

”AC Skåne”

Ledarskapsutveckling i myndighetssamverkan med Assessment Center-metod

ABSTRACT

Denna uppsats behandlar metoden "Assessment Center" (AC), som alltmer används som ett verktyg i organisations- och verksamhetsutveckling, bl a för urval och utveckling av chefer och ledare. AC är en benämning för en metod som kan användas för bedömning av beteenden hos personer, och anpassas för att mäta olika relevanta kompetenser. Metoden har utvecklats från Tyskland, via England och USA och användes ursprungligen för att rekrytera officerare och underrättelseagenter. AC redovisas generellt som metod samt som myndighetssamverkan "AC Skåne" mellan Polismyndigheten, Malmö stad samt Försäkringskassan. Tillsammans har dessa myndigheter byggt upp AC för kartläggning, bedömning och återkoppling för chefer och ledare på operativ och strategisk nivå. För att i denna studie få veta deltagarnas erfarenheter och reflektioner från AC genomfördes en kvalitativ studie bland sex deltagare. Resultaten från intervjuerna redovisas, och visar bl a hur deltagarna upplevt AC och om de utvecklats genom AC; personligt och/eller yrkesmässigt. Sammanfattningsvis visar resultaten att deltagarna uppfattar AC som en bra metod som ger mycket tillbaka till den enskilde. Majoriteten av deltagarna upplevde att de hade förändrats och utvecklats på det personliga planet efter AC. Flertalet tyckte sig även ha förändrats och utvecklats yrkesmässigt efter AC, såväl emotionellt, kognitivt som beteendemässigt. Man menade också att den yrkesmässiga självbilden hade förändrats eller justerats genom AC. Som det mest bestående minnet från AC angavs den återkoppling som deltagarna fick. Som sammanfattande betyg på AC gav majoriteten betyget 4-5 på en 5-gradig skala, och flertalet upplevde sig även ha blivit bedömda på objektiv basis i AC. Tillsammans med teoretiska utgångspunkter och empiriskt fält från "AC Skåne" analyseras och diskuteras AC-metoden ur ett sociologiskt perspektiv med fokus på gruppdynamiska och socialpsykologiska processer. Det har även framförts förslag till ytterligare utveckling av AC-konceptet. Reflektioner och återspeglings görs med utgångspunkt från personliga erfarenheter från "AC Skåne" samt med egna tankar och funderingar. En sammanfattning avslutar till sist arbetet, och uppsatsen lämnas härmed till läsaren.

Nyckelord: Assessment Center, ledarutveckling, gruppdynamik

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1) INLEDNING	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Syfte	1
1.3 Avgränsningar	1
1.4 Disposition	2
2) TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER	
2.1 Assessment Center-metod.....	3
2.1.1 Historik, utveckling och nutid	3
2.1.2 Kriterier och förutsättningar	5
2.1.3 Genomförande	7
2.1.4 Forskning kring AC	10
2.2 Gruppdynamiska och socialpsykologiska processer.....	12
2.2.1 Gruppdynamiska teorier och begrepp.....	12
2.2.2 Socialpsykologiska teorier och begrepp	15
2.3 Relation till studiens syfte och AC-metod.....	17
2.4 Frågeställningar	19
3) EMPIRISKT FÄLT	20
3.1 Myndighetssamverkan ”AC Skåne”	20
4) METOD	24
4.1 Metodologiska utgångspunkter.....	24
4.2 Genomförande	24
4.3 Metodkritiska reflektioner	25
5.) RESULTAT	26
5.1 Förväntningarna	26
5.2 Grupprocessen	26
5.3 Den egna rollen.....	27
5.4 Utveckling – personlig.....	28
5.5 Utveckling – professionell	29
5.6 AC-övningarna.....	31
5.7 Återkopplingen	31
5.8 Övrigt	33
5.9 Slutsats	35
6) ANALYS och DISKUSSION	37
7) SAMMANFATTNING	48

KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING

Bilaga 1): Förfrågan till processägarna om att få genomföra intervjuer

Bilaga 2): Intervjufrågor

Bilaga 3): Följebrev till intervjupersoner

FÖRORD

Arbetet med denna uppsats började redan i somras, eftersom jag visste att hösten skulle bli besvärlig nog ändå. Min ambition var att försöka kombinera ett krävande heltidsarbete och heltidsstudier samtidigt, även om jag visste att det var en tuff utmaning. Tack vare bl a förstående lärare och arbetsgivare - men framför allt min underbare man - så har det trots allt fungerat...

När jag nu sitter här med det färdiga resultatet känner jag en stor glädje och frid. Det är dock många inblandade som hjälpt mig med uppsatsarbetet på olika sätt, och därför vill jag rikta mitt varma tack till följande personer;

Tack till respondenterna som så öppet och uppriktigt har bjudit på sina upplevelser och erfarenheter från "AC Skåne".

Tack till processägarna för fakta kring "AC Skåne"; Rose-Marie Callderyd på Försäkringskassan, Kerstin Lejonkvist från Malmö stad och Hans Åkesson vid Polismyndigheten.

Tack till handledare Stefan Andersson för god vägledning och konstruktiv kritik.

Tack till lärare och föreläsare för kunskap och inspirerande föredrag - men även för uppmärksamhet och omtanke.

Tack till kurskamraterna för givande diskussioner och tankeutbyten.

Tack till bibliotekspersonalen för professionell hjälp och assistans.

Tack till förstående arbetsgivare; länsdirektör Åsa Andersson, områdeschef Bert-Ove Nilsson och processchef Ann-Louis Göransson på Försäkringskassan.

Tack till kollegorna för uppmuntran och visat intresse.

Tack till personalen som i det dagliga arbetet ger mig stimulans och inspiration.

Tack till vännerna för ständig support, lojalitet och korrekturläsning.

Tack till familjen för er sympati och obevekliga tro på mig.

Tack till Mats med all min kärlek...

Hörby den 2 januari 2007



1) INLEDNING

I kapitel 1) förklaras bakgrunden till uppsatsarbetet och en kort beskrivning av Assessment Center (AC) ges. Arbetets syfte och avgränsningar klargörs och uppsatsens disposition redovisas.

1.1 Bakgrund

”Assessment Center” (AC) är en benämning för en metod som kan användas för bedömning av beteenden hos personer, och anpassas för att mäta olika relevanta kompetenser. AC utvecklades under andra världskriget, och har sedan bearbetats och förbättrats kontinuerligt för att under 1980-talet även introduceras i Sverige. AC används allt mer som urvalsmetod vid rekryteringsarbete, och/eller för att utvärdera potential och utvecklingsbehov hos individer inom olika organisationer. Inom AC anses generellt att individer reagerar på ett motsvarande sätt vid motsvarande yttre omständigheter, och därför är simuleringsövningar centrala inom AC-metoden.

En viktig faktor är att minska påverkan av olika felkällor som är förenade med olika mätmetoder, och man använder sig därför inom AC av en kombination av olika bedömningstekniker. Individen blir belyst på flera olika nivåer mellan egenskaper och beteende. Syftet med AC är att nå en systematisk och vetenskapligt bedömning av varje individ, och däri ligger också dess styrka. AC-metoden är mycket intressant och spänner samtidigt över många sociologiska fält. Det är även av vikt att jag via min arbetsplats tidigare arbetat praktiskt med AC under ett par års tid; eftersom jag deltagit vid ett flertal AC har jag inhämtat stor erfarenhet och empiri från området - varvid intresset för en studie av AC vaknade.

1.2 Syfte

Syftet med detta uppsatsarbete är att ge en övergripande bild av Assessment Center som metod samt att redovisa hur man konstruerat myndighetssamverkan ”AC Skåne” och hur det fungerar praktiskt. Genom en kvalitativ studie bland tidigare deltagarna från ”AC Skåne” kartläggs och redovisas bl a förväntningarna inför AC, hur de gruppdynamiska och socialpsykologiska processerna fungerat, hur återkopplingen påverkat och om man upplever sig ha utvecklats genom AC-metoden samt övriga erfarenheter från deltagarna.

1.3 Avgränsningar

Studien avgränsar sig till ”Assessment Center” som generell metod samt ”AC Skåne” som är myndighetssamverkan mellan Polismyndigheten, Malmö Stad och Försäkringskassan i Skåne. Den sociologiska inriktningen har avgränsats till socialpsykologiska och gruppdynamiska processer. För att hitta relevant litteratur har sökdatabaserna ”Libris” och ”Sociological

Abstracts” anlitats. De sökord som använts är ”Assessment Center” (sv), ”Assessment Centre” (eng) samt ”Socialpsykologi” och ”Gruppdynamik”. Eftersom ”AC Skåne” är en sekundärgrupp har litteratur kring grupper av mer stadigvarande art, t ex arbetsgrupper, medvetet valts bort. Då fokus har legat på smågruppsforskning har även litteratur kring större grupper tillbakavisats. Intervjuerna som visar resultaten från ”AC Skåne” har begränsats till sex deltagare (två personer från varje myndighet) vilka genomgått AC under våren 2006.

1.4 Disposition

Under kapitel 2) ”Teoretiska utgångspunkter” redovisas teorier kring ”Assessment Center” samt gruppdynamiska och socialpsykologiska processer. Här görs också relationer till studiens syfte och AC-metoden, vilka leder fram till uppsatsens frågeställningar. I kapitel 3) ”Empiriskt fält” redovisas hur myndighetssamverkan ”AC Skåne” konstruerats och genomförts i praktiken. I kapitlet 4) ”Metod” ingår de metodologiska utgångspunkterna med genomförande och tillvägagångssätt samt metodkritiska reflektioner. Under kapitel 5) ”Resultat” redovisas svaren från intervjuer med tidigare deltagare i AC, vilka även sammanfattas i en slutsats. I kapitel 6) ”Analys och Diskussion” utvärderas och diskuteras resultaten utifrån de teoretiska utgångspunkterna. I kapitel 7) ”Sammanfattning” summeras slutligen arbetet. Det finns också en käll- och litteraturförteckning där samtliga referenser i arbetet redovisas, samt återgivna bilagor.

2) TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER

Under kapitel 2) redovisas de teorier som ligger till grund för arbetet; Assessment Center, gruppdynamiska och socialpsykologiska processer. Från dessa görs sedan relationer till studiens syfte och AC-metoden, vilket i sin tur leder fram till arbetets frågeställningar.

2.1 Assessment Center-metod

Assessment Center beskrivs med historik, utveckling och nutid, kriterier och förutsättningar, praktiskt genomförande samt forskning kring AC.

2.1.1 Historik, utveckling och nutid

Assessment (eng) betyder enligt översättning ”uppskattning, värdering, utvärdering, bedömning, analys” (Källa: Lexin, www.lexikon.nada.kth.se/cgi-bin/sve-eng, 2006-12-13).

Ur AC:s handbok “Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations” beskrivs Assessment Center enligt följande: *A process employing multiple techniques and multiple assessors to produce judgments regarding the extent to which a participant displays selected competencies* (www.assessmentcenters.org, 2006-12-13).

Brevemark gör följande svenska beskrivning av AC; *En metod att genom olika övningar, som tidigare är bestämda utifrån en kravprofil, finna personer som är lämpliga för ledningspositioner. Profilen skall innehålla de egenskaper som företaget anser är lämpliga för positionen och övningarna skall kunna mäta dessa* (Brevemark 2001:10).

Assessment Center (AC) är alltså en benämning för en metod som används för bedömning av beteenden hos personer, och anpassas för att mäta olika relevanta kompetenser. AC används allt mer som urvalsmetod vid rekryteringsarbete, och/eller för att utvärdera potential och utvecklingsbehov hos individer inom olika organisationer. Syftet med AC är att nå en systematisk och vetenskaplig bedömning av varje individ. Undersökningar har visat att AC främst är lämplig i stora organisationer i förändring med en mogen organisationskultur och väl utformad personalpolitik (Buhr & Lagerberg 2001:19).

I Tyskland användes psykologiska tester vid urval av officerare redan under första världskriget. För rekrytering lanserades mot slutet av 1920-talet en ny och mer djupgående metod. Under tre dagar granskades kandidaterna av en grupp som bestod av en överste, en läkare samt psykologer. Olika bedömningstekniker nyttjades - såsom praktiska ledarskapstester och studium av ansiktsuttryck vid situationer där vederbörande utsattes för stress eller plågsamma stimuli, t ex elektriska stötar. Ytterligare moment ingick, såsom biografisk intervju och

gruppdiskussion där man tittade på deltagarnas duglighet för konkurrens, ledningsförmåga samt lyhördhet (Zaar & Tillman 2003:10).

Metoden kom till England i början av andra världskriget, där man ville förnya sina egna tillvägagångssätt för att välja ut officerare. Man fortsatte därför med tester, biografiska frågeformulär, kamratbedömningar, intervjuer, gruppövningar samt gruppdiskussioner. Som bedömare använde man sig av militär och psykiatrisk personal med rådgivare som psykologer och undersökningsledare. På basis av bedömningsgruppens arbete slutbehandlades bedömningen sedan med ett rådslag där de högsta militära cheferna var närvarande och fattade sina beslut. När denna metod införts i England sjönk antalet dåliga rekryteringar åtskilligt, och tillvägagångssättet kom därmed att används inom hela armén (a.a.2003:11).

Till USA fortplantades metoden vidare och kom i huvudsak att nyttjas under andra världskriget för att värva personal inom underrättelsetjänsten. Denna organisation OSS (Office of Strategic Services) var grunden till blivande CIA (Central Intelligence Agency).

AC fortsatte även att utvecklas i England när CSSB (British Civil Service Selection Board) skapades. CSSB har sedan 1945 förändrat och förbättrat metoden, men bibehållit intervju- och simuleringsövningar. En hög prediktiv validitet (en metods förmåga att förutsäga ett kriterium) påträffades med förvissande bevisning hos CSSB, vilket gör att det troligtvis var det första "Assessment Center". I studier som följt upp deltagarna efter trettio år framgår det att urvalet varit mycket framgångsrikt. Det visade sig att de personer som nått den högsta nivån inom organisationen också hade haft de högsta resultaten vid testerna (a.a.2003:12).

Metoden utvecklades dock åt olika håll i Storbritannien och USA under efterkrigstiden. Den användes mest inom offentlig förvaltning i Storbritannien, medan man introducerade metoden inom det privata näringslivet i USA, hos t ex IBM och telefonbolaget AT&T. På det sistnämnda företaget genomförde man metoden i en speciellt hus som även kallades "Assessment Center", och begreppet blev därmed etablerat och alltmer känt. AC har fått en ökad utbredning både i USA och Europa under 1980- och 90-talen. Den har uppfattats som en metod med mindre diskriminerande delar i USA. Sådana ovidkommande aspekter som t ex hudfärg, kön, ålder och etnisk bakgrund kommer i skymundan eftersom AC koncentrerar sig på beteenden (a.a.2003:13).

I Sverige används AC-metoden främst inom relativt stora organisationer, t ex Telia, Landstinget, Ericsson, KF, Duni samt Försvarets materielverk (Buhr & Lagerberg, 2001:15). AC-metoden användes bl a vid Telias marknadsanpassning i slutet av 1980-talet, där man drog

igång en egen verksamhet för AC för att rekrytera ansvariga för förändring och nya arbetsuppgifter samt för att utveckla personal (Zaar & Tillman 2003:13). Vidare har t ex Göteborgs stad "Center för ledarutveckling" (CLU) byggt upp ett relativt omfattande AC specifikt för den offentliga sektorn.

2.1.2 Kriterer och förutsättningar

En AC-konferens anordnas årligen och kallas "The International Congress on Assessment Center Methods". Här beslutar man kriterier och förutsättningar, diskuterar och utbyter erfarenheter för att kontinuerligt utveckla och anpassa AC-metoden. Den senaste konferensen hölls i London 2006. Ett antal kriterier måste infrias innan benämningen "Assessment Center" (AC) får tillämpas. Vid AC-konferensen i Quebec 1975 utformades de första internationella normerna *Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations* vilka sedan har bearbetats vidare och justerats kontinuerligt. De regler som gäller idag fastställdes år 2000 vid AC:s 28:e internationella kongress i San Francisco. I dåvarande styrelse fanns bl a medlemmar från två universitet och från U.S. Office of Personnel Management (www.assessmentcenters.org, 2006-12-13).

Innan en metod får benämnas "Assessment Center" måste de aktuella stadgorna i tio punkter vara fullgjorda enligt följande; (Zaar & Tillman 2003:16-18).

1) *Strategisk kompetensmodell*. Den uppgift deltagaren bedöms inför måste utvärderas med hänsyn till erforderliga och önskvärda beteenden. Alla analyser och kompetensmodeller måste omfatta klart definierade beteenden som går att mäta i ett AC.

2) *Kompetensfaktorer*. Mätbara beteenden måste graderas i tillämpliga kategorier.

3) *Bedömningstekniker*. Tekniken måste vara konstruerad så att den information som ges påtagligt mäter det som kompetensanalysen efterfrågar.

4) *Flera olika bedömningstekniker* måste användas.

5) *Simuleringsövningar*. Bedömningsteknikerna måste omfatta ett tillräckligt antal arbetsrelaterade simuleringsövningar. Uppdraget måste ge deltagaren en möjlighet att uppvisa bestämda beteenden, det är alltså inte tillräckligt att enbart kunna välja mellan på förhand givna valmöjligheter.

6) *Bedömare*. Flera bedömare måste ”assessa” (bedöma) och evaluera varje deltagare. En deltagare bör heller inte bedömas av en överordnad inom den egna organisationen.

7) *Utbildning av bedömare*. Innan en bedömare får delta i AC måste vederbörande noggrant utbildas. Man måste också förevisa sin förmåga att kunna utföra AC i enlighet med aktuella normer.

8) *Bedömningsmall*. Bedömarna måste tillämpa ett metodiskt tillvägagångssätt vid anteckning av sina beteendeobservationer, t ex med skalor eller checklistor.

9) *Rapporter*. Efter varje övning måste bedömarna anteckna sina observationer. Vid uppföljningsmötet sammanställs och integreras all information om varje deltagare.

10) *Integrering*. Sammanställning av fakta ska baseras på den statistiska bearbetningen och infria de krav som ställs av systematiskt antagna normer. Bedömare ska vid uppföljningsmötet enskilt redogöra för de observationer som gjorts. Vid rapporteringen ska de beslutade kriterierna användas, och endast relevanta fakta ska lämnas. Integreringen ska ske genom konsensus eller gemensam uppfattning. Det är viktigt att bedömarnas insatser värderar de kompetensfaktorer som efterfrågas.

Det bör noteras att det inte är regelrätt att benämna *enstaka* moment för ”Assessment Center”. Även om olika moment kan utgöra en del i ett AC får namnet inte utnyttjas om inte samtliga kriterier är fullgjorda.

En strategisk kompetensanalys eller kravprofil utformas efter organisationens krav och visioner, och bör påtagligt kopplas till de ställda kompetenskraven. Med utgångspunkt från dessa kan man sedan fastställa de kompetenser och egenskaper som krävs hos individen. Det fordras dock en tydlig definition av vad som menas, man måste i detalj redogöra för vilka beteenden som anses lämpliga för en bestämd kompetens. När det är klart för de kompetenser som likställts som erforderliga för en viss uppgift eller nivå, kan man gå vidare med arbetet att assimilera den strategiska kompetensen till AC (a.a.2003:18). Som ett exempel från ”AC Skåne” har kriteriet ”helhetssyn” definierats som *hantera komplexitet, ha överblick, vara omvärldsorienterad, kunna välja mellan abstraktion och konkretion, se delar och helheter samt hitta rätt sammanhang* (ur internt ”AC Skåne”-dokument ”Ledarskapskriterier” 2006-04-03). Varje kriterium har definierats och exemplifierats på detta sätt.

Med utgångspunkt från kompetensanalysen/kravprofilen fastställs de krav och utmaningar som deltagaren kommer att ställas inför i den påtänkta tjänsten. Här ingår de kompetenser som värderas som avgörande för att möta kraven samt de beteenden som antyder olika mått av kompetens. De olika simuleringsövningar eller scenarios som skall ingå i AC utarbetas sedan med dessa som underlag. Oftast är simuleringsövningarna konstruerade för att efterlikna en konkret arbetssituation. Övningarnas innehåll och frågor designas även med hänsyn till befattningsnivån.

För att bedöma simuleringsövningarna så objektivt som möjligt används bedömningsmallar. Mallarna är en utveckling av kompetensanalysen där de detaljerade kritiska kompetenserna görs mätbara. Eftersom mallarna omfattar exempel på beteenden ger de en samfällid referenspunkt för bedömarna, vilket också förhöjer enighet i bedömningen (Zaar & Tillman 2003: 29-30).

De som utses som bedömare/assessor inom AC måste få adekvat utbildning och tillförlitliga förberedelser för att kunna utföra sin uppgift. En bedömarutbildning skall genomföras där de olika delarna av AC framställs i detalj. Särskilt eftertryck ställs på de olika simuleringsövningarna samt på de bedömningsmallar som skall användas. Syftet med detta är att anpassa bedömarna så att samma beteende värderas jämförligt, utan hänsyn till vem som bedömer (a.a.2003:31). Ofta är det aktiva chefer eller tidigare chefer som agerar bedömare, och Brevemark menar *Att som chef få delta som bedömare i ett AC är ett erkännande av bra chefskap och ger också en personlig utveckling av ledarskapet* (Brevemark 2001:38).

Beroende på om AC används för rekrytering eller utveckling kan uttagningen göras på olika sätt. För externa kandidater har man ofta en gallringsprocess efter ansökan, formella krav etc. För internt urval sker ofta en nomineringsprocess av högre chefer, eller att intresserade kandidater får visa sitt intresse själva (Zaar & Tillman, 2003:32).

2.1.3 Genomförande

Tiden för AC varierar mellan en till tre dagar. Minst tre moment skall ingå i AC, och de vanligaste är intervjuer, tester samt simuleringsövningar (a.a.2003:33). AC kräver många lokaler för olika övningar, både enskilda och i grupp. Dagen är krävande för alla parter, och det är bra om man kan minimera störande element vid ordinarie arbetsplats. Förlägger man AC till ett konferenscenter ges det goda förutsättningar till avskildhet, men det är ofta en ekonomisk fråga. Övervägande antal AC är uppbyggda utifrån gruppövningar där deltagarna interagerar med varandra, och iakttas av bedömare som enbart observerar och inte själva är

delaktiga. Man kan även använda AC med enstaka individer, det primära är att deltagaren bedöms av flera bedömare i flera olika situationer med utgångspunkt av i förväg detaljerade krav eller kompetenser.

I simuleringsövningar testas deltagaren i en situation som utgår från nutida eller framtida befattning. Övningen är ofta utformad att likna en reell arbetsuppgift i tjänsten. För att öka reliabiliteten (tillförlitligheten) standardiseras såväl övningar som bedömningar - samtliga deltagare får samma förberedelser, samma underlag, genomgår samma övningar och bedöms utifrån samma bedömningsmallar. Beroende på vad som identifierats som viktiga/kritiska situationer i den strategiska kompetensmodellen kan de situationer som ingår i AC vara mycket varierande. Några vanliga simuleringsövningar är t ex administrativt arbete - s k ”inkorgsövning”, planering, möte med medarbetare, kund eller chef, presskonferens, möte med styrelse eller politisk ledning (a.a.2003:34).

Ett annat moment kan vara intervjuer, och forskning har bevisat att strukturerade beteendeinriktade intervjuer har högst validitet och giltighet. I en sådan intervju ställs frågor kring tidigare erfarenheter, och deltagaren ombeds att så påtagligt som möjligt redogöra för situationen, sitt handlande samt konsekvenserna. Som i alla AC-momenten baseras intervjufrågorna från den strategiska kompetensmodellen, och via bedömningsmallen bedöms deltagarens svar. Denna metod ger mer prognostisk fakta än andra intervjuer, med motiveringen att den bästa prediktorn av framtida beteende är förflutet beteende i liknande situationer (a.a.2003:33).

För att mäta deltagarnas förmåga och grundförutsättningar används ofta olika tester inom AC, där kognitiva tester och personlighetstester är vanligast förekommande. Dessa ger bl a upplysning om deltagarens elementära sidor, att kunna se samband, dra slutsatser och analysera information. Sambandet till arbetsprestation är ofta starkt och konsekvent, och dessa karaktärsdrag är relativt svåra att förändra. Det är dock deltagarens egen uppfattning om sig själv som personlighetstesterna grundar sig på, och de anses vara jämbördiga med sådana fakta som framkommer vid en intervju. Om tester brukas på rätt sätt kan de ge viktig data som gemensamt med intervju och simuleringsövning, ger en helhetsbild av deltagaren. Man får information om hur kvalificerad en deltagare är idag, och vilken kapacitet personen ifråga har för att utvecklas ännu mera (a.a.2003:35-36).

Vid integreringen (inom ”AC Skåne” betecknad ”bedömningskonferens”) träffas bedömarna för att redovisa och sammanfoga alla bedömningar och resultat. Avsikten är att hitta modeller i deltagarens beteende och lägga samman samtliga perspektiv till en generell bedömning av

deltagaren. Ju klarare beteende en deltagare demonstrerar i sitt framträdande ger större trolighet att samma beteende används i likartade förhållanden i fortsättningen. Det fordras ytterligare analyser för att urskilja vilka aspekter som har förorsakat resultatet i de fall deltagaren eventuellt är motsägelsefull i sitt agerande. Mycket av AC:s styrka och reliabilitet bottnar i de oberoende bedömarnas totala resultat för varje individuell deltagare (a.a:2003:36).

Efter bedömningsdagen återkopplas resultatet till deltagaren på ett relativt detaljerat sätt. Det är viktigt att återkopplingen sker konstruktivt för att öka utveckling och motivation för deltagaren. Muntlig återkoppling skall alltid ingå, och skriftlig rapport rekommenderas (och ingår alltid inom "AC Skåne"). Återkopplingen ger tillfälle att samtala kring resultaten och att framföra frågor, föra diskussioner o s v. Man redogör såväl för de olika delmomenten som för helhetsbedömningen. Man diskuterar likaså vikten av de styrkor och utvecklingsbehov som finns - inom AC uttrycker man aldrig "svagheter", utan istället "utvecklingsbehov". Detta genererar till att deltagarens medvetenhet om sina starka respektive svaga sidor ökar, ett betydande stadium i utvecklingen. Resultaten återkopplas ofta kortfattat och generellt till organisationen (för "AC Skåne" har dock hittills gällt att inte återkoppla till respektive organisation, utan att detta ansvar åvilar individen själv). Om AC används som rekryteringsmetod ges ofta en vägledande rekommendation till organisationen (a.a.2003:37).

Arbetet med att bygga upp ett fungerande AC är relativt kostsamt. Man ska utse ansvarig personal, upprätta kompetensanalyser, konstruera simuleringsövningar, skapa bedömningsmallar, utbilda bedömare, ta fram material, genomföra tester etc. När detta väl är gjort tillkommer endast kostnader för eventuella lokaler, material samt löner för involverad personal. I det långa loppet är det alltså en förhållandevis prisvärd metod för urval och utveckling. Kan organisationen dessutom använda samma koncept under en längre tid minskar också investeringskostnaderna - av denna anledning är därför sekretessen runt AC av största vikt. Använder man AC i rekryteringssyfte blir kostnaden obetydlig i jämförelse med vad en felrekrytering kan medföra. Enligt Zaar & Tillman anser Byham att AC även ger sekundära vinster eftersom deltagarna ofta upplever metoden som "rättvis" då de får visa sin duglighet under verklighetstrogna och mer realistiska villkor (Zaar & Tillman 2003:25). Deltagen får ökad förståelse om sina styrkor respektive utvecklingsbehov, och bedömarna får kunskap och utveckling - vilket är värdefullt för både individ och organisation.

För att tillgodogöra sig AC-metodens fördelar bör den vara anpassad till den rådande organisationskulturen, och är lämpligast i en mogen organisation med väl utformad personalpolitik. Vidare bör organisationen ha en uppfattning om lärande och ha tilltro till PBL-metoden (problembaserat lärande). För att ge ett gott resultat måste AC-metoden vidare vara accepte-

rad generellt bland personalen inom organisationen. Eftersom AC-metoden kan hjälpa organisationer att tillämpa nya beteendemönster är den mycket lämplig för organisationer i förändring (Buhr & Lagerberg 2001:24).

2.1.4 Forskning kring AC

Det faktum att man använder sig av en kombination av olika metoder är alltså styrkan hos AC. Den samlade bedömningen blir säkrare eftersom man använder flera olika metoder och den totala bedömningen därmed berörs mindre av enskilda felkällor. Deltagaren blir också belyst på flera olika nivåer mellan beteenden kontra egenskaper och karaktärsdrag. För att se hur deltagaren överför sin kapacitet till konkret handlande ställer man denne inför liknande uppgifter som förekommer i t ex arbetsuppgifterna. Då ser man tydligt hur personen ifråga agerar för att möta olika utmaningar. För att få en helhetsbild av vederbörande är varje beståndsdel i AC av betydande del; För att mäta personens grundförutsättningar och kapacitet används tester. För att åskådliggöra individens målmedvetenhet, insikter och erfarenheter används intervjuer och bakgrundsmaterial (t ex "självdeklaration" inom "AC Skåne"). För att visa deltagarens kapacitet för verkliga beteende och utmärkande uppgifter används simuleringsövningar. Man menar att den information som framkommer vid simuleringsövningar är en bra metod för utvecklingsarbete. Anledningen är att den koncentrerar sig på deltagarens beteende – något som med hjälp av praktiska exempel och återkoppling kan få deltagaren att förändra sig (Zaar & Tillman, 2003:15).

AC använder sig av den så kallade "konsistensprincipen", som innebär att människors beteende är en produkt av en växelverkan mellan egenskaper och stimuli som man utsätts för i en förutbestämd situation. Individen reagerar på ett motsvarande sätt vid motsvarande yttre omständigheter, och därför är simuleringsövningarna centrala i AC-metoden. Att minska påverkan av olika felkällor som är förenade med olika mätmetoder är en annan framgångsrik faktor för AC. Dessa felkällor kan få alltför stor vikt om endast en metod används, t ex kan ett omdöme från en överordnad t ex vara vilseledande eller subjektivt. Vid personlighetstest utgår deltagaren ofta från sin egen värld och kan t o m påverka sina svar för att ge en positiv bild. Vid en intervju kan subjektiva omständigheter mellan intervjuare och deltagare påverka resultatet. Eftersom AC innehåller många olika metoder minimeras därmed också de olika eventuella felkällorna (a.a.2003:14).

Redan för över fyrtio år sedan började forskare att analysera olika perspektiv av AC för att förstå metoden bättre. Enligt Zaar & Tillman gjorde Byham en jämförande studie mellan AC och andra metoder, och konstaterade att AC är den mest effektiva metoden vid rekrytering. Vid genomgång av företag som använt sig av AC fann han tjugotvå studier som visade att AC

är effektivare än andra metoder. Ingen studie visade att AC är mindre effektiv än andra metoder, och genom AC-metoden har man också fått ytterligare information som man inte haft tillgång till tidigare. Enligt Zaar & Tillman genomförde Campbell & Bray en undersökning som har visat att AC-metoden har medfört andra beslut än vid andra metoder, då man fick ett säkrare urval. Uppföljningsstudier visar att AC-metoden ger bättre beslutsunderlag än andra metoder. Resultatet från studier vid Michigan Bell Telephone visar att ca 2/3-delar av personal som rekryterats med AC-metoden presterade bättre än medelnivå i sina arbeten, jämfört med den grupp som rekryterats med andra metoder där endast 1/3-del presterade bättre än medelnivå (a.a:2003:19-21).

I Byham's studie (ur Zaar & Tillman 2003:22) konstaterades att AC är en mera tillförlitlig urvalsmetod än andra, och det angavs följande sex skäl för detta;

- Övningarna understryker de förmågor och talanger som krävs i de positioner deltagarna bedöms för.
- Då övningarna är standardiserade evalueras alla deltagare under motsvarande villkor och med säkra jämförande bedömningar.
- Bedömarna är mindre subjektiva eller emotionellt påverkade eftersom man oftast inte känner deltagarna personligen.
- Bedömarna kan ägna fullständig koncentration på deltagarnas uppträdande i övningarna utan vardagliga ständiga avbrott.
- Det är deltagarnas konkreta beteenden som observeras och bedöms.
- Bedömarna är utbildade i att observera och bedöma dessa beteenden.

En orsak till att AC uppvisar en hög validitet är att metoden nyttjar olika tekniker och har flera bedömare. Man kan beskriva graden av prediktiv validitet med hjälp av en validitetskoefficient (giltighetsfaktor), och en validitetskoefficient på t ex 0,9 innebär att personen som lyckats i testet med 90 procents sannolikhet kommer att vara framgångsrik på den position testet gällde. En sammanfattning av validiteten hos olika sorters tester uppvisar att AC-metoden har en validitetskoefficient på 0,6 - 0,7, medan personlighetstester oftast uppvisar en validitetskoefficient på 0,3-0,4. AC-metoden anses också ha en hög reliabilitet eftersom en deltagare under en övning bedöms av två bedömare samtidigt (Buhr & Lagerberg 2001:10).

Många av deltagarna är mycket nöjda med AC, men en undersökning visar att 16 procent av deltagarna vid ett AC inte skulle vilja delta i ytterligare AC (Dulewicz 1991 ur Buhr & Lagerberg 2001:14).

2.2 Gruppdynamiska och socialpsykologiska processer

Under en AC-dag uppvisas en mängd olika processer; i början är deltagarna avvaktande, sedan utkristalliserar sig olika typer av individer. Grupprocesserna utvecklas och strukturerna växer fram, det skapas förväntningar, de diffusa rollerna stabiliseras efterhand, man rangordnar och kategoriserar varann. Genom olika former av kommunikation och interaktion förekommer en ständig påverkan i alla riktningar; hur man ska tolka uppgiften, olika förslag på lösningar, fördelning av arbetsuppgifter och ansvar, vilka normer som ska gälla o s v. I vissa grupper får den mest envise, dominante eller pratglade igenom sina förslag och driver arbetet, medan andra sitter tysta och inte känner någon delaktighet. I andra grupper finns deltagare och informella ledare som med små och nästan omärkliga medel styr arbetsuppgifterna. Tillsammans finns inom gruppen en gemensam styrka med utmaningar, möjligheter och lösningar, det är alltså en enorm kollektiv kraft. Det är dessa gruppdynamiska och socialpsykologiska fenomen och energier som är så fängslande och intressanta under AC-dagen.

2.2.1 Gruppdynamiska teorier och begrepp

Människan är i allra högsta grad en social varelse - vi är beroende av andra, påverkas av andra, kommunicerar med andra och skapar gruppstillhörigheter med andra människor.

Enligt Nationalencyklopedin (NE) betyder gruppdynamik följande; *det kraftfält av relationer som finns mellan medlemmarna i en liten grupp och som ligger till grund för den ömsesidiga påverkan som sker inom gruppen* (Källa: NE, www.ne.se, 2006-11-14).

Gruppdynamik som leder åt rätt håll skapar en grupp som ges utrymme och stimulerar gruppmedlemmarnas utveckling och mognadsgrad – oavsett gruppens officiella mål. Det finns många olika krafter i en grupp, och gruppdynamiken är spelet mellan dessa krafter. Spelet bestäms av t ex gruppklimat, om gruppen är stark eller svag, öppen eller tillsluten, arbetar effektivt eller ineffektivt o s v. Dessa krafter kan vara relativt öppna och kända av deltagarna, andra kan vara mer osynliga eller dolda. Varje individ påverkar självklart dessa krafter i gruppen (Åhslund 1982:11).

I interaktionen sker två händelser i växelverkan; uppgiftshandlingar respektive socio-emotionella reaktioner. Uppgiftshandling är att lösa uppgiften genom att komma med förslag, uttala åsikter, värdera, analysera o s v. De sociala funktionerna ”smörjer maskineriet” men bidrar samtidigt till att lösa uppgiften, och har således en stor betydelse för klimatet i gruppen. Det kan t ex vara att man visar solidaritet i gruppen, skapar avspänning i gruppen via skratt eller skämt o s v (Sjölund 1979:122).

I en grupp finns också normer som har en reglerande effekt och är basala i alla sociala strukturer, bl a genom de gemensamma förväntningar som finns. Dessa normer är ofta outtalade och växer fram under grupprocessen (Jern 1998:73).

Genom sin interaktion med andra människor utvecklas man, hittar relationsmodeller och bygger in dessa för senare relationer. Man bygger även upp självuppfattning och självtillit genom relationer med andra, och detta används bl a för att reglera självkänslan. Tidigare relationsupplevelser skapar kartor för vårt sociala liv, vilket även underlättar senare relationer. Mycket av detta sker dock högst omedvetet (Jern 1998:140).

När man studerat grupsammansättningar har man kunnat konstatera synergieffekter där likheter förstärker varandra genom gemensam inverkan. Många duktiga deltagare blir alltså bättre tillsammans, medan många dåliga deltagare blir sämre tillsammans. När man studerat problemlösande grupper visas att ju fler infallsvinklar som är representerade; desto större sannolikhet föreligger att gruppen levererar högkvalitativa lösningar (Jern 1998:71).

Kauffman & Kauffman menar att vi har begränsade resurser att nå våra mål och nå elementära behov om vi står helt enskilda, och skriver att ”två huvuden tänker bättre än ett”. Om vi är delaktiga i en grupp ingår vi i en gemensamhet av resurser och tillgångar, och ingår i en organism som är ett betydligt kraftfullare verktyg för problemlösning än vad individerna är på egen hand. Därigenom ökas utsikterna att nå våra egna mål samtidigt som vi är delaktiga för andra att nå sina mål - och därmed når alla framgång (Kauffman & Kauffman 1998:336).

Forskningen visar att grupper presterar bättre än genomsnittsmedlemmen – men faktiskt ofta sämre än sin bästa deltagare. Det vanligaste sättet att mäta effektivitet är att gruppen ska nå en bra lösning på en given uppgift. En grupp tycks vara mest effektiv om den har en storlek på 5-6 personer. Interaktion i gruppen är en kollektiv och ofta omedveten process, t ex är engagemang inte något medvetet utan sker intuitivt och parallellt i gruppens arbete (Granström 1998:15-16).

Olsson anser att Kurt Lewin gjorde uppseendeväckande forskning på grupsituationer, och har studerat grupper som helhet med fokus på samspel och interaktion mellan gruppmedlemmarna. Begrepp som sammanhållning, gruppatmosfär, normer och beslutsprocesser var centrala för honom. Lewin menade att upplevelser styr handlandet framför stimuli eller instinkter. Den sk fältteorin är utvecklad av Lewin och betyder att man kan analysera processerna i en grupp som ett kraftfältsmönster, där nya grupsituationer uppstår allt eftersom krafterna för-

ändras. Det är dock inte "orsak-verkan-förlopp" som menas, utan istället själva samspelet i gruppen som formar och omformar gruppen (Olsson 1998:34).

Enligt den gestaltpsykologiska andan ansåg Lewin att en grupp inte består av en skara individer – utan istället mångfald av relationer mellan individerna (Jern 1998:115). Han ansåg att varje människa har en uppfattning eller föreställning av sig själv som grundar sig på, och som har utvecklats, genom mänskliga relationer i olika grupper. Det är enligt Lewin lättare att påverka personligheten hos tio personer om de ingår i en grupp än att påverka var och en separat (Granström 1998:5-6).

Forskning har visat att sex personer ofta är en lämplig storlek på vuxendiskussionsgrupper, då alla deltagare har utrymme att uttrycka sig och diskutera. Sjölund menar att i en grupp där man önskar fritt deltagande av alla (och där det inte finns någon formell gruppleddare) skall deltagarantalet vara maximerat till sex eller sju deltagare, för att inte subgrupper ska bildas (Sjölund 1979:101).

I en grupp ökar antalet relationer mellan gruppmedlemmarna med tilltagande gruppstorlek. I en grupp med 6 personer är antalet relationer enligt beräkningen " $n(n-1)/2$ " faktiskt 15 st. Dessa 15 relationer kan för en person innebära 5 direkta samt 10 indirekta relationer, vilket ger en stor mängd iakttagelser och upplevelser att bearbeta och tolka för varje individ. Det finns också utrymme för ett antal bildningar av subgrupper. Det är detta nätverk av relationer som gör grupplivet så intressant att studera (Svedberg 2003:106).

Gruppmedlemmarnas spatiala struktur (placering i rummet) har betydelse för interaktionen i gruppen. Undersökningar har visat att sannolikheten är störst för den mest centralt placerade gruppmedlemmen att även bli "ledare" i gruppen. Det har också visat sig att placeringen har betydelse för gruppens arbete, sitter man i utkanten kan det vara svårt att komma in i gruppen. I grupper med fri placering placerar sig ofta de intresserade deltagarna centralt, medan de mer ointresserade placerar sig i utkanten. Detta påverkar kommunikationen i gruppen, vilken försvåras eller inte får den önskade bredden. Det har visat sig att både placering och avstånd mellan deltagarna har vikt för de interaktionsmönster som utvecklas i grupper (Sjölund 1979:112,114).

2.2.2 Socialpsykologiska teorier och begrepp

Vetskapen om hur människan fungerar som individ, i relationer till andra och i grupper är viktigt för vårt handlingsätt. Socialpsykologi kan benämnas som individens sociala beteende och handlar bl a om interaktion mellan individer i grupper samt relationer och sociala skeenden i grupper. Man studerar samspel och relationer mellan människor, samt hur fundamentala sociala och psykologiska processer inverkar på människan. Man kan därmed säga att socialpsykologin studerar den sociala omgivningens påverkan på individens tankar, emotioner och handlingar.

Enligt Nationalencyklopedin (NE) betyder socialpsykologi följande; *gren inom beteendevetenskaperna som studerar hur det sociala samspelet mellan individer fungerar och påverkar de inblandade* (Källa: NE, www.ne.se, 2006-11-14).

I människors sociala umgänge finns en rad speciella lagbundenheter som gör sig gällande. Det är inte enbart den psykiska egenarten som avgör en människas beteende, utan också hennes förhållande till andra människor (Sjölund 1979:11). Enbart den sociala effekten är tillräcklig för att påverka individens beteende, och resultat från olika forskningar visar tydligt bättre prestationer i samvaro med andra, än i ensamsituationer (Sjölund 1979:18).

Enligt Johan Asplund är socialpsykologi läran om socialitetens och responsivitetens integrering, och den psykosociala utgångspunkten består i att *betrakta människan som socialt responsiv eller som responsivt social* (Asplund 1987:31). Asplund har bl a inspirerats av George Herbert Mead och den symboliska interaktionismen, och menar att när människan kommunicerar responderar hon med nyfikenhet och avger ett gensvar. Den sociala responsiviteten är enligt Asplund inte ett resultat av individen, utan istället är det den sociala interaktionen som formar individen. Han har alltså uppfattningen att egot är en produkt av den sociala responsiviteten (Asplund 1987:19).

Interaktion är en handling utifrån hur vi tolkar den situation som vi befinner oss i, och hur vi tror att andra tolkar vårt handlande. Det sociala livet är sammankopplat med händelser som skapas eller omformas av människors tolkningsförmåga. En samling människor är inte det samma som en grupp, utan först genom interaktion och samspel med varandra skapas en grupp. Det alstras processer som påverkas av de unika individerna i gruppen som påverkar deras samspel. Eisele tar ett exempel med en grupp personer som åker hiss; från början är de inte en grupp – men om hissen går sönder får de ett gemensamt mål; att ta sig ur hissen - och gruppen skapas genom samspel och interaktion (Eisele 2003:16).

Interaktion skapas bl a genom kommunikation, och enligt Åhslund finns det tre olika nivåer av kommunikation; Den verbala som är själva orden eller innebörden i det som sägs. Den extra-verbala som handlar om hur vi använder rösten, t ex tonläge. Här kan man också tolka in vilket budskap som ges, om man är glad, arg, ledsen os v. Den icke-verbala nivån är själva kroppsspråket, t ex gester, kroppshållning och minspel – som är en mycket stor del av hur vi uppfattar den totala kommunikationen. Om man avsänder motstridiga budskap uppstår kommunikationsproblem – vad ska man tro, tolka o s v. (Åhslund 1982:34).

På liknande sätt ansåg G.H. Mead att individer förlitar sig på ömsesidiga symboler och tolkningar i sin interaktion med varandra. Icke-verbal kommunikation eller kroppsspråk är exempel på s k symbolisk interaktion. Att t ex höja på ögonbrynen, att nicka eller göra en obscen gest tolkas och har ofta en stark symboliskt innebörd. Vi söker efter ledtrådar för att bedöma passande beteende i sammanhanget och för att tyda syftet bakom det som sägs och görs när vi samspelar med andra. Den symboliska interaktionismen fokuserar vår koncentration på detaljerna i samspelet mellan individer samt hur dessa ger innebörd i vad människor gör och säger (Giddens 2003:33).

När en ny grupp bildas uppstår mycket dubbelkommunikation, man vill kolla vilka känslor, normer eller handlingar som tillåts eller inte i gruppen. Man skickar därför verbala budskap, som samtidigt är laddade på de andra nivåerna, t ex med outtalade frågor, behov, förväntningar eller känslor. Likaså besvaras budskapet med harmlösa kommentarer som är lika laddade med svar. Härmed kan gruppen upprätta t ex normer utan att egentligen ha diskuterat det med ord. Det finns dock stor risk för missförstånd när man inte vågar tala klartext, man kan riskera att inte uppfatta det dolda budskapet, eller att bli feltolkad. Åhslund menar att det är osannolikt att inte delta i gruppens kommunikation, om vi svarar eller ej, vad vi än gör eller inte gör - så uppfattas det som svar. Kommunikationen fortgår oavbrutet i en grupp, och huvudparten är ordlös. En stor del handlar om gruppens spelregler, etik och moral – och man kan lättare uppfatta en grupps normer genom att titta på vad som sker och lyssnar efter vad som inte sägs (Åhslund 1982:35-37).

Mead har framfört sina teorier om det ”sociala jaget” och menar att jaget är något annat än den enskilda fysiska organismen. Jaget kan vara både subjekt och objekt, och vi är ofta medvetna om hur vi framställer oss och uppfattas av andra. Jaget utvecklas hela tiden och växer fram med underlag av våra sociala erfarenheter med andra (Aubert 1979:116).

Vidare menade Mead att det sociala samspelet skapar självmedvetande och reflexionsförmåga. Genom andras reaktioner på mig själv har jag möjlighet att upptäcka mig själv som

både objekt och subjekt, eller enligt Meads terminologin "Me" och "I" - det sociala jag:et. Detta kan studeras, reflekteras över och förändras genom att behandlas som ett objekt, med hjälp av att man försöker betrakta sig själv med andras ögon utifrån. "I" är subjekts-jaget, alltså jag-individen, medan "Me" är objekts-jaget, alltså min uppfattning om hur andra ser mig, eller "spegel-jaget" (Bryman 1997:67).

Även Svedberg framför detta på ett mycket åskådligt sätt; där han förklarar att "I" är "insidan" som varseblir, känner, tänker, vill, handlar o s v medan "Me" är "utsidan" som är en iakttagbar person som har en existens i andras ögon, och som gör att människan blir medveten om sig själv. "I" överstiger "Me", "I" lyssnar till "Me", men blir aldrig en slav under det. Vidare är "I" *aldrig helt förutsägbar, eftersom vi inte kan förutsäga våra känslor eller handlande, vilket ibland kan förvåna "Me"* (Svedberg 2000:32).

Erving Goffman menar att vår egen perception om vår rollgestalt blir till en andra natur och en sammansmält del av vår personlighet; *Vi kommer till världen som individer, förvärvar en karaktär och blir personer* (Goffman 1974:27).

Goffman hade även ett dramaturgiskt perspektiv där han använde sig av metaforer från teatern (som t ex mask, agerande, scen och roll) för att analysera den sociala verkligheten och möten mellan människor (Johansson 2004:20). När en person framträder inför andra projicerar hon medvetet eller omedvetet en definition av situationen i vilken hennes jag-uppfattning ingår som en viktig del. Vi spelar alltså en social teater där vi vill göra intryck på vår "publik", t ex som när vi presenterar oss för andra (Svedberg 2000:160).

I vår kommunikation särskiljer Goffman mellan de uttryck personen ger, t ex ord, ansiktsuttryck för att påverka andra - och de uttryck vederbörande avger, t ex andra ledtrådar för att undersöka om motparten är ärlig och uppriktig (Giddens 2003:100).

2.3 Relation till studiens syfte och AC-metod

Vid en koppling mellan ovanstående teorier och AC som metod kan många paralleller och motsvarigheter utläsas, och nedan ges några exempel.

AC:s konception om att leda till deltagarnas utveckling genom gruppövningar stöds tydligt av många kända teoretiker. Mead framför läran om hur jag:et utvecklas och växer fram genom våra sociala erfarenheter med andra. Han menade att det sociala samspelet skapar självmedvetande och reflexionsförmåga, och skapade även begreppen "Me" and "I". Genom andras reaktioner på sig själv har man möjlighet att upptäcka sig själv som både objekt och subjekt -

det sociala jag:et. Även Asplund anser att människan formas av den sociala interaktionen, och att egot är en produkt av den sociala responsiviteten. Sjölund menar att den sociala effekten påverkar individens beteende, och att man presterar bättre i samvaron med andra. Även Jern anser att man utvecklas genom sin interaktion med andra. Enligt Jern uppstår s k synergieffekter i problemlösande grupper, och sannolikheten är större att gruppen lämnar lösningar av hög kvalitet ju fler infallsvinklar som är representerade. Kauffman framför att gruppens gemensamma resurser och tillgångar leder till att alla når framgång samtidigt som man ökar chansen att nå det individuella målet. Just detta är ett av grundtankarna och bärigheten i AC - att deltagarna skall komplettera och förstärka varandra i de olika simuleringsövningarna.

Åhslund skriver om olika former av kommunikation, och att den icke-verbala kommunikationen är viktig för hur vi uppfattar den totala kommunikationen. Mead framför sina teorier om symbolisk interaktionism och hur individer förlitar sig på ömsesidiga symboler och tolkningar i sin interaktion med andra. Åhslund menar att det ofta uppstår dubbelkommunikation i nya grupper, när man skickar outtalade frågor om t ex känslor eller normer. Även Goffman menar att kommunikationen kan särskiljas mellan de uttryck man ger, t ex ord eller ansiktsuttryck respektive avger med andra ledtrådar. Inom AC kan man se många exempel på olika former av kommunikation, kroppsspråk och andra detaljer i uppförandet.

Goffmans dramaturgiska teorier om masker, roller, scener o s v återfinns även inom AC. Deltagarna tar på sig en officiell mask inför AC-dagen, de spelar sina roller i de olika simuleringsövningarna, de är centralt placerade på scenen med bedömarna som åskådare o s v. AC:s styrka är dock att man studerar det faktiska beteendet, vilket också tydligt exponeras, ibland högst omedvetet.

AC-konceptet har grupper om 6 deltagare, vilket enligt teorin är det optimala för en grupp. Granström menar att en grupp är mest effektiv vid en storlek på 5-6 personer om kommunikation och interaktion ska fungera optimalt. Sjölund anser att deltagarantalet bör vara 6-7 för att inte subgrupper skall kunna uppstå. Vidare framför hon att den spatiala strukturen påverkar interaktionen i en grupp, vilket man inom "AC Skåne" också är medvetna om och konkret arbetar efter. Det är t ex viktigt att alla har ögonkontakt och kan läsa varandras kroppsspråk, ansiktsuttryck o s v.

Många av gruppteorierna kan alltså direkt appliceras till AC; eftersom varje AC består av olika unika deltagare är inget AC den andra likt. Det är nya grupper med nya deltagare vilka genererar nya gruppdynamiska processer – och det är hela tiden nya frågor, situationer och lösningar som uppstår och presenteras. Alla människor har sina grundegenskaper och person-

ligheter, vilka gör dem unika. Det är dessa egenskaper som med stöd av AC-metoden kan vidareutvecklas för att också skapa unika chefer och ledare.

2.4 Frågeställningar

Med hjälp av de teoretiska utgångspunkterna ovan har problemområdet ytterligare beaktats, och för att nå studiens syfte har följande frågeställningar definierats;

- Vilka var deltagarnas förväntningar inför AC, och infriades dessa?

- Hur upplevdes gruppdynamiska och socialpsykologiska processer under AC?

- Har deltagarna utvecklats genom AC – personligt och/eller professionellt?

- Hur fungerade återkopplingen efter AC?

- Vad tyckte man var mest positivt / negativt med AC?

3) EMPIRISKT FÄLT

I kapitel 3) görs en övergripande beskrivning av myndighetssamverkan "AC Skåne". Någon detaljredovisning görs dock inte eftersom AC-arbetet ska kunna fortsätta att bedrivas i nuvarande form.

3.1 Myndighetssamverkan "AC Skåne"

2003 beslutade Polismyndigheten, Malmö Stad samt Försäkringskassan i Skåne att gemensamt utveckla AC mellan myndigheterna. Syftet var att hitta en metod för utveckling av chefer och ledare på i första hand högre och strategisk nivå.

Ett problem vid rekrytering och utveckling av chefer och ledare är oftast inte de formella kunskaperna, utan snarare att kunna bedöma förmåga att leda, att arbeta i grupp samt att ha kapacitet att kunna fatta riktiga beslut under ansträngda förhållanden. Man ansåg därför att AC-metoden var en unik möjlighet för chefer på både operativ och strategisk nivå att få individuell kartläggning, bedömning samt återkoppling på sitt ledarskap. Resultatet skulle användas som grund för utvecklingsplan, potential för avancemang eller annan karriärutveckling. Man menade att villkoren för bedömningar av höga chefer blev mer fördelaktig om deltagarna bedömdes ihop med chefer från andra likartade organisationer, samt evaluerades av någon från en annan organisation. Man ansåg också att de nätverk som eventuellt kunde uppstå vid AC var värdefulla för organisationerna.

Organisationerna började därför tillsammans med extern managementkonsult strukturera upp och skapa ett eget Assessment Center som gavs namnet "AC Skåne". Trots skiljaktigheter i verksamhetsinriktning hade de tre organisationerna stora likheter; medborgaren var "kund", det fanns ett dubbelt uppdrag i form av såväl service som myndighetsutövning, och det fanns en politisk styrning.

Från varje organisation utsågs en processägare som ansvarade för etablering och genomförande av AC-processen. Man utsåg även tre bedömare per myndighet. Tillsammans med konsulten identifierade och beslutade man om den strategiska kompetensmodellen och de kompetensfaktorer som skulle användas, utifrån de behov som fanns inom respektive organisation. Man definierade och exemplifierade kännetecknen för kompetensdimensionerna genom att formulera dem i sina respektive organisationer och sökte exempel på situationer som belyste dem.

Från början fanns det tio olika kompetensfaktorer som definierades och exemplifierades med olika beteenden till s k "ledarskapskriterier". Man insåg dock efter en tid att en del av kriteri-

erna tangerade varandra, varför de under vintern 2005/2006 reducerades till sju stycken.

Dessa delades först in i tre orienteringsrubriker och lyder som följer;

Verksamhetsorientering: Helhetssyn, Analytisk förmåga samt Mål- och resultatorientering

Förändringsorientering: Kreativitet

Personalorientering: Förmåga att påverka andra, Lyhördhet samt Social säkerhet

Man fastställde former och målgrupper för ”AC Skåne” samt förankrade arbetet inom respektive organisation. Arbetet med att avgränsa mätbara kriterier, utarbeta ett gemensamt underlag, sammanställa ett professionellt arbetsmaterial samt att kvalitetssäkra gjordes tillsammans av konsult, processägare och bedömare från respektive organisation. När detta arbete var klart beslutade man om upplägget för en Assessmentdag och vilka moment som skulle ingå. Man konstruerade olika övningar för att kunna visa de egenskaper som anknyter till de sju ledarskapskriterierna. Dessa var skapade att efterlikna konkreta arbetssituationer inom den offentliga sektorn.

Två Assessmentdagar med ett antal olika övningar genomfördes på prov under våren 2004. Där deltog processägarna och samtliga bedömare, och efteråt finslipades upplägget och övningarna ytterligare. Det tillkom en administratör från respektive organisation, eftersom det visade sig vara en mycket stor administrativ och praktisk hantering runt AC. En konkret handledning för bedömare utvecklades också med rekommendationer, skattningsskalor, intervju-tekniker, råd inför återkoppling etc.

Fr o m hösten 2004 har man genomfört ”AC Skåne” som fastställt koncept enligt ovan och implementerat metoden inom respektive organisation. Ett AC genomförs ungefär en gång per månad, med undantag för sommarmånaderna. Varje organisation utser sina två deltagare, och bidrar med minst en bedömare. En administratör ansvarar för material och praktiska arrangemang inför och under bedömningsdagen och bedömningskonferensen. AC-deltagarna är totalt sex stycken per tillfälle, vilket anses vara lagom antal för att skapa gruppdynamik samtidigt som det finns utrymme för varje individ.

Deltagarna blir oftast nominerade till ”AC Skåne”. De får en skriftlig inbjudan och information cirka 14 dagar innan AC. Det bifogas en s k ”självskattning” där deltagaren själv skall skatta sina förmågor inom olika områden, utifrån den fastlagda kompetensanalys/ledarskapskriterierna. Deltagaren skall också fylla en s k ”självdeklaration” inför intervjun, samt returnera denna till bedömningsledaren. Syftet är att respektive bedömare skall få bakgrund kring

deltagaren innan intervjun, samt för att hinna förbereda relevanta frågor till bedömningsdagen.

Bedömarna skall inför AC ha läst ledarkriterier och handledning för bedömare för att vara väl förberedda. Under övningarna skall formuläret "Beteendebeskrivningar" användas, och man skall kontinuerligt dokumentera vad deltagaren säger och gör, vad som sägs och hur det framförs. Man skall även vara observant på kroppsspråk och ögonkontakt. Man bör också göra noteringar om kontexten kring en respons på något (t ex ett yttrande från någon annan), eller andra icke-verbala signaler. Det är viktigt att bedömaren beskriver beteenden, t ex "vrider sig bort från de andra", "går fram till tavlan", "tar ett papper, börjar skriva" etc, samt gärna citerar ordagrant vad deltagaren säger. De kompetenskriterier som noteras bör också klassificeras, t ex "Nu måste vi nog bestämma vilket vi ska prioritera" = Beslutskompetens eller "Man måste väl också tänka på de konsekvenser detta kan få" = Strategisk kompetens (ur internt AC-dokument "Bedömarnas roll" 2005-07-22).

Efter Assessmentdagen genomförs en bedömningskonferens där bedömningsledaren och bedömarna från aktuellt AC deltar. Tillsammans diskuteras och evalueras respektive deltagare utifrån de sju ledarskapskriterierna - deltagarna jämförs alltså inte alls med varandra. Man använder sig av den framtagna bedömningsmallen där de olika beteendena beskrivs för att ge en enhetlig bedömning. Beteendena värderas på en betygsskala mellan 1-5 där 1) är lägst och 5) är högst. Man värderar varje dimension och sammanfattar dessa till ett slutgiltigt omdöme för varje deltagare. Under bedömningskonferensen skall bedömaren även notera de andra bedömarnas uppfattningar och exempel på "sina" deltagare, för att samla in all information som finns inför återkopplingen.

Inom rekommenderade fjorton dagar får sedan deltagarna både en muntlig och skriftlig återkoppling där koncentrationen ligger på möjliga utvecklingsområden. För varje kriterium gör bedömaren en sammanställning av exempel på alla situationer som framkommit, t ex beslutssituationer. Exempelvis "Visar på stark beslutskompetens; driver till beslut genom att be alla säga sin åsikt" eller "Tar kommandet över beslutsprocessen genom att säga: "Nu tror jag vi diskuterat färdigt och måste komma till beslut" o s v. Återkopplingen sker alltid av en bedömare från en annan organisation än den enskilda. Bedömarna får aldrig påstå hur någon "är", utan man redogör istället för hur man uppfattar att deltagaren agerat.

Återkopplingen avslutas genom att man gemensamt tittar på personens beteendeprofil, om deltagaren känner igen sig och om den känns korrekt. Vid den skriftliga återkopplingen anges både styrkor och utvecklingsområden så explicit och tydligt som möjligt. Man uppger

gärna citat och exempel så att deltagaren ska komma ihåg och känna igen sig. AC-resultatet ägs av deltagaren själv, men i villkoren ingår att deltagaren ska återföra informationen till sin organisation, t ex till närmaste chef.

Inom ”AC Skåne” behandlas allt material inom AC med största diskretion och sekretess. Deltagarna tillåts inte att ta några anvisningar eller dokument med sig, och allt material samlas in och makuleras efter såväl bedömningsdagen som bedömningskonferensen. Deltagarna informeras också om att det är fullständig sekretess kring övningar och innehåll, och att man inte får delge någon annan om vad som sker under bedömningsdagen. Ett syfte för detta är dels att information om övningar m m inte skall spridas, utan att förutsättningarna skall vara samma för nya deltagare. Ett annat syfte är att man ska kunna behålla AC-konceptet så länge som möjligt p g a utvecklingskostnaderna.

”AC Skåne” utvecklas och förbättras kontinuerligt. Material och handledning har bearbetats och förfinats ytterligare. Under hösten 2006 förändrades det ursprungliga konceptet genom att en AC-övning byttes ut till förmån för en ny, eftersom man inte ansåg att man fick ut tillräckligt av den gamla övningen. Arbetet med den nya övningen gjordes även den med hjälp av en konsult. Genom att införa en ny övning kunde man lättare observera andra och nya beteenden/egenskaper hos deltagarna.

De tre deltagande organisationerna delar på kostnaderna för lokaler, material m m med varsin tredjedel. Varje halvår genomförs en uppföljningsdag med alla deltagande (programgruppen) där man tar upp synpunkter, diskuterar eventuell utveckling och förändring av övningar etc.

Försäkringskassan kommer att utgå som medverkande vid 2006 års utgång, men ”AC Skåne” fortsätter i Polismyndighetens och Malmö stads regi. Andra myndigheter har också successivt visat intresse av att medverka, och ”AC Skåne” kommer eventuellt därför att utökas med ytterligare organisationer. På uppdrag av Region Skåne utfördes även två AC på konsultbasis under våren 2006, med enbart interna deltagare från deras ledarutvecklingsprogram.

4) METOD

I kapitel 4) redovisas de metodologiska utgångspunkterna, det praktiska genomförandet presenteras och metodkritiska reflektioner framförs.

4.1 Metodologiska utgångspunkter

Genom föreliggande studie skulle man få deltagarnas egna upplevelser och reflektioner från ”AC Skåne”. Vilka förväntningar fanns inför AC, infriades dessa o s v. Det centrala i undersökningen var hur deltagarna upplevt AC samt om de tyckte sig ha förändrats och utvecklats eller ej. Vidare var det intressant att se om utvecklingen i så fall hade skett i egenskap av individ och/eller som yrkesperson. Det var också viktigt att belysa hur man i så fall hade förändrats; emotionellt, kognitivt och/eller beteendemässigt. Eftersom den återkoppling som görs efter AC är en betydande faktor, var det även av vikt att få veta hur deltagarna upplevt den.

En kvalitativ metod med intervjuer ansågs adekvat, eftersom det var angeläget att nå deltagarnas känslor, upplevelser och erfarenheter av AC. Intervjuer ger möjlighet att ställa följdfrågor, utveckla resonemang, tolka kroppsspråk, tonfall etc. Det anses som en fördel om intervjuaren har förkunskaper och är förberedd inom det fält som skall studeras, och inom hermeneutiken utgör förförståelsen en naturlig utgångspunkt i tolkningsprocessen fram mot förståelse. Här ingår såväl de teoretiska utgångspunkterna som subjektiva och känslomässiga erfarenheter som en naturlig del (Patel & Davidsson 2003:79).

Då jag själv har erfarenhet genom tidigare personlig icke-deltagande observation från flertalet AC anser jag mig ha en relativt stor förförståelse för forskningsfältet. All kunskap och information kring AC har sammanvägts för att ge en så utförlig bild som möjligt.

4.2 Genomförande

Det togs i ett tidigt skede kontakt (se bilaga 1) med processägarna för ”AC Skåne” där syftet var att få godkännande för att få genomföra intervjuerna. Samtliga tre processägare gav också sanktion för detta. Ett tematiserat frågeformulär konstruerades (se bilaga 2) och lämnades till processägarna för synpunkter, vilka dock ej hade något att invända eller ytterligare tillägga.

Utgångspunkten var att intervjuerna skulle utföras med deltagare som deltagit i AC under våren 2006. Tidsaspekten var central då det ansågs ha förflutit rimlig tid (drygt sex månader) för att deltagarna skulle ha erfarenheten i färskt minne, men samtidigt ha fått distans och hunnit omsätta eventuella lärdomar i praktik. AC med egen medverkan valdes medvetet bort, för att nå så hög objektivitet som möjligt i studien.

Totalt sex deltagare, hälften kvinnor och hälften män, från de tre organisationerna valdes ut. Det togs kontakt via telefonsamtal där en kort information gavs och förfrågan gjordes om deltagande. Om detta mottogs positivt skickades ett e-mail med ytterligare information (se bilaga 3) till respondenterna. Till de deltagare som inte hade personlig e-mail-adress gavs grundlig information via telefon, och överlämnades även i pappersform innan intervjun. I informationen fanns det s k individskyddskravet väl beskrivet och förtydligt (Johannessen & Tufte 2003:61) I de fall deltagarna inte kunde eller ville ställa upp valdes andra respondenter ut.

Intervjuerna genomfördes under v 49-50/06, och varje intervju tog drygt en timme att genomföra. Under intervjuerna gjordes anteckningar, och samtalen spelades även in på band för att kunna genomlyssnas efteråt. Intervjuerna skrevs därefter ut och sammanställdes i tabell för att ge en diskursanalys, vilket underlättade bearbetningen av materialet och analysen av resultaten. För att garantera respondenternas anonymitet kastades medvetet svaren om i texten, så att man inte skulle kunna avläsa några mönster vid redovisningen. Det kändes vidare angeläget att poängtera att deltagarna hade medverkat vid olika AC, och att alla därmed inte hade ingått i samma grupp.

4.3 Metodkritiska reflektioner

Arbetet visade sig bli betydligt mer omfattande än vad som från början förutsetts, måhända borde inte denna utmaning ha antagits i kombination med ordinarie heltidsarbete.

En ambition som länge fanns var att göra en förstudie för att testa intervjuguiden, vilket tyvärr inte uppnåddes p g a tidsskäl. Det borde även ha funnits längre framförhållning för intervjuerna, eftersom deltagarna redan hade mycket inplanerat. I två fall avböjdes intervjuer, vilket gjorde att tidsrymden minskades ytterligare, och arbetet fördröjdes.

Det faktum att jag tidigare personligen varit involverad i AC-arbetet kan vara till både fördel och nackdel för uppsatsarbetet, vilket jag också varit högst medveten om. Jag står dock inte i någon beroendeställning till någon annan, vilket är viktigt att framföra. Min strävan var en så neutral förhållning som möjligt, och ett sätt att vara medveten om problematiken är att tillstå att det faktiskt föreligger ett problemkomplex.

Ambitionen har genomgående varit att upprätthålla en objektiv och värderande inställning genom arbetet där urval, metoder och frågeställningar ifrågasatts kontinuerligt - men framförallt också de resultat och tolkningar som gjorts.

5) RESULTAT

I kapitel 5) redovisas resultaten från intervjuerna med deltagare från "AC Skåne". För att garantera anonymiteten har svaren medvetet kastats om så att det inte ska kunna gå att utläsa vad samma person svarat genomgående. Det bör också poängteras att deltagarna medverkat i olika AC, och alla personer alltså inte har ingått i samma grupp.

Intervjuer genomfördes med sex personer som deltagit i AC under våren 2006. Könsfördelningen var jämn, åldern varierade mellan 33-53 år, och samtliga hade högskole- eller universitetsexamen med 120p - 250p.

5.1 Förväntningarna

Majoriteten svarade att förväntningarna inför AC var höga. Man ville få självkänedom, få veta hur man hanterar olika situationer, få feedback och respons på ledarskapet. Man tyckte också att det skulle bli spännande att träffa folk från andra organisationer. Två personer var neutrala, en av dessa hade inga högre förväntningar, men berodde på att det var ett åliggande, och att man inte själv valt att delta.

Flertalet svarade att förväntningarna på AC infriades, och att återkopplingen var speciellt positiv. En person saknade dock bedömarens teoretiska grund och kompetens samt vad man som bedömare baserade sig på. En person tyckte sig ha fått bekräftelse på sitt "jag", men att det inte gav så mycket nytt eftersom vederbörande hade jobbat länge som chef.

5.2 Grupprocessen

Gruppklimatet i AC uppfattades som "avslappnat, neutralt, kamratligt, förutsättningslöst, öppet, nyfiskt, roligt, bra, gott". Man märkte en viss positionering i början av dagen, men att det blev mera avslappnat och utvecklade sig efter hand. Någon tyckte att myndighetsutövningen märktes tydligt, men att klimatet var gott. En person tyckte att Polismyndigheten var mycket dominant och satte standarden direkt, eftersom det var en tydlig ledare som präglade övningen.

På frågan om hur kommunikationen fungerade i gruppen tyckte man att den var något artig och försiktig i början, men att man sedan tog för sig mera. Någon ansåg att det var något ansträngt i början och att det kändes tävlingsinriktat, men att det blev bättre efter hand. Atmosfären i gruppen upplevdes som öppen och tillåtande. Ett par personer tyckte att Polismyndigheten var mer styrande och tog "kommandot" i gruppen. Alla uppfattade att man kunde framföra sina åsikter fritt, att man var lyhörd och att man lyssnade på varandra. Någon menade

dock det kändes kluvet om man agerade utifrån sig själv som person eller utifrån den roll man fick tilldelad i övningarna.

Majoriteten tyckte att samarbetet i gruppövningarna fungerade bra, man ansåg att klimatet var öppet, att övningarna var roliga och att det var lätt att vara ”entusiastisk”. En person tyckte att det kunde ha varit något bättre och menade att Polismyndigheten agerade något ”stereotyp”.

De flesta deltagarna ansåg att ledarrollen växlade med uppgifterna, medan någon tyckte att Polismyndigheten aktivt tog på sig ledarrollen. Man tyckte generellt att man anpassade sig till sina roller, men att det var mer informellt i första gruppövningen än i den andra. Majoriteten tyckte inte att någon kom i skymundan i gruppen, men någon uppfattade att en person inte hade så ”vassa armbågar” som övriga. Någon menade att allas synpunkter inte beaktades lika starkt, men att det berodde på engagemang och intresse i övningen.

Alla ansåg att det fanns tolerans i gruppen för andras förslag och synpunkter, men att Polismyndigheten gärna ville ”hålla på formerna”. Det var ingen som uppfattade någon konflikt i gruppen, men däremot att det fanns olika uppfattningar och viljor. Någon menade att processen faktiskt byggde på just olika viljor och roller, och att man fick ”ge och ta”.

Samtliga uppfattade interaktion och gruppdynamik i övningarna. En person menade att gruppdynamiken fungerade direkt och att alla agerade som om det vore en autentisk arbetssituation. En deltagare var lite kluven på rollspelen och undrade om det egentligen gav en realistisk bild av den enskilde personen.

Samtliga hade uppfattningen att man lyckades lösa uppgifterna bra eller på ett rimligt sätt, med tanke på förutsättningarna. Alla menade att majoriteten i grupperna varit överens om lösningen, men att det fanns olika uppfattningar. Man förde ett resonemang där man fick ”ge och ta” och det var inget konsensus-beslut. En deltagare upplevde det som att vissa typiska myndighetspersoner var något ”rigida” i sin uppfattning och agerade ”byråkratiskt”.

5.3 Den egna rollen

När deltagarna ombads beskriva sin egen roll och insats i gruppen svarade någon att den var mer diffus i första gruppövningen, men att man profilerade sig mer och tog för sig i den andra gruppövningen. En person ville lyssna av och vara lyhörd, men kände sig något hämmad av den formalia som fanns i övningen. Vederbörande fick dock framfört det man ville och bemöttes på ett bra sätt, och är nöjd med sin insats. En annan tyckte att den första gruppövningen liknade reellt ledningsgruppsarbete och agerade naturligt. En person försäkrade sig

om att ha förstått uppgiften, gjorde konklusion och sammanhangsmarkering, och upplevde sig själv vara relativt tongivande, uppgiftsorienterad och strategisk. En deltagare försökte medvetet vara ”besvärlig” i övningen, pratade t ex om jämställdhet då gruppen kändes ”fyrkantigt gubbig”. En person hade själv tagit en aktiv roll i första gruppövningen, eftersom man kände sig bekväm med den.

På frågan om man hade presterat mer individuellt än som gruppmedlem menade nästan alla att det var en fördel med gruppen, att ”fler huvuden tänker bättre” och att det var bra att vara flera på en ”många ögon, öron och hjärnor”. Man tyckte att det var roligt att diskutera och ha bollplank, och menade att ”den samlade produkten var starkare än de individuella synpunkterna”. Endast en person trodde att man skulle ha presterat mer individuellt eftersom man då hade fått mer utrymme själv.

Två deltagare upplevde sig bli observerade av bedömarna och en person menade att just det faktum att vara betraktad kan påverka något, eftersom man visar mer ”kontraster” i en sådan situation än i normalläget. En annan deltagare menade att bedömarna inte alls märktes av.

5.4 Utveckling - personlig

Majoriteten av deltagarna upplevde att de hade förändrats och/eller utvecklats på det personliga planet efter AC. Man blev väldigt stärkt av återkopplingen och påmind om det som behövde utvecklas. Man upplevde sig ha fått en ”spegel” på sig själv, och hade t ex blivit mer medveten om sig själv och sitt kroppsspråk. Man hade fått mera säkerhet, vågade prova på nytt och okänt och improviserade mer när man ställdes inför ett problem. Två deltagare menade att man kanske hade påverkats något, men att det inte direkt var några nyheter eller att man kunde peka på något tydligt. De tyckte dock att det en viss ”input” eftersom man alltid påverkas något av olika exponeringar.

På frågan om man utvecklats emotionellt/känslomässigt svarade hälften att man blivit något tryggare, fått självförtroendet stärkt och att saker som man tidigare trott hade blivit bekräftade, t ex hur man upplevs och arbetar. Hälften svarade att man inte utvecklats emotionellt.

Vad avser kognitiv/intellektuell utveckling svarade majoriteten att man fått en medvetenhet, t ex om sitt sätt att förhålla sig till andra, att man fått en ”pusselbit” och att man behöver tänka till och bli påmind om att man faktiskt kan använda andra sätt att arbeta och gå tillväga. Två personer svarade att man inte utvecklats i detta avseende.

På frågan om man utvecklats beteendemässigt eller praktiskt svarade majoriteten att man har ändrat sig t ex avseende kroppsspråk, att vara mer pedagogisk, att ta för sig och vara mer ”oblyg” och att lyssna in mer, fatta mer självständiga beslut och tydliggöra att man fattar besluten. En person menade att man inte utvecklats beteendemässigt.

Majoriteten menade att man numera hanterar situationer och relationer annorlunda, att man är tydligare, lyssnar av och ”står på sig” mera. Man angav att man tänker och planerar annorlunda, att man lyssnar in mera och inte längre är så orolig för drivkrafter. En person jobbar numera mer pedagogiskt och ”steg-för-steg”, t ex med bilder.

Flertalet tyckte inte att de angriper eller löser ett problem annorlunda efter AC, med tillägget att ”det är svårt att lära gamla hundar sitta”. Två personer ansåg dock att de faktiskt hade förändrats, genom att lyssna aktivt och arbeta mer strategiskt.

Ingen ansåg direkt att den personliga självbilden hade förändrats, men att den möjligen hade beaktats eller justerats något. De flesta angav att självbilden hade blivit bekräftad, och att man kände sig säkrare efter AC.

5.5 Utveckling – professionell

På frågan om man förändrats eller utvecklats i sin yrkesroll efter AC svarade majoriteten ”ja”. Man tyckte att självförtroendet hade stärkts, och man lyssnar också mer på andra. Man upplevde sig ha blivit mer etablerad i sin yrkesroll, vara mer prestigelös och ha en bas att stå på idag. Två deltagare upplevde sig inte direkt ha utvecklats genom AC, men att det ändå fanns en ”medvetenhet” från återkopplingen.

Avseende emotionell utveckling på det yrkesmässiga planet upplevde sig majoriteten ha utvecklats något, t ex genom tålmodighet. Två personer tyckte inte att man utvecklats, med tillägget att ”man var härdad”.

När det gäller kognitiv/intellektuell utveckling i arbetet svarade majoriteten att man utvecklats något genom att man t ex använder fler ”knep och verktyg” numera. Två personer tyckte inte att man utvecklats tankemässigt genom AC.

Avseende praktisk/beteendemässig utveckling i yrket menade majoriteten att man har förändrat. Man upplever sig bottna mera i sin chef-/ledarroll, är mer framåt och ”framfusig” samt lyssnar mera. En person kommunicerar bättre genom att t ex upprepa och referera till välgrundade teorier och ”beprövad erfarenhet” – menade att det är viktigt att vara autentisk

eftersom det ger en tyng och trovärdighet i arbetet. En deltagare ansåg sig inte direkt ha utvecklats, men försöker ändå beakta resultaten från återkopplingen.

Nedan redovisas svaren på om man förändrat sig avseende de sju ledarskapskriterierna:

Helhetssyn: Samtliga svarade ”Nej”.

Analytisk förmåga: Hälften menar att man förändrats något. Man lyssnar mer - vilket hjälper analysen, och man refererar även mer. Hälften svarade att den analytiska förmågan inte utvecklats, men att den i något fall hade blivit bekräftad.

Mål- och resultatorientering: Majoriteten angav att man utvecklats något på detta område, som exempel uppgavs att man kommunicerar mål och resultat tydligare nu. Två personer menade att man inte utvecklats här.

Kreativitet: Hälften uppgav att man förändrats något, att man ”försöker höja blicken”. Hälften svarade att man inte utvecklat sin kreativitet.

Förmåga att påverka andra: Majoriteten menade att man utvecklats; man är mer tålmodig och lyssnar bättre, och att man genom lite mer ”framfusighet” kan påverka i tidigare skede. Ett par personer svarade att man inte förändrats i denna förmåga.

Lyhörighet: Flertalet svarade att man inte förändrats, någon uppgav t o m att det inte behövdes då vederbörande ”måste peka med hela handen” i arbetet. Två personer svarade dock att man utvecklats genom att man numera lyssnar bättre och man fick ”en tankeställare” och därmed gjort en medveten förändring genom AC.

Social säkerhet: Hälften svarade att den sociala säkerheten utvecklats något, men marginellt, och mest handlar om att träffa eller hantera nya människor. Hälften menade att den inte förändrats, och en deltagare uppgav sig ha en trygg förankring både som person och i uppdraget.

Fem deltagare menade att den yrkesmässiga självbilden har förändrats eller justerats genom AC. Deltagarna tyckte att självbilden stärkts på ett positivt sätt, och att man tänker mer komplementärt efter AC. De menade också att deltagandet i AC i sig gav en bekräftelse; om man fick medverka var det en signal om att arbetsgivaren satsar på vederbörande. En deltagare svarade att den yrkesmässiga självbilden inte har förändrats.

5.6 AC-övningarna

Respondenterna ombads att rangordna övningarna i AC, och svaren utföll enligt följande; ”Gruppövning 2” är mest populär, tätt följd av ”Gruppövning 1” och ”Intervju”. På sista plats kom ”Skrivövningen”.

På frågan om vilken övning som var enklast svarade hälften att intervjun var det, eftersom den upplevdes som ”kravlös” och man kunde svara utifrån sig själv som person. Två deltagare menade att 1:a gruppövningen var enklast, eftersom den var mest autentisk. Man upplevde också att det fanns mer utrymme och friare diskussioner i den, än i 2: gruppövningen. För övrigt menade man att gruppövningarna kändes ”hemtama” och naturliga. Man ansåg även att intervjun var proffsigt genomförd i bra miljö, det kändes avslappnat och bra.

Majoriteten ansåg att skrivövningen var den svåraste övningen, och uppfattades bl a som ”svårtillgänglig”. Någon saknade sammanhanget med skrivövningen, förstod inte syftet med den. Två deltagare tyckte att avslutningen på 2:a gruppövningen var svårast. En person menade att den 1:a gruppövningen var svårast eftersom den var diffus, syfte och uppdrag var otydligt. Någon respondent saknade facit och konsekvenser och menade att övningarna ”rann ut i sanden”. En deltagare menade att ingenting egentligen var svårt, men att vissa övningar var en ”utmaning”.

Samtliga deltagare upplevde en tidspress under skrivövningen. I övrigt tyckte man att dagen varit väl avvägd och välstyrd och att det hela kändes ”avslappnat, roligt och trevligt”.

5.7 Återkopplingen

På frågan om hur man upplevde återkopplingen som helhet framkom differentierade svar. Därför redovisas dessa nedan utifrån varje deltagare, dock utan någon ordning;

- En person tyckte att återkopplingen var ”mycket trevlig, omfattande, genomarbetad” och att man var ”mycket imponerad” och kände sig noggrant bedömd på ett seriöst sätt.
- En deltagare upplevde att den muntliga återkopplingen inte var så ”vass”. Deltagaren och bedömarens befann sig inte på samma plan, och det kändes inte så bra vid den muntliga återkopplingen, medan den skriftliga återkopplingen upplevdes bättre.
- En person upplevde återkopplingen som bra, men undrade varför inte intervjuaren återkopplade, tyckte att det hade varit naturligtast. Personen upplevde sig ha fått en bild som är överensstämmande med den egna uppfattningen.

- En deltagare menade att den muntliga återkopplingen var ”välarbetad, genomtänkt och genomanalyserad” med bl a citat av vad vederbörande verkligen sagt under dagen. Det upplevdes vara fokus på viktiga saker och kändes väldigt bra. Man uppfattade heller inte forumet som statiskt, utan det fanns utrymme för resonemang och diskussioner under återkopplingen, och man fick bl a tips för vidare utveckling.
- En person upplevde den muntliga och skriftliga återkopplingen som likvärdiga, och att den skriftliga mest var en sammanfattning av den muntliga. Den skriftliga kom heller inte i tid, utan man fick påminna om den.
- En deltagare tyckte att återkopplingen var bra, eftersom det ju var ”målet med dagen”. Samma person undrade dock över vilken grund och kompetens bedömarna har, eftersom detta påverkar ”tyngden och trovärdigheten” i återkopplingen. Det fanns även funderingar över hur man inom AC blir bedömd ur ett genusperspektiv – om en kvinna respektive en man verkligen blir bedömda på samma grunder.

När respondenterna ombads jämföra den muntliga och skriftliga återkopplingen framkom följande; En person upplevde den skriftliga återkopplingen vara mer neutral, och att den därför var bättre. En annan tyckte att den skriftliga återkopplingen var mer utförlig, och att det är en fördel att man kan gå tillbaks och läsa i efterhand. Någon menade att det hade räckt med den skriftliga återkopplingen, då den muntliga inte gav så mycket. Det framkom också att det tog för lång tid för den skriftliga att bli klar, man menade att resultatet var en ”färskvara”.

Hälften tyckte att den muntliga återkopplingen var mycket bra, och gav åtskilligt åter. En person ansåg att båda återkopplingarna var viktiga, eftersom det annars var mycket att ”smälta” på en gång. Någon tyckte att resultatet sammanföll med den egna uppfattningen, vilket kändes bra, men ansåg att det var ett alldeles för stort glapp tidsmässigt mellan återkopplingarna. En deltagare upplevde sig ha fått mycket positiv återkoppling, men funderade på var nivån egentligen låg, man saknade en jämförande skala för att kunna förhålla sig till resultatet och vad det var värt. En synpunkt som framkom var att båda återkopplingarna borde ha legat närmre varandra i tid, och att det bästa kanske t o m hade varit om man slog ihop dem till ett moment där man fick det skriftliga underlaget med en muntlig förklaring samtidigt.

Fem personer upplever sig ha blivit bedömda på objektiv basis i AC. Av kommentarerna fanns att man var ganska ”imponerad” av bedömarnas arbete. Någon tyckte sig ha fått ”nyheter” till sig, små saker - dock inget ”revolutionerande”. En annan var inte medveten om

de påpekande man fick, men ansåg ändå att bedömningen var korrekt. Endast en deltagare hade en avvikande mening och ansåg sig inte ha blivit objektivt bedömd eftersom det är människor som bedömer. Vederbörande sa i detta sammanhang att ”inte ens domstolarna är objektiva”. Personen ifråga menade att man har olika kulturer och olika slags ledarskap som man bedömer efter, och att information och sammanhang om detta saknades i AC.

5.8 Övrigt

Samtliga tyckte att det var positivt att AC består av deltagare från olika organisationer. En person menade att idealet vore sex olika organisationer, för att undvika några ”band” mellan deltagarna, och att olikheterna skulle bli en styrka. Man ansåg att man lätt blir färgad av sin egen verksamhet, och att det därför är positivt att lära av och tillföra varandra. Man fick nya angreppssätt mellan organisationerna, man utbytte tankar, idéer och erfarenheter. En deltagare svarade att man fick mer förståelse för andra myndigheter, men att Polismyndigheten utmärkte sig för mycket.

Man menade att ledarutveckling är lämpligt i nätverk mellan myndigheter, eller andra stora arbetsgivare, att vi måste ”se utåt och umgås” med andra myndigheter. Flera tyckte att det vore intressant med privata samarbetspartners, t ex Tetra Pak, Eon eller Ikea. Man ansåg att vi har ”fler likheter än olikheter” i t ex organisation och ledarskap, och att vi har mycket att lära av dem. ”De är förmodligen lika tungrodda som vi, och genom AC kan vi öka förståelsen och minska fördomarna om varandra”. Någon föreslog att man skulle kunna skapa en chefsbank med AC-deltagarna, mellan organisationerna. Majoriteten menade att de kontakter som skapats under AC var av stort värde, man hade bytt visitkort och därigenom fått en ”ingång” till andra organisationer.

På frågan om vad som är det mest bestående minnet från AC framkom att återkopplingen var det mest positiva, den ansågs ”proffsig”. Till och med negativ återkoppling ansågs positivt, eftersom det gett ”Aha-upplevelser”, att ovanorna tydliggjorts med konkreta exempel.

”AC bekräftade och tydliggjorde mina egna tankar”. En person menade att mixen av deltagare och uppgifter var det bästa med dagen.

Som negativt uppgavs det faktum att AC var en avgränsad företeelse, en ”snuttefiering”, att det inte fanns någon som följde upp eller drev vidare efter AC. Man önskade vidareutveckling och kontinuitet genom t ex utvecklingsgrupper eller utvecklingsplaner som följs upp. En deltagare uttryckte det som ”ett tomtebluss - man sprakade och gnistrade under en dag, och att det sedan bara tog slut”. En person ansåg att de konstruerade situationerna och rollerna var negativt och undrade över nyttan av dessa, menade att resultaten därigenom blev allmän-

giltiga; ”rollspelen visar inte mig själv som person”. En deltagare tyckte att återkopplingen inte hängde ihop och ifrågasatte om bedömarna verkligen har tid och utrymme för sitt AC-uppdrag. Någon undrade om man har beaktat olika slags ledarkulturer, och undrade vilken som gäller för AC och vad bedömarna står för. Eftersom det kan skilja sig oerhört mycket åt, t ex i olika organisationer, tyckte man det vore intressant att få veta bedömarnas gemensamma grund i AC.

På frågan om man ångrar att man deltagit i AC svarade samtliga deltagare ”Nej”, och man ansåg vidare att fler borde erbjudas möjligheten. Alla utom en deltagare skulle vilja genomföra ytterligare AC, om det är ett nytt koncept eller mera fördjupat eller utvidgat. Någon ansåg dessutom att AC borde byggas ut och omfatta fler dagar. En person skulle inte vilja genomföra ytterligare AC, detta deltagande var inte heller självvalt, utan ett åliggande.

Som sammanfattande betyg mellan 1-5 (1=lägst, 5=högst) gav hälften av deltagarna betyget 5 med blandade kommentarer som ”intressant”, ”spännande”, ”våldigt bra”, ”jag behövde en bild, vilket jag fick – tajmingen var perfekt”. Två personer gav betyget 4 respektive 4+ med motiveringen att den första gruppövningen drog ner betyget något (upplevdes som diffust och otydligt) samt att man saknade sammanhanget i AC och önskade mer återkoppling. En person gav betyget 2+, men vederbörande kommenterade att man hade genomgått många utbildningar genom åren och kände viss mättnad, hade inget ”sug” efter AC.

Som övriga kommentarer och reflektioner angavs följande; Man menade att AC som koncept var bra, att det var proffsigt genomfört. Man tyckte att det var en intressant dag, men att det nog varierade mycket beroende på gruppen. Man ansåg att genomförandet var mycket bra och att konceptet i sig var välgjort, helheten kändes väldigt bra. Någon upplevde AC positivt eftersom det var oförutsägbara situationer och oplanerade övningar – och att det var spännande att få improvisera. AC ansågs som en bra metod som gav mycket tillbaka till den enskilde.

Man menade att chefer och ledare i allmänhet sällan får någon feedback, och att AC därför var en lämplig metod. Man ansåg även att AC skulle vara en bra metod för de som är nya i rollen och för att utvecklas i den. Man tyckte dock att det borde göras mer ”reklam” för AC, att man skulle ge mer information för att utveckla vidare och få med fler deltagare.

5.9 Slutsats

Förväntningarna inför AC var höga och de flesta infriades, speciellt genom återkopplingen. Alla var nöjda med sin den egna insatsen i AC. Majoriteten menade att man hade presterat mer som gruppmedlem än individuellt. Samtliga tyckte att det var positivt att AC består av deltagare från olika organisationer, och man upplevde speciellt att de kontakter som skapats under AC var av stort värde.

Deltagarna uppfattade tydligt interaktion och gruppdynamik i de olika grupperna. Kommunikationen kändes ibland försiktig, men fungerade bättre efter hand. Atmosfären upplevdes som öppen och tillåtande, samtliga tyckte sig kunna framföra sina åsikter fritt, det var lyhört och man lyssnade på varandra. Klimatet kändes öppet och avslappnat, någon kände en viss positionering i början, vilken sedan avtog. Gruppövningarna fungerade bra, ledarrollen växlade för det mesta med uppgifterna och man tyckte inte att någon kom i skymundan. Det fanns tolerans för andras förslag och synpunkter, man hade olika uppfattningar och viljor – men det fanns inga konflikter. Samtliga deltagare tyckte att man lyckats lösa uppgifterna på ett bra sätt med tanke på förutsättningarna.

Majoriteten av deltagarna upplevde att de hade förändrats och utvecklats på det personliga planet efter AC. Hälften tyckte att man utvecklats emotionellt och majoriteten menade att man utvecklats såväl intellektuellt som beteendemässigt. Majoriteten sade sig också hantera situationer och relationer annorlunda efter AC. Flertalet tycker dock inte att de angriper eller löser ett problem annorlunda efter AC. Man ansåg inte direkt att den personliga självbilden hade förändrats, men att den hade blivit bekräftad.

Flertalet tyckte sig ha förändrats och utvecklats yrkesmässigt efter AC, såväl emotionellt, kognitivt som beteendemässigt. Man menade också att den yrkesmässiga självbilden hade förändrats eller justerats genom AC. Angående de sju ledarskapskriterierna hade majoriteten utvecklats något gällande ”Mål- och resultatorientering” och ”Förmåga att påverka andra”. Hälften hade förändrats något angående ”Analytisk förmåga”, ”Kreativitet” och ”Social säkerhet”. Flertalet hade dock inte förändrats i sin ”Lyhördhet”. Avseende ”Helhetssyn” hade man inte förändrats alls.

Efter deltagarnas rangordning av övningarna framkom att Gruppövning 2 var mest populär, tätt följd av Gruppövning 1 och Intervju, medan Skrivövningen kom sist. Intervjun upplevdes som den enklaste övningen, och skrivövningen som svårast.

Som det mest bestående minnet från AC angavs återkopplingen.

Som sammanfattande betyg på AC gav majoriteten betyget 4-5, en person gav betyget 2+.

Fem av sex respondenter upplever sig ha blivit bedömda på objektiv basis i AC, dessa skulle också vilja delta i ytterligare AC.

AC ansågs av deltagarna som en bra metod som gav mycket tillbaka till den enskilde. Man ansåg att helheten och genomförandet var mycket bra samt att konceptet var välgjort.

6) ANALYS och DISKUSSION

I kapitel 6) analyseras och presenteras egna reflektioner kring studien. Det förs en diskussion baserad på intressanta resultat från studien samt på egna erfarenheter från "AC Skåne".

Deltagarna är i stort positiva till AC, en respondent var dock mindre positiv, vilket också påverkat resultatet eftersom intervjupersonerna var få till antalet. Troligtvis ger det ändå en relativt rättvisande bild av AC, eftersom det är olika individer som naturligtvis uppfattar och värderar AC olika. Bland respondenterna fanns en person som var relativt ny i ledarrollen, som uppfattade AC mycket positivt. Övriga deltagare hade arbetat förhållandevis länge som chefer.

Det var intressant att se hur man förhöll sig till AC och resultaten från återkopplingen. Den person som var ny i chefsrollen verkar ha fått störst nytta och värde av AC, medan de mer rutinerade deltagarna också var positiva, men något mer neutrala. AC tycks enligt min mening vara ett mycket bra utvecklingsverktyg oavsett tidigare erfarenhet, eftersom man får en konstruktiv återspeglning på hur man t ex analyserar eller löser ett problem praktiskt. Det kan vara allt från små saker som man inte är medveten om, t ex hur man uttrycker sig – men som kan korrigeras om man väl blir medveten om det. En respondent uttryckte sig som att "det är svårt att lära gamla hundar sitta", men jag menar att AC är en bra metod även för rutinerade eller i vissa fall stagnerade chefer som behöver utmaning och inspiration. Det är ju det faktiska beteendet som bedöms och återkopplats, och det är sannolikt lättare att ta till sig konstruktiv kritik eftersom det inte finns några relationer mellan deltagare och bedömare, men även eftersom bedömarna själva har erfarenheter från praktiskt ledarskap.

En person hade inte själv valt att genomgå AC, utan det var snarare ett åliggande - personen ifråga fick heller inte ut så mycket av AC. Om man inte är motiverad ger det sannolikt avspeglning i övningarna, med effekten att återkopplingen inte heller kan bli riktigt rättvisande. Det bästa vore alltså om man kan lyckas med att lansera AC bättre och få en positiv efterfrågan och medverkan på eget initiativ. Ett AC-deltagande bör enligt min mening dessutom ses som en kompetenshöjning och stå med i CV som en kvalifikation. Detta skulle möjligen även kunna uppfattas som en motivationsfaktor för deltagande.

En förutsättning för vårt sociala handlande är kommunikation, och det är genom den som socialpsykologin fungerar mellan människor. Samtliga uppfattade att man kunde framföra sina åsikter fritt, att man var lyhörd och att man lyssnade på varandra. Deltagarna uppfattade kommunikationen i gruppen som artig och försiktig inledningsvis, men att atmosfären kändes

öppen och tillåtande. Åhslund med flera menar att det finns olika nivåer av kommunikation och att interaktion bl a skapas genom kommunikationen.

Inom AC-metoden inryms många olika former av kommunikation; vid dagens början presenterar alla närvarande sig och tolkar samtidigt in information om alla aktörer. Deltagarna ska vidare läsa och tolka instruktioner och kanske lämna skriftliga underlag. De ska interagera med varandra i olika simuleringsövningar samt kommunicera i en intervjusituation. Man har även en viss tidspress på sig, som för en del kan upplevas påfrestande. Det innebär att deltagarna måste vara delaktiga och öppna för kommunikation och interaktion mellan varandra under hela dagen.

Inom ”AC Skåne” finns deltagare från tre olika organisationer, och de flesta har aldrig träffats förut. Efter en kort presentation ska deltagarna sedan samspela i olika övningar tillsammans, vilket inte är helt okomplicerat. Deltagarna upplevde en viss positionering i början, men som sedan försvagades efter hand. När man träffar en ny människa försöker man först tolka in denna person, vad vederbörande menar, hur man ska uppfatta kroppsspråk, undermeningar etc. Deltagarna vill även bli accepterade och respekterade samtidigt, vilket kan vara en balansgång. Enligt Sjölund sker två händelser i växelverkan under interaktionen i en grupp; uppgiftshandlingar respektive socio-emotionella handlingar, och båda har stor betydelse för gruppen. Mead menade att människan förlitar sig på ömsesidiga symboler och tolkningar i sin interaktion med andra, bl a kroppsspråk eller symbolisk interaktion. Detta sker bl a genom ömsesidiga symboler och tolkningar via stor observans och uppmärksamhet mellan deltagarna.

Det första intrycket man får när man träffar en ny person är av stor vikt. Ofta sitter denna uppfattning kvar, och det ska mycket till för att ändra inställning. Inte förrän personen ifråga har ”bevisat” något annat är vi beredda att ändra vår mening, som ofta i så fall sker gradvis. Eftersom AC-metoden koncentrerar sig på beteenden uppfattas den också som en metod med färre diskriminerande inslag. Alla har samma förutsättningar att visa vem man är, oavsett kön, ålder, hudfärg eller etnisk bakgrund - vilket jag anser är en klar styrka hos AC. Även om deltagarna reagerar på varandras signaler är det deras konkreta uppförande och handlingssätt som observeras och bedöms.

I AC:s simuleringsövningar upplevs många exempel på icke-verbal kommunikation. Deltagarna utsänder många omedvetna signaler, t ex när någon känner sig obekvämt och börjar skruva på sig i stolen. När någon blir upphetsad höjs kanske rösten och man börjar gestikulera för att ytterligare förstärka sitt budskap. Man kan även använda sig effektivt av högst avsikt-

liga eller överlagda signaler, t ex signalera skepsis genom att höja på ögonbrynen när någon annan talar, eller sucka för att demonstrera sitt ointresse. Det anses generellt att kvinnor är känsligare och har lättare för att uppfatta dessa tecken och signaler, förmodligen för att kvinnor allmänt betraktas mer mottagliga och sensitiva. Många menar att kvinnor t ex använder mer ögonkontakt och kroppsspråk än män, men min uppfattning är dock inte att könet är det avgörande. Det är istället hur man som individ tolkar och använder den icke-verbala kommunikationen – och kvinnor är ofta socialiserade och präglade till att vara mer flexibla och uppmärksamma.

Åhslund menar att det bildas mycket dubbelkommunikation i en ny grupp, man vill stämma av vad som tillåts eller ej, man skickar verbala budskap som är laddade med outtalade frågor och förväntningar. På detta sätt kan man t ex etablera vilka normer som ska gälla, utan att ha diskuterat med ord. Kommunikationen pågår oavbrutet i en grupp, och huvudparten är ordlös. Inom ”AC Skåne” finns det inte heller någon djupare kunskap om varandras organisationer, och därför kan samspelet bli ännu mer komplext. Det hade varit enklare om alla deltagare varit från samma organisation, men då hade man samtidigt förlorat den extra dimensionen och kraven på deltagarnas flexibilitet samt förmåga på kommunikation och samarbete.

Eisele anger att en grupp först skapas genom interaktion och samspel med varandra. Samtliga deltagare i ”AC Skåne” uppfattade interaktion och gruppdynamik i övningarna, och man menade att detta fungerade direkt. Man kunde framföra sina åsikter fritt, gruppen var lyhörd och man lyssnade på varandra. Det fanns tolerans för olika förslag och synpunkter, men man hade samtidigt olika uppfattningar och viljor. Det var dock ingen som uppfattade någon konflikt. Deltagarna menade att samarbetet i gruppövningarna fungerade bra, och de flesta ansåg att ledarrollen växlade med uppgifterna i övningarna. När människor träffas i nya grupper etableras olika roller, vilket sker med automatik.

Enligt min mening arbetar en grupp som bäst när deltagarna kompletterar varandra, både med olika kunskaper, erfarenheter – men även med olika slags personligheter. Om alla deltagare skulle ta ledarskapet och dominera skulle det snabbt bli konflikt – och om alla deltagare skulle vara svaga att ta initiativ skulle förmodligen ingenting åstadkommas. Varje deltagare i AC är viktig, har en mängd resurser och är en potentiell kraft för gruppens resultat. En viktig egenskap i alla grupper är att den är en helhet bestående av individer med olika karaktärer, kunskaper och erfarenheter – men framförallt i relationerna mellan dessa.

I samspel mellan människor skapas mening och innebörd, och det är genom den sociala interaktionen som medvetandet om det egna jaget uppstår. Enligt Asplund agerar människan med

sociala responsivitet; när vi kommunicerar responderar vi med nyfikenhet och avger ett ansvar. Den sociala responsiviteten formar individen och skapar hennes personlighet. Mead menar med sin terminologi om ”Me” och ”I” att man reflekterar över sig själv och det sociala jag:et som både objekt och subjekt. Vi skapas och utvecklas kontinuerligt som individer genom våra sociala erfarenheter med andra människor. Många exempel på detta kan återfinnas inom AC, och deltagarna anser sig också ha förändrats eller utvecklats på det personliga planet efter AC. Man upplevde sig ha fått en spegel på sig själv, hade t ex blivit mer medveten om sig själv och sitt kroppsspråk. Med hjälp av det sociala samspelet skapas självmedvetande och reflektion – och det är alltså inte enbart bedömningen som bidrar till detta.

Deltagarna ansåg att det fanns stor tolerans i grupperna för andras förslag och synpunkter, och det var ingen som uppfattade någon konflikt. Däremot fanns det olika uppfattningar och viljor, men det är också en del av processen i AC. Jern menar att det finns gruppnormer som har en reglerande effekt och som är basala i alla sociala strukturer. Dessa är ofta outtalade och växer fram under gruppprocessen. Åhslund anger att det är krafterna i en grupp som styr gruppdynamiken, och att dessa krafter kan vara både öppna och kända eller mer osynliga och dolda, men att varje individ påverkar gruppen. Gruppdynamik som leder åt rätt håll skapar en grupp som ges utrymme och stimulerar medlemmarnas utveckling och mognadsgrad, oavsett det officiella målet. Genom AC:s olika simuleringsövningar ges förutsättningar till detta, men det är varje enskild grupp som skapar sina egna mål och resultat.

Det framkom inga synpunkter kring AC:s spatiala struktur, men jag menar att man har bra modell där alla har ögonkontakt och ingen är mer centralt placerad än någon annan, och där ingen heller kommer i skymundan. Sjölund menar att placering och avstånd har betydelse för de interaktionsmönster som utvecklas i gruppen, men jag kan inte se att man kan placera deltagarna annorlunda. Det främsta skälet är förstås eftersom bedömarna ska iaktta två deltagare åt gången. Enligt Goffmans dramaturgiska metaforer är det dock tydligt att deltagarna befinner sig på ”scenen” och spelar sina ”roller” inför bedömarna som är ”publik”. Ett par deltagare kände sig också iakttagna och bedömda under gruppövningarna, men upplevde inte direkt detta som något negativt.

Sjölund menar att enbart den sociala effekten är tillräcklig för att påverka en persons beteende, och resultat från olika forskningar visar tydligt bättre prestationer i samvaro med andra än i ensamsituationer. Inom ”AC Skåne” är alla nöjda med den egna insatsen, och majoriteten menade att man hade presterat mer som gruppmedlem än individuellt eftersom man tyckte att man tillförde varandra. Detta stöds också av Kauffman & Kauffman som anger att människan har begränsade resurser att nå sina mål och elementära behov om man står

enskild. Om man istället är delaktig i en grupp ingår man i en organism som är ett betydligt kraftfullare verktyg med en gemensamhet av resurser och tillgångar. Enligt Granström presterar grupper bättre än genomsnittsledaren. Lewin anser att det är lättare att påverka personligheten hos personer som ingår i en grupp, än att påverka var och en separat. Jern har konstaterat synergieffekter i grupp sammansättningar där likheter förstärker varandra genom gemensam inverkan, och att en grupp levererar högkvalitativa lösningar ju fler infallsvinklar som är representerade. Jag finner därför att ”AC Skåne” har omfattande teoretiskt stöd för sin metodik.

Majoriteten av deltagarna upplevde att de hade förändrats och utvecklats på det personliga planet efter AC. Hälften tyckte att man utvecklats emotionellt/känslomässigt och majoriteten menade att man utvecklats såväl kognitivt/intellektuellt som beteendemässigt. Flertalet tyckte sig även ha förändrats och utvecklats yrkesmässigt efter AC, såväl emotionellt, kognitivt som beteendemässigt. Man menade också att den yrkesmässiga självbilden hade förändrats eller justerats genom AC. Angående de sju ledarskapskriterierna hade majoriteten utvecklats något gällande ”Mål- och resultatorientering” och ”Förmåga att påverka andra”. Hälften har utvecklats något avseende ”Analytisk förmåga”, ”Kreativitet” samt ”Social säkerhet”. Jag finner därmed att AC är en mycket bra metod för utveckling och förändring.

Eftersom man i ”AC Skåne” klart har definierat de olika kompetensfaktorerna för sina chefer och ledare finns också möjlighet att man kan skapa en slags ”idealchef”. Att varje deltagare skulle ha högsta betyg på samliga kriterier vore relativt osannolikt, men man kan alltså skapa en mall rent teoretiskt. Man kan därmed konstatera att rekrytering eller utveckling av chefer och ledare med AC-metoden kan innebära en slags likformighet, och att risken finns för att skapa schabloner. Det får i så fall dock anses vara av positivt slag, eftersom det är de goda och värdefulla egenskaperna man efterfrågar och utvecklar hos varje deltagare.

Jag upplevde vid intervjuerna att det var svårt för respondenterna att separera om/hur man utvecklats som individ eller som yrkesperson, detta gick hand-i-hand och kunde inte enkelt särskiljas. Genom att deltagarna påverkas och får nya erfarenheter från AC-dagen bidrar det till att ytterligare förstärka deras identitet. Detta sker både i deras yrkesroll, men även på det personliga planet. Med hjälp av bl a en konstruktiv återkoppling kan deltagaren förändra sitt beteende och därmed också i förlängningen sin identitet. Många personer som arbetat i ledande befattning under många år kan stagnera i sin roll som chef/ledare. Då är AC enligt min mening en utmärkt metod för att utvecklas vidare i såväl den yrkesmässiga rollen som den personliga identiteten. Det finns inte heller så många utvecklingsmöjligheter för dessa personer, då de ofta redan nått det högsta skiktet inom respektive organisation.

Det centrala för organisationerna är givetvis deltagarnas professionella utveckling och själva nyttiggörandet med AC. Anledningen till att de blivit nominerade för AC är ju för att de ska få ökad utveckling, kompetens och erfarenhet som sedan kan användas i arbetet. Det är därför glädjande att flertalet också tycker sig ha förändrats och utvecklats yrkesmässigt efter AC, såväl känslomässigt, intellektuellt som beteendemässigt. Deltagarna menade också att den yrkesmässiga självbilden hade förändrats eller justerats genom AC. Studien visar alltså att AC-metoden återför mycket till organisationerna i förhållande till investeringen.

Deltagarna var till största del positiva, men man analyserade och värderade tydligt AC-konceptet och det fanns även en viss kritisk hållning gentemot AC. Man ifrågasatte bl a den teoretiska grunden för bedömarna, alltså deras kompetens och vad de baserade sig på. Man menade att det påverkar tyngden och trovärdigheten i återkopplingen, och ansåg att det skulle ha gett mer kvalitet och legitimitet åt AC. För att lösa detta problem skulle man t ex kunna utforma en broschyr med information kring bedömarna, deras utbildning och erfarenheter. Det är sannolikt lättare för en erfaren ledare eller en chef på en hög befattning att ta emot kritik eller återkoppling från en bedömare om man har insikt och respekt för dennes kunskaper.

Ett par deltagare saknade sammanhang, syfte och uppdrag med övningarna, och upplevde att det kändes diffust. Man saknade även facit och konsekvenser efter övningarna, eller vad som egentligen var meningen med övningen. Här upplevs alltså en brist som bör kunna rättas till genom att vid återkopplingen informera i stora drag om varje övning och syftet med den. Man bör även koppla ihop de sju ledarskapskriterierna med de olika övningarna, och hur övningarna var uppbyggda för att visa specifika kompetenser/kriterier.

Någon deltagare var kluven p g a rollspelen och undrade om det egentligen gav en realistisk bild; om man agerade utifrån sig själv som person eller utifrån den roll man fick. Min uppfattning är att rollerna finns för att skapa handling och dynamik i gruppen, man måste ha olika viljor och inriktningar – annars finns risk att övningen flyter ut i något allmänt resonemang med konsensus-anda. Innan övningen informerar processledaren dock om att rollen endast är ett ramverk för deltagarna att förhålla sig till, och att det är viktigt att man utgår från sig själv och sin egen person i övningen. Eventuellt bör man informera tydligare om rollerna i fortsättningen, och göra det mer uttryckligt.

Någon deltagare undrade varför inte intervjuaren återkopplade, då man tyckte att det hade varit naturligast eftersom man ju hade ”lärt känna varandra”. Syftet är att återkopplaren skall

vara så fri som möjligt från egna uppfattningar, och att inga relationer bör finnas mellan deltagare och bedömare. Eftersom det finns frågor kring detta bör det eventuellt informeras om och klargöras tydligare i fortsättningen.

Majoriteten menade att de kontakter som skapats under AC var av stort värde, man hade bytt visitkort och därigenom fått en ingång till andra organisationer. Flera respondenter ansåg att det vore intressant med privata samarbetspartners, man såg bl a likheter i organisation och ledarskap, och att vi har mycket att lära av dem. Jag menar också att positiva synergieffekter skulle kunna uppstå genom att de privata organisationerna kan balansera upp myndigheterna på ett bra sätt.

Jag konstaterar att det är en stor vinst med tre deltagande organisationer i ”AC Skåne”, eftersom deltagarna är nya för varandra och för bedömarna. Det finns inga förutfattade meningar, vilket gör att alla har samma möjlighet att agera utifrån samma förutsättningar. Alla deltagare har vidare samma möjlighet att visa upp sig, oavsett formella kompetenser, tidigare misstag eller meriter. Det känns därför som att metoden är opartisk för deltagarna - och att alla utgår från samma villkor.

En intervjuperson menade att idealet vore sex olika organisationer, för att undvika relationer mellan deltagarna, och att olikheterna skulle vara en styrka. Förslaget är bra, men det kan eventuellt vara svårt att genomföra i praktiken, då AC är en stor logistisk apparat som kräver mycket praktiskt hantering runtomkring. Det är vidare också viktigt att deltagarna är på ungefär samma nivå och befattning, och det kan eventuellt bli problematiskt med så många deltagande organisationer.

Ett av AC:s kriterier är att det ingår flera olika moment under AC. Vissa deltagare upplever det svårt att fritt kommunicera och prata med andra, men har lättare att komma till sin rätt vid skriftliga övningar eller vid intervjusituationer. Man kan även uppleva att vissa deltagare är mer dominerande i gruppövningarna, vilket gör att andra kan komma i skymundan. Jag finner därför konceptet med flera olika moment positivt, och att det är en styrka att alla deltagare kan visa sin kompetens på olika sätt.

Deltagarnas värdering och rangordning av AC-övningarna utföll så att ”Gruppövning 2” kom på första plats, ”Gruppövning 1” på andra plats, ”Intervjun” på tredje plats och ”Skrivövningen” på sista plats. Det var intressant att de tre första övningarna låg väldigt nära varandra i värdering, medan det var ett större avstånd till skrivövningen. Intervjun upplevdes av deltagarna som den enklaste övningen och skrivövningen som svårast. Jag reflekterar över

varför intervjun upplevdes som enklast, och har uppfattningen att det var för att deltagarna inte behövde mobilisera eller förbereda sig - de kunde istället direkt utgå från sig själv och sina egna tankar.

Det fanns många synpunkter på återkopplingen från AC. Den skriftliga återkopplingen kom inte i utsatt tid vid ett par tillfällen, utan deltagarna fick påminna flera gånger. Man menade att resultatet var en färskvara, och att det borde komma i samband eller efter den muntliga återkopplingen. En deltagare tyckte att återkopplingen inte hängde ihop och ifrågasatte om bedömarna verkligen hade tid och utrymme för sitt AC-uppdrag. Här reflekterar jag över varför bedömarna inte fullgjort sitt uppdrag i tid, och menar att det även ligger ett visst ansvar på bedömningsledaren att bevaka så att detta fungerar praktiskt efter varje AC.

En synpunkt som framkom var att man bör slå ihop den muntliga och skriftliga återkopplingen till ett moment. Man menade att det bästa vore om man fick det skriftliga underlaget tillsammans med en muntlig förklaring samtidigt. Detta förslag är tilltalande och borde kunna förverkligas relativt enkelt. Dessutom hade det förenklats för bedömarna; från den skriftliga delen kunde man klargöra sina observationer och ge exempel - sedan hade återkopplingen varit avslutad. Det kom också förslag om att man ville träffa alla bedömarna vid återkopplingen, för att få samtliga iakttagelser och synpunkter som framkommit. Det kräver i så fall att man lägger in en dag extra för AC-arbetet, men är i praktiken fullt genomförbart.

Utifrån de frågor och kommentarer som framkom under intervjuerna är det tydligt att bedömarna återkopplar högst olika och är mycket skilda i sin information kring AC. Man skulle därför kunna sammanställa t ex ett faktablad som används av samtliga bedömare vid återkopplingen. Detta blad skulle kunna innehålla ett antal punkter med relevanta fakta i efterhand kring övningar, kriterier, bedömning o s v – för att säkerställa att samma information ges till samtliga deltagare.

Enligt min bedömning bör man alltså ”knyta ihop” allt på slutet så att deltagarna tydligare förstår AC-konceptet i sin helhet. Jag ser att man lagt en hel del resurser på själva AC, men man kanske har förbisett en del av efterarbetet. Den information och återkoppling som deltagarna får efteråt är enligt min mening minst lika viktig för deltagarnas utveckling - för att de ska förstå helheten och vad de varit med om i AC. Jag upplevde att deltagarna hade många konstruktiva synpunkter kring AC, och man skulle därför kunna upprätta ett slags utvärderingsformulär. Där kunde deltagarna efter genomgången AC lämna sina åsikter, samt ge förslag till förändringar, förbättringar o s v.

Det finns en väl definierad skattningsskala i AC som anger hur man ska betygssätta de olika observationerna, och bedömarna använder sig av samma skaldefinition. Deltagarna funderade dock över hur man inom AC blir bedömd ur ett genusperspektiv – om en kvinna respektive en man verkligen blir bedömda på samma grunder. Är det t ex så att en kvinna förväntas vara mer lyhörd eller kreativ per automatik, och att det då inte värderas på samma sätt som när en man bedöms? Man kan fråga sig om en kvinnlig respektive en manlig bedömare använder sig av samma grunder när de bedömer - alla människor har ju sina egna referensramar. Det kan därför finnas anledning till att man lyfter och diskuterar denna fråga, och det är även viktigt att man resonerar kring bedömningsskalorna och hur de praktiskt används.

Någon respondent undrade om man har beaktat olika slags ledarkulturer, och undrade vad som gäller för AC och vad bedömarna står för. Eftersom det kan skilja sig oerhört mycket åt, t ex i olika organisationer och branscher tyckte man det vore intressant att få veta bedömarens gemensamma grund. Vilken ledarkultur representerar man egentligen inom ”AC Skåne” och vilka är idealen o s v? Detta skulle med fördel kunna diskuteras i programgruppen och informeras vidare om till deltagarna, t ex i faktabladet. När jag studerat de sju ledarkriterierna är min uppfattning dock att dessa inte tycks vara specifikt ”myndighetsaktiga”, utan relativt generella för de flesta typer av chefer och ledare inom olika branscher och organisationer.

Deltagarna önskade vidareutveckling och kontinuitet efter AC. Man föreslog t ex att utvecklingsplaner borde göras upp vid återkopplingen, som sedan skulle kunna följas upp. Man lämnade även förslag på utvecklingsgrupper, att AC-gruppen skulle kunna träffas kontinuerligt för vidare utbyte och förkovran, när kontakten nu hade etablerats mellan dem. Detta förslag finner jag intressant, och uppfattar också att det relativt enkelt skulle kunna omsättas i praktisk handling. En deltagare från varje grupp skulle t ex kunna bli kontaktperson och ansvara för att sammankalla gruppen. Värdskapet skulle sedan kunna gå runt på samtliga sex deltagare, man kunde göra studiebesök på varandras arbetsplatser med lämpliga intervall, och på så sätt få större kunskap och insikt om varandras verksamheter.

Någon föreslog att man skulle kunna skapa en chefsbank med AC-deltagare mellan organisationerna, vilket jag tycker är ett intressant förslag. Eftersom det inte finns så många möjligheter avseende avancemang för chefer och ledare på högre nivå kunde detta vara en möjlig utväg. En del stagnerar också i sin roll efter hand, och vill kanske göra något annat eller få nya intryck. Med ett samarbete hade man haft tryggheten med en liknande organisation eller myndighet i botten, samtidigt som man fick nya utmaningar. Om man inte vill eller har möjlighet att byta tjänst skulle man istället kunna praktisera en tid, för att få ”input” till sig själv

och organisationen. En chefsbank skulle också kunna underlätta vid rekryteringar, för att hitta kandidater med lämplig erfarenhet inom offentliga sektorn.

Deltagarna tyckte också att det borde göras mer reklam för AC, att man skulle ge mer information för att utveckla AC vidare och få med fler deltagare. Jag konstaterar att man lagt ner oerhört mycket arbete i uppbyggnaden av AC och konstruktionen av olika övningar. Kanske har man under tiden tappat bort slutresultatet och vidareutvecklingen – och här finns så oerhört mycket mer att göra. ”AC Skåne” är dock ett stort koncept som kräver mycket arbete i underhåll och utveckling, och det borde finnas någon ansvarig som höll ihop och drev konceptet vidare.

Eftersom deltagarna bedöms i olika övningar under verklighetstroga och realistiska villkor, upplever jag AC som en objektiv och opartisk metod. Människors sociala handlande och beteende påverkas både av individen och av situationen. Man växlar beteende beroende på vilka situationer och omständigheter man befinner sig i. Olika personer kan också agera på skilda sätt beroende på förutsättningarna. Eftersom AC bedömer konkreta beteenden kan man dock mäta och förutse hur individen kommer att agera under autentiska förhållanden.

Jag uppfattar således att AC-metoden är en bra modell för utveckling, och som även skulle kunna användas vid t ex karriärplanering eller vid organisationsförändringar. AC är också en bra metod för att fastställa vilka kompetenser som krävs för att möta framtidens krav och behov.

Arbetet med detta uppsatsområde har varit mycket intressant, och i en fortsatt studie skulle man djupare kunna undersöka valda områden inom AC. Det hade t ex varit oerhört intressant att studera teorier och andra modeller för ledarskapsutveckling, men tyvärr har inte tiden räckt till i detta arbete. Man skulle även kunna genomföra en studie med samtliga deltagare inom ”AC Skåne”, där man fokuserar på mer organisatoriska perspektiv mellan myndigheterna. Det hade även varit intressant att intervjua bedömarna för att få veta deras tankar och erfarenheter kring AC-arbetet.

Jag uppfattar att respondenterna öppet och uppriktigt har delat med sig av sina synpunkter och erfarenheter från ”AC Skåne” - och hoppas att detta uppsatsarbete kan bidra med något till fortsatt arbete och utveckling. Det har framkommit en del tänkvärda förslag som programgruppen kan arbeta vidare med om de finner det intressant.

Som avslutning vill jag nämna en överraskande och positiv reflektion som jag från början inte alls var förberedd på – nämligen att jag själv fått så mycket till mig i mitt eget ledarskap! Genom att respondenterna gav så mycket av sina egna tankar och kunskaper, så fick jag många tips och infallsvinklar i mitt eget arbete. Det känns som en bonus som jag inte räknat med – och jag har fått många nya goda förebilder...!

7) SAMMANFATTNING

I kapitel 7) görs en kort sammanfattning av arbetet som helhet.

AC-metoden används allt oftare som rekryteringsmetod och/eller för att utvärdera kapacitet och utvecklingsbehov hos individer, ofta på chefs- och ledningsnivå. AC-metoden har sitt ursprung från Tyskland, men vidareutvecklades under andra världskriget inom den engelska armén och amerikanska underrättelsetjänsten. Metoden har sedan bearbetats och förfinats kontinuerligt genom forskning och utveckling, och kom till Sverige i mitten av 1980-talet. AC-metoden mäter konkreta beteenden hos individer, och anpassas för att mäta olika relevanta kompetenser. Personen blir belyst på olika nivåer mellan egenskaper och beteende, och syftet är att nå en systematisk och vetenskapligt bedömning av varje individ.

Syftet med uppsatsen har varit att ge läsaren en övergripande bild av Assessment Center (AC) samt att redovisa hur myndighetssamverkan ”AC Skåne” skapades mellan Polismyndigheten, Malmö Stad och Försäkringskassan i Skåne. Detta har också framförts i stora drag, bl a med bakgrund och genomförande samt hur det fungerar praktiskt idag. Ett annat syfte med arbetet var vidare att redovisa de resultat som framkommit vid en kvalitativ studie bland tidigare deltagare från ”AC Skåne”.

Från resultaten kan utläsas att förväntningarna inför AC var höga och att de flesta infriades. Alla var nöjda med den egna insatsen, och majoriteten menade att man hade presterat mer som gruppmedlem än individuellt. Kommunikationen var inledningsvis försiktig, men fungerade bättre efter hand. Atmosfären i gruppen upplevdes som öppen och tillåtande, man tyckte sig kunna framföra sina åsikter fritt. Klimatet kändes öppet och avslappnat, dock fanns en viss positionering i början vilken sedan avtog. Man uppfattade tydligt interaktion och gruppdynamik i gruppen. De olika gruppövningarna fungerade bra, och ledarrollen växlade med uppgifterna. Det fanns tolerans för andras förslag och synpunkter, det fanns olika uppfattningar och viljor i gruppen, men det upplevdes inte som någon konflikt. Med tanke på förutsättningarna tyckte alla deltagare att man lyckats lösa uppgifterna på ett bra sätt. Samtliga tyckte att det var positivt att AC består av deltagare från olika organisationer, och man upplevde speciellt att de kontakter som skapats under AC var av stort värde.

Majoriteten av deltagarna upplevde att de hade förändrats och utvecklats på det personliga planet efter AC, och menade att man utvecklats såväl intellektuellt som beteendemässigt. Man ansåg att den personliga självbilden hade blivit något bekräftad. Flertalet tyckte sig ha förändrats och utvecklats yrkesmässigt efter AC, såväl emotionellt, kognitivt som beteendemässigt.

Man menade också att den yrkesmässiga självbilden hade förändrats eller justerats genom AC.

Som det mest bestående minnet från AC angavs återkopplingen. Som sammanfattande betyg på AC gav majoriteten betyget 4-5. Flertalet upplevde sig även ha blivit bedömda på objektiv basis i AC och skulle också vilja delta i ytterligare AC. Man ansåg att helheten och genomförandet var mycket bra samt att konceptet var välgjort. Studiens resultat visar sammanfattningsvis att deltagarna uppfattar AC som en bra metod som ger mycket tillbaka till den enskilde. Med utgångspunkt från resultaten har en diskussion förts kring "AC Skåne" och flera förslag till vidare utveckling har framförts.

Med stöd av teoretiska utgångspunkter, empiriskt fält, resultat, analys och diskussion har arbetet belyst och reflekterat kring olika former av socialpsykologiska och gruppdynamiska processer i Assessment Center. Tillsammans besvarar detta uppsatsens syfte och frågeställningar - vilket härmed är avslutat.

Alla människor har sina grundegenskaper och personligheter, vilka gör dem unika.

*Det är dessa egenskaper som med stöd av AC-metoden kan vidareutvecklas
för att också skapa unika chefer och ledare.*

KÄLL OCH LITTERATURFÖRTECKNING

Litteratur:

- Asplund, J. (1987) *Det sociala livets elementära former*, Göteborg: Korpen.
- Aubert, V. (1979) *Sociologi: Socialt samspel*, Stockholm: Almqvist & Wiksell Förlag AB.
- Brevemark, E. (2001) *Assessment-Center: Ett sätt att identifiera personalutvecklingsbehov, och skapa lärande?*, Uppsala universitet, Pedagogiska institutionen.
- Bryman, A. (1997) *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*, Lund: Studentlitteratur.
- Buhr, H. & Lagerberg, M. (2001) *Assessment center – lämplig i alla organisationer?*, Uppsala universitet, Företagsekonomiska institutionen.
- Eisele, P. (2003), *Experimentell och tillämpad socialpsykologi*, Lund: Studentlitteratur.
- Giddens, A. (2003) *Sociologi*, Lund: Studentlitteratur.
- Goffman, E. (1974) *Jaget och maskerna*, Stockholm: Rabén & Sjögren.
- Jern, S. (1998) *Den välfungerande arbetsgruppen. En genomgång av forskning och praktikerfarenheter.* i Granström, K., Jern, S. & Näslund, J. *Grupper och gruppforskning*, FOG, Samlingsvolym 1, Institutionen för pedagogik och psykologi, Linköpings universitet.
- Johannessen, A. & Tufte, P-A. (2003) *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, Malmö: Liber.
- Johansson, T. (2004) *Socialpsykologi*, Lund: Studentlitteratur.
- Kauffmann, G. & Kauffmann, A. (1998) *Psykologi i organisation och ledning*, Lund: Studentlitteratur.
- Olsson, E. (1998) *På spaning efter gruppens skäl - gruppen i teori och praktik*, Lund: Studentlitteratur.
- Patel, R. & Davidsson, B. (2003) *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Lund: Studentlitteratur.
- Sjölund, A. (1979) *Gruppsykologi*, Stockholm: Rabén & Sjögren.
- Svedberg, L. (2000) *Gruppsykologi om grupper, organisationer och ledarskap*, Lund: Studentlitteratur.
- Zaar, C. & Tillman, P. (2003) *Assessment Center för bättre ledarskap & mer framgångsrika organisationer*, Stockholm: Ekerlids förlag.
- Åhslund, K. (1982) *Tankar om grupper och gruppdynamik*, Göteborg: Orstadius.

Internetmaterial:

- AC:s officiella hemsida; <http://www.assessmentcenters.org> (2006-12-13)
- Nationalencyklopedin: <http://www.ne.se> (2006-11-14)
- Lexikon: <http://www.lexikon.nada.kth.se/cgi-bin/sve-eng> (2006-12-13).

Internt material inom "AC-Skåne":

- Överenskommelse (2005-07-22)
- Ledarskapskriterier (2006-04-03)
- Handledning för bedömare (2005-07-22)
- Bedömarnas roll (2005-07-22)
- Inbjudan till deltagare (2006-02-14)
- Självdeklaration (2005-07-22)
- Självskattning (2006-01-10)
- Schema för deltagare (2006-01-10)
- Internt körschema (2006-08-22)
- Observationsschema för bedömare (2006-01-16)
- Bedömningsöversikt (2006-04-03)
- Återkopplingsmall (2006-09-25)

E-mailkontakter:

- stefan.andersson@bet.hkr.se (*Handledare Högskolan Kristianstad*)
- rose-marie.callderyd@forsakringskassan.se (*Processägare Försäkringskassan*)
- hans.akesson@skane.polisen.se (*Processägare Polismyndigheten*)
- kerstin.lejonqvist@malmo.se (*Processägare Malmö stad*)
- eva.b.andersson@forsakringskassan.se (*Administratör "AC Skåne"*)

Bilaga1): Förfrågan till processägarna om att få genomföra intervjuer

Från: Nilsson Lisa

Skickat: den 9 november 2006 11:26

Till: 'kerstin.lejonqvist@malmo.se'; 'hans.akesson@skane.polisen.se'; Callderyd Rose-Marie

Ämne: Förfrågan om tillstånd för intervjuer ang "AC Skåne"

Till Processägarna för "AC Skåne"!

Jag läser nu sista delkursen till min examen i sociologi och har påbörjat mitt arbete med C-uppsatsen kring "AC Skåne". Fokus ligger på socialpsykologiska och gruppdynamiska processer inom AC.

Jag kommer bl a att fråga om hur deltagaren förändrats, som individ/yrkesperson. Jag vill också veta om/hur man förändrats emotionellt, intellektuellt samt praktiskt/ beteendemässigt. Jag önskar också veta vilka förväntningar man hade inför AC och om dessa infriats, samt om vad som varit mest positivt eller negativt med AC. Givetvis vill jag också veta vilka effekter som uppnås via AC, vad som tillförts individen/ledarskapet respektive organisationen i relation till investeringen. Jag arbetar fortfarande på intervjuunderlaget, och ni kommer att få det till er för ev synpunkter och kompletteringar.

Min tanke är att intervjua två deltagare från respektive organisation som genomgått "AC Skåne" under våren 2006. Det är viktigt att deltagarna fortfarande har AC färskt i minnet, samtidigt som det bör ha gått viss tid för reflektion och förändring. Jag hoppas kunna genomföra intervjuerna under november månad, och beräknar varje intervju till max en timme. Jag kommer slumpvis att välja ut intervjupersonerna, och garanterar givetvis deras anonymitet.

Tillsammans med resultaten från intervjuerna och relevant litteratur gör jag således en redovisning och utvärdering av "AC Skåne". Jag hoppas även att det kan vara till nytta för respektive organisation samt för "AC Skånes" fortsatta utveckling. För att praktiskt kunna genomföra detta arbete behöver jag dock ha ert tillstånd för att genomföra intervjuerna!

Vill Ni därför ta ställning till denna förfrågan och svara enskilt via mail om jag får ert godkännande? Hör gärna av er via e-mail eller på tel 070-300 29 60 om ni har frågor eller vill diskutera något kring studien. Jag behöver svar senast den 17 november för att hinna planera och genomföra intervjuerna under november. Materialet skall sedan bearbetas och analyseras under december. Min ambition är därefter att kunna gå upp till examination den 18 januari.

Med förhoppning om positivt svar!

/ Hälsningar Lisa Nilsson

Bilaga 2): Intervjufrågor

Intervjuperson (enligt kodplan):

Kön: Ålder: Utbildning:

Inledning:

1) Vilka var dina förväntningar inför AC?
Tex Infriades dessa?

Grupprocessen:

2) Hur uppfattade du gruppklimatet?

3) Hur fungerade kommunikationen i gruppen?
Tex Var den öppen eller ansträngd, fick alla utrymme?
Tex Kunde man framföra sina åsikter fritt, lyssnade man?

4) Hur fungerade samarbetet i gruppövningarna?
Tex Tog någon på sig ledarrollen i gruppen?
Tex Kom någon i skymundan i gruppen?
Tex Fanns det tolerans i gruppen för andras förslag och synpunkter?

5) Märkte du några konflikter i gruppen (*tex olika viljor*)?

6) Hur uppfattade du interaktion och gruppdynamik?
Tex Lyckades man lösa uppgiften på ett bra sätt?
Tex Var man överens om lösningen?

Den egna rollen:

7) Beskriv din egen roll/insats i gruppen!

8) Hade du presterat mer individuellt än som gruppmedlem?

Utveckling - Personlig:

9) Har du förändrats eller utvecklats som person efter AC? Hur?
a) Emotionellt/Känslomässigt
b) Kognitivt/Tankemässigt
c) Praktiskt/Beteendemässigt
Tex: Hanterar du situationer och relationer annorlunda?
Tex: Tänker du och planerar annorlunda?
Tex: Angriper och löser du ett problem annorlunda?

10) Har din personliga självbild förändrats efter AC?

Utveckling - Professionell:

11) Har du förändrats eller utvecklats i din yrkesroll efter AC? Hur?
a) Emotionellt
b) Kognitivt
c) Beteendemässigt
Tex: Hanterar du situationer och relationer annorlunda?
Tex: Tänker du och planerar annorlunda?
Tex: Angriper och löser du ett problem annorlunda?

- 12) Utifrån de sju ledarkriterierna; har du förändrat dig avseende;
- din helhetssyn?
 - din analytiska förmåga?.....
 - din mål- och resultatorientering?
 - har du förändrat din kreativitet?
 - din förmåga att påverka andra?
 - din lyhördhet?
 - din sociala säkerhet?.....

13) Har din yrkesmässiga självbild förändrats efter AC?

Övriga frågor:

- 14) Rangordna övningarna (Hannahs våndor, Intervju, Skrivövning, Junior-VM)
- T ex Vilken övning var enklast?*
 - T ex Vilken övning var svårast?*
 - T ex Upplevde du någon tidspress ?.....*

15) Hur upplevde du återkopplingen?

- T ex muntligt/skriftligt*

16) Uppfattade du dig bedömd på objektiv basis?

17) Vad anser du om att AC består av deltagare från tre olika myndigheter?

- 18) Vilket är det mest bestående minnet av AC?.....
- T ex Vad var mest positivt / negativt?*
 - T ex Ångrar du att du deltog i AC?*
 - T ex Skulle du vilja genomföra ytterligare AC?*

19) Sammanfattande betyg för AC? (betyg 1-5).....

20) Övriga tillägg/reflektioner/kommentarer?

.....

.....

.....

.....

Bilaga 3): Följebrev till intervjupersoner

Hej!

Jag heter Lisa Nilsson och tar snart min fil kand i beteendevetenskap vid Högskolan Kristianstad. Jag har nu påbörjat arbetet med min C-uppsats i sociologi som handlar om "Assessment Center Skåne".

Syftet med studien är att beskriva vad ett "Assessment Center" innebär som metod samt att påvisa hur "AC Skåne" konstruerats och fungerar praktiskt som myndighetsövervakning. Jag vill undersöka hur man som deltagare upplever AC samt vilka effekter som ev uppnås, vad som tillförs individen respektive ledarskapet. Mitt sociologiska fokus ligger på socialpsykologiska och gruppdynamiska processer inom AC.

För att göra detta möjligt behöver jag nu Din hjälp! Min tanke är att intervjua två deltagare från respektive organisation som genomgått "AC Skåne" under våren 2006. Det är viktigt att man som deltagare fortfarande har AC färskt i minnet, samtidigt som det bör ha gått viss tid för reflektion och förändring. Jag har slumpmässigt valt ut Dig som en av dessa deltagare, och har även gjort förfrågan hos processägare (*välj: Hans Åkesson, Polismyndigheten - Kerstin Lejonqvist, Malmö stad - Rose-Marie Callderyd, Försäkringskassan*) om att få genomföra intervjuerna inom Er organisation. Det är dock bara jag som har namnen på Er som deltar, och jag garanterar Din anonymitet.

Jag hoppas kunna genomföra intervjuerna under december, och beräknar varje samtal till ca en timme. Jag vill gärna använda bandspelare vid intervjun, för att ha möjlighet att kontrollera mina anteckningar och lyssna om vid behov. Det är endast jag som har tillgång till materialet som förvaras på ett säkert sätt, och som kommer att makuleras när arbetet är klart. Jag kommer sedan att göra en sammanställning av intervjuerna som ligger till grund för min analys. I redovisningen av resultaten kommer eventuella citat och återgivningar att vara helt oidentifierade. Uppgifterna är alltså helt anonyma och kan inte spåras tillbaka till Dig, och kommer endast att användas till den aktuella studien. Ditt deltagande är självklart frivilligt och Du kan när som helst avbryta det.

Tillsammans med resultaten från intervjuerna och relevant litteratur gör jag sedan en redovisning och utvärdering av "AC Skåne". Jag hoppas även att det kan vara till nytta för respektive organisation samt för det fortsatta utvecklingsarbetet inom "AC Skåne".

Jag hoppas att Du vill medverka i undersökningen och ser fram emot att få höra av Dig! Vi bestämmer sedan tillsammans lämplig tidpunkt och plats!

Har Du några frågor är Du välkommen att höra av dig!

Med förhoppning om ett positivt svar!

Lisa Nilsson

Tel: 0410-594 68 eller 070-300 29 60

E-mail: lisa.nilsson@forsakringskassan.se