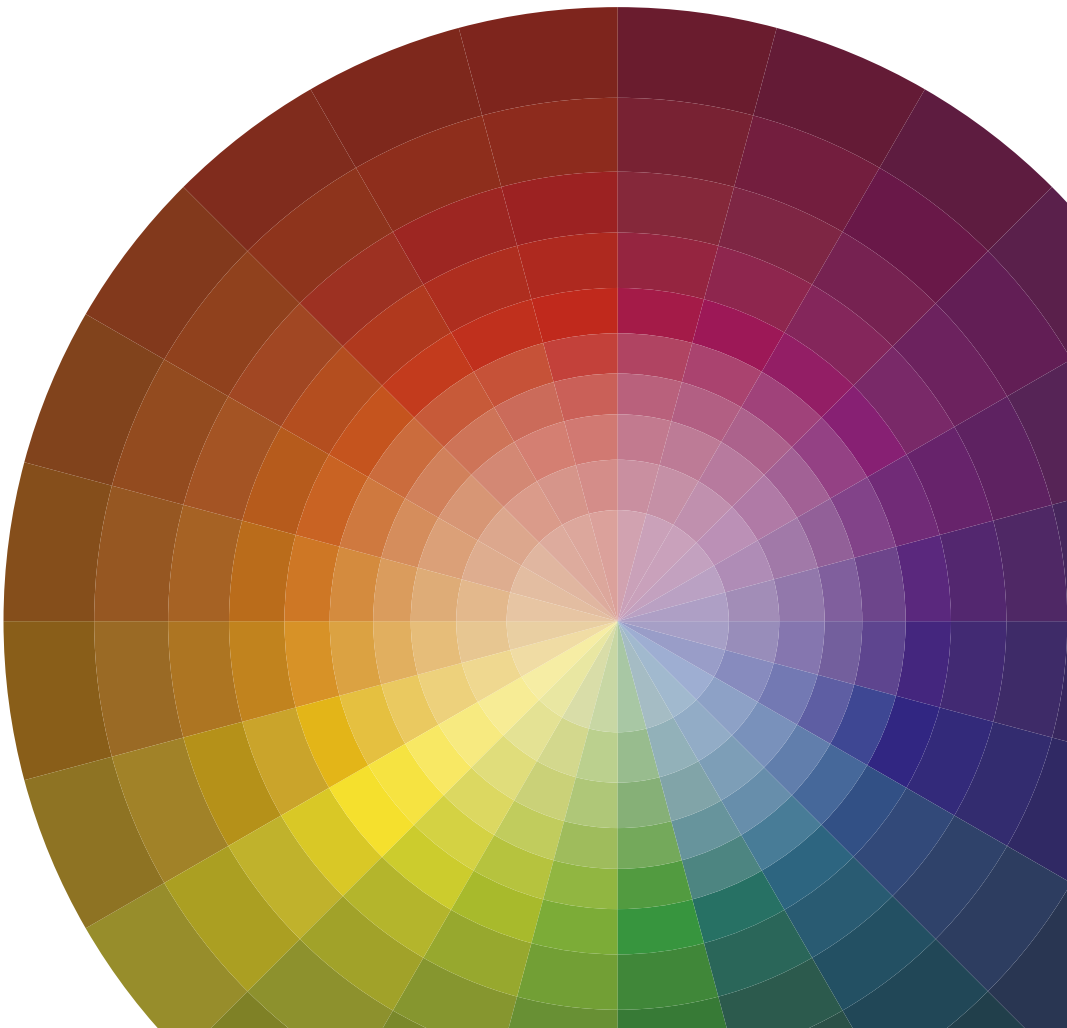


olikhet är en tillgång

utvärdering av ett
utvecklingsområde



Olikhet är en tillgång

Utvärdering av ett utvecklingsområde

Förord

I likhet med alla samhällssektorer utsätts statsförvaltningen för krav på förändringar och omprioriteringar. Staten konkurrerar om den bäst utbildade arbetskraften. Det gäller då att vara en attraktiv arbetsgivare, en arbetsgivare som ger förutsättningar för var och en att använda sin unika kompetens. Att skapa en miljö där arbetsgivare och medarbetare erbjuder förutsättningar för lärande och tillväxt för alla, unga och äldre, män och kvinnor födda såväl innanför som utanför landets gränser. Först när man tar tillvara olikheterna kan allas erfarenheter och kunskaper komma till sin rätt och användas optimalt i verksamheten.

Inom utvecklingsområdet ”Olikhet som tillgång” har Utvecklingsrådet inom den statliga sektorn slutfört ett utvecklingsarbete som har tagit sin utgångspunkt i att öppenhet och respekt för olikheter förenar människor och skapar därmed en attraktiv och konkurrenskraftig arbetsplats.

