

# **Processledares erfarenheter av att använda Chefoskopet för att utveckla chefers organisatoriska förutsättningar**



**Karin Allard**

**Samling "Gothenburg Studies in Work Sciences", Nr 25, 2023**

**© Författaren**

**ISBN 978-91-87876-61-5**

---

Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap

Skanstorget 18

Box 720

405 30 Göteborg

031-785 0000

[www.socav.gu.se](http://www.socav.gu.se)

# 1. Sammanfattning

## Inledning och syfte

Rapporten handlar om hur offentlig sektor med hjälp av processledare som får handledning kan använda Chefoskopet för att förändra chefers förutsättningar.

*Syfte.* Rapportens syfte är att bidra med kunskap om processledares erfarenheter av att i praktiken utveckla chefers organisatoriska förutsättningar med stöd av en strukturerad metodik, Chefoskopet.

Rapporten har två fokus: 1) att beskriva den teoretiska och erfarenhetsbaserade bakgrunden till och utformandet av processhandledning som genomförts i Göteborgs Stad. 2) att redovisa och diskutera de erfarenheter som processledarna har identifierat, diskuterat och reflekterat över i samband med processhandledningen.

## Metod

*Sammanhang:* Stadsledningskontoret i Göteborgs Stad beslöt att under 2020-2021 pröva Chefoskopet i praktiken. Processledare som skulle driva och planera verktyget i ledningsgrupper rekryterades internt och utbildades. En extern processhandledare rekryterades.

*Processhandledningens intervention och metodik:* Processledarna och processhandledaren träffades åtta gånger digitalt under 2,5 timmar per gång. Vid samtliga handledningstillfällen har en handledningsmetod använts som är baserad på bland annat Kolbs modell om kontinuerligt lärande, Bernler och Johnssons handledning i psykosocialt arbete och Andersons et al's metoder som använts i perspektivlaboratorier. Vid första tillfället introducerades grunder i processhandledning.

*Deltagare:* Fem processledare genomförde Chefoskopet i fyra ledningsgrupper.

*Data:* Rapportens datamaterial utgörs av processledarnas erfarenheter som framkommit i samband med processhandledningen. Processledarna har själva sammanfattat sina erfarenheter och har gemensamt valt ut de sammanfattningar som de önskar föra vidare till Göteborgs Stad för att bidra till det organisatoriska lärandet och även får användas i den här rapporten.

*Analys:* Med hjälp av tematisk analys har fyra huvudteman identifierats i materialet: Processledarrollen, Processledares förutsättningar att arbeta med Chefoskopet, Att utveckla chefers förutsättningar – ett arbete i ledningsgrupp och Processhandledningen.

## Resultat

Processledarna har 1) stöttats i sitt arbete med ledningsgruppens process 2) fått stöd i sin processledarroll 3) lärt sig en handledningsmodell och fått verktyg som kan användas vid processledning och processhandledning.

Processledarna har reflekterat över de organisatoriska förutsättningar som processledare har i sitt arbete med Chefoskopet i en ledningsgrupp. Processledarna anser att Chefoskopet behöver förankras mer i organisationen än vad som gjorts och att cheferna behöver ha ökad kännedom om vad organisatoriska förutsättningar innebär för chefer i Göteborgs stad. De

efterfrågar också att kommunikationsvägar etableras i staden så att processledarna lättare kan mobilisera de som berörs av förändringen.

Processledarna har reflekterat över behovet av att klargöra roller och ansvar. De har återkommande behövt klargöra processledarrollen för ledningsgruppen. De har diskuterat vikten av att ledningsgruppen tar sitt ägandeskap i arbetet med Chefoskopet och att formerna för samarbetet mellan processledaren och ledningsgruppen blir tydligt. Ibland har vissa delar av Chefoskopet nedprioriterats. När detta har skett på processägarens initiativ är det viktigt att processägaren också förstår att det är han eller hon som behöver ta ansvar för konsekvenserna av att målen med specifika delar av Chefoskopets kan behöva omformuleras.

Ett tredje tema som processledarna har identifierat är vikten av att ha goda kunskaper i gruppdynamik för att kunna:

- a) bidra till att skapa ett klimat för dialog och nyfikenhet i ledningsgruppen
- b) stötta ledningsgruppen i beslutsfattande
- c) bemöta tvivel i ledningsgruppen och motverka att enskilda medlemmars tvivel sprids till andra

Det fjärde temat har handlat om processhandledningen som en kontinuerlig lärprocess. Enligt Kolbs modell har processledarna identifierat två teman som kan kategoriseras som abstrakt tänkande som kan bidra till att processledarna kan dra slutsatser om hur de kan agera i sin processledarroll. De teman som processledarna har reflekterat över är:

- a) Förändringar kontra förbättringar som handlar om ett ifrågasättande om ledningsgruppen genomför förändringar på djupet med hjälp av Chefoskopet, alternativt om de mer ytligt ägnar sig åt förbättringar som egentligen inte gör någon skillnad.
- b) Behov av kunskap om att flytta fokus från individ till systemperspektiv. Processledarna har upplevt utmaningar när diskussionen i ledningsgruppen har krävt att kontextuella faktorer tagits i beaktande. Processledarna uppmuntrar Göteborgs Stad till att utbilda chefer om flernivåteori samt reflekterar själva över hur de kan processleda så att ledningsgruppen ser vad de behöver göra och var ansvaret ligger

### **Slutsatser**

Sammantaget visar rapporten att processledarna har fått olika stöd genom Sunt arbetslivs material om Chefoskopet, genom metod- och processhandledning. Detta har uppskattats. Dock efterfrågar de stöd till exempel från Sunt arbetsliv när tekniken inte fungerar med Chefoskopet. Vidare efterfrågar de ett ökat stöd från Göteborgs Stad och föreslår att staden bygga en organisation som har plats för arbetet med Chefoskopet. Processledarna behöver veta vilka som kan hjälpa dem i arbetet och även ställa frågor till. De efterfrågar även en arena för dialog och planering med nyckelpersoner och förvaltningsdirektören.

### **Rekommendationer till Göteborgs Stad**

Även om det finns omfattande vägledning tillgänglig för processledare på Sunt arbetslivs hemsida så är informationen om processledarnas processinriktade arbete avsevärt mer begränsat. Processhandledningen har därmed varit ett stöd och bidragit till att stärka processledarnas förutsättningar att arbeta med Chefoskopet.

*Rekommendation 1: Fortsätt erbjuda processhandledning i grupp till processledare.*

För att undvika fundamentala attributionsfelet behöver chefer i Göteborgs stad öka sina kunskaper om flernivåteori. Processledarnas reflektioner i processhandledningen har visat att även ledningsgrupperna behöver flytta fokus från individnivå till grupp- och organisationsnivå. Ett individperspektiv riskerar att bidra till att ledningsgrupperna inte arbetar med förändringar av systemen, utan enbart strävar efter förbättringar. Detta är en viktig signal och lärdom för Göteborgs Stad.

*Rekommendation 2: Utveckla Göteborgs stads chefer i flernivåteori.*

Erfarenheterna av att vara processledare för Chefoskopet har medvetandegjorts inom ramen för processhandledningen. Därmed har Göteborgs Stad skapat en pool av erfarna processhandledare som har vuxit i sitt lärande. Processledarna har god kompetens och har genom sina erfarenheter fått lärdomar som Göteborgs Stad kan använda i det fortsatta arbetet med Chefoskopet och annat förändringsarbete. Vidare kan gruppen av processledare vara behjälplig i ett fortsatt arbete med att implementera Chefoskopet i Göteborgs Stad.

*Rekommendation 3: Ta till vara den nya poolen av duktiga processledare.*

## Innehållsförteckning

1. <b>Sammanfattning</b> .....	2
2. <b>Inledning</b> .....	7
2.1. Göteborgs Stads samarbete med forskningsprojekt om chefers organisatoriska förutsättningar.....	8
3. <b>Syfte</b> .....	10
4. <b>Bakgrund</b> .....	10
4.1. Chefiosforskarnas syn på chefers organisatoriska förutsättningar .....	10
4.2. Organisatoriskt förändringsarbete .....	11
4.3. Perspektivmedvetenhet .....	12
4.4. Processledare .....	13
4.5.Handledning av processledare .....	13
4.6. Grunder i processhandledning i grupp/gruppcoaching.....	15
4.7. Handledningsmodell.....	17
4.8. Chefoskopet som metodik.....	18
4.9. Chefoskopets delar .....	19
5. <b>Metod</b> .....	21
5.1. Sammanhang .....	21
5.2. Övergripande design och metodhandledning .....	21
5.3. Processhandledningens intervention och metodik.....	21
5.4. Deltagare .....	22
5.5. Data .....	22
5.6. Analys .....	23
6. <b>Resultat</b> .....	23
6.1. Processledarrollen .....	23
6.2. Processledares förutsättningar att använda Chefoskopet .....	24
6.3. Att utveckla chefers organisatoriska förutsättningar – ett arbete i ledningsgrupp .....	25
6.4. Processhandledningen.....	26
7. <b>Diskussion</b> .....	28
7.1. Organisatoriska förutsättningar för processledarnas arbete .....	29
7.2. Klargörande av roller och ansvar.....	29
7.3. Kunskap om gruppdynamik .....	30
7.4. Kontinuerligt lärande i processhandledningen .....	31
8. <b>Slutsatser</b> .....	32
8.1. Processledarna behöver stöd .....	32
8.2. Behov av förankring och arenor för dialog inom Göteborgs Stad .....	32

<b>9. Rekommendationer till Göteborgs Stad .....</b>	<b>33</b>
9.1. Fortsätt med processhandledning i grupp .....	33
9.2. Utveckla chefernas kunskaper om flernivåteori .....	34
9.3. Ta till vara den nya poolen av processledare .....	33
<b>10. Referenser.....</b>	<b>34</b>

## 2. Inledning

En av offentlig sektors stora utmaningar handlar om kompetensförsörjning. Det är svårt för många offentliga organisationer att attrahera, rekrytera och behålla personal. Särskilt svåra utmaningar har vård, skola och omsorg som drabbas dubbelt av en åldrande befolkning i samhället. Dels är det många medarbetare och chefer som är på väg att gå eller redan har gått i pension, dels är det allt fler äldre som är i behov av vård och omsorg. Offentlig sektor har därmed ett skriande behov av att anställa personal, men utmanas av att konkurrensen om nya medarbetare hårdnar eftersom antalet personer i arbetsför ålder i Sverige är begränsat. För att välfärden ska fungera behöver offentlig sektor attrahera och rekrytera ny personal. Då behöver goda arbetsvillkor och en arbetsmiljö som är hållbar och hälsofrämjande för alla anställda kunna erbjudas.

Arbetsförhållandena i vanliga yrken inom välfärdssektorn var mycket goda på 1990-talet. Mycket tyder på att förhållandena har försämrats avsevärt sedan dess. Forskare menar att denna försämring bland annat är en konsekvens av new public management som infördes som styrmodell på 1990-talet i offentlig sektor och som uppfattas ha påverkat effektiviteten och arbetsmiljön negativt (Härenstam & Östebo, 2014a). Idag beskrivs arbetsförhållandena för samma yrkesgrupper vara bland de sämre (Östebo & Härenstam, 2013). Arbetsmiljön anses vara eftersatt och riskera medarbetarnas hälsa. En konsekvens är att många kommuner har höga sjukskrivningstal. Vidare väljer många befintliga medarbetare att lämna sina arbeten i förtid (Corin & Björk, 2017).

Det är cheferna som är ansvariga för medarbetarnas arbetsmiljö och som i förlängningen påverkar medarbetarnas hälsa, prestation och motivation. Chefer har därmed en stor betydelse för att skapa välfungerande och hållbara organisationer och kan sägas ha en nyckelfunktion i välfärdsuppdraget och kommunernas utmaningar (SKR, 2023). Det är första linjens chefer som förväntas hantera och balansera förväntningar och krav, alltifrån den politiska nivån till medarbetarna som utför arbetet (Sunt arbetsliv, Chefios, uå).

Det finns såväl svensk som internationell forskning om hur medarbetares arbetsmiljö kan undersökas och förbättras. Även om det de senaste åren funnits ett förnyat intresse för chefers arbetssituation (se Härenstam & Östebo, 2014a för en överblick) så finns det avsevärt mindre forskning som fokuserat på chefernas egna arbetsvillkor, arbetsmiljö och välbefinnande. Mycket tyder på att första linjens chefer, till exempel inom äldreomsorgen, ofta har bristande förutsättningar för att utföra sina uppdrag (SKR, 2023), men det finns få vetenskapliga studier som undersökt detta. Det behövs mer vetenskaplig kunskap om chefers förutsättningar och mer kunskap om hur organisationer i praktiken kan arbeta med att förbättra chefers organisatoriska förutsättningar att utföra sitt uppdrag och samtidigt må bra (Corin & Björk, 2017).

Ett forsknings- och utvecklingsprojekt som har fått stor spridning i svensk offentlig sektor är Chefiosprojektet som genomfördes mellan 2008-2014 och projektledes av professor Annika Härenstam vid Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap, Göteborgs universitet (Härenstam & Östebo, 2014a). Det övergripande syftet var att i samverkan med praktiker ”utveckla kunskap om sambanden mellan organisatoriska förutsättningar för chefskap och verksamhetens arbetsmiljö, hälsa och prestationer i kommunala förvaltningar”. Dessutom syftade projektet till att ”pröva, vidareutveckla och sprida kunskap om en utvecklingsmodell och verktyg som fungerar i politiskt styrda organisationer för att förbättra både

verksamhetens utvecklingsförmåga, effektivitet och arbetsmiljö” (Härenstam & Östebo, 2014a, s 14).

Baserat på erfarenheter och resultat från Chefiosprojektet har ett verktyg som kallas Chefoskopet utvecklats. Chefoskopet riktar fokus på chefers organisatoriska arbetsmiljö och är till för att organisationer systematiskt ska kunna arbeta med att utveckla chefers organisatoriska förutsättningar att utföra sitt uppdrag med fokus på att förstå, utforska och förändra. Sunt arbetsliv, som drivs av arbetsmarknadens parter inom kommun, region och kommunala företag, står bakom verktyget som idag finns att tillgå på: <https://chefoskopet.suntarbetsliv.se/start/>

Den här rapporten handlar om hur offentlig sektor med hjälp av processledare kan använda Chefoskopet för att förändra chefers förutsättningar att utföra sina uppdrag samt fokuserar på hur processhandledning kan användas som stöd för processledarna som planerar och driver förändringsarbetet.

Resultaten i rapporten är baserade på de erfarenheter som framkommit vid handledning av processledare som genomfört Chefoskopet 2021-2022 i fyra förvaltningsledningar/ledningsgrupper i Göteborgs Stad. I följande rapport kallas både förvaltningsledningar och ledningsgrupper fortsättningsvis bara ”ledningsgrupper”. Rapporten är författad av Karin Allard, lektor i psykologi vid Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap, Göteborgs universitet, på uppdrag av Stadsledningskontoret i Göteborgs Stad.

## **2.1 Göteborgs Stads samarbete med forskningsprojekt om chefers organisatoriska förutsättningar**

Göteborgs Stad är en stor och komplex organisation som arbetar inom många olika verksamheter (Östebo & Härenstam, 2013) som också har lång erfarenhet av att både samarbeta med forskare och att arbeta med chefers organisatoriska förutsättningar.

Redan 2002 initierades ett samarbetsprojekt mellan Göteborgs Stad och Arbets- och miljömedicin vid Göteborgs universitet. Projektet kallades för SAMS-projektet och startade med en strategisk satsning för att minska sjukfrånvaron i Göteborgs Stad. Olika hälsofrämjande satsningar genomfördes i stadens olika stadsdelar. Forskarna projektledes av professor Lotta Dellve och deras arbete syftade till att (a) öka kunskapen om förhållanden på individ-, grupp-, eller organisationsnivå som har betydelse för genomförande, effekt och utvärdering av hälsofrämjande satsningar, samt (b) genomföra processtöd i den utvecklade satsningen med ledarstöd samt uppföljning av den. Bland annat bestod forskarnas arbete av kartläggning och analys av chefers förutsättningar, tankar och strategier i implementering samt arbete under implementeringsprocessen (Dellve, Hasselgren, Allard & Bäck Andersson, 2020).

Projektet ledde till att stadens redovisning av sjukfrånvaro förändrades. Projektet bidrog även till Sveriges Kommuner och Landstings (SKL) utveckling av nationella riktlinjer för sjukfrånvaro. Projektet utvecklade och prövade ett arbetsmaterial för att stödja hälsofrämjande ledarskap och medarbetarskap (Dellve et al, 2020). Efter SAMS-projektet medverkade Göteborgs Stad i Chefiosprojektet. Båda projekten bidrog till kunskap om chefers organisatoriska förutsättningar att utföra sina uppdrag.



Göteborgs Stad har återkommande efter samarbetet med dessa forsknings- och utvecklingsprojekt fortsatt att föra upp chefers förutsättningar på agendan i stadens skilda organ och i olika kommunala projekt. Detta ledde till att Göteborgs Stad, år 2018 genomförde ett pilotprojekt där Chefoskopet testades i en av stadens stadsdelsförvaltningar (Göteborgs Stad, 2019). Sedan 2018 arbetar Göteborgs Stad med att på sikt implementera Chefoskopet i ledningsgrupper. Chefers organisatoriska förutsättningar för att kunna genomföra sina uppdrag har varit en prioriterad fråga som varit förankrad och beslutad om av kommunfullmäktige och kommunstyrelsen (Dellve et al, 2020).

När Göteborgs Stad år 2019 lanserade ett program för attraktiv arbetsgivare (2019-2023) beslöts att en omorganisation skulle göras. Arbetet med omorganisationen startade år 2020 med en kartläggning som genomfördes i samarbete med flera forskare från Institutionen för Sociologi och arbetsvetenskap, Göteborgs universitet, under ledning av professor Lotta Dellve. Kartläggningen återkopplades till alla förvaltningar. Inom ramen för programmet attraktiv arbetsgivare mobiliserades ett intresse att arbeta med att utveckla chefers organisatoriska förutsättningar (Dellve et al, 2020) vilket ledde till att stadsledningskontoret initierade och planerade ett omtag med Chefoskopet och Göteborg Stad beslutade att återuppta arbetet.

Under hösten 2020 bjöd Göteborgs Stad in flera förvaltningar att genomföra Chefoskopet som skulle ledas av processledare som rekryterades inifrån den egna organisationen. Alla processledare var medarbetare i Göteborgs Stad med särskild kompetens och intresse för förändringsarbete. I februari 2021 utbildades processledare i Chefoskopet genom att de medverkade i ett par utbildningsdagar samt i en efterföljande seminarier serie med support och operativ kunskap. Seminarier serien erbjöds parallellt med genomföranden av Chefoskop i den egna organisationen. Utbildningen och seminarier serien syftade till att ge kompetensutveckling för att kunna facilitera nyttjande av verktyget och hur processen ska ledas för att nå önskade effekter. Utbildningen med seminarier serien gavs inom ramen för ett ESF-projektet som Sjuhärads samordningsförbund ledde och som kallas ”PR-Hälsa i hållbart arbetsliv” ([www.sjusam.se/pr](http://www.sjusam.se/pr)) under ledning av projektledare Åsa Lisevall och i samarbete med Göteborgs Stads stadsledningskontor.

Från våren 2021 erbjöds processledarna kontinuerligt stöd i form av både metod- och processhandledning. Metodhandledningen erbjöds av Elisabeth Palmér och Annika Andersson från stadsledningskontoret i Göteborgs Stad som tidigare genomfört Chefoskopet i den egna organisationen som ett pilotprojekt. Stadsledningskontoret beslöt att erbjuda processledarna extern processhandledning och uppdrog till Karin Allard, legitimerad psykolog och lektor i psykologi, vid Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap, Göteborgs universitet, att vara processhandledare.

### 3. Syfte

Rapportens syfte är att bidra med kunskap om processledares erfarenheter av att i praktiken utveckla chefers organisatoriska förutsättningar med stöd av en strukturerad metodik, Chefoskopet.

Rapporten har två fokus:

1. att beskriva den teoretiska och erfarenhetsbaserade bakgrunden till och utformandet av processhandledning som genomförts i Göteborgs Stad 2020-2021.
2. att redovisa och diskutera de erfarenheter som processledarna har identifierat, diskuterat och reflekterat över i samband med processhandledningen.

### 4. Bakgrund

#### 4.1 Chefiosforskarnas syn på chefers organisatoriska förutsättningar

Chefiosprojektet skapades utifrån vetenskapen om att arbetsvillkoren hade försämrats i offentlig sektor samt antagandet om att arbetsvillkor påverkar chefernas möjlighet att utföra sitt uppdrag att leda och utveckla sin verksamhet och samtidigt må bra. I stället för att i enlighet med tidigare chefs- och ledarskapsforskning undersöka hur en bra chef ska vara utifrån exempelvis personlighet eller ledarstil formulerades den övergripande forskningsfrågan i Chefios utifrån ett organisationsperspektiv. Forskarna ville undersöka hur organisationer som är attraktiva att arbeta i som chef ska utformas (Härenstam & Östebo, 2014a).

Enligt forskarna inom Chefiosprojektet behöver både organisationsstrukturer och psykosocial arbetsmiljö inkluderas i begreppet organisatoriska förutsättningar (Corin & Björk, 2017). Forskarna ville därför undersöka strukturella faktorer som skapar förutsättningar och styr chefernas möjligheter. Chefiosprojektets fokus riktades mot förutsättningar, handlingar och konsekvenser och inte mot chefers personlighet och ledarstilar. Detta innebar att Chefiosprojektet utgick från att förutsättningarna och omständigheterna för chefskap teoretiskt borde kunna skilja sig åt mellan olika verksamheter och förvaltningar – även inom samma kommun (Härenstam & Östebo, 2014a).

Vidare utgick forskarna från att de strukturella faktorerna ”påverkar den psykosociala arbetsmiljön, det vill säga de krav som finns i arbetet i relation till de resurser som finns för att hantera kraven”. Därför valde Chefiosprojektet en utveckling av Job demands-resources modellen (Bakker & Demerouti, 2007) som utgångspunkt. Det är en balansmodell där den psykosociala arbetsmiljön beskrivs och analyseras utifrån både krav och resurser, där ”krav i arbete ses som en bestämningsfaktor för hälsa” medan resurser ”påverkar prestation, motivation och engagemang” (Corin & Björk, 2017, s 21). Inom Chefiosprojektet användes chefspecifika krav och resurser som hade identifierats av andra studier.

Några av Chefiosprojektets forskningsfrågor handlade om:

1. Vad behöver en chef för att kunna göra ett bra jobb?
2. Vilka förutsättningar har kommunala chefer att leda sina verksamheter?
3. Hur kan arbetsmiljön förbättras för att undvika onödig stress och negativa hälsoeffekter?

Resultaten från Chefiosprojektet visade att den psykosociala arbetsituationen för chefer i offentlig sektor varierar. Chefiosforskarna fann förvisso många chefer i offentlig sektor som hade en god arbetsituation. Men de fann också många chefer som var pressade av en hög arbetsbelastning, ett stort personalansvar och knappa resurser. Cheferna hade inte förutsättningar att göra ett bra jobb utifrån de krav som ställdes och de riskerade sin egen hälsa. Ett annat resultat handlade om strukturella och könade skillnader som var avhängigt av var i offentlig sektor som cheferna arbetade. Cheferna inom de kvinnodominerade verksamheterna skola, vård och omsorg arbetade ofta under sämre förhållanden och upplevde mer obalans i sin arbetsituation än många chefer som arbetade inom de mansdominerade tekniska verksamheterna.

Några organisatoriska strukturer visade sig ha särskilt stor betydelse för chefers arbetsituation; ett tydligt och avgränsat chefsuppdrag, antalet medarbetare per chef, tillgång till välanpassade administrativa stödresurser och forum för dialog mellan nivåer och funktioner i organisationen om både budget, verksamhet och personalfrågor.

Sammanfattningsvis hade Chefiosprojektet ett flernivåperspektiv som innebar att forskarna tog hänsyn till "alltifrån förhållanden på makronivå (såsom ägarskap, globalisering, lagar och regler och annat som påverkar styrning av organisationer och dess medlemmar) till förhållanden på mesonivå (såsom organisering, ledningssystem och arbetsmiljö, resursallokering) som påverkar individers arbetsåtaganden, arbetsförhållanden, motivation och hälsa" (Härenstam & Östebo 2014b, s 151). Forskarna fann systematiska skillnader mellan de olika verksamheterna som studerades. Vidare fann de att chefers arbetsmiljö går att förstå utifrån de organisatoriska förutsättningarna som cheferna har för att göra sitt jobb. Resultaten visade också att arbetsmiljöriskerna i stort handlar om hög arbetsbelastning med ansvar för alltför många medarbetare, otillräckligt administrativt stöd, bristande mandat och otillräcklig dialog om uppdraget. Chefiosprojektet visade att en organisation behöver förstås utifrån ett helhetsperspektiv med tyngdpunkt på ett strukturellt perspektiv (Göteborgs universitet, 2020).

## **4.2 Organisatoriskt förändringsarbete**

Organisationers arbete med att undersöka och förändra chefernas organisatoriska förutsättningar kan ses som ett organisatoriskt förändringsarbete. Forskningslitteraturen skiljer på två typer av organisatoriska förändringar. Förändringarna kan härledas till ett externt framväxande tryck på att organisationen ska förändra sig. Alternativt kan de vara planerade och initierade inifrån organisationen (Andersson, Gillberg, Lindgren & Dellve, 2021).

Vid en planerad förändringsprocess är det viktigt att nå målet. Men även processen i sig är minst lika viktig. Alla grupper som arbetar i organisationer är beroende av den organisation som de verkar inom (Jern, 2010). Därför är det viktigt att mobilisera de individer som berörs

av förändringen. Förändringsprocessen måste få ta tid och behöver inkludera lärande både på ett personligt och organisatoriskt plan (Heifetz, 1994). En planerad förändring kan ses som en process som utvecklas och sker över en viss tid, består av en serie händelser och handlingar, och att man bygger vidare på det som har gjorts och de villkor som gäller i varje aktuellt läge (Hultberg & Winroth, 2017; Salmela, 2012).

### 4.3 Perspektivmedvetenhet

Många gånger används förklaringar på individnivå, såsom personlighet eller ledarskapsstil, för att förklara det som sker i en arbetsgrupp eller i en organisation. Ofta glöms kontextuella faktorer bort, trots att de påverkar individerna i organisationen. Härenstam & Östebo (2014b, s151) efterfrågar ett kontextuellt perspektiv och hävdar att ett sådant perspektiv bidrar till att rikta ”intresset till strukturella faktorer för att undvika att individer tillskrivs som ansvariga för faktorer som ligger utanför deras kontroll”. När förklaringar som bortser från de kontextuella faktorerna används och man i stället enbart utgår från att orsakerna till andras beteenden ligger inom individerna, såsom deras personlighet, kallas det inom grupp psykologin för det fundamentala attributionsfelet (Jacobsson & Åkerlund, 2019).

För att inte bidra till en felaktig analys och missriktade åtgärder utifrån det fundamentala attributionsfelet behöver analyser av skeenden utifrån flera nivåer inkluderas, med andra ord såväl individnivå som kontextuella nivåer behöver beaktas. Detta resonemang bygger bland annat på Levins fältteori och begreppet ”Life space”. som kan definieras som den psykologiska kontext som varje person upplever. Utgångspunkten i Levins teori är att individens beteende är en funktion av både personen och kontexten (Kolb & Kolb, 2005).

Utifrån detta resonemang har flernivåteori (multilevel theory) utvecklats. Det innebär att organisationer har flera integrerade systemnivåer som behöver beaktas; individ- grupp- organisation- och samhällsnivå. Varje nivå utgör kontexten för nivån som är under och existerar i relation till den ovanstående systemnivåns kontext. De olika systemnivåerna påverkar därmed varandra kontinuerligt (Dellve, & Eriksson 2020; Jacobsson & Åkerlund, 2019, s 32).

Ledarskapsforskningen och chefsutbildningar har under lång tid betonat den enskilda chefens betydelse för att en organisation ska utvecklas och vara välfungerande. Antagandet bakom denna ansats har varit att en ”välfungerande chef också får en välfungerande organisation” (Östebo et al, 2013, s 11). En konsekvens av att forskningen i så stor utsträckning har fokuserat på chefen som individ är att chefs- och ledarskapsforskningen framför allt har undersökt chefs personlighetsdrag, färdigheter, ledarskapsstilar och strategier (Corin & Björk, 2017).

Aktuell forskning har visat att chefsarbetet är beroende av de organisatoriska förutsättningar som cheferna har för att fullgöra sina uppdrag (Corin, Babapour Chafi & Fagerlind Ståhl 2023; Corin & Björk, 2017). Således behöver ledarskap och chefskap analyseras även utifrån chefens organisatoriska kontext. Dessa resultat är avgörande, inte minst för offentlig sektor och välfärdssektorn där status, lön och handlingsutrymme har försämrats för första linjens chefer.

Cheferna behöver goda förutsättningar för att utöva sitt ledarskap och chefer ”måste befinna sig i en miljö där han eller hon har möjlighet att utvecklas och har möjlighet att utveckla sin organisation” (Östebo et al, 2013, s 11).

#### **4.4 Processledare**

Det måste finnas en person som kan axla en central roll och driva och planera förändringsarbete. En sådan person har ofta rollen som processledare och kan rekryteras internt, eller vara en externt anlitad konsult. En intern respektive extern konsult gör i det stora hela samma saker, men förutsättningarna är olika och påverkar processledaren på flera sätt. En extern konsult, hyrs in utifrån och stannar under kontraktstiden, innan de lämnar (Lacey, 1995). Den interna konsulten får uppdraget att arbeta med organisationsförändring eller organisationsutveckling inom ramen för sin vanliga roll i arbetet (Brown & Grant, 2010; Lacey, 1995). En intern konsult är anställd i organisationen och rapporterar vanligen till chefer inom organisationen (Lacey, 1995).

Det finns för- och nackdelar med att vara extern respektive intern konsult. Lacey (1995) beskriver i en forskningsöversikt bland annat att det ofta går fortare för en intern förändringsledare att komma igång med arbetet, att det är en fördel att som intern konsult känna till människorna i organisationen, organisationens processer och verksamhet och ha kännedom om det som kan vara bristfälligt. En annan fördel är att en intern konsult har bättre möjlighet att röra sig över organisatoriska enheter. En nackdel kan vara att internkonsulten förväntas kunna arbeta med alla medarbetare, oavsett relationerna till dem. En annan nackdel är att en internkonsult ofta får uppdraget informellt och inte skriftligt.

Lacey (1995) rekommenderar organisationer att skriva kontrakt med internkonsulter som bland annat bör innehålla information om hur mycket tid som internkonsulten ska lägga på förändringsarbetet, information om konsultens roll, hur goda och dåliga nyheter ska kommuniceras och hur öppen eller sluten förändringsprocessen ska vara.

Vidare behöver internkonsulten klargöra och bevaka sin roll kontinuerligt i förändringsarbetet. Det är inte ovanligt att internkonsulten pressas att göra mer än vad uppdraget var planerat att innehålla. Internkonsulten behöver därför vara noga med att tydliggöra sin roll gentemot olika intressenter och behöver skapa ett handlingsutrymme för att kunna säga nej (Lacey, 1995).

#### **4.5Handledning av processledare**

För att stötta processledare i det processinriktade arbetet med en grupp kan organisationen erbjuda handledning. Syftet med handledning är enligt Gjems modell (Hartzell, 2004) att kunna se sig själv och den verksamhet man bedriver med en viss distans, samtidigt som man befinner sig mitt i handlingens centrum. Vidare ska handledningen syfta till ett konstant lärande (Holmberg, 2000).

#### 4.5.1 Olika typer av handledning

*Att handleda eller coacha individuellt eller i grupp.* Individer kan handledas eller coachas enskilt eller i grupp. Mycket av forskningslitteraturen handlar om enskild handledning och enskild coaching, men det finns också viss forskning om både grupphandledning och gruppcoaching.

Bernler & Johnsson (1985) identifierade att grupphandledning har pedagogiska fördelar jämfört med handledning av enskilda individer. Gruppdeltagarna lär sig av varandras erfarenheter. Vidare kan fler idéer, synpunkter och kunskaper föras in i diskussionen jämfört med om det är individuell handledning. Även feedbacken från gruppen blir mer varierad. Vidare kan gruppdeltagarna dela sina erfarenheter av likartade problem och lösningsförsök och medlemmarna får stöd av varandra. Gruppmedlemmarna upplever också en känsla av att inte vara ensam (Bernler & Johnsson, 1985). Man upplever att andra har liknande svårigheter och problem.

Coaching har som syfte att frigöra människors potential (Gjerde, 2004). Det är inte coachens uppgift att ha svaren, eller lösningarna (Kellheim & Weide, 2013). För att coachningen ska bli effektiv och ändamålsenlig måste deltagarna själva vilja delta och de som blir coachade har ett delat ansvar för att processen skapas. Coachen blir en samarbetspartner, det är till exempel deltagarna som får sammanfatta.

Grupphandledning och gruppcoaching är en mer komplex social process där det är viktigt att handledaren/coachen underhåller gruppens samspel. Grupphandledaren/coachen behöver ha god kännedom om gruppdynamik, grupputveckling och gruppklimat. Det är grupphandledaren/coachen som ansvarar för att samordna och leda gruppens arbete (Jern, 2010). Det är viktigt att alla känner sig delaktiga, att det finns en trygghet och förtroende (Kellheim & Weide, 2013). Det är också viktigt att hantera etiska frågor, såsom konfidentialitet och säkerställa att alla är överens om vad som gäller (Brown & Grant, 2010).

*Metodhandledning.* När gruppen arbetar utifrån en specifik metod syftar metodhandledningen till att hjälpa de som handleds att använda metoden på bästa sätt.

*Processhandledning.* Processhandledningen är tänkt att stötta processledarnas arbete med den grupp de processleder. Processhandledningen syftar till att ge processledarna stöd i att utveckla sin processledarroll, ge processledarna en metod för att processleda i grupp och hjälpa processledaren att förstå gruppprocesserna i den grupp de leder.

Processhandledning kan ha många likheter med det som Schein (1990) kallar processkonsultation. Schein (1990) tar sin utgångspunkt i att individer ofta inte vet vad deras problem är, även om upplevelsen är att något är fel. Den som handleds behöver vanligen hjälp för att ta reda på vad det är. Schein menar att när klienter har identifierat problemet, vet de själva ofta vad som kan hjälpa, eftersom de känner till sin grupps eller organisations kultur. För att hjälpa individen att identifiera problemet behöver individen och konsulten utveckla en ömsesidig efterforskande process, som skapar en känsla av delat ansvar för att fundera ut vad som är fel och hur det kan lösas. Schein betonar att det är klienten som ska fortsätta äga sina problem.

Processhandledningen har också likheter med coaching. Vanligen innebär coaching att det är en person som är coach och en person som blir coachad (en dyad). Exempelvis ligger ansvaret för att sätta agendan, ställa upp mål, fatta beslut och genomföra dessa hos den som blir coachad. Coachen behöver ha processkompetens, men ska inte lära ut eller bedriva undervisning. En coach ska lyssna aktivt, vara nyfiken och ha fokus på handling och inläring (Gjerde, 2004).

## **4.6 Grunder i processhandledning i grupp/gruppcoaching**

Den samlade litteraturen om grupphandledning, gruppcoaching och processhandledning betonar nedan aspekter för processhandledningen:

### **4.6.1 Förståelse för gruppens dynamik**

Processhandledaren behöver goda kunskaper i gruppdynamik för att kunna facilitera gruppen och eftersträva att gruppen utvecklas till en mogen grupp som hjälper och stöttar varandra och där gruppmedlemmarna känner trygghet.

### **4.6.2 Sammanhangsmarkering**

För att skapa trygghet och sammanhållning behöver handledaren initialt sammanhangsmarkera. Det innebär att handledaren tydliggör ”sin egen position i förhållande till den eller de människor som man träffar” (Sirius Handledningsinstitut, uå). Handledaren behöver klargöra syftet med handledningen, klargöra vem som är uppdragsgivare, vilka som ingår i gruppen, vilka relationer som finns mellan medlemmarna i gruppen och vilka roller som handledare och handledda har. Handledaren behöver vidare klargöra förväntningar på varandra och klargöra vad processhandledning innebär. Handledaren behöver också komma överens med gruppen om ett etiskt förhållningssätt, till exempel om sekretess ska råda och att det som sägs i gruppen stannar där, och vilken återkoppling som handledaren kan ge till organisationen eller uppdragsgivaren.

Vanligen utgör en del av sammanhangsmarkeringen att handledaren och gruppen gör ett kontrakt som båda parter har varit med och formulerat. Av kontraktet ska det framgå var och hur ofta och hur länge man ska träffas. Vidare bör det framgå att alla ska anstränga sig för att komma varje gång. Handledaren behöver även berätta om handledningen ska dokumenteras, och vad dokumentationen ska användas till (Bernler & Jonsson, 1985; Dahl & Granhof Juhl, 2013; Hawkins & Shohet, 2018).

### **4.6.3 Frigörande regler**

Inledningsvis är det viktigt att introducera frigörande regler i handledningsgruppen. Frigörande regler handlar om att ”etablera trygga och säkra former för att dela perspektiv och självständigt reflektera kring företeelser på arbetsplatsen” (Lindgren, 2018). En frigörande regel är att handledaren säkerställer att alla gruppmedlemmar får talutrymme vid varje

tillfälle. En annan frigörande regel är att handledaren betonar att argumentation och ifrågasättande inte är tillåtet. Processledarna uppmuntras i stället att ”ställa frågor för att bättre lära känna berättelsen och berättaren” (Andersson et al, 2021, s 16).

#### **4.6.4 Aktivt lyssnande**

Att lyssna innebär att någon tar emot det som sägs, att personen tolkar och analyserar det som sägs och därefter agerar. När man lyssnar på någon annan innebär det att vi bekräftar den personen (Gjerde, 2004).

Syftet med aktivt lyssnande är att lyssna på ett sådant sätt att den som pratar får en klarare förståelse för sin egen situation så att hen kan handla mer ändamålsenligt (Gjerde, 2004, s 114). En konsekvens av att uppleva att den man pratar med lyssnar lyhört, är att den som pratar blir tydligare med vad han eller hon känner och tänker. Det gör att gruppmedlemmar lyssnar mer på varandra, argumenterar mindre, och blir mer öppna för andras perspektiv (Rogers & Farson, 2007). Aktivt lyssnande syftar till att den som lyssnar ska kunna se saker från någon annans synvinkel (Gjerde, 2004). Risken att bli kritiserad minskar och den som pratar upplever att han eller hon bidrar med något viktigt i samtalet (Rogers & Farson, 2007). Det aktiva lyssnandet uppmuntrar även den som pratar till egenreflektion, handling och inläring (Gjerde, 2004).

#### **4.6.5 Nyfiken inställning**

Att vara nyfiken på den andra personens berättelser innebär att samtalet kommer att riktas mot den som coachas och fokusera på den coachades tankar, handlingar och inläring. Både coachen och de andra gruppmedlemmarna bör ha en sådan nyfiken inställning (Gjerde, 2004).

#### **4.6.6 Dela värld**

Att dela värld handlar om att ”se helheten ur olika perspektiv. Målet är att dela verklighetsbeskrivning och tillsammans identifiera och prioritera utvecklingsbehov och åtgärdsförslag” (Sunt arbetsliv Dela värld, uå).

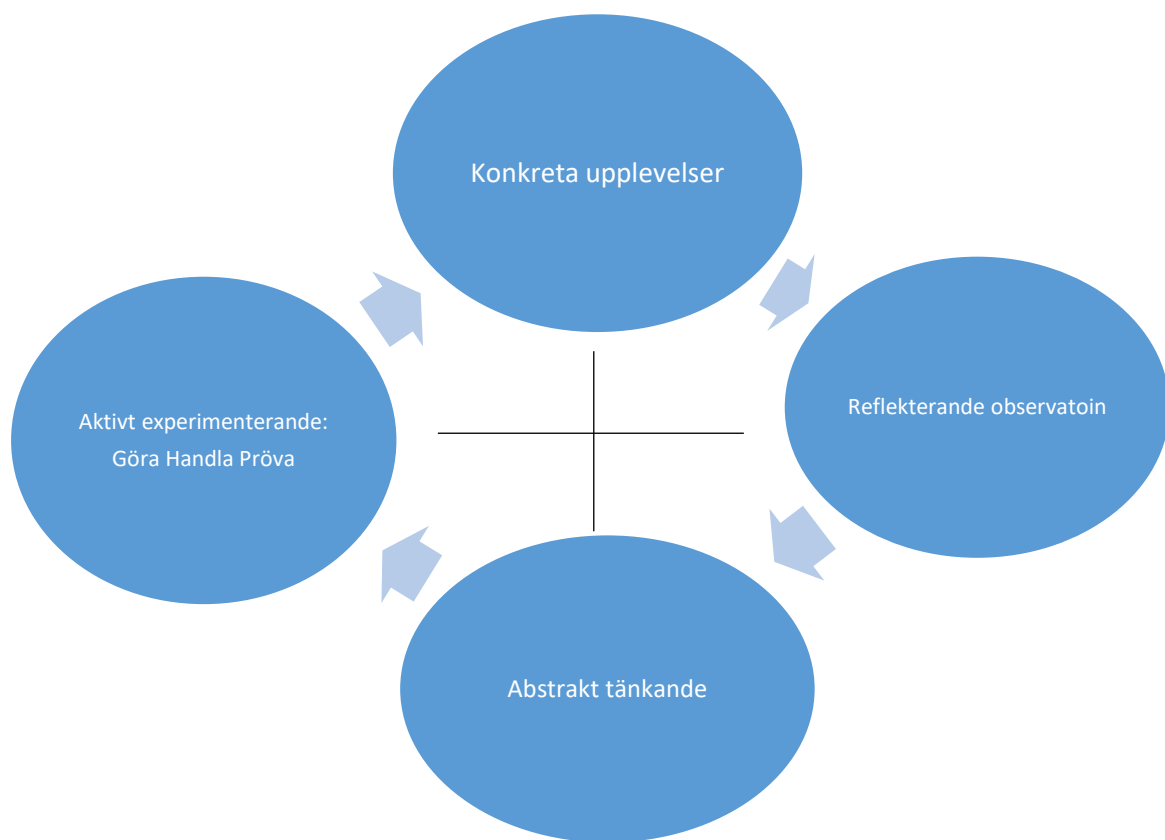
#### **4.6.7 Inriktning på handling och lärande**

Handledning ska vara baserat på ett kontinuerligt lärande och därmed syfta till ”att hjälpa den eller de handledda att bättre använda sig själva, sina kunskaper och erfarenheter i den praktiska verksamheten” (Holmberg, 2000, s 26). Enligt Gjerde (2004) är det viktiga att reflektera och sätta ord på sina tankar.

Utifrån erfarenhetsbaserat lärande kan Kolbs modell om lärande på individ- och organisatorisk nivå utgöra en grund för det kontinuerliga lärandet i handledning. Enligt Kolbs modell (Figur 1) går individen eller organisationen igenom en cyklisk process där inlärningsprocessen har två huvuddimensioner: (a) konkreta upplevelser kontra (b) abstrakt begrepps- och teoribildning samt (c) reflekterande observation kontra (d) aktivt experimenterande.



I enlighet med Kolbs modell (se figur 1) har den som handleds en upplevelse av en konkret händelse. I nästa steg reflekterar den handledde över sin upplevelse (reflekterande observation). Reflektionen bidrar till att skapa abstrakt tänkande som kan leda till teori- eller begreppsbyggnad som gör att den handledde kan dra slutsatser om det fortsatta handlandet. Det fortsatta handlandet blir ett slags aktivt experimenterande som blir en konkret upplevelse, som i sin tur leder till nya reflektioner etc. Det i sin tur är grunden för att bilda abstrakta tankemodeller och dra slutsatser för det fortsatta handlandet. Det leder till nya konkreta upplevelser, som leder till reflektioner osv. (Fry & Kolb, 1979; Holmberg, 2000).



Figur 1. Kolbs lärcirkel, baserat på Holmberg (2000).

## 4.7 Handledningsmodell

Baserat på gruppdynamisk teori vet vi att struktur skapar tydlighet och trygghet för gruppmedlemmarna (Forstyth, 2019). Även handledningen behöver ha en tydlig struktur (Bernler & Johnsson, 1985). Den ovan beskrivna sammanhangsmarkeringen och kontraktet bidrar initialt till struktur i handledningssituationen. Vidare har handledaren ansvar för att

införa en struktur, en handledningsmodell, som gäller för varje handledningsomgång. Handledningssessioner kan se ut på olika sätt. Andersson et al har utvecklat en modell som kallas för Perspektivlaboratorier. Den har likheter med psykoterapi-handledning (Hawkins & Shohet, 2008) och överensstämmer med Kolbs lärcirkel då lärandet och handlandet är av central betydelse. Andersson et al (2021, s 16) beskriver modellen med hjälp av åtta steg:

1. Deltagarna presenterar sina berättelser i form av en mycket kort beskrivning eller en kort mening.
2. Deltagarna röstar om vilka två case som ska arbetas med vid det tillfället.
3. Första berättelsen berättas varefter de övriga deltagarna ställer perspektivskapande frågor. Denna del genomförs under ca 10 min.
4. Efter att berättelsen är färdig får deltagarna fundera över vilka lärdomar som de gjort. Först skriver de ner lärdomarna. Sist delger den som berättade om sina lärdomar.
6. Kort paus.
7. Andra berättelsen arbetas med på samma sätt.
8. Som avslutning reflekterar deltagarna fritt över dagens arbete. Först skriver de ner reflektionerna och därefter delar de dem med övriga deltagare.

## **4.8 Chefoskopet som metodik**

Chefoskopet är ett resultat av Chefiosprojektet och är således ett forskningsbaserat verktyg som ”ligger i linje med föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö” (AFS 2015:4, Sunt arbetsliv Chefoskopet, uå) och handlar om att förändra och utveckla chefers organisatoriska arbetsmiljö så den blir hållbar. Chefoskopet vänder sig till ledningsgrupper på flera nivåer.

### **4.8.1 Processägare och processledare**

För att genomföra Chefoskopet måste ledningen vara involverad i arbetet och förstå sitt ägarskap av frågorna. Därför tilldelas en representant från den övergripande ledningen ägarskap över arbetet. Vidare behövs en processledare som leder arbetet i ledningsgruppen och samarbetar nära processägaren. Det är processledaren som planerar och driver arbetet genom att förbereda och leda aktiviteter men samarbetar med processägaren under processen. Vidare är det processledaren och processägaren, som ska förankra arbetet hos olika intressenter som till exempel chefer och stödfunktioner, men även hos exempelvis politiker och fackligt aktiva.

Sunt arbetsliv beskriver på sin hemsida att processägaren ska:

- Initiera och planera arbetsprocessen samt säkra finansiering.
- Rekrytera, och formulera uppdragsbeskrivning för processledare.
- Säkerställa att arbetsprocessen och resultat förankras på relevanta nivåer.
- Ansvara för samverkan kring syfte, mål, arbetsprocessens upplägg och resultat.
- Säkerställa att genomförandeplanen motsvarar beställningen.
- Fatta beslut vid svårare prioriteringar eller hinder.
- Delta i relevanta aktiviteter, som till exempel analyser och sammanfattningar.
- Förankra och legitimera arbetet med Chefoskopet i organisationen.

<https://chefoskopet.suntarbetsliv.se/start/>

Processledaren leder kartläggningsarbete, och sammanställer och analyserar resultat samt förankrar arbetet med processägaren. Processledaren uppmanas av Sunt arbetsliv att ”våga utmana organisationen med nya tankar och idéer, bidra med metoder som skapar förutsättningar för engagemang och som bäddar för ett klimat där många perspektiv ryms.” Processledaren ska även sträva efter att skapa förutsättningar för lärande och dialog i ledningsgruppen (Sunt arbetsliv Chefoskopet, uå).

Processledaren ska gå igenom material, planera och genomföra träffar med ledningsgruppen samt sammanfatta och dokumentera varje steg. Processledarna får stöd i sitt arbete med hjälp av ett rikt material på Sunt arbetslivs hemsida. Såväl kunskap från forskningsprojektet Chefios som metodstöd finns att tillgå digitalt. Där finns bland annat:

- forskning omsatt i praktiskt stöd
- metoder för att kartlägga chefers vardag
- stöd för analys och dialog om hur organisationen kan utvecklas
- intervjuer med forskare i korta faktafilmer och poddar
- kunskaper om nyckelfaktorer för ett hållbart utvecklingsarbete

## 4.9 Chefoskopets delar

Chefoskopets delar beskrivs på Sunt arbetslivs hemsida (Sunt arbetsliv processled kunskaper, uå). Chefoskopet är uppdelat i en kunskapsdel och en metoddel.

### 4.9.1 Kunskapsdelen

Kunskapsdelen riktas framför allt till ledningsgrupper på övergripande nivå som kan påverka verksamhetsnära chefers organisatoriska förutsättningar. Denna del består av tre delar som kallas förstå, utforska och förändra.

*Förstå* handlar om att processledaren och ledningsgruppen bygger en gemensam förståelse för vad organisatoriska förutsättningar för chefer är.

*Utforska* handlar om att skapa en gemensam bild av den egna organisationens syn på chefer och deras arbetssituation.

*Förändra* syftar till att skapa en medvetenhet om ledningens roll i utvecklingsarbetet och att ledningsgruppen får vetskap om vad som behöver göras för att utveckla chefernas organisatoriska förutsättningar för att utföra sitt uppdrag.

#### **4.9.2 Metoddelen**

Metoddelen utgörs av ett metodstöd för processledarna och består av fyra steg: inventera behov, kartlägga, dela värld samt åtgärda och följa upp. Processledarna får tillgång till ett metodstöd med bland annat enkäter och aktiviteter som är avsedda att användas för att genomföra behovsinventering, systematisk kartläggning och analys av chefers organisatoriska förutsättningar. Med hjälp av metodstödet kan verksamhetsnära chefers organisatoriska förutsättningar beskrivas och ett faktabaserat underlag skapas. Detta material kan sedan användas för att prioritera och ta fram handlingsplaner för åtgärder.

## **5. Metod**

### **5.1 Sammanhang**

Chefoskopet genomfördes 2020-2021 i Göteborgs Stad som är arbetsgivare för cirka 55 000 medarbetare som arbetar inom många olika verksamheter. Göteborgs Stad är en komplex organisation (Östebo et al, 2013) som också har lång erfarenhet av att både samarbeta med forskare och att arbeta med chefers organisatoriska förutsättningar. Chefoskopet genomfördes i förvaltningar som fått förfrågan om att delta och som anmält sitt intresse att delta till stadsledningskontoret.

### **5.2 Övergripande design och metodhandledning**

Stadsledningskontoret i Göteborgs Stad beslöt att pröva metodiken ”Chefoskopet” i praktiken. Implementeringen av Chefoskopet hade föregåtts av flera omfattande aktiviteter såsom kartläggning av organisationen innan en organisationsförändring ägde rum, förankring av Chefoskopet i organisationen och rekrytering och utbildning av interna processledare. Därefter genomfördes Chefoskopet i förvaltningar med hjälp av processledare som drev och planerade arbetet.

Processledarna erbjöds kontinuerligt stöd genom metodhandledning. Metodhandledningen syftade till att hjälpa processledarna att genomföra Chefoskopet i ledningsgrupper. Fokus har varit på Chefoskopets metoder och att anpassa Chefoskopet till Göteborgs Stad. Metodhandledningen har erbjudits från Stadsledningskontoret.

### **5.3 Processhandledningens intervention och metodik**

Processhandledningen som har erbjudits processledarna har många likheter med det som Schein kallar processkonsultation och även det som kallas gruppcoaching. Processledarna och processhandledaren har träffats åtta gånger digitalt under 2,5 timmar per gång. Tillfällena för processhandledningen har spridits ut så att handledning har erbjudits innan uppstart av Chefoskopet i respektive ledningsgrupp, under arbetet med Chefoskopet i respektive ledningsgrupp och i slutfasen av genomförandet.

Samtliga handledningstillfällen har genomförts på samma sätt, förutom första tillfället. Vid första tillfället presenterade processledarna och processhandledaren sig för varandra. Därefter beskrev processhandledaren grunderna i processhandledningen och förklarade och diskuterade innebörden och vikten av:

- att dela värld
- frigörande regler, kontrakt och etik
- den konsultativa rollen
- sammanhangsmarkering/tydliggörande av rollen
- dialog och nyfikenhet

Vidare betonades att processhandledningen fokuserar på processledarnas förutsättningar för att vara processledare, att det som sägs i rummet stannar där med undantag av sammanfattningar som gruppen beslutar att de vill förmedla till Stadsledningskontoret för att möjliggöra ett organisatoriskt lärande.

### **5.3.1 Processhandledningsmetod**

Från och med att processledarna startat arbetet i sina respektive förvaltningar baserades processhandledningen på bland annat Kolbs lärcirkel, Bernler & Johnssons (1985) handledning i psykosocialt arbete och Andersson et al's (2021) metod som använts i perspektivlaboratorier. Handledningsmetoden för processhandledningen innehöll vid varje handledningstillfälle följande inslag:

- 1) Varje tillfälle inleds med en runda där alla får berätta "var de är i sitt arbete".
- 2) Aktuella teman som gruppen vill diskutera identifieras genom att respektive person får berätta vad hen vill prata om, såsom en konkret händelse.
- 3) De identifierade temana diskuteras gemensamt utifrån den ordning som processledarna önskar.
- 4) Processhandledaren har ansvar att fördela tiden så alla processledare ska få ungefär lika mycket talutrymme.
- 5) Handledningstillfället avslutas med att alla enskilt skriver ner en reflektion som belyser vad de tar med sig från dagens dialog. Det kan exempelvis vara en insikt, lärdom eller tanke.
- 6) Alla förmedlar sin reflektion till gruppen.
- 7) Processhandledaren antecknar reflektionerna.
- 8) Gruppen beslutar om en sammanfattning av reflektionerna som ska återkopplas till stadsledningskontoret för att bidra till det organisatoriska lärandet.

## **5.4 Deltagare**

Fem processledare genomförde Chefoskopet i fyra ledningsgrupper. En processledare var ensam processledare i två ledningsgrupper. Övriga två ledningsgrupper hade två processledare som tillsammans genomförde Chefoskopet. Initialt fanns ytterligare en processledare med, men när inte den ledningsgruppen kom i gång med sitt arbete i tid valde processledaren att lämna gruppen.

## **5.5 Data**

Rapportens datamaterial utgörs av de formulerade sammanfattningar som processledarna har kommit överens om vid varje processhandledningstillfälle och som gruppen gemensamt har beslutat ska föras vidare till Göteborgs Stad för att bidra till det organisatoriska lärandet.

## 5.6 Analys

Processhandledaren har analyserat materialet med hjälp av tematisk analys. Vid tematisk analys identifierades fyra huvudteman teman och åtta underteman:

Huvudteman	Processledarrollen	Processledares förutsättningar att arbeta med Chefoskopet	Att utveckla chefs förutsättningar - ett arbete i ledningsgrupp	Processhandledningen
<b>Underteman</b>				
		Involvering av och samarbete med nyckelpersoner	Sammanhangsmarkering	Tidsdimension
		Mobilisera de som berörs av förändringen	Gruppdynamiska utmaningar	Strategier
				Igenkänning och vi-känsla
				Abstrakta reflektioner

Tabell 1. Översikt över tematisk analys uppdelat på huvudteman och underteman.

## 6. Resultat

Rapportens syfte är att bidra med kunskap om processledares erfarenheter av att i praktiken utveckla chefs organisatoriska förutsättningar med stöd av en strukturerad metodik, Chefoskopet. Därför är resultatredovisningen nedan baserad på de fyra huvudteman som framkom i den tematiska analysen: 1) Processledarrollen, 2) Processledares förutsättningar att använda Chefoskopet, 3) Att utveckla chefs förutsättningar i ledningsgrupp samt 4) Processhandledningen.

### 6.1 Processledarrollen

Processledarna har återkommande diskuterat processledarens roll och de krav som de behöver ställa på ledningsgruppen kontra ledningsgruppens krav angående metoder. De har upplevt att de har behövt stå på sig när det gäller metoder för att värna om förutsättningarna att genomföra Chefoskopet i gruppen. De har diskuterat svårigheter och möjligheter att vara handledare i sin egen organisation. Och de som har varit två processledare som har lett samma grupp rekommenderar starkt att det ska vara två processledare som leder och planerar Chefoskopet. I samband med att processledarna avslutade sin medverkan med Chefoskopet i respektive ledningsgrupp framkom ett behov av att tydliggöra processledarrollens avslut.

## 6.2 Processledares förutsättningar att använda Chefoskopet

Genom den tematiska analysen identifierades två underteman som handlade om processledarnas förutsättningar att använda metodiken: involvering av och samarbete med nyckelpersoner och att mobilisera de som berörs av förändringen.

### 6.2.1 Involvering av och samarbete med nyckelpersoner

Processledarna upplever att de har ett starkt behov av en nyckelperson i ledningsgruppen som de kan ha en dialog om processen med. Vidare uttrycker processledarna ett önskemål om att processledare och processägare ska boka in regelbundna möten i förväg. På dessa möten behöver processledaren och processägaren klargöra vem som ansvarar för vad i de olika uppgifterna i Chefoskopet. Ett exempel är den oklarhet som uppstått till exempel vid insamling av enkätsvar. Ska processledaren samla in enkäterna? Ska processledaren påminna om enkätinsamlingen för att få in svaren? Processledaren och processägaren behöver tillsammans planera för det gemensamma arbetet.

### 6.2.2 Mobilisera de som berörs av förändringen

Processledarna har upplevt vikten av att mobilisera de som berörs av förändringen i organisationen. Processledarna har upplevt att Chefoskopet behöver ännu mer omfattande förankring i organisationen och i de förvaltningar det ska genomföras i. De önskar att cheferna i Göteborgs Stad hade mer kännedom och information om vad organisatoriska förutsättningar för chefer innebär i Göteborgs Stad.

Processledarna upplever att det finns ett behov av att funktioner och ledningsgruppsnivåerna i varje organisation delar värld med varandra i större utsträckning än vad som gjorts. De upplever att:

- det behövs mer dialog med olika funktioner för ett mer omfattande informationsutbyte.
- att kommunikationsvägarna för arbetet med Chefoskopet gärna hade kunnat etableras i förväg.
- olika enheter behöver förstå varandras uppdrag i organisationen för att kunna samarbeta om Chefoskopet.
- att ledningsgrupper och förvaltningsledningen behöver vara eniga. Ibland har ett glapp mellan avdelningschef och förvaltningsledning uppstått där förvaltningsledningen behöver vara tydlig med vad man vill uppnå med Chefoskopet.

Ett uttryck för detta är de strukturella frågor som uppkommit om hur arbetet med Chefoskopet organiserats. Ibland har det funnits ett behov av att Göteborgs Stads arbete med Chefoskopet hade varit mer förankrat i organisationen.

Vidare efterlyser processledarna också en diskussion om hur Chefoskopet kan kopplas till attraktivt arbete, arbetsgivarvarumärket (employer branding) och psykologisk kontrakt mellan medarbetare och Göteborgs Stad som arbetsgivare.



## 6.3 Att utveckla chefers organisatoriska förutsättningar – ett arbete i ledningsgrupp

Genom den tematiska analysen identifierades två underteman som handlade om processledarnas arbete med att utveckla chefers förutsättningar i ledningsgrupp: sammanhangsmarkering och gruppdynamiska utmaningar.

### 6.3.1 Sammanhangsmarkering

Återkommande teman har handlat om sammanhangsmarkering och behovet av att klargöra roller, förväntningar och ägandeskap. Även ansvaret för de prioriteringar som ledningsgruppen önskar göra för att minska omfattningen av arbetet med Chefoskopet behövde tydliggöras. Behovet av klargörande uppkommer under hela processen.

*Klargör rollerna.* Det är dock inte bara gentemot processägaren som processledaren behöver klargöra sin roll. Processledarna uttrycker ett behov av att klargöra processledarrollen mer även i ledningsgruppen. Ledningsgruppen behöver en förståelse för att processledaren har en konsultativ roll. Klargörandet av processledarrollen är viktigt för att processledarna ska få ta ansvar och arbeta med rätt saker. Ibland har önskemål funnits om att processledarna ska utföra uppgifter som eventuellt ligger utanför uppdraget. Processledarna har reflekterat över avslutet med arbetet med Chefoskopet och betonar vikten av att tydliggöra när processledarens arbete tar slut och när processledaren går tillbaka till sin vanliga roll i organisationen.

*Klargör förväntningarna.* Ibland har processledarna upplevt att det har funnits förväntningar på dem som inte har varit realistiska. Det är viktigt att förväntningar uttalas. En sådan fråga är till exempel ledningsgruppens förväntningar på att processledaren ska ta sig an uppföljning av Chefoskopet även efter avslutat uppdrag.

*Tydliggör ledningsgruppens ägandeskap.* Processledarna har behövt tydliggöra ledningsgruppens ägandeskap kontinuerligt och upprepade gånger. En lärdom är att om det inte finns en nyckelperson som involveras tillräckligt fortsätter utmaningarna med avsaknad av uppbackning och ägarskap genom hela processen. Processledarna betonar vikten av att ha med sig direktören i arbetet.

*Klargör ansvaret för prioriteringar.* Processledaren har behov av att diskutera vilket utrymme Chefoskopet kan få i just den aktuella ledningsgruppen. Eventuellt behöver Chefoskopets övningar anpassas och ibland har Chefoskopet behövt slimmas för att minska tidsåtgången. Om ledningsgruppen beslutar att Chefoskopet behöver anpassas eller slimmas behöver ledningsgruppen vara införstådd med att detta är deras beslut och att de måste formulera målen utifrån vad de väljer att göra i Chefoskopet. Processledaren kan ge rekommendationer och ha en dialog om konsekvenserna, men ledningsgruppen behöver ta ansvar för konsekvenserna.

Processledarna har ibland upplevt att moment har haft för lite tid och resurser. Ett exempel är att det behövs mer tid än de beräknat för handlingsplan och åtgärder och att identifiera riskområden och friskfaktorer. Processledarna upplever att det hade behövts mer tid för att få handlingsplanen på plats och hade behövt en flexibilitet i tidsplaneringen.

### **6.3.2 Gruppdynamiska utmaningar**

Processledarna har använt processhandledningen till att förstå och förhålla sig till gruppdynamiska utmaningar i ledningsgruppen. Några av dessa utmaningar har handlat om hur man skapar ett klimat för dialog och nyfikenhet där medlemmarna i ledningsgruppen delar värld med varandra. Processledarna har reflekterat över att styrningen av förändringsarbetet blir svår om ledningsgruppen inte delar värld. Även ledningsgruppernas beslutsfattande har diskuterats. Ibland har ledningsgrupper haft svårt att fatta beslut om prioriteringar när det gäller handlingsplaner. Processledarna har reflekterat över hur de kan bemöta tvivel i ledningsgrupperna och motverka att enskilda medlemmars tvivel sprids till andra personer i ledningsgruppen och till processledarna själva.

Processledarna har vidare reflekterat över ledningsgruppernas mod att gå in i förändringsarbetet. De har också uppmärksammat att grupperna kan ha olika mognadsgrad och självinsikt, vilket i sin tur kan påverka hur ledningsgrupperna hanterar förändringsarbetet och kan innebära att ledningsgrupperna kan behöva olika typ av stöttning. I slutfasen upplevdes även att avslut med ledningsgruppen är viktigt för att undvika oklara förväntningar på uppföljning och behov av stöd även efter uppdragets avslut.

## **6.4 Processhandledningen**

Genom den tematiska analysen identifierades fyra underteman som handlade om processhandledningen: tidsdimension, strategier, igenkänningsprocess och abstrakta reflektioner.

### **6.4.1 Tidsdimension**

Processhandledningen har haft processledarnas process i fokus. De första gångerna har handledningen dock handlat mycket om hur processledarna stött på hinder och problem relaterat till konkreta organisations- och strukturfrågor. Dock har processledarnas reflektioner blivit mer processinriktade ju längre in i arbetsprocessen som de kom. De har bland annat reflekterat över processledarnas krav från sig själva och andra, men också diskuterat vilka resurser som finns eller saknas för att genomföra Chefoskopet samt gränsdragningen mellan processledarrollen och andra roller såsom HR-rollen.

### **6.4.2 Strategier**

Processledarna har haft ett behov av att prata om sina lärdomar och strategier i processhandledningen för att kunna bemöta frågor/reaktioner från ledningsgruppen. De har upplevt det betydelsefullt att få ventilerat sina egna tankar, reaktioner och upplevelser.

### **6.4.3 Igenkänning och vi-känsla**

Processledarna har återkommande förvånats över att de har väldigt lika erfarenheter och uppskattat att de känner igen sig i varandra och att de har haft en gemensam bild. Vid avslutning fanns en härlig känsla i gruppen där någon uttryckte ”Bra att alla har tagit sig igenom processen och tagit sig över ”vägbulorna”. Alla har kommit i mål!”

#### 6.4.4 Abstrakta reflektioner

Två teman som återkommit under processhandledningens gång kan enligt Kolbs modell om kontinuerligt lärande kategoriseras som abstrakt tänkande:

*Förändringar kontra förbättringar.* Det första temat handlar om reflektionen om huruvida de olika ledningsgrupperna förändrar sig på djupet, alternativt om de mer ytligt bara ägnar sig åt förbättringar. Processledarna upplever att det också finns en trängsel av yttre krav på cheferna i ledningsgrupperna som påverkar utrymmet för Chefoskopet. När behov av strukturell förändring blir synligt, upplever processledarna att förslagen snarare handlar om förbättringar än förändringar.

*Att flytta fokus från individ till systemnivå.* Det andra temat handlar om att förflytta sig från individnivå till struktur. Processledarna har upplevt utmaningar när diskussionen har krävt att kontextuella faktorer behöver tas i beaktande. I stället för att beakta strukturella frågor på grupp- och organisationsnivå har processledarna upplevt att ledningsgrupperna har velat nå en förändring på individnivå genom ”att chefernas mindset ska förändras”. Processledarna har reflekterat i processhandledningen hur de kan ”få gruppen att anta utmaningen om att vara nyfikna på var det verkliga problemet ligger”. Processledarna efterfrågar kunskap om flernivåteori på ledningsgrupps-/nämndnivå. Ett annat sådant exempel handlar om kopplingen mellan politiken och chefers organisatoriska förutsättningar och chefers arbetsmiljö. Den fråga som processledarna har ställt till sig själva var: Hur processleder vi så att ledningsgruppen ser vad de behöver göra och var ansvaret ligger – så att de inte tar den enkla vägen och riktar ansvaret till politiken eller till individer utan i stället tar det organisatoriska ansvaret.

## 7. Diskussion

Införandet av Chefoskopet i Göteborgs Stad som en förändringsprocess har initierats och planerats inifrån organisationen. De rekryterade processledarna har i enlighet med Brown & Grant (2010) samt Lacey (1995) arbetat med Chefoskopet inom ramen för sin vanliga roll i arbetet. De har rapporterat till chefer i organisationen samt till Stadsledningskontoret. Eftersom processledarna har haft god kännedom om Göteborgs Stad har de haft goda möjligheter att röra sig över organisatoriska enheter samt kunnat förstå en del av de svårigheter som uppkommit. I enlighet med Lacey (1995) har processledarna som internkonsulter identifierat både svårigheter och möjligheter som uppkommer av att vara handledare i sin egen organisation.

Processledarna erbjöds handledning i grupp som i likhet med Harzell (2004) har uppmuntrat processledarna att titta på sig själva och det arbete de genomfört med en viss distans. Vidare har handledningen i enlighet med Holmberg (2000) syftat till lärande för processledarna som individer samtidigt som det organisatoriska lärandet har tagits tillvara genom kontinuerliga rapporter till stadsledningskontoret samt genom författandet av denna rapport.

Processhandledningen har bidragit till processledarnas arbete med Chefoskopet på flera sätt. Processledarna har genom handledningen stöttats i sitt arbete med ledningsgruppens process. Vidare har processledarna fått stöd i sin processledarroll och slutligen har processledarna fått lära sig handledningsmodell som baserades på bland annat Andersson et al (2021). Handledningsmodellen har en tydlig struktur som följs och återkommer vid varje handledningstillfälle. En sådan handledningsmodell skapar enligt Bernler & Johnsson (1985) tydlighet och därmed trygghet (Forsyth, 2019) för processledarna.

Processhandledningen har flera likheter med processledarnas arbete i ledningsgrupperna. Därmed finns förutsättningar att processhandledaren kan modellera olika verktyg i processhandledningen som processledarna med fördel kan ta med sig in i sitt arbete med ledningsgruppen.

Ett verktyg som modellerats i processhandledningen är sammanhangsmarkering (Bernler & Jonsson, 1985; Dahl & Granhof Juhl, 2013, Hawkins & Shohet, 2018 samt Sirius handledningsinstitut, uå). Processhandledaren klargjorde initialt syfte och form för processhandledningen, informerade om vem som är uppdragsgivare, vilka relationer som finns mellan medlemmarna i gruppen och vilka roller som gruppmedlemmarna och processhandledaren har. Vidare diskuterade processhandledaren och gruppen vilka förväntningar som de hade på varandra. Till exempel betonade processhandledaren vikten av att alla kommer till varje tillfälle och uttryckte sin förväntan på att gruppens medlemmar ställde upp på detta. Processhandledaren betonade vikten av att komma överens om etiska frågor och bestämde tillsammans med gruppen vad som skulle gälla kring sekretess, dokumentation och återkoppling till Göteborgs Stad.

Ett annat exempel på verktyg handlar om frigörande regler och vikten av att processhandledaren tidigt introducerar dessa för att etablera trygga och säkra former i gruppen för att dela perspektiv och reflektera kring företeelser (Lindgren, 2018). Exempelvis måste processhandledaren säkerställa att alla får talutrymme och poängtera att argumentation och ifrågasättande inte är tillåtet (Andersson et al, 2021) och i stället uppmuntra till att dialogen ska kännetecknas av aktivt lyssnande och en nyfiken inställning (Gjerde, 2004).

Processshandledaren har i enlighet med Jern (2010) försökt uppmuntra till samspel mellan processledarna och ansvarat för att samordna och leda handledningsgruppens arbete. Processshandledaren har i enlighet med Kellheim & Weide, (2013) samt Brown & Grant (2010) strävat efter att skapa ett klimat där alla kan känna sig delaktiga, och där det finns en trygghet och förtroende i gruppen.

En förutsättning för att uppnå en utvecklande processhandledning är i enlighet med Gjerde (2004) att processledarna tar sitt ansvar i processhandledningen. Detta ansvarstagande har visats i den aktuella handledningsgruppen bland annat genom processledarnas kontinuerliga medverkan, engagemang och vilja att dela värld med de andra processledarna och processshandledaren, samt följsamheten av den handledningsmodell som processhandledningen följde.

Processledarna har identifierat och reflekterat över sina erfarenheter under handledningen. Dessa reflektioner kan utifrån studiens resultat sammanfattas med följande rubriker: organisatoriska förutsättningar för processledarnas arbete, klargörande av roller och ansvar, kunskap om gruppdyamik, kontinuerligt lärande i processhandledningen.

## **7.1 Organisatoriska förutsättningar för processledarnas arbete**

### **7.1.1 Processledarna behöver hjälp att mobilisera de som berörs av förändringen**

Processledarna upplever att Chefoskopet behöver förankras mer i organisationen än vad som gjorts. Enligt Chefoskopet är det processledaren och processägaren som ska förankra arbetet och mobilisera de som berörs av förändringen. Men processledarna önskar att Chefoskopet förankras i de förvaltningar det ska genomföras i innan förändringsarbetet startar och att chefernas kännedom om vad organisatoriska förutsättningar innebär ökar.

### **7.1.2 Skapa bra kommunikationsvägar i organisationen**

Cheferna behöver dela värld i större utsträckning för att kunna samarbeta om Chefoskopet. För att kunna dela värld och förankra Chefoskopets olika delar hade det underlättat för processledarna om kommunikationsvägarna hade etablerats i förväg.

## **7.2 Klargörande av roller och ansvar**

### **7.2.1 Klargör processledarrollen**

Ett återkommande tema var processledarrollen. Processledarna har upplevt att de behövt klargöra sin roll kontinuerligt i ledningsgruppen och också, i enlighet med Lacey (1995), behövt definiera sina gränser gentemot ledningsgruppens medlemmar då de ibland pressats att göra mer än vad uppdraget var planerat att innehålla. Behovet av att tydliggöra sin roll fanns under nästan hela processen och även när det planerade arbetet med Chefoskopet närmade sig ett avslut behövde processledarna återigen tydliggöra sin roll i samband med att processledarna återgick till sin vanliga position i organisationen.

### **7.2.2 Klargör ledningsgruppens ägandeskap i enlighet med Chefoskopet**

Processledarna återkom under handledningen ofta till vikten av att ledningsgruppen tog sitt ägandeskap. Processledarna kom fram till att om inte ledningsgruppen tar ett tydligt ägarskap och det inte finns en utsedd processägare som involveras i arbetet finns risken att processledarna upplever en avsaknad av uppbackning och ägarskap genom hela processen.

### **7.2.3 Klargör samarbetet mellan processledare och processägare**

Det är enligt Chefoskopet processledarna som ska driva och planera arbetet. För att processledaren ska ha förutsättningar att göra detta måste ledningen utse en processägare som också behöver involveras i arbetet. Processledarna upplevde ett behov av att återkommande klargöra processledarrollen och processägarrollen så att båda vet vem som har ansvar för vad i de olika uppgifterna i Chefoskopet.

### **7.2.4 Klargör samarbetet mellan processledaren och ledningsgruppen**

Ledningsgruppen behöver en förståelse för att processledaren har en konsultativ roll även som intern konsult. Det är viktigt att förväntningar och former för samarbete klargörs. Om detta inte görs finns en risk att processledarna förväntas ta ansvar och arbeta med saker som ligger utanför uppdraget.

### **7.2.5 Klargör ansvaret för prioriteringar**

Processledaren har behov av att diskutera vilket utrymme Chefoskopet kan få i just den aktuella ledningsgruppen. Om ledningsgruppen beslutar att Chefoskopet behöver anpassas eller slimmas behöver ledningsgruppen vara införstådd med att detta är deras beslut och att de måste formulera målen efter denna anpassning. Processledaren kan ge rekommendationer och ha en dialog om konsekvenserna, men ledningsgruppen behöver ta konsekvenserna.

## **7.3 Kunskap om gruppdynamik**

Ögren & Boalt-Boethius (2010) betonar att den som driver och planerar förändringsarbetet behöver kunna bygga ett förtroendefullt gruppklimat tillsammans med gruppmedlemmarna. För att kunna stötta ledningsgruppen på ett bra sätt i förändringsprocessen behöver processledarna ha kunskaper om gruppens utveckling och mognad. Processledarna behöver dessa kunskaper för att kunna

- a) bidra till att skapa ett klimat för dialog och nyfikenhet i ledningsgruppen där medlemmarna vill dela värld med varandra.
- b) stötta ledningsgruppen i beslutsfattande, exempelvis när beslut om prioriteringar i handlingsplaner ska fattas.
- c) bemöta tvivel i ledningsgrupperna och motverka att enskilda medlemmars tvivel sprids till andra medlemmar i ledningsgruppen och till processledarna själva.

## 7.4 Kontinuerligt lärande i processhandledningen

Även processhandledningsgruppen har utvecklats under handledningens gång. Initialt reflekterade processledarna över hinder och problem som ofta var relaterat till organisations- och strukturfrågor. Längre fram i arbetsprocessen blev processledarna mer processinriktade.

I enlighet med Kolbs modell om kontinuerligt lärande har processledare initialt berättat om en upplevelse av en konkret händelse. I nästa steg reflekterar processledaren över sin upplevelse, vilket enligt Kolbs modell bidrar till att skapa abstrakt tänkande som kan leda till teori- eller begreppsbyggnad som gör att den handledde kan dra slutsatser hur processledaren ska agera i fortsättningen.

Det fortsatta handlandet blir med Kolbs ord "ett slags aktivt experimenterande som blir en konkret upplevelse, som i sin tur leder till nya reflektioner etc". Utifrån Kolbs modell är detta grunden för att bilda abstrakta tankemodeller och dra slutsatser för det fortsatta handlandet. Det leder till nya konkreta upplevelser, som leder till reflektioner osv. (Fry & Kolb, 1979; Holmberg, 2000).

Processledarna har i enlighet med Kolbs lärcirkel (Holmberg, 2000) identifierat två teman som med Kolbs terminologi kan kategoriseras som abstrakt tänkande:

*Förändringar kontra förbättringar.* Processledarna reflekterade om huruvida de olika ledningsgrupperna genomför förändringar på djupet med hjälp av arbetet med Chefoskopet i ledningsgruppen, alternativt om de mer ytligt bara ägnar sig åt förbättringar som egentligen inte gör någon skillnad. Denna reflektion kan jämföras med Argyris (2008) begrepp om double loop learning och single loop learning där double loop learning handlar om förändring på djupet, och single loop learning snarare handlar om förbättringar.

*Behov av kunskap om att flytta fokus från individ till systemnivå.* Processledarna efterfrågar kunskap om flernivåteori på ledningsgrupps-/nämndnivå. Processledarna har upplevt utmaningar när diskussionen har krävt att kontextuella faktorer tagits i beaktande. Processledarna har reflekterat i processhandledningen hur de kan "få gruppen att anta utmaningen om att vara nyfikna på var det verkliga problemet ligger". Den fråga som processledarna har ställt till sig själva var: Hur processleder vi så att ledningsgruppen ser vad de behöver göra och var ansvaret ligger – så att de inte tar den enkla vägen och riktar ansvaret till politiken eller till individer utan i stället tar det organisatoriska ansvaret.

## **8. Slutsatser**

Rapportens syfte var att bidra med kunskap om processledares erfarenheter av att i praktiken utveckla chefers organisatoriska förutsättningar med stöd av en strukturerad metodik, Chefoskopet. Chefoskopet handlar om att skapa goda förutsättningar för chefer. På motsvarande sätt kan den här rapporten sägas handla om hur Göteborgs Stad kan skapa goda förutsättningar för processledare att genomföra Chefoskopet i ledningsgrupper.

Baserat på rapportens resultat, det vill säga processledarnas erfarenheter som belysts inom ramen för processhandledningen, kan följande slutsatser dras:

### **8.1 Processledarna har behövt stöd**

Processledarna har behövt olika typer av stöd. De har behövt stöd i att anpassa verktyget till Göteborgs Stad, tekniskt stöd med verktyget och ett organisatoriskt stöd från Göteborgs Stad i sitt arbete med Chefoskopet. Processledarna har uppskattat att de har fått metodhandledning. Särskilt betonas att även om det är ett omfattande material på Sunt arbetslivs hemsida så har processledarna behövt anpassa det till Göteborgs Stad, vilket de har fått stöd i metodhandledningen att göra. Även om processledarna har haft tillgång till ett omfattande stöd på Sunt arbetslivs hemsidor om att genomföra Chefoskopet som en metod och erhållit metodhandledning och processhandledning som de uppskattat så efterfrågar processhandledarna stöd från Sunt arbetsliv när exempelvis tekniken med Chefoskopet inte har fungerat fullt ut.

### **8.2 Behov av förankring och arenor för dialog inom Göteborgs Stad**

Processledarna efterfrågar ett ökat stöd från Göteborgs Stad när de processleder Chefoskopet. Processledarna uttrycker ett behov av att bygga en organisation inom Göteborgs Stad som har plats för arbetet med Chefoskopet. Processledarnas arbete underlättas om det finns personer som de kan skicka strukturella frågor om, till exempel organiseringen av Chefoskopet till någon i Göteborgs Stad som i sin tur kan förtydliga, informera vidare och förankra arbetet med Chefoskopet. Vidare skulle arbetet underlättas om processledarna kan få stöd från olika funktioner som kan vara behjälpliga i arbetet med Chefoskopet. Det kräver att olika funktioner delar värld med varandra i större utsträckning än det görs idag.

Processledarna uttrycker också att de behöver en struktur och en arena för dialog och planering med nyckelpersoner och förvaltningsdirektören. De upplever att involvering och samarbete med nyckelpersoner är avgörande. Processledarna behöver, genom att bland annat dela värld och arbeta med frigörande regler i ledningsgruppen, skapa ett klimat för dialog och nyfikenhet i ledningsgruppen.



## **9. Rekommendationer till Göteborgs Stad**

### **9.1 Fortsätt med processhandledning i grupp.**

Även om det finns omfattande vägledning tillgänglig för processledare på Sunt arbetslivs hemsida så är informationen om processledarnas processinriktade arbete avsevärt mer begränsat. Processhandledningen har därmed varit ett stöd och bidragit till att stärka processledarnas förutsättningar att arbeta med Chefoskopet.

En av de viktigaste erfarenheterna från processhandledningen var kanske upplevelsen av igenkänning, det vill säga att andra processledare har liknande erfarenheter (jmf Bernler & Johnsson, 1985). Enligt Bernler & Johnsson (1985) lär sig gruppmedlemmarna av varandras erfarenheter och fler idéer och synpunkter och kunskaper kan beaktas i diskussionen, jämfört med individuell handledning. I processhandledningen har många organisatoriska hinder kommit upp och reflekterats över, där perspektivförskjutning från individnivå till kontextuellnivå har betonats och uppfattats som behjälpligt. Processledarna har också identifierat teman som handlat om ledningsgruppens process samt den egna processen som följt av att utvecklas som processledare. Processfokus i processhandledningen utvecklades alltmer under arbetets gång med Chefoskopet och i takt med att processhandledningsgruppen utvecklade ett gott gruppklimat. Vid avslut fanns en stolthet, glädje och en vi-känsla över att alla hade kommit i mål!

### **9.2 Utveckla chefernas kunskaper om flernivåteori**

För att undvika fundamentala attributionsfelet behöver chefer i Göteborgs stad öka sina kunskaper om flernivåteori. Processledarnas reflektioner i processhandledningen har visat att även ledningsgrupperna behöver flytta fokus från individnivå till grupp- och organisationsnivå. Detta är en viktig signal och lärdom för Göteborgs Stad. Processhandledarna har identifierat ett behov hos cheferna att utveckla sina kunskaper i flernivåteori vidare, för att inte fundamentala attributionsfelet (Jacobsson & Åkerlund, 2019) ska bli rådande i organisationen och att individer därmed tillskrivs som ansvariga för faktorer som ligger utanför deras kontroll. Ett individperspektiv riskerar att bidra till att ledningsgrupperna inte arbetar med förändringar av systemen, utan enbart strävar efter förbättringar.

### **9.3 Ta till vara den nya poolen av processledare**

Ta till vara möjligheterna till fortsatt förändringsarbete med hjälp av den nya poolen av processledare som har erfarenhet av att leda förändringsprocesser. Erfarenheterna av att vara processledare för Chefoskopet har medvetandegjorts inom ramen för processhandledningen. Därmed har Göteborgs Stad skapat en pool av erfarna processhandledare som har vuxit i sitt lärande. Processledarna har god kompetens och har genom sina erfarenheter fått lärdomar som Göteborgs Stad kan använda i det fortsatta arbetet med Chefoskopet och annat förändringsarbete. Vidare kan gruppen av processledare vara behjälplig i ett fortsatt arbete med att implementera Chefoskopet i Göteborgs Stad.

## 10. Referenser

- Andersson, P., Gillberg, G., Lindgren, H. & Dellve, L. (2021). Perspektivlaboratorier – perspektivmedvetenhet som förändringstrategi. *Arbetsliv i omvandling, 1*, Lunds universitet, Media-Tryck.
- Argyris, C. (2002). Double-loop Learning and Organizational Change: Facilitating Transformational Change. In J. J. Boonstra (ed). *Dynamics of Organizational Change and Learning*. John Wiley & Sons Ltd, pp. 206-218.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*, 3, 309-528.
- Bernler, G. & Johnsson, L. (1985). *Handledning i psykosocialt arbete*. Stockholm, Natur & Kultur.
- Brown, S. W. & Grant, A. M. (2010). From GROW to GROUP: theoretical issues and a practical model for group coaching in organizations. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice, 3*:1, 30-45.
- Corin, L., Babapour Chafi, M, & Fagerlind Ståhl, A.-C. (2023). *Leda lagom många. En kunskapssammanställning om betydelsen av antalet medarbetare per chef*. Västra Götalandsregionen.
- Corin, L & Björk, L. (2017). *Chefers organisatoriska förutsättningar i kommunerna*. SNS förlag.
- Dellve, L. & Eriksson, A. (2017). Health-Promoting Managerial Work: A theoretical framework for a leadership program that supports knowledge and capability to craft sustainable work practices in daily practice and during organizational change. *Societies, 17*, 7, 1-18.
- Dellve, L., Hasselgren, C., Allard, K. & Bäck Andersson, M. (2020). Attraktivt och hållbart chefsarbete. Organisatoriska förutsättningar och chefsarbete i Göteborgs stad. *Gothenburg Studies in Work Science, 22*.
- Forsyth, D. R. (2018). *Group dynamics (7th ed.)*. Belmont, CA: Wadsworth Cengage Learning.
- Fry, R. A. & Kolb, S. D. K. (1979). Experiential learning theory and learning experiences in liberal arts education. In L. Jackson and R .S. Caffarella (eds). *Experiential learning: A new approach*, 79-92.
- Rogers, C. & Farson, R. E. (2007). *Active Listening*. Gordon Training International.
- Göteborgs Stad (2019). *Slutrapport för pilotprojekt av Chefoskopet på Norra Hisingen. Version 2*.
- Dahl, K. & Granhof Juhl, A. (2013). *Den professionella processkonsulten*. Lund, Studentlitteratur.
- Gjerde, S. (2004). *Coaching. Vad- Varför-Hur*. Lund, Studentlitteratur.
- Göteborgs universitet (2020). *CHEFiOS – Organisatoriska förutsättningar för chefskap*. <https://www.gu.se/forskning/chefios-organisatoriska-forutsattningar-for-chefskap>
- Hartzell, (2004). Handledning för samverkan. Exempel från en familjecentral. *Socialmedicinsk Tidskrift, 2*.
- Hultberg, A. & Winroth, J. (2017). Reflektionsgrupper – En form av processtöd i ett förändringsarbete. Ur Liff R. och Wikström E. (red.). *Hälsofrämjande och förebyggande arbetsmiljöinsatser*, ISM rapport 19. Västra Götalandsregionen.

- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Cambridge, MA: Belknap Press
- Holmberg, U. (2000). *Handledning i praktiken. Om hur man skapar en lärandeprocess*. Uppsala, Uppsala Publishing House.
- Härenstam, A. & Östebo, A. (red). (2014) *Chefskapets förutsättningar och konsekvenser - Metoder och resultat från CHEFiOS projektet – slutrapport del 1*. ISM-rapport 14:1, Hälsan och stressmedicin, Västra Götalandsregionen.
- Härenstam, A. & Östebo, A. (red). (2014b). *Förändringsprocesser och utvärderingar av interventioner i kommunala förvaltningar. Metoder och resultat från CHEFiOS-projektet – slutrapport del 2*. ISM-rapport 14:2, Hälsan och stressmedicin, Västra Götalandsregionen.
- Hawkins, P. & Shohet, R. (2008). *Handledning inom behandlande yrken*. Lund, Studentlitteratur.
- Jacobsson, C., & Åkerlund, M. (2019). *Teamutveckling i teori och praktik*. Stockholm, Natur & Kultur.
- Jern, S. (2010). Handledaren, gruppen och organisationen. I J. Näslund & Ögren, M.-L. *Grupphandledningen. Forskning och erfarenheter från olika verksamhetsområden*. Lund, Studentlitteratur.
- Kellheim, A. & Weide, B. (2013). *Coachande handledning – en metodbok för ledarutveckling och professionellt klientarbete*. Stockholm, Liber.
- Kolb, A. Y. & Kolb, D. A. (2005). Learning styles and learning spaces: Enhancing experiential learning in higher education. *Academy of Management*, 4, 2, 196-212.
- Lacey, J (1995). Internal consulting: perspectives on the process of planned change. *Journal of Organizational Change Management*, 8, 3, 75-84.
- Lindgren, H. (2018). *Förändringslaboratorier*.  
<https://medarbetarportalen.gu.se/organisation/jamstalldhetsintegrering/St%C3%B6d+f%C3%B6r+verksamheten/forandningslaboratorier/>
- Salmela, S (2017). *Leda förändring genom relationer* processer och kultur. Doktorsavhandling. Enheten för vårdvetenskap, Socialvetenskapliga institutionen, Åbo Akademi, Vasa, Finland
- Schein, E. H. (1990). A general philosophy of helping: Process consultation. *Sloan Management Review*, 31,357-64.
- Sirius handledningsinstitut. (uå). <http://www.sirius-handledningsinstitut.se/html/8.html>
- SKR. (2023). *Chefskopet stärker arbetsmiljön för första linjens chefer*.  
<https://skr.se/skr/tjanster/bloggarfranskr/arbetsgivarbloggen/artiklar/chefoskopetstarkerarbetsmiljonforforstalinjenschefer.69506.html>
- Sunt arbetsliv Chefios (uå). *Chefios – ett forsknings- och utvecklingsprojekt*.  
<https://chefoskopet.suntarbetsliv.se/om-forskningen-bakom-chefoskopet/>.
- Sunt arbetsliv Chefoskopet (uå). *Introducera på en halvtimme*.  
[https://chefoskopet.suntarbetsliv.se/wp-content/uploads/sites/12/2021/01/Chefoskopet\\_HR-3.pdf](https://chefoskopet.suntarbetsliv.se/wp-content/uploads/sites/12/2021/01/Chefoskopet_HR-3.pdf)
- Sunt arbetsliv, Dela värld (uå). *Dela värld skapar förståelse*.  
<https://chefoskopet.suntarbetsliv.se/dela-varld/>

Sunt arbetsliv Processled kunskaper (uå). <https://chefoskopet.suntarbetsliv.se/processled-kunskaper/#din-roll>

Sunt arbetsliv Välkommen (uå). *Ett stöd för utvecklingsarbete.*  
<https://chefoskopet.suntarbetsliv.se/start/>

Ögren, M-L. & Boalt Boethius, S. (2010). Kärninnehåll och samspelsprocesser I grupphandledning. I J. Näslund & Ögren, M.-L. *Grupphandledningen. Forskning och erfarenheter från olika verksamhetsområden, 69-88.* Lund, Studentlitteratur.

Östebo, A. & Härenstam, A. (2013). *Så skapas goda jobb och en väl fungerande verksamhet i offentlig sektor. En presentation av Chefios-projektet.* Göteborgs Universitet.

Bild på framsidan hämtad från: <https://www.istockphoto.com/se/search/more-like-this/1097166354?assettype=image&page=5&phrase=h%C3%A4nder>