation från klientens sida, som uppstod under projektet, var när Närpolischefen inför workshopen plötslig blev orolig över att vi kanske skulle ta Yttre Befäls parti utan att ta hänsyn till Närpolischefens perspektiv, vilket illustrerades genom att han överröste oss med strategiska direktiv. Lärdomen är att klienten kan ha dolda agendor och kan försöka att manipulera konsulten.

3.2 Vår roll och klientens roll

Vi gjorde tidigt klart för Polisen vad vår roll var. Vi gjorde uttalande till Närpolischeferna om att *”det är Er organisation och det är Ni som måste fatta besluten, eftersom det är Ni som måste leva med dem”*. Till intervjuobjekten påtalade vi frekvent att *”vi har blivit ombedda av Närpolischeferna att titta på organisationen, men det betyder inte att vi sitter i någons knä”*. Vi försökte på det sättet hävda vår objektivitet och vetenskapliga oberoende. Vi trodde därmed att vår roll var relativt avgränsad och klar. En lärdom vi senare drog är att en konsultroll under ett längre projekt sällan är konstant. Alvesson och Johansson har genom att använda sig av fyra metaforer för konsulter indirekt beskrivit konsult-klient förhållandet genom att utgå ifrån vilken typ av professionalism som konsulterna stödjer sig på och vilken typ av politisk agenda de för.²⁷

²⁶ Jmf. även Sturdy.

²⁷ Alvesson & Johansson.

Type of management consultant	Claim of professionalism	Significant elements of anti-professionalism	Politics	Corresponding type of client
Esoteric experts	Strong: firmly founded in knowledge, technocratic.	Hiding technical core with socio-political skills, questionable knowledge base.	Technocratic politics, expert rule.	Lay person, purchaser of service
Brokers of meaning	Relatively weak: creative application of a body of partly established vocabularies	Downplaying of expert role	Manipulation, management of meaning	Conversation partner, co-maker of meaning
Traders in trouble	Ambiguous: contextsensitive process or problem-solving	Subordination to interests of power, axeman	Direct support for and legitimisation of top	Ruler, director of trouble-shooter

Figur 4. Alvesson & Johanssons modell över hur de olika konsultmetaforerna förhåller sig till professionalism, politik och klientrollen. Vi har markerat de rutor som vi vid ett eller annat tillfälle har känt oss mer eller mindre berörda av.

Esoteric expert – Expertkonsulten hävdar sin professionalism genom sina akademiska och vetenskapliga argument och försöker förhålla sig neutral och objektiv. Klienten saknar i det här fallet kompetens och begär hjälp av experten. Vi kan känna igen oss i den här metaforen speciellt i inledningsstadiet av projektet. När vi kom till NÄPO hade vi en bild av oss själva som experter som efter flera år av studier skulle hjälpa organisationen. Även Närpolischeferna framhöll hur de saknade sakkunskapen som vi besatt och deras förhoppningar om att vi skulle hjälpa dem. Även under workshopen hamnade vi återigen i metaforen. Närpolischefen uttalade explicit under

workshopen att vi skulle betraktas som experter och att vi hade den politiska makten att påverka deltagarna genom vår expertmakt.

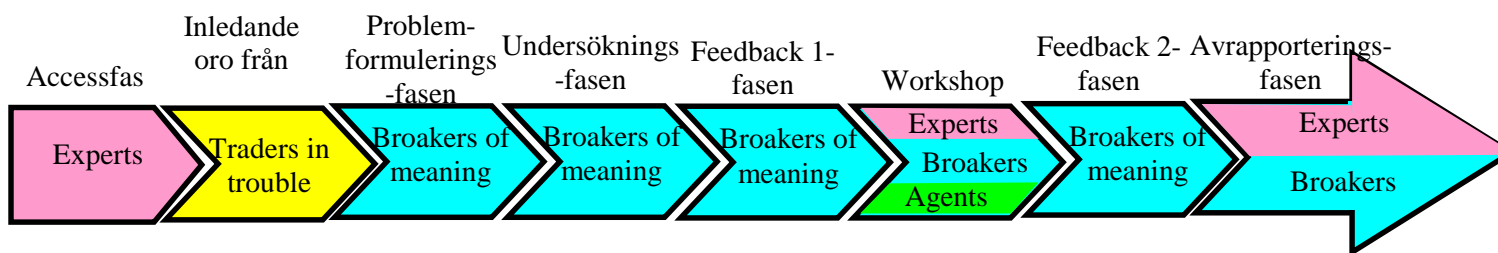
Broaker of meaning – Konsulten ses som en sparringpartner/samtalspartner som hjälper klienten att omformulera sina egna ord till andra sammanhang. Konsulten hjälper klienten att tänka själv. Förhållandet blir därmed en interaktion. Risken med den här typen av konsultroll är att den kan framstå som oprofessionell om konsulten inte tillräckligt tydligt står för sin expertroll utan börjar närma sig klientens egna tankar för mycket. Det här är troligen den metaforen som vi under huvuddelen av vårt projekt känt oss mest hemtama med. Vi såg tidigt det som ett mål att försöka utveckla ledarskapet och få Närpolischeferna att tänka i andra banor, därför var det nödvändigt att vara en samtalspartner och ge ledningen kontinuerlig feedback. Vi ”gick även i fällan” att utmåla oss som oprofessionella både med flit och oavsiktligt genom att stundtals tona ned vår roll som experter.²⁸

Traders in trouble – Metaforen syftar till att visa att det är klienten som styr och definierar problemet och därigenom bestämmer vad konsultens arbetsuppgifter skall vara. Konsulten blir på det sättet en utförare och klienten blir en problemformulerare. Traders in trouble är den rollen vi känner oss minst familjära med, däremot har vi under kursens gång kunnat iaktta andra projektgrupper som hamnat i den här typen av problematik. Viljan hos dessa projektgrupperna har i början varit att inte acceptera rollen utan man har istället krigat för att få en annan roll gentemot klienten. I vårt fall har det snarare varit det motsatta förhållandet. Vi har upplevt att den från början generöst tilltagna frågeställningen successivt ändrats till att bli mer operativ och mer specifik från klienternas sida. I synnerhet Bitr. Närpolischefen har velat få svar på mer operativa frågor som t.ex. hantering av återrehabiliterad personal. På det viset har han försökt styra problemformuleringen. Det finns troligen ett samband mellan denna vilja att styra och den upplevda nervositet och krav på svar som fanns från Bitr. Närpolischefens sida.²⁹

²⁸ Vilket vi även fick feedback på av Närpolischefen under workshopen, se ovan.

²⁹ Jmf. ovan angående klientens osäkerhet/behov av svar.

Agent of anxiety – Konsulten är en domedagsprofet som uppmärksammar klienten på faror i omvärlden och inom den egna organisationen. Faror som enbart konsulten har botemedlet mot. Klienten blir i den här metaforen reducerad till ett offer. Det här är en av de metaforer som vi upplever att vi minst känner oss berörda av, eftersom vi redan från början inte tagit den rollen. Däremot har vi både under projektets gång och under workshopen kunnat iakttä organisationens rädsla för förändringar och avsaknaden av kommunikationsforum, något som vi också utgett oss för att kunna tillhandhålla. Vi försökte tidigt i stadiet för insäljandet av workshopen få med en punkt om hur NÄPO skulle kunna bli en lärande organisation som skulle kunna hantera förändringar bättre i framtiden. Som vi beskrev ovan var Närpolischeferna inledningsvis skeptiska till förslaget, men gjorde därefter en omprioritering, vilket var resultatet av en kontinuerlig dialog och feedback med oss.³⁰



Figur 5. Överblick över hur vår roll utvecklades under projektets gång, jmf. figur 4.

³⁰ Jmf. hur man arbetar med mognadsprocessen hos ledningen ovan.

3.3 Lärdomar

Observationer	Våra Lärdomar
Klienten kände en osäkerhet i inledningen av projektet p.g.a. ett risktagande i och med att vi var externa och studenter.	Viktigt med kontinuerlig feedback och diskussioner om hur projektet fortlöper i inledningsfasen.
Cheferna hade ett stort behov av att få svar och vår input eftersom de befinner sig i utsatta positioner.	Viktigt att hålla på professionalismen och expertrollen för att på så sätt lugna klientens oro och besvara deras frågor.
Klienten var entusiastisk och brast i sin reflektion vilket kunde fått negativa konsekvenser, t.ex. risk för att vi blev ”politiska slagträ” och riskerade att bli ”syndabockar” innan vi lämnat kaosstadiet.	Eventuellt upplevda problem härledda till klienten eller hans/hennes ledarskap bör konfronteras med feedback. Fishbowl är ett bra verktyg för detta.
Kontinuerlig feedback ledde till att cheferna utvecklades under projektets gång.	Skriftlig avrapportering efter kontinuerlig feedback kan vara mindre lämplig, eftersom upplevda problem försvinner allt eftersom.
Det är inte enbart konsulten som riskerar att använda sig av manipulation, utan även klienten försöker styra/manipulera konsulten.	Det kan finnas ”dolda agendor”, det gäller att vara observant. Få beslut i dagens organisationer verkar vara opolitiska.
Som konsult spelar man många roller under ett och samma projekt.	Det gäller att ha en förståelse för vilken roll man vill spela och vilken roll klienten vill att man ska spela.

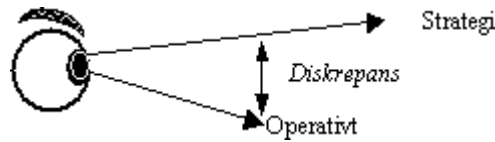
4 Cheerleading: Ledarskap

Cheerleadern står i spetsen för sin dansgrupp såsom ledaren står i spetsen för sin organisation. Därmed bestämmer Cheerleadern hur dansen skall utformas och tar initiativ för att bestämma hur den skall formges. Alla i dansteamet måste blicka åt samma håll för att dansen skall bli stilfull och det yttersta ansvaret ligger hos Cheerleadern. Cheerleadern måste på förhand kunna visualisera och kommunicera hur nya kreativa danssteg skall utformas. Således ligger en stor press på Cheerleadern för att prestationen skall utvecklas.

Ordet *ledarskap* kan tolkas på otaliga sätt och nästintill alla har en egen syn på vad det innebär. Vi har under hösten studerat hur ledarskap kan se ut i teorin, men vi har också fått erfara hur ledarskap ter sig i praktiken i NÄPO. Genom den konsultroll vi haft i organisationen och vår nära kontakt med såväl ledare som medarbetare har vi fått möjlighet att studera hur ledarskapet ser ut i verkligheten.

Ledarskapet i NÄPO baserar sig på en hierarkisk organisation. Ledarskapet kan således klart återfinns därför på flera nivåer, Närpolischefen är ytterst ansvarig och styr både över och med Bitr. Närpolischefen som i sin tur styr över de Yttre Befälen, vilka slutligen styr över de enstaka poliserna. Det *officiella ledarskapet* är hos polisen intimt förknippat med makten i densamma. Generellt har Gruppchefer en närmare relation med sin utsättning än med Närpolischeferna, vilket ter sig naturligt eftersom deras dagliga kontakt på arbetsplatsen sker med sin respektive grupp av poliser³¹ och inte med sin chef. Vi har sett att avståndet mellan översta och understa chefsnivå har skapat två olika synsätt på verksamheten nämligen; ett *operationellt fokus* och ett *strategiskt fokus*.

³¹ D.v.s. Uttryckningen, Narkotika, Hund etc.



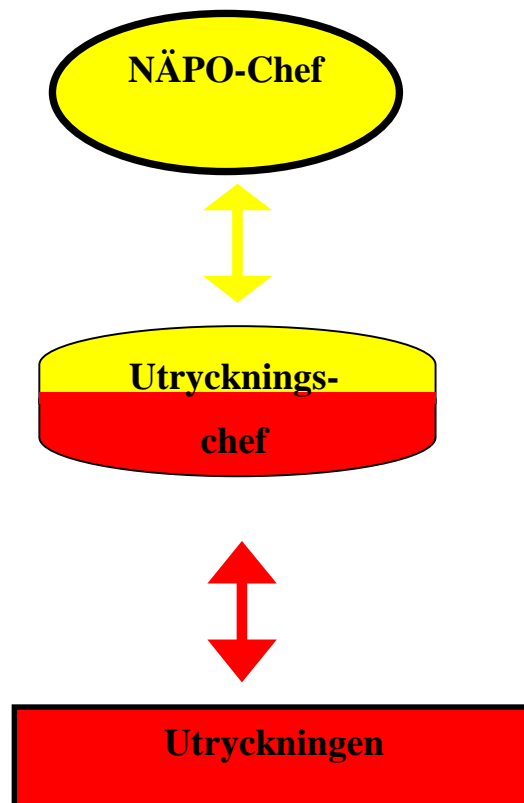
Figur 6. Ledningen bevakar det strategiska perspektivet men missar till stor del det operativa perspektivet. De operativa cheferna bevakar det operativa perspektivet men missar till stor del det strategiska helhetsansvaret. Bådas syner måste närma sig varandra och därigenom minska den diskrepansen som skapar missförstånd och osämja i organisationen.

Vi anser att ett bra ledarskap karakteriseras av att ledaren lyckas både lyfta och sänka blicken genom att hålla det ena öga på det strategiska planet och det andra på det operativa planet. Utöver detta anser vi att ett gott ledarskap utgörs av en förmåga att överföra kapaciteten och att höja blicken hos de underordnade, så att även de anställda förstår de strategiska motiven. Vi har hos NÄPO sett svårigheten för organisationens individer att synkronisera de båda synsätten. Eftersom Närpolischeferna har en tendens att ”springa iväg” i strategiskt planerandet och Gruppcheferna har en svårighet att i stor utsträckning att genom utformningen av det strategiska arbetet idag uppnås ett fruktbart operativt arbete imorgon. Genom bristande kommunikation och samarbete mellan chefsnivåerna ha vi observerat en onödig oenighet i hur arbetet bör utformas.

Diskrepansen som skapas mellan de båda fokusen grundar sig i att de olika nivåerna av chefer d.v.s. Närpolischeferna och Gruppcheferna, i sitt dagliga arbete interagerar med olika grupper som har skilda preferenser. Närpolischefen betraktar verksamheten utifrån de direktiv han får från högre instanser såsom Rikspolisstyrelsen (RPS). Medan Gruppcheferna betraktar verksamheten utifrån den verklighet de lever i d.v.s. det operativa arbetet ”på gatan” som de bedriver tillsammans med ”sina mannar”.

Avvikelsen emellan de olika chefernas interaktion med sin omvärld låter oss förstå hur varje chef (inom de olika instanserna) i organisationer uppfattar verkligheten olika samt varför den vision som verksamheten borde sträva mot

skiljer sig. Vi har även sett att det finns en tendens till att strategifrågor inte blir prioriterade i allmänna diskussioner, eftersom man först och främst måste ta itu med det dagliga operativa arbetet, innan man kan blicka framåt mot det strategiska helhetsansvaret. Figuren nedan åskådliggör de olika chefnivåernas prioriteringar mellan strategiskt och operativt arbete samt Bitr. Närpolischefs tudelade arbetsroll.

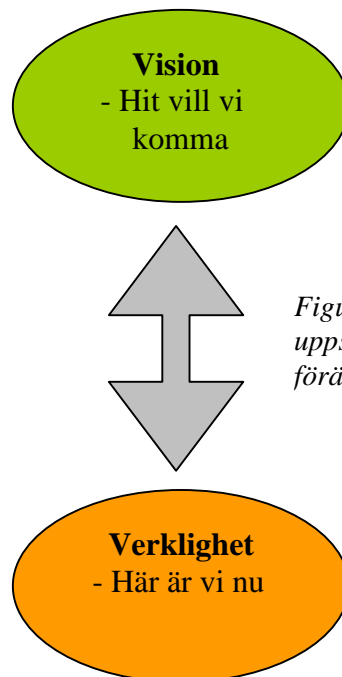


Figur 7. Den gula ytan representerar att preferenserna ligger i det strategiska arbetet emedan den röda ytan representerar det att preferenserna ligger i det operativa arbetet.

Under den tid vi tillbringat inom NÄPO har vi iakttagit hur Närpolischeferna strävat efter att skapa samstämmighet i organisationen för att samtliga individer i organisationen skall ha samma föreställning om var man befinner sig idag och var man vill befinna sig i framtiden. Vikten av att ledare och medarbetare har samma uppfattning om vad visionen innebär blir central, för att kunna sträva åt samma håll. Därigenom skapas en känsla av tillhörighet och det uppstår en ansvarskänsla bland medarbetarna för helheten. I figur 6 visualiseras detta med att ledaren lyckas höja medarbetarnas operationella blick och samtidigt sänka sina egna strategiska mål för att skapa en ”gyllene

medelväg”. Ledaren arbetar följaktligen för att diskrepansen mellan vision och verklighet skall bli så liten som möjlig.

För att uppnå de strategiska delmålen måste ledaren kunna skapa en *kreativ spänning*³² där ”gapet” mellan verklighet och vision konkretiseras. Ledaren gör detta genom att visa att preferenserna hos de anställda på olika nivåer bör närma sig varandra.



Figur 8. *Kreativ spänning* som uppstår vid upplevt behov av förändring

Om diskrepansen mellan den uppfattade visionen och verkligheten minskar i organisationen kommer medarbetarna att verka mot samma mål, vilket förenklar det dagliga arbetet. Tydliga mål som genomsyrar hela verksamheten skapar motivation. Dessutom kan en bieffekt bli en tillhörighetskänsla hos medarbetarna vilket kan integreras i kulturen.³³

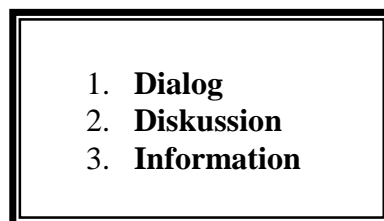
Kreativ spänning via tydligt kommunicerade mål och förankring av beslut, handlar om att få medarbetarna att känna sig delaktiga i beslut som tas i organisationen och få dem att känna att de kan påverka organisationens framtida utformning. Som nämnts tidigare är polisen en hierarkisk organisation i vilken flertalet direktiv kommer från högre instanser.

³² Senge, Peter, s. 152.

³³ Tolkning av Senge, Peter s. 152f.

Förankring av beslut kan försvåras, eftersom man inte alltid arbetar med direktiv som medarbetarna understödjer.³⁴ Värde av att det förs en dialog ledare och medarbetare emellan blir följaktligen betydelsefull för att skapa tydlighet och förståelse för varifrån direktiven kommer. Om ett direktiv kommer ”uppifrån” och inte kan påverkas, bör det tydligt kommuniceras i hela organisationen från början. Annars kan det upplevas som beslut som är tagna över de anställdas huvuden genom att man inte har fått delta i beslutsprocessen, vilket skapar frustration och apati hos medarbetarna.

Vid de interjuver vi genomfört hos NÄPO har vi funnit att det ofta *informerar* om nya förändringar istället för att det *förs en dialog* i vilka samtliga inblandade får delta genom att vädra sina åsikter och antaganden. Vikten av att kontinuerligt föra en dialog inom organisationen kan inte understrykas tillräckligt. Under workshopen skapade vi ett forum där de anställda fick vädra sina åsikter och antaganden via processmodellen PPC³⁵, Fishbowl och brainstorming.³⁶ Det skapades därigenom en *dialog* kring vilja frågor som kunde påverkas respektive inte påverkas.³⁷ Utopin vore att all kommunikation i en organisation skedde i dialogform mellan chef och medarbetare, genom att man tillsammans fick redogöra för sina känslor, åsikter och antaganden. Det bör tilläggas att det finns utrymme för att samtliga metoder av kommunikation i en organisation, dock bör generellt ledare sträva mot att dialog bedrivs oftare än diskussion och information.³⁸



Figur. 9. Prioriteringsordning av Kommunikation

³⁴ Detta skulle även kunna beskrivas som något av ”mellanchefens dilemma”.

³⁵ The Power Planning Cycle, en metod i vilken deltagarna får ena kring frågan som ska behandlas, dela med sig av sina personliga känslor och antaganden, sätta upp målet för diskussionen, besluta rekommendationer för beslut samt delegera ansvar och uppgifter. Se appendix 1.

³⁶ Se avsnittet feedback

³⁷ Jmf. ”Circle of influence” om vad som är påverkbart respektive inte påverkbart. Stephen R. Covey.

³⁸ Tolkning av Kjellström, A.

Ledarrollen blir, som behandlades ovan, en svår balansgång mellan att tillfredsställa direktiv uppifrån och att ta hänsyn till sina underställdas känslor, antaganden och åsikter. Som ledare axlar man därför ett stort ansvar gentemot sina chefer liksom sina anställda. Den psykiska pressen hos *formella ledare* är hög eftersom de står inför; ensamhet i positionen, frånvaro från uppskattning via otvungen feedback, ångestskapande beslutsfattandet samt en frustration av ett otillfredsställt behov av stöd.³⁹ Genom att ledaren knyter en ”bundsförvant” till sig kan den psykiska pressen reduceras. I NÄPO kan vi se hur detta beteende har skett genom att Närpolischefen knutit Bitr. Närpolischefen till sig för att bolla idéer samt ta och genomföra beslut. Fenomenet skulle kunna liknas vid ett ”dubbelt ledarskap”. Trots sina fördelar kan fenomenet skapa en känsla av utanförskap hos de medarbetare som inte tillhör ”de invigda”. De vinster som uppkommer vid dubbelt ledarskap är det stöd och hjälp som den formelle ledaren får vid komplicerade och svåra beslut samt ett tillfredsställt behov av stöd. Negativa konsekvenserna blir att man skapar en ”vi och dom” -känsla som gör att medarbetarna känner sig utanför, även om denna känsla inte medvetet vidarebefordras. Närpolischefernas dubbla ledarskap har vi även iakttagit genom att de tenderat att stötta varandra för att ta obehagliga beslut och att de ibland även tagit sig an roller som t.ex. ”Bad Cop” och ”Good Cop” för att underlätta sitt beslutsfattande. Med detta menar vi att Närpolischeferna tar sig an olika roller där t.ex. Närpolischefen tar på sig ett beslut som ligger på Bitr. Närpolischefen bord och som kan (eftersom Bitr. Närpolischef även är Utryckningens chef) vara obehagligt att stå för inför uttryckningen. En annan nackdel med det dubbla ledarskapet är att det ibland kan uppfattas som att ”delat ansvar är inget ansvar”.

Ett problem med Närpolischefernas agerande har varit att Utryckningsstyrkan fått en känsla av att man har en tudelad ledare eftersom Bitr. Närpolischef och chefen för Utryckningen utgörs av en och samma person. Utryckningsstyrkans önskan om en stark ledare som ”krigar” för dem har inte

³⁹ Kjellqvist, Else –Britt.

blivit tillgodosedd under den tudelade roll som Bitr. Närpolischef har idag. Vi har också identifierat problem i förankringsprocessen på grund utav det dubbla ledarskap som utövas. Närpolischeferna intalar sig att beslut är förankrade fast det egentligen bara har avhandlats dem sinsemellan, samtidigt som de antar att bästa möjliga beslut har tagits eftersom man inte är ensam i beslutsfattandet.⁴⁰

Inför workshopen gav vi Närpolischef och Bitr. Närpolischef feedback på vad vi iakttagit i organisationen. Målet var att agera spegel åt organisationen och belysa vad vi sett utan att värdera iakttagelserna. En tid efter feedbackmötena upptäckte vi att Närpolischeferna ibland borstat av sig en del av den feedback vi synliggjort. Av detta har vi lärt oss att

”Man kan leda panelhönan till dansgolvet men inte tvinga henne att dansa”

4.1 Lärdomar

Observationer	Våra Lärdomar
Närpolischeferna hade fokus på den strategiska verksamheten och tog i inte lika stor utsträckning hänsyn till det operativa arbetet som utförs av Gruppcheferna vid planeringen inför framtiden.	Man bör minska diskrepansen mellan chefernas och underchefernas syn på den strategiska respektive operativa verksamheten. Det skulle skapa färre missförstånd.
Gruppcheferna hade svårt att förutse förändringar eftersom de inte fick en tydlig bild av vart organisationen var på väg. Förändringar blev ofta annonserade för sent för att de skulle kunna förbereda sina grupper.	En ledare måste förmedla visionen om ”vart vi är på väg” tidigt och så långt ner i organisationen som möjligt för att skapa en helhetssyn och förståelse för verksamheten.
Kommunikationen inom NÄPO handlade ofta om att Närpolischeferna informerar och Gruppchefer lyssnar.	En ledare måste föra en dialog med de anställda, istället för att enbart informera, därigenom skapas förståelse för varandras mål, behov, antagande och åsikter vilket underlättar förankringsprocessen.

⁴⁰ En intressant bekräftelse vi fick på vår slutsats kring den komplicerade rollen med att båda vara vice Närpolischef och chef för uttryckningen fick vi under vår redovisning av vår rapport för POMS när Chefen för POMS meddelade att den posten kommer att delas upp under det kommande verksamhetsåret.

5 Taktbyte: Förändringsrädsla

Att plötsligt tvingas dansa Polka när man precis har lärt sig Twista skapar hos individer en obehagskänsla och ibland t.o.m. en rädsla. På samma sätt är det i organisationer när man funnit stabilitet och därefter tvingas genomföra organisatoriska förändringar. Det initiala obehaget är naturligt men förändras i takt med att man lär sig de nya stegen som krävs. Förstår däremot den oerfarne dansaren att även han/hon kommer att behärska den nya dansen, kommer inlärningsprocessen att gå betydligt smidigare.

En av de första iakttagelser vi gjorde inom NÄPO var de anställdas ovilja till förändringar inom organisationen. Eftersom verksamheten det senaste decenniet präglats av en uppsjö av förändringar har de anställda sökt efter en stabilitet i tillvaron. Inom organisationen har vi iakttagit en apati inför nya förändringar och inför framtiden, eftersom de anställda känner en hjälplöshet gentemot förändringarna som genomförts. Kommentarer som *”Jag oroar mig för förändringar först när beslut om dem dimper ner på mitt bord”* visar på oförmågan att påverka sin arbetssituation, eftersom man upplever att man ändå inte kan påverka verksamheten. Observationerna vi gjort inom NÄPO beträffande förändring är den viktiga tidsaspekten som finns vid förändringsarbete. Tidsaspekten kan man urskilja i nedanstående modell⁴¹ som påvisar de känslor som uppkommer vid olika faser under en förändringsprocess. Individer som är positivt inställda till förändring går snabbt igenom stadierna, medan negativt inställda individer tar längre tid på sig att acceptera förändringen.

⁴¹ Vår bearbetning av: Hunsaker, P.L och Coomb, M.W.

*Nyheten om förändringen
börjar sprida sig*

*Entusiasm över den
nya situationen*



Figur 10. Förändringsprocessens omloppsbanan för individen.

När vi på workshopen presenterade ovanstående modell fick vi följande reaktion av en av deltagarna; ”så där har jag aldrig sett det tidigare, men nu förstår jag bättre mitt beteende vid förändringar”. Tydligt är att vi alla kan reagera på likartat sätt vid förändringar och att vi bara rör oss olika fort eller till och med hoppar över steg i känslprocessen beroende på om vi är optimister eller pessimister. Ofta kan situationen förbättras via dialog kring den specifika förändringen. Insikt om att man inte initialt bör associera förändring med försämring kan underlätta genomförandet av en förändring. Vidare bör man även fokuseras på de positiva aspekter som finns med förändring och godta att olika individer tar olika lång tid att bearbeta förändring. Vetskapen om hur medarbetare reagerar i förändringssituationer frambringas genom goda relationer till de anställda och en konstant pågående dialog.

Förändring ≠ Förbättring
Förändring ≠ Försämring

Däremot är förändring en nödvändig förutsättning för förbättringar.

5.1 Lärdomar

Observationer	Våra Lärdomar
Vid verksamhetsmöten diskuterades ofta frågor som redan är förutbestämda och inte kan påverkas av deltagarna vilket skapade ett spel för gallerierna och missnöje.	Viktigt att som ledare klargöra vad som går att påverka, och vad som inte går att påverka vid diskussioner kring förändringar i verksamheten.
NÄPO gav inte samtliga individer chans att "vädra" sina antaganden vid organisatoriska förändringar.	Olika individer tar olika lång tid på sig att acceptera förändringar. Det är viktigt att som ledare tillåta att alla vädrar sina antagande och åsikter. (Jfr. PPC i appendix)

6 Isdans: Individuell utveckling

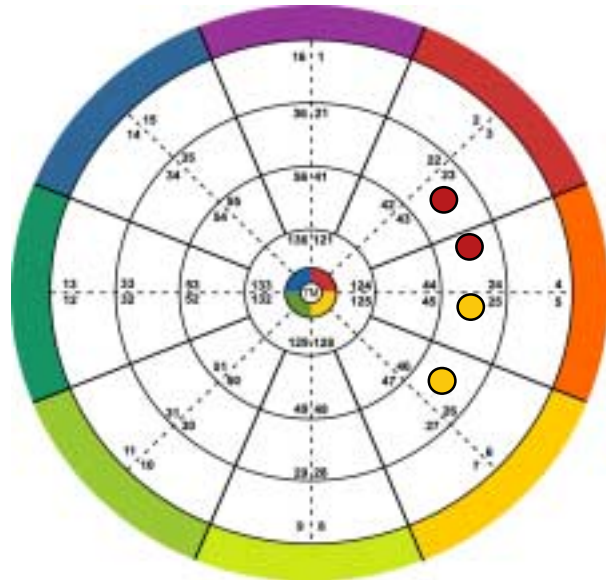
Konståkning, eller isdans, definieras som: skridskoåkning som visar elegans, självbehärskning i figuråkning, hopp och dans.⁴² Parallellerna med personlig utveckling är många, inte minst för att båda ”sporterna” kräver hårt arbete. För att utvecklas i konståkning är kraven höga och motivation samt intresse imperativt. Samspelet mellan fokus, ihärdig träning, coachning, balans och estetik förutsätter en passion för den egna utvecklingen. På träning blir en konståkare/erska bedömd av sin tränare och vid tävling en domarpanel. Han/hon är till fullo ansvarig för sina prestationer och måste ständigt hitta nya förbättringsområden.

För att utveckla metaforen ytterligare kan vi se till paråkningen där kraven är ännu större och tilliten mellan dansarna måste vara 100%. De två dansarna måste i grunden båda vara duktiga konståkare med stor självkänedom om sin förmåga eftersom de tillsammans ger sig in i våghalsiga konststycken där misstag kan bestraffas med både skullskador och förnedring inför publiken. Bedömningen sker på samma sätt som i konståkning fast med samspelet som den avgörande och komplicerande faktorn.

I följande stycke fokuserar vi på utvecklingen och lärdomar när det gäller den individuella utvecklingen som vi berikats med från det gångna projektet. Vi ser konståkning och isdans som pricksäkra metaforer i strävan efter att förklara de erfarenheter och reflektioner vi tillskansat oss. Medvetenhet och språkutveckling

⁴² Nordstedts ordbok.

För att utvecklas som person är medvetenhet kring förbättringspunkterna första steget för verklig utveckling. Det verktyg vi upplevt var mest värdefullt för att uppnå insikter är feedback, vilket har fungerat som en tankeställare och katalysator för den individuella utvecklingen i vår grupp (Mer om detta i kapitel 8). Svårigheten uppstår i att utveckla och förändra sig själv i praktiken eftersom vi agerar utifrån t.ex. våra personligheter, gamla vanor, osäkerhet och positionering gentemot både grupp och situation. Med tanke på våra olika personlighetstyper har vi alla haft olika 'stretch-goals', dvs. idéer kring hur vi som individer bör utvecklas för att fungera bättre i grupp och producera



Figur 11 Fyrfärgscirkeln har utvecklats av Insight Sweden AB

kvalitet som är av värde för klienten. Vi hade alla olika uppfattningar om vad vi som individer behövde "mer av" och vad vi behövde "mindre av". Under projektet har vi både tagit del av varandras positiva och negativa sidor och lärt oss av dessa erfarenheter. Mycket av det man behöver utveckla känner man på sig, men för att nå djupare insikt och optimera sitt lärande behövs draghjälp av språkutveckling. Personlighetstester såsom *konflikttyper* och *MBTI (Myers and Briggs Type Indicator)* och den illustrativa *fyrfärgscirkeln* av färger, bidrog till en språkutveckling kring hur vi kan förstå oss själva och hur kan vi förstå och agera gentemot varandra. Cirkeln kan förstås av MBTIs variabler Extroversion (E) – Introversion(I) och Thinking(T) – Feeling(F). Röda fältet är E-T, gula fältet E-F, det gröna I-F och det blåa I-T. De övre halvan av cirkeln är uppgiftsorienterad och den nedre personorienterad. Som cirkeln illustrerar ligger de individuella preferenser i teamet i det röd-gula fältet säkert har minskat spänningar eftersom vi lättare kunnat förstå varandra. Därmed inte sagt att vi är lika. Vi har alla egenskaper som kan allokeras till cirkelns övriga delar och vi har upplevt tydliga individuella olikheter som utmanat oss under projektets gång. Man ska således vara försiktig i sin tolkning av denna cirkel och dylika instrument eftersom de enbart allokerar individers preferenser. De är således inte en fullgod karta över en persons egenskaper och färdigheter.

På internatet i Lillsjödalen gjorde vi en konflikthanteringsövning som behandlade konflikttyperna *Uggla, Lejon* och *St. Bernardhund*.⁴³ Ugglan mäklar och har ett diplomatiskt beteende vid konflikter. Lejonen har en tendens att bli hårdföra och aggressiva medan St. Bernardhunden stereotypiskt sett är konfliktskygg. Vår grupp bestod av två Lejon, en Uggla och en St. Bernardhund. Begreppen har varit värdefulla i våra diskussioner eftersom vi hanterat konflikter väldigt olika i gruppen.

Att se sig själv i denna typ av ”spegel” visade sig vara en känslomässigt ambivalent upplevelse för vissa av oss. Dels upplevs det som stimulerande för de flesta individer, eftersom vi oftast verkar vara intresserade av oss själva och dels som obehagligt eftersom det finns aspekter av oss själva vi inte förstår, har svårt att förlikas med och kanske inser det arbetsamma i att förändra. Ur ett lärande perspektiv kan man säga att ingen har fullständig självinsikt. En konståkerska kan alltid bli bättre eftersom konkurrensen är benhård och viljan till bättre prestationer är en ständig ledstjärna. Förbättringsområdena kan upplevas som frustrerande eftersom det innebär mer tid, träning och tålamod än vad som är bekvämt. Den faktor som möjliggjorde hantering av det obehaget som uppstod var den tillit och stöd i teamet som avhandlas i kapitel 8. Självkänedom kan således vara smärtsamt men vi ser det som nödvändigt för personlig utveckling, vilket i förlängningen utgör byggstenarna för teamets utveckling. Utan ett utvecklat språk och terminologi tror vi att man begränsar sin reflektionsförmåga och tankeverksamhet, vilket i sin tur begränsar den personliga utvecklingen. I ett längre perspektiv hämmar detta även teamets utveckling.

6.1 Att förstå andra förutsätter att man förstår sig själv

En källa till missförstånd i gruppen har varit när någon har försökt förstå någon annans handlingar eller beteende utan att reflektera över det, utan istället utgått från sina egna preferenser, dvs. *”så skulle jag inte gjort”*. Onekligen måste vi förstå oss själva, men i ett väl fungerande team måste vi lära oss att förstå varandra. Att utgå från endast personliga preferenser i bedömningen av andra kan vi få två möjliga utfall i en given situation:

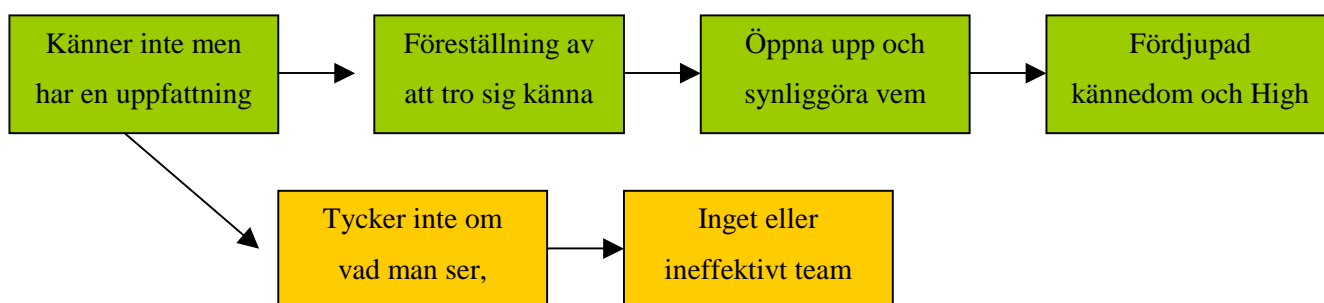
1. *”Jag vet hur jag skulle gjort, men jag förstår varför han/hon beter sig annorlunda.”* (Hög grad av reflektion och förståelse)

⁴³ Se UGL.

2. "Så skulle jag aldrig ha gjort. Jag förstår inte vad han/hon sysslar med".(Låg grad av reflektion och risk för feltolkning)

I grunden ligger ett reflektivt förhållningssätt till sina handlingar. Donald A. Schön talar om Reflection-in-Action och skapandet av generella teorier som utgör ett personligt förhållningssätt till omvärlden. Det handlar om att skapa en flexibel utgångspunkt i vilken olika situationer och människor kan analyseras och där rigida modeller inte fungerar. Konsten ligger i att bedöma varje situation utifrån de unika omständigheterna, osäkra utfallen och de hägrande värderingarna.⁴⁴

När man inte känner en person består uppfattningen av honom/henne av fysik, frisyr, kläder, social tillhörighet och fragmentariska uppträdanden i vår tillvaro. Även i vårt team drog vi slutsatser om varandra som visade sig vara felaktiga när vi väl lärde känna varandra. Kanske är intresse, nyfikenhet och att "tro gott om andra" de viktigaste inslagen för att teamet skall utvecklas. Den krassa människosynen, *Teori X* som präglas av kontroll, misstänksamhet, bestraffning och likformning genom "tough management", är inte att föredra eftersom man varken kommer att utnyttja sitt eget eller andras fulla potential. Genom att vidhålla ett *Teori Y* synsätt, som står för ansvarstagande, engagemang, tillfredställelse, kreativitet och lärande, kommer bättre resultat och utveckling att uppnås.⁴⁵ Detta gäller både för vertikala relationer, exempelvis mellan chef – arbetstagare och horisontella relationer t.ex. inom vårt team. Modellen nedan redogör för hur individer kan uppfatta varandra och hur utfallet bygger på vilja till goda relationer och nyfikenhet.



Figur 12. Schematisk process av viljan av att lära känna och utvecklas tillsammans med sina gruppmedlemmar, eller hur förutfattade meningar kan vara destruktivt.

⁴⁴ Schön, Donald A, s. 50.

⁴⁵ McGregor, Douglas.

Individen och gruppen ingår i ett samspel i vilket beslut, prestationer, konflikter, initiativ, missförstånd etc. avlöser varandra i en process som fortgår från projektets början till dess slut. Liksom den hängivna konståkerskan har vi utvärderat oss själva och varit drivna att söka områden till förbättring. När vi funnit dem har vi sedan kämpat för att i praktiken utvecklas så det blir en reell förbättring. När det är dags för isdans och uppträdande ökar kraven på tillit mellan dansarna avsevärt. Då snörar de på sig skridskorna och skrider tillsammans ut i rinken för att synkront och samspelt prestera resultat. Både individuell- och parträning förutsätts för att den estetiska och tekniska kulmen ska uppnås. Då isprinsen mitt i en piruett slänger upp prinsessan 1,5 meter upp i luften, för att två snurr senare fånga henne utan att blinka, finns inget utrymme för misstro eller misstag. Relationen måste vara etablerad och fylld av tillit. På samma sätt kräver en arbetsgrupp individuella prestationer och solidaritet som hjälper och stöttar samt uppriktighet i form av feedback. Från till den verkliga utvecklingen anser vi sås i ärliga samspel och dialoger.

6.2 Lärdomar

Observationer	Våra Lärdomar
Att utvecklas som person har krävt intresse, insikt, nyfikenhet och medvetenhet om sig själv.	Medvetenheten är endast det första steget. Det måste ske någon form av reell utveckling.
Det gick enklare att utvecklas i den riktning man behövde när man fick feedback från andra.	Man måste stätta upp mål för vad man vill bli bättre på och gärna få hjälp med att utvärdera processen.
Vi blev bättre på att tala om oss själva när vi hade gjort personlighetstest och konflikttyper.	Språk och begrepp är viktigt för både för personlig och projektets utveckling.
Vi såg ett visst motstånd i att se på sig själv och ta åt sig feedback.	Det är inte bara positiva känslor som följer ökad självinsikt. Det medför även visst obehag.
Bara för att man förstår sig själv betydde det inte att vi förstod varandra, även om det kan ses som en förutsättning.	Man måste reflektera och fråga sig varför någon tänker och handlar som de gör och utgå från dem. Annars riskerar man feltolkning.
Vi drog slutsatser om varandra i gruppen och om personer i klientorganisationen som visade sig felaktiga.	Det är farligt att göra hastiga bedömningar av människor. De har ofta kvalitéer som tar tid att se.

7 Squaredance: Gruppens utveckling

Vi har dansat gemensamt, i par, bytt partners och under korta ögonblick gjort solonummer för att senare återförenas i gruppens gemensamma dans. I squaredans är dansgruppens samspel och inbördes synkronisering ytterst viktig för att dansen skall bli stilfull. Ramarna för dansen sätts av 'callern' som skriker ut sin önskan av hur dansen bör utformas. Teammedlemmarna har själva utgjort dansens 'caller' genom att bidra med input om hur projektet borde utvecklas.

7.1 Dansteamets utveckling och formningsprocess

Vi gick ut på dansbanan sökte våra **positioner**. Orkestern började spela och vi lyssnade med spetsade öron för att förstå vilken musik vi skulle dansa till. Trevande letade vi efter taktkänslan och varandras roller, för vem var det egentligen som skulle föra? Musiken fortgick och snart skådades en viss estetisk **disharmoni**. Vi var ibland ganska taffliga, vi trampade varandra på tårna och bristen på koordination var påtaglig. Men övning ger färdighet och efter ett tag hade vi förstått hur vi skulle dansa och vi fann oss själva i **samklang** med varandra. Med ens var vi i **full swing** och vi var dansgolvet kungar och drottningar. Vi kallar denna utveckling "dansens formningsprocess".

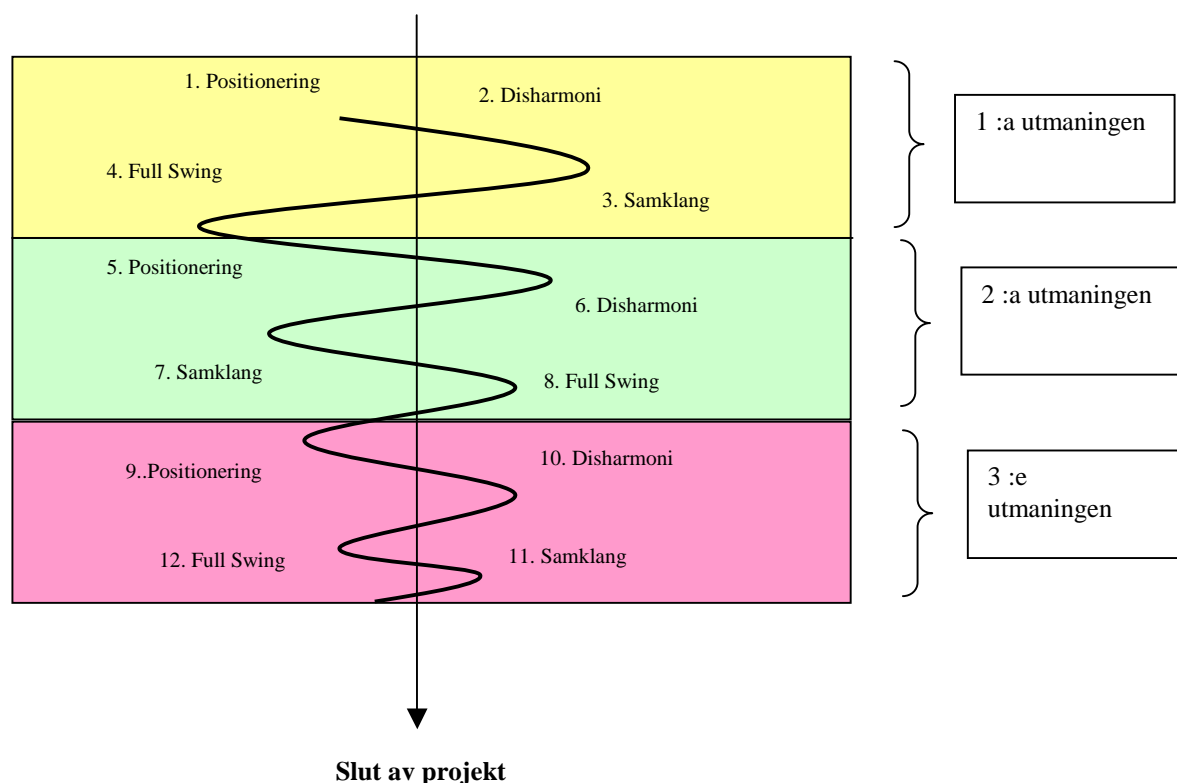
Fas	Karakteristiska drag
Positionering	Rollsökning, osäkerhet, förvirring kring arbetsformer och projektets syfte.
Disharmoni	Inbördes konkurrens, Konflikter
Samklang	Samarbete, Sammanhållning
Full Swing	Engagemang, Prestation, Produktion

Figur 13. Utvecklingen i "Dansens formningsprocess". Faserna och deras karakteristik.

46

⁴⁶ Observera likhet med 'forming, storming, norming, performing och adjourning' teori, Se t.ex. Bruzelius & Skärvad.

Början av projekt



Figur 14. När teamet genomgått formningsprocessen och man uppnått full swing går det smidigare att anta nya utmaningar. Vid en utmaning av ny karaktär kommer teamet att genomgå dansens formningsprocess återigen. Denna gång går det dock snabbare och mer smärtfritt att uppnå full swing.

Varje gång teamet ställts inför nya utmaningar, som t.ex. när vi börja att genomföra intervjuer, arrangerade workshopen och initierade rapportskrivandet, har vi på nytt genomgått 'dansens formningsprocess'. Men för varje ny utmaning vi ställts inför har det gått snabbare att ta sig igenom processen eftersom vi känt varandras personliga egenheter och kompetenser. Detta kan liknas vid en piruettliknande spiral som visar oss att för varje ny utmaning vi ställts inför går det snabbare att "ta en svängom" i "dansens formningsprocess". Dessutom har processen påskyndats via **kontinuerligt reflektiva samtal**, vilket varje ny utmaning som teamet ställs inför accelererat tempot genom spiralen.

7.2 Positionering och tillitens centrala betydelse

I den initiala 'positioneringsfasen' var rollsökning i fokus och det utspelades en subtil "tufffight" mellan teamets två lejon som båda aspirerade på ledarrollen. Vid en vistelse i "Nord Korea" synliggjorde även teamets Uggla en önskan att dela ledarrollen. Ugglan

självutnämnde sig till ledare för gruppen genom att vara i dess fysiska spets. När vi senare samma natt var helt urlakade på energi visade det sig att St. Bernards hunden vara den som med ett brett leende peppade gruppen och såg till att apati omvandlades till handling. Vi kan se att denna gemensamma strävan efter att visa sina individuella förmågor till gruppen är tudelad och beror på;

- A) Hur man vill positionera sig i gruppen genom att visa att man bidrar till gruppen.
- B) Man litar inte själv på teammedlemmarna till fullo och vill därmed inte lägga allt ansvar i deras händer.

I backspegeln kan vi se att teamutvecklingen baserat sig på *tillit*. I takt med att vi förstod varandras individuella färdigheter, egenheter och välvilja minskade oro och konflikter. Istället skapades tillit och förtroende. Genom förekomsten av tillit kan ett *High Performing Team* skapas, i vilken energin fokuseras på gruppens egentliga arbetsuppgift och inte på att reducera oroligheter och kringliggande "brus", som exempelvis rollsökning alstrar.

En miljö som tolererar misstag och abstrakta tankeutsvävningar stärker teammedlemmarnas tillit till varandra. Individerna vågar därmed sikta högre och satsa mer, eftersom de av varandra kan begära; "*catch me if I fall!*". Precis som i squaredansen vågar man endast kasta sig upp i sin partners famn om tillit finns till att man blir fångad.

7.3 Disharmoni samt vikten av att synliggöra känslor och antaganden

Bristen på tillit i början av projektet speglades i teamets beteende när ett av Lejonet gav sig iväg på två utlandsresor. Strax innan och efter dessa resor var Lejonet mycket aktiv med att sponsra gruppen med material och utföra enformiga men tidskrävande sekreteraruppgifter. Lejonet ville tydliggöra att man kunde lita på honom/henne samt få de övriga teammedlemmarna, att förstå att hon minsann drog sitt strå till stacken. Två av medlemmarna förstod strävan och Lejonets beteende (men de sa inget) och den tredje ansåg att beteendet var irrationellt och aningen dominant varvid denne drog sig undan.

Vi ser att olika personligheter handlar och tolkar situationer olika, vilket kan skapa oro i team. Om Lejonet tydligare kommunicerat orsaken till sitt beteende, kunde den fjärde

teammedlemmens misstänksamhet ha undvikits. Vi kan av detta lära oss att man genom att *synliggöra sina känslor och antaganden* kan reducera vidden och djupet av 'disharmonifasen' för att istället gå vidare till 'samklang' och 'full swing' faserna. Under Workshopen på Rönneholms Slott försäkrade vi oss om att polisernas (som var workshopdeltagarna) känslor och antaganden synliggjordes innan diskussion tog fart. Genom att använda verktyg såsom PPC⁴⁷, Fishbowls och Brainstorming lyckades deltagarna att synliggöra sina antaganden, vilket resulterade i att de via ömsesidig förståelse (och engagemang) lyckades kommunicera effektivt och i förlängningen komma till konsensusbeslut. Efter workshopen hördes kommentarer såsom;

”-Vi har aldrig kommit till så många beslut i så komplexa frågor på så lite tid”

”-Det här har vi väntat på i flera år!”

Vi försökte inledningsvis inom teamet skapa samma struktur som vi senare skulle använda oss av på workshopen d.v.s. en miljö som gynnade att samtliga teammedlemmars känslor och antaganden synliggjordes. På så sätt skulle vi förstå varandra bättre, skapa engagemang och ta vara på alla bidrag eftersom de som snackar mest inte alltid har mest att säga.

Genom att vi inför diskussioner och beslutsfattande såg till att varje teammedlem på egen hand skrev ner sina tankar innan de introducerades, undvek vi att en dominant logik skapades. I skiftande turordning presenterade varje teammedlem sina nerskrivna tankar. Först därefter tog diskussion eller motargumentation vid. En bieffekt blev att samtliga teammedlemmar, tvingades att komma med input. Vi lyckades således utnyttja samtligas kompetenser, vilket resulterade i att vi mejslade fram beslut och praktiska tillvägagångssätt utan att vi egentligen visste vems idé det varit från början.

7.4 Samklang och teamets socialisation

Identifikation utgör en av de tidigaste kopplingarna till individers känslomässiga band.⁴⁸ Kombinerar man påståendet med den elementära driften trygghetsbehov⁴⁹, ser vi att identifikationen i och till teamet är ytterst stark. Ett exempel på gruppmedlemmars starka identifikation till teammedlemmarna såg vi under bildandet av team och projekt inom

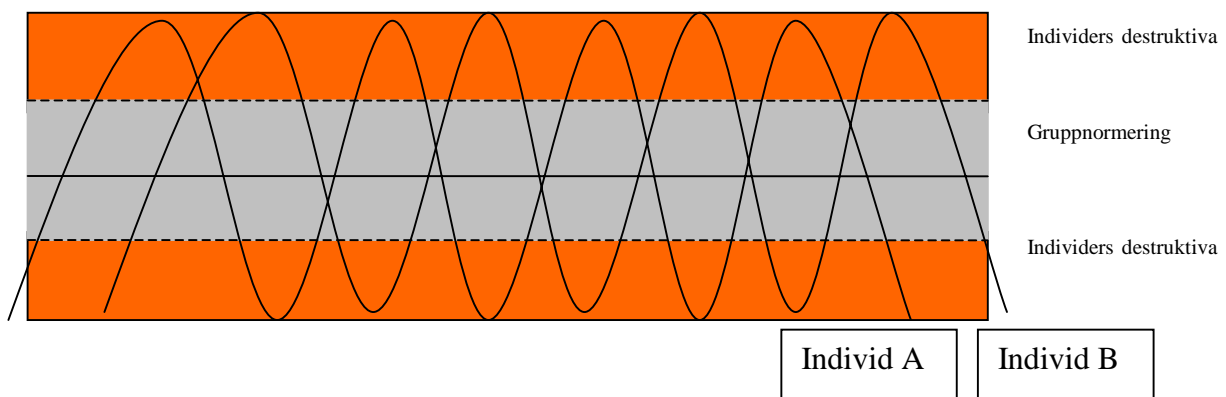
⁴⁷ Se Appendix 1, Se även ovan.

⁴⁸ Kjellqvist, Else –Britt.

⁴⁹ Jmf. Maslow.

Managementkursen. När vi lottat ut team och projekt, visade det sig att strukturen inte skulle fungera eftersom en variabel inte tagits i hänseende. Variabeln tvingade oss antingen att lotta om teamen *eller* att lotta om projekten. Samtliga studenter föredrog att fördela om projekten snarare än att ändra i teamen. I ljuset av att vi fyra dagar tidigare inte känt varandra är fallet ett strålande exempel på hur identifikationsprocessen har fortskridit i en rasande fart och hur individerna strävade efter att bibehålla den trygghet som det nyskapade teamet gav. Projekten, hade man däremot ännu inte hunnit identifiera sig med. Denna raska identifikationsprocess följs av socialisationsprocessen.

Genom ett diversifierat team, frambringas olika kompetenser och perspektiv. På så sätt maximeras i regel kvalitén och värdet på uppdragets output. Men individernas olikheter skapar också hinder som måste kunna hanteras för att kunna tillvarata de fördelar som ett diversifierat team skapar. Trots att vårt teams medlemmar är väldigt olika (se kapitel 6) sker en viss normering igenom att teamet socialiseras och medlemmarna identifierar sig med varandra. Individuella beteenden och ytterligheter normaliseras efter teamets gemensamma kultur. I bilden nedan visualiseras det med att topparna, de destruktiva ytterligheterna, försvinner. Vi har sett att vårt team har modererat individuella destruktiva ytterligheter genom krav på kamratskap och effektivitet. Vi har optimerat individuella färdigheter, samarbete och effektivitet genom tillit, tolerans och acceptans av misstag. Effektivitet uppnås när individuella färdigheter utnyttjas maximalt och de destruktiva ytterligheterna skalas bort som i bilden nedan utgörs av den grå zonen. I dansens terminologi kan man säga att gruppnormen skapar den musik som man dansar efter och att vi, genom socialisation, har funnit en gemensam takt och balans i hur vi skall undvika att trampa varandra på tårna och istället föra varandras utveckling framåt.



Figur 15 Socialisationsprocessen minskar individens destruktiva ytteligheter genom gruppnormering och uppnår därmed effektivitet.

7.5 Full Swing genom målkongurens och kreativitet

När väl 'disharmonifasen' är ett minne blott och 'samklang' är funnen finns det utrymme för att prestera bättre resultat. Men i och med att teamet socialiserats och identifierat sig med varandra genereras en risk att kreativiteten hämmas eftersom gruppen i någon mening har blivit mer homogen. Vi har i vårt arbetssätt begränsat denna risk genom att skapa ett kreativt utrymme via en lös arbetsstruktur och målstyrd verksamhet. Vi visste målet, men inte vägen dit och med "emergent strategy"⁵⁰ teorin i bakhuvudet har vi under resans lopp anpassat oss efter kontextuella förändringar. När projektet inte varit tillräckligt ombytligt, har vi själva bytt arbetsmiljö, eftersom vi antar att förändringar skapar kreativitet. Under den gångna hösten har vi ilat mellan vårt kontor, polisens matsal, Lundensiska fik, grupprum, bibliotek och hemmiljöer för att finna inspiration. Det enda vi explicit formaliserat i teamets arbetssätt har varit användandet av en tidsplan med tydliga deadlines samt ett måldokument, som vi tidigt skapade för att verbalisera och strömlinjeforma vår vision. Måldokumentet användes aldrig som ett tillrättavisande rättsnöre utan snarare som ett verktyg som initialt fick oss att rikta blickarna åt samma håll.

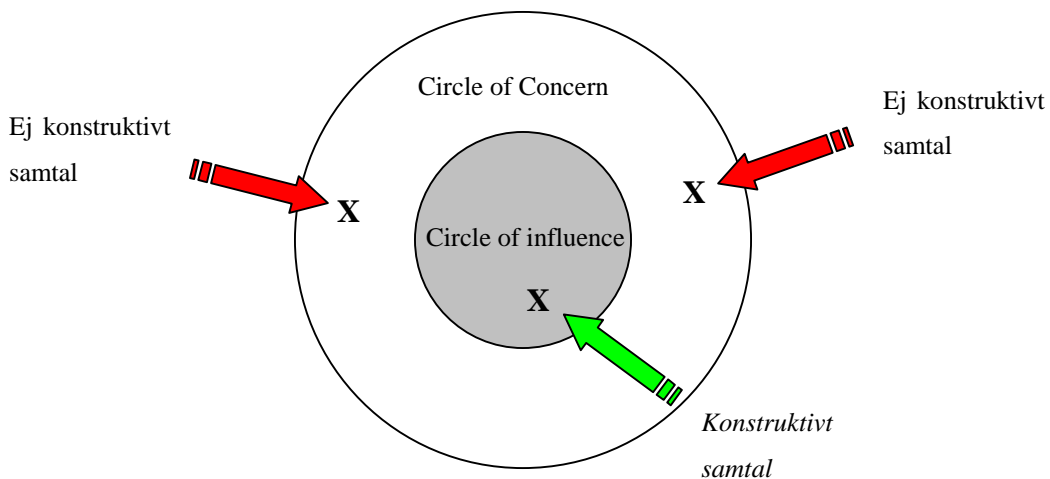
Tack vare de lagda strukturerna och god framförhållning har vi lyckats att ständigt ligga steget före i planeringen, vilket har inneburit att det funnits både tid och energi för att "ta ut svängarna i nya okända danssteg". Tilliten vi haft till processerna och till varandra medförde att vi låg kvar i kaosstadiet, trots frustrationen det innebar. Genom att ha legat kvar i kaosstadiet undvek

⁵⁰ Mintzberg, H.

vi att dra förhastade slutsatser vilket möjliggjorde att vi i större utsträckning har kunnat göra rätt saker och göra saker rätt.⁵¹

7.6 Kontinuerlig reflektiva samtal- ett verktyg för att prestera

Genom kontinuerlig reflektion över projektet samt informell och formell individuell feedback (se vidare kapitel 8), ser vi hur vi fortlöpande finkalibrerat vårt teams utveckling. Vi ser att vårt team har karakteriserats av *arbetsgruppen*⁵² som utmärks av att det finns en strävan efter *kunskap*. I arbetsgruppen ligger fokus på den verkliga uppgiften och att man delar på ansvaret. Samtal och reflektion har varit de verktyg vi använt oss av för att under 'dansens formningsprocess' finna nya insikter och nytt vetande.



Figur 16. Modellen illustrerar att samtal om det som inte kan påverkas, i the Circle of Concern, är inte konstruktiva utan riskerar att bli destruktiva. Konstruktiva samtal förs kring ämnen som kan påverkas i the Circle of Influence.

Motsatsen till arbetsgruppen är *grundantagandegruppen*⁵³ som vanligtvis är fientligt inställd till självobservation och karakteriserats av att man talar om känslor snarare än fakta. Gruppen måste själv kunna föra de irrationella processerna i ljuset för att sedan eliminera dem. Inget team är en renodlad arbetsgrupp eller en renodlad grundantagandegrupp – man är båda två men med varierande vikt beroende på tidpunkt. När vi i November månad snavade över teorin om 'Circle

⁵¹ Jmf. inre och yttre effektivitet, se PIMS, Strategic planning institute of Boston I: Bruzelius & Skärvad.

⁵² Bion W R.

⁵³ Bion W R.

of Influence' fick vi även ett språk för att verbalisera och därmed hantera ett eventuellt irrationellt beteende.

"Circle of influence" teorin består av två cirklar och behandlar hur man i grupper ofta samtalar om saker som påverkar och/eller oroar en,⁵⁴ men som man inte själv kan påverka såsom; *Hur kommer det att bli när...? Varför gör han inte på det sättet istället...? Om jag fick bestämma så had...?* I bilden nedan visualiseras det med att samtalet befinner sig i den yttre cirkeln.

Ett konstruktivt och utvecklande samtal behandlar teman som man själv kan påverka. Det finns ett egensyfte med samtalet som är starkt kopplat till en möjlig (oftast värdeskapande) förändring och utgörs i bilden med "Circle of influence". Motsvarigheter till ett sådant samtal kan dras till arbetsgruppen.

"Circle of concern"-samtal kan vara terapeutiska och därmed fylla ett egensyfte i sig, men behöver inte vara framåtsträvande. Teamet måste medvetliggöra de ologiska processerna för att kunna satsa sina energiresurser på "det konstruktiva samtalet". En enkel fråga som; *Kan vi påverka detta?* kan vara tillräckligt för att "väcka" den grupp som är medveten om att det i samtal är vanligt att "falla tillbaka" i 'Circle of Concern' samtal.

⁵⁴ 'Påverkar' på engelska = Concern. 'Oro' på engelska = Concern.

7.7 Lärdom

Observationer	Lärdom
Positioneringsfas	Att skapa en tolerant miljö samt tillit är ytterst viktiga faktorer för att man skall våga 'ta ut svängarna' och komma över teambildandets initialfas.
Disharmonifas	Genom att synliggöra känslor och antaganden; skapas förståelse, engagemang och oro reduceras. Dessutom utnyttjas medlemmarnas kompetenser bättre. Således reduceras de negativa effekterna av disharmonifasen.
Samklangsfas	Socialisation skapar effektivitet via reduktion av individers destruktiva ytterligheter
Full Swing fas	Arbetsstrukturen bestämmer utrymmet för kreativitet och prestation och målstyrning favoriserar kreativitet
Kontinuerlig reflektiva samtal	Reflektion och samtal är verktyg för att nå nya höjder och kunskap, uppnås genom att tala och tala om rätt saker.

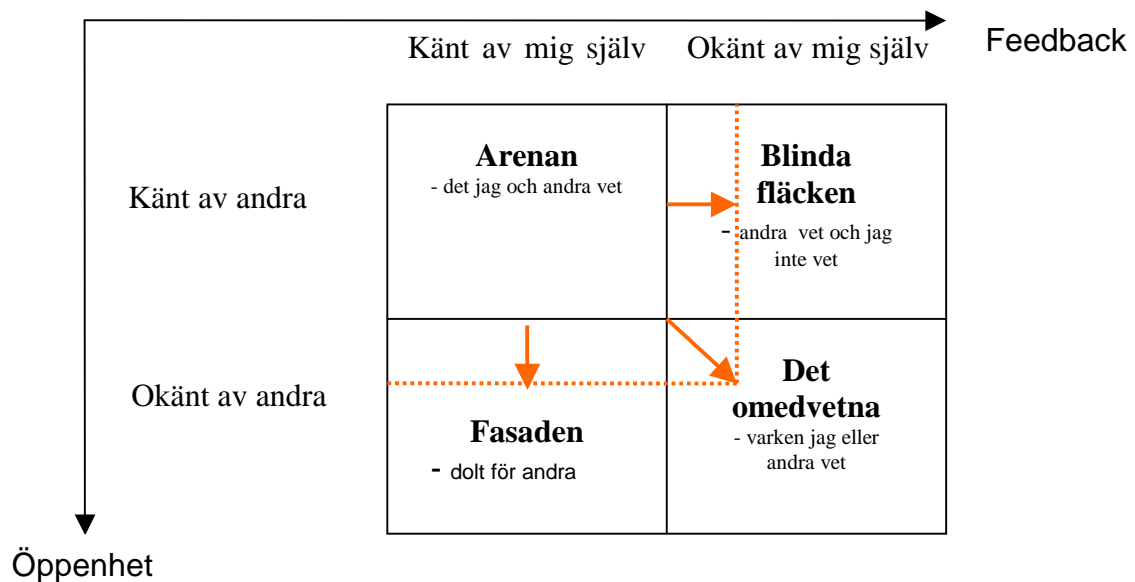
8 Balettspegeln: Feedback - att spegla och speglas

I ett längre förhållande med en grupp människor, exempelvis i vår projektgrupp på Polisen, skapas regler och normer som alla i gruppen vill eller blir tvungna att följa. De olikheter vi besitter i egenskap av individer bidrar som nämnt till ett väl presterande team men riskerar även att orsaka otakt och disharmoni i teamet, vilket kan leda till sämre prestationer. Gruppens negativa och potentiellt destruktiva skillnader kan förstås genom metaforen ”ett dansande par”, som trampar varandra på tårna, skriker åt varandra i logen och ödslar en massa tid på ilska och debatt istället för att samarbeta konstruktivt och bli bättre på att dansa. I pardansen har solonumret upphört och prestationen förutsätter att båda är överens. Vacker dans kan även framföras av dansare med dåliga relationer men med stor säkerhet har det ”kostat” oerhörda mängder energi. Ett gott samarbete karakteriseras istället av att energi ”skapas” genom gott samarbete, välvilja och förståelse. Feedback, eller återföring, har blivit vår grupps främsta instrument för team- och individuella utveckling.

8.1 Vår tillämpning av feedback

Det välkända *Johari-fönstret*⁵⁵ har vi valt för att hjälpa oss illustrera hur vi har upplevt resultatet av feedbacken i teamet. Den utveckling vi har genomgått sedan projektstarten kan förklaras med hjälp av den utvidgade *Arenan*. Feedback har varit centralt i hur den *Blinda Fläcken* och *Fasaden* reducerats. Förändringen har i vårt omedvetna tagit mer subtila former i vilken reflektion och mognad spelat en viktig roll eftersom fältet representerar beteenden ingen kände till.

⁵⁵ Luft, Joe & Ingham, Harry, I: Egidius Henry, s. 240.



Figur 17. Johari-Fönstret

Vi bestämde oss relativt sent att genomföra en formell feedbacksession. Givetvis hade vi gett varandra spontan/informell feedback i form av åsikter, kroppsspråk och handlingar, men först ett par månader in i projektet beslöt vi oss för att samlas och ge varandra personlig feedback. Vi valde formen Fishbowl som struktur. Den gruppmedlem som tog emot feedback satt utanför gruppen och lyssnade medan de övriga tre satt i en cirkel och samtalande om mottagaren. Känslan var obehaglig i början men det visade sig snart att det var mindre känslomässigt än vi trodde det skulle vara.

Vi insåg behovet av att skapa ett dugligt forum för feedback. Med *feedbacktrappan*⁵⁶ i bakhuvudet, dvs. förkasta – försvara – förklara – förstå, beslöt vi oss för samtala kring våra intentioner med sessionen. Vi diskuterade och skapade en muntlig överenskommelse att vi var här för att hjälpa varandra att utvecklas. Vi var vänligt inställda, uppriktiga och konstruktiva. Överenskommelsen medförde att vi i största möjliga mån var avslappnade och redo att ta emot varandras feedback. Det var viktigt att vi brydde oss om varandra. Resultatet blev att vi lyckades minimera feedbacktrappans två första destruktiva steg, dvs. förkasta och försvara, eftersom vi var överens om att lyssna, ta in och försöka förstå. Det hela var lättare än det låter.

Liksom i dansen är det viktigt att kunna ta ut svängarna samtidigt som man håller varandra stadigt om ryggen. Man måste våga säga vad man tycker, men det är lätt att man blir orsak till en temamedlems lidande om man inte är försiktig. Vi tycker att gruppen nått långt i att ge

⁵⁶ se Appendix 2.

varandra feedback. Vi dansar samma dans och tar samma steg, men det kan alltid göras mer estetiskt och behagligt. Feedback är en evighetsprocess och vi har lång väg till perfektion.

8.2 Feedbackprocessen

Den tillit och det förtroende som vi känner för varandra har resulterat i en erfarenhet i hur feedback kan fungera. Modellen nedan är en schematisering som vi enats kring, vilken redogör för upplevelserna av vår feedbackprocess.



Figur 18. Schematisk bild av teamets feedback-process.

Oro - Den oro vi kände inför Fishbowlen bestod dels av ovanan att fritt kunna säga vad man tyckte om en gruppmedlem, utan att den personen skulle bli illa berörd. Dessutom fanns en oro att höra vad man skulle få höra om sig själv. Oron orsakas till stor del av hotet från eventuella ”överaskningar” d.v.s. en diskrepans mellan hur väl man känner sig själv och hur man uppfattas.⁵⁷ Det gör ont att höra nått som man inte vill tro om sig själv och lika obehagligt verkar det vara att orsaka det samma mot en kamrat.

Respektfull diskussion - Väl inne i Fishbowlen upplevde vi att diskussionen blev vänlig, öppen hjärtig och saklig trots att den man samtalde om fortfarande befann sig i rummet. Det hade säkerligen varit svårare att ge feedbacken direkt till personen ifråga. Diskussionen i Fishbowlen följde några i förväg uppställda frågor:

- Så här uppfattar jag dig...
- Det här tycker jag är positivt med dig...
- Det här tycker jag du kan bli bättre på...
- Det här känner jag igen mig i dig...
- Vi missförstår varandra ibland när...

⁵⁷ Jmf. Johari-fönstrets ”Blinda Fläcken”.

Lättnad - En stor del av lättnaden bestod i att inga riktigt "obehagliga överraskningar" dök upp. Det var även skönt att kunna dela med sig av de tankar och funderingar man har om sig själv med personer man litar på.

Introspektivt ifrågasättande - Ifrågasättandet började ordentligt när vi lämnat varandra och gått hem. Trots att inget riktigt obehagligt dykt upp, började vi ändå grubbla över det vi hört. Även en del förnekande förekom i denna fas trots att vi inte direkt förnekat något under feedbacken. "Vad betyder det? Hur menade han/hon? Uppfattas jag verkligen så? Hur allvarligt är det? Uppfattas jag så av andra också? Har jag gett fel intryck? Vad kan jag förbättra? Kan jag förbättra det eller är det en del av min personlighet? Hur har situationen påverkat mitt beteende?" Etc.

Fortsatt diskussion - Än idag fortsätter diskussioner kring varandras egenheter. Det är viktigt att ha klart för sig att feedbacksessioner är inget man genomför och sen går vidare som grupp som om inget har hänt. Tvärtom är poängen att man ska fortsätta och att diskutera vad man hört och bistå varandra i utvecklingen. Det är viktigt att diskussionen efter feedbacken ligger på en rimlig nivå. Den får inte överskugga arbetet med projektet, men den får heller inte lämna ärr och surdegar som infekterar relationerna i gruppen.

Uppmärksam anpassning - Parallellt med att feedback äger rum inleds en bearbetning och anpassning mot de (förhoppningsvis) goda råd man fått. Teammedlemmarna börjar successivt förstå varandra och ta hänsyn till varandras dåliga och goda sidor. (Jmf. figur 15)

Förbehållslös feedback - Den sista fasen i feedbackprocessen är när teamet förbehållslöst ger varandra feedback utan att använda sig av en Fishbowl eller någon annan form av förutbestämd feedbackmodell. Vid ett par tillfällen har vi i gruppen förvånat oss själva genom att sitta och återföra till varandra. Detta skedde bl.a. vid bilfärder och under promenader. Vi har märkt att det går extra lätt efter en "urladdning" i form av t.ex. hårt arbete eller meningsskiljaktigheter. Nämnas bör att förbehållslös feedback är en utopi. Om en arbetsgrupp nu uppnår detta stadium gäller det med stor sannolikhet endast feedback i den professionella kontexten. Målet är att närma sig förbehållslös feedback. Viss censur i feedbacken bör dock praktiseras i form av respekterande av osynliga gränser, timing och sunt förnuft.

8.3 Feedback mellan konsult och klient

Ett av löftena vi gav våra klienter, Närpolischeferna, var att vi inte kommer att chockera dem eller komma med oannonserade initiativ i projektet. Vi kontrakterade tidigt att vi löpande skulle utveckla projektet i samförstånd och uppdatera Närpolischeferna kontinuerligt. Det tog ett bra tag att lära känna varandras danssteg och rytm men vi vände oss vid varandra allteftersom tiden gick. När vi tittar i backspeglarna tror vi att den löpande kontakten lugnade både oss och klienten eftersom vi var i samförstånd kring projektets utveckling. En fara som klienten försökte upplysa oss om var att våra ståndpunkter företrädde poliserna längre ner i organisationen samt att vi arbetade med för abstrakta frågeställningar. Genom att vi motiverade våra val samt förde dialoger med klienten lyckades vi driva projektet i den riktning vi ansåg mest värdefull för projektet. Vi lyckades redan tidigt få klientens förtroende inom det område som utgör en ”Blind Fläck” för poliser, nämligen teori, organisationsutveckling och generell management.

Vid ett par tillfällen c:a tre månader in i projektet och framåt hade vi feedbackmöten med Närpolischeferna, i vilka vi dels genomförde en Fishbowl och dels samtalade om vad vi observerat i organisationen. Vi förmedlade en spegelbild av de observationer vi gjort i organisationen som sedan utgjorde underlag för diskussion. Vi märkte hur uppmärksamma Närpolischeferna var när vi talade om dem och fick även kommentarer om hur nyttigt de upplevde att det var att få feedback. Det bekräftade vad vi hade fått berättat för oss av sakkunniga, dvs. att chefer får för lite feedback och törstar efter det.⁵⁸ Resultatet av feedbacken upplevdes oftast omedelbart positivt, men vi såg också tendenser till att Närpolischeferna efter ett tag ”borstade av sig” feedbacken och återgick till sina vanliga beteenden. Med facit i hand hade det varit bättre att påbörja feedbacksessionerna tidigare. Svårigheterna låg i vår brist på erfarenhet, att vi behövde samla mod till interventionen samt att det tog lång tid att samla tillräckligt med data för att säkerhetsställa att den delgivna informationen var korrekt.

Den feedback vi erhöll av klienten var att vi rörde oss för mycket i ”flock” och inte hade kommit in i organisationen som de hade förväntat sig. En av cheferna var några veckor in i projektet orolig och undrade vad vi egentligen sysslade med. Vi tog emot feedbacken och sa att vi förstod vad de menade. Dock har vi inte velat eller kunnat vara närmare organisationen än vad vi varit, eftersom de poliser vi intervjuer och intervenerat med inte arbetar på polishuset

⁵⁸ Kjellqvist, Else –Britt.

utan arbetar i skift ute i fält. Frågan är: ska detta ses som ett försvarstal eller har vi inte ansträngt oss tillräckligt för att komma in i organisationen?

Feedbacken vi fick efter workshopen var överväldigande positiv och deltagarna var påtagligt imponerade över vår insats vilket var tillfredställande. För att inte nämna att workshopen i sig var en ovärderlig erfarenhet för oss.

8.4 Lärdomar

Observationer	Våra lärdomar
Vi undvek feedback länge eftersom vi inte direkt upplevde behovet.	Det är viktigt att vid rätt tidpunkt skapa ett dugligt forum, en metod där alla känner sig avslappnade, för att ge och ta feedback.
Ibland fann vi oss själva sitta och ge varandra feedback helt oförberett. Vi både bad om det och fick det.	Feedback är en process som inte bör ha ett slut. Däremot förädlas det och tar nya skepnader allteftersom det mognar i gruppen.
När vi startade med feedbacken utvecklade vi både och själva och vårt samarbete djupare än innan.	Gruppens uppriktiga process respekterade egenheter och likformade samtidigt gruppen. Feedbacken snabbade upp utvecklingen.
Vi kände viss nervositet både i feedback till klienten och inom gruppen.	God vilja och tillit till att vi var där för att hjälpa varandra ett måste för konstruktivt givande och emottagande av feedback.
Närpolischefen och bitr. var väldigt uppmärksamma när vi gav dem feedback	Chefer får för lite feedback och är mycket tacksamma när det ges. Det är svårare att ge feedback om man är anställd än för externa konsulter. Om vi hade gjort om projektet hade vi önskat ge feedback tidigare till klienten

9 Avslutning

Det är med viss lättnad vi skriver avslutningssidan på denna Managementrapport. Projektet hos NÄPO har varit tillfredställande eftersom både vår klient och vi själva är nöjda med våra insatser och resultat, även om projektet inneburit hårt arbete. Svårigheten har till stor del legat i att vi saknat mallar, scheman och erfarenhet för hur man agerar gentemot klient och bedriver utvecklingsprojekt. Därför har vi ständigt haft en känsla av att behöva ”återuppfinna hjulet”. Detta har även inneburit att vi i framtiden kan vara mer självständiga i förhållande till modeller som man kan påtvingas i div. projekt.

Ingen gång under hösten har vi tvekat på att vi inte skulle ”ro iland” projektet. Vi har hela tiden haft övertygelsen och ambitionen av att det skulle ”gå som en dans”. Varifrån den övertygelsen kommit ifrån har vi funderat över och svaren är många. Utbildning, teoretisk förankring, erfarenheter från uppsatser, arbeten och klientens uppmuntran har säkerligen varit viktiga ingredienser. En förklaring till denna känsla kan dessutom vara att vi tidigare klarat av tuffa uppgifter vilket gör att intrycket slutligen blir att ingenting är omöjligt. Säkerheten och fundamentet i arbetet har i vårt fall legat i tron på processen och tilliten till varandra i teamet.

I teamet delar vi många av de lärdomar vi tillskansat oss, men flera av dem är också högst individuella. Oavsett om lärdomarna är individuella eller kollektiva är en sak säker, att Managementprojektet har givit oss viktiga erfarenheter som vi tar med oss in i framtiden. Det enda som kan utmana dessa lärdomar är nytt lärande. Världen blir helt enkelt inte densamma när man ser på den med ny kunskap.

Litteraturförteckning

Alvesson, Mats & Johansson, Anders W. ”*Professionalism and Politics in Management Consultancy Work*”, Institute of Economic research Working paper series 2000/1.

Boud, David & Garrick, John: *Understanding learning at work*, The big apple, 2001.

Burke, Warner I: French and Bell; *Organization Development*, 1999.

Bion W.R: *Gruppterapi; Teori och erfarenheter*, 1974.

Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per-Hugo: *Integrerad organisationslära*, Lund, 2000.

Clark, Timothy: *Managing Consultants – Consultants as the Management of Impressions*, 1995.

Fincham, Robin ”*The consultant-client relationship: Critical perspective on the management of organizational change*”. *Journal of management studies*, 1999.

French & Bell: *Organization Development*, New Jersey, 1999.

Grönroos, Christian: *Marknadsföringen i tjänsteföretag*, Malmö, 1995.

Hunsaker, P.L och Coomb, M.W ”*Merger and Acquisitions: Managing the emotional issues*”, Personell, 1988.

Jackall, Robert: *Moral Mazes – the world of corporate managers*, New York Oxford, 1988.

Kjellqvist, Else –Britt, *Ledaren på den inre scenen*, Stockholm, 2001.

Kjellström, Anders: *I Spetsen för sin flock – Normer för svensk Management*, Stockholm, 1995.

Luft, Joe & Ingham, Harry, I: Egidius Henry, *Pedagogik för 2000-talet*, Stockholm, 2002.

Marton & Ramsden I: Boud, David & Garrick, John: *Understanding learning at work*, 1988:27.

Maslow, Abraham H. I: Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per-Hugo: *Integrerad organisationslära*, Lund, 2000.

McGregor, Douglas: *The human side of enterprise*, 1960.

Mintzberg, Henry I: Grant: *Contemporary strategic analysis*, 2002.

Pettigrew "The awaking giant – continuity and change in ICI" Oxford: Blackwell, 1985.

Schöns, Donald: *The reflective practitioner*, 2003.

Senge, Peter, *The fifth discipline – the art and practice of the learning organization*, 1990.

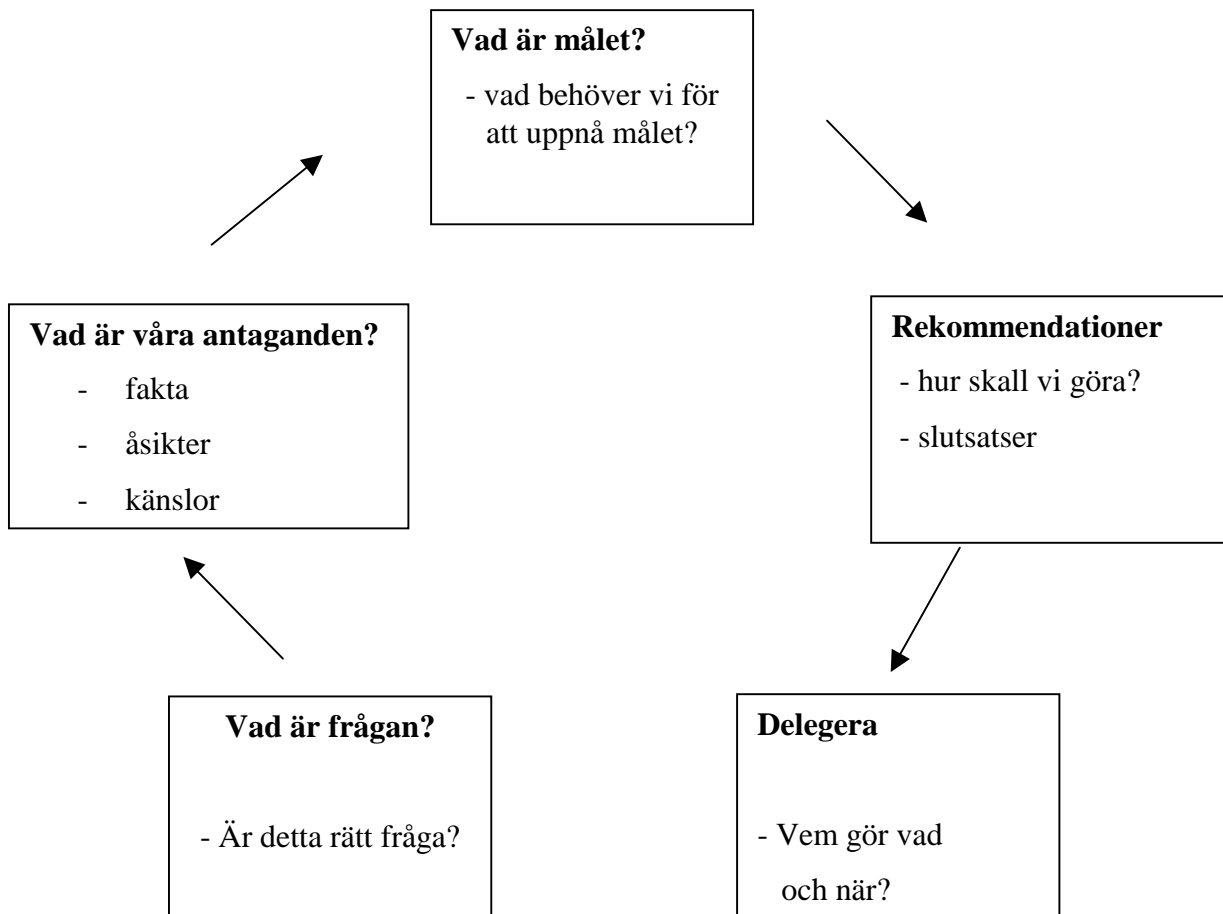
Stephen R. Covey "Att leva och verka till 100 %", Stockholm, 1990.

Sturdy, Andrew: *The consultancy process – An insecure business*, Journal of management studies 34:3, 1997.

Weisbord, Marvin R, *Organixational Diagnosis: Six Places to Look With or Without a Theory*, 2003.

Appendix 1

Power Planning Cycle (PPC)



Resultatet av att använda Power Planning Cycle är att deltagarna talar om samma fråga, förstår varandras antaganden och känslor. I slutändan underlättar processen konsensusbeslut och delegation med stark förankring i gruppen.

Appendix 2

Feedbacktrappan