Tre olika metoder har prövats för att se om de kan vara ett verktyg i arbetet med att öka medvetenheten och vikten av att ta tillvara olikheter i arbetsgrupper. Sju myndigheter har med ca 600 medarbetare deltagit i utvecklingsarbetet. Gabriella Nilsson Fägerlind, Implement Diversity AB, har följt hela processen. Resultatet av arbetet kan läsas i denna skrift.

Det är glädjande att resultatet påvisar att en förhållandevis liten insats kan utgöra en skillnad. Resultatet visar också på ett känt faktum; det gäller att kratta manegen. Förankring, förväntningar, engagemang och ledarskap tycks påverka i varierande grad, både positivt och negativt.

Sammanfattningsvis kan vi dock konstatera att de som vågat också fått många berikande erfarenheter tillbaka. Det ett behövs ett kontinuerligt arbete för att skapa organisationer med öppna, kreativa och självutvecklande människor som förmår att åstadkomma ständiga förbättringar i verksamheten. I en sådan process kan de metoder som prövats utgöra en viktig del.

Karin Albrektson

Arbetsgivarverket, styrgruppens ordförande

Agneta Leijonhufvud

Arbetsgivarverket

Josi Lundin

Arbetsgivarverket

Anette Bister

OFR

Marie-Thérèse Gyllhede

SACO-S

Helen Thornberg

SEKO

Vanja Bredin

Utvecklingsrådet, projektledare

Sammanfattning	4
Utvecklingsområdet Olikhet som tillgång	6
Utvärderingen av Olikhet som tillgång	10
Förhållanden som påverkat resultatet	14
Vad säger oss utvärderingen?	20
Beskrivning och utvärdering av metoderna	
Psykosyntes	26
Öppna Fönster	38
TEAM	50
Bilagor	64
Fotnoter	78

Sammanfattning

Under 2005 och 2006 har Utvecklingsrådet genomfört insatser med konsultstöd för att testa om upplevelsebaserade, processinriktade metoder med fokus på attitydförändring är ett framgångsrikt sätt att uppnå målen inom utvecklingsområdet "Olikhet som tillgång". Insatsen bestod av tre dagar och har omfattat 590 personer på sju myndigheter. Tre olika metoder användes: Psykosyntes, Öppna Fönster och TEAM.

Slutsatsen av utvärderingen är att med de upplevelsebaserade, processinriktade metoder med fokus på attitydförändring som användes uppnåddes flera, men inte alla, av de uppsatta målen inom utvecklingsområdet.

De mål som uppnåddes var:

- Utveckling på individnivå som bidrar till att respekten för individuella olikheter ökar (genom bl.a. ökad självinsikt och ökad kommunikationsförmåga).
- Utveckling på grupp nivå som bidrar till positiv samverkan och ökad förståelse för samspelet mellan grupp och individ.
- Arbetsklimatet beskrivs som mer öppet och accepterande.
- Olikheter ses som en tillgång på grupp- och organisationsnivå.

De mål som i begränsad omfattning uppnåddes var:

- Olikheter i bakgrund tillvaratas på grupp- och organisationsnivå.
- Arbetsresultatet blir bättre kvalitativt sett genom att anställdas kompetens tillvaratas och utvecklas.

Utvärderingen visar att de tre dagarna har påverkat och gett effekter som består sex månader efter insatsen. De effekter som störst andel av de svarande instämmer i är:

- Förbättrad förmåga att ge och ta emot feedback.
- Förbättrat arbetsklimat i arbetsgruppen.
- Förbättrad kommunikation i arbetsgruppen.
- Förbättrat samarbete i arbetsgruppen.
- Ökad respekt för individuella olikheter.

Effekter av "Olikhet som tillgång", enkät sex månader efter, 374 svarande.

	Till det bättre	Ingen skillnad	Till det sämre
Hur upplever du att "Olikhet som tillgång" har påverkat din förmåga att ge och ta emot positiv eller negativ återkoppling/feedback?	50 %	50 %	0 %
Hur upplever du att "Olikhet som tillgång" påverkat arbetsklimatet i din arbetsgrupp?	44 %	55 %	1 %
Hur upplever du att "Olikhet som tillgång" påverkat kommunikationen i din arbetsgrupp?	41 %	59 %	0 %

	Till det bättre	Ingen skillnad	Till det sämre
Hur upplever du att "Olikhet som tillgång" påverkat samarbetet i din arbetsgrupp?	35 %	65 %	0 %

Effekter av "Olikhet som tillgång", enkät sex månader efter insatsen, 374 svarande.

	Instämmer helt eller till stor del	Instämmer delvis	Instämmer inte alls
Jag upplever att vi i arbetsgruppen visar mer respekt för individuella olikheter efter att hela eller delar av arbetsgruppen deltagit i "Olikhet som tillgång".	33 %	46 %	21 %

Med tanke på insatsens omfattning på tre dagar är det en förhållandevis stor andel av dem som intervjuats och svarat på enkäterna som instämmer i att det kvarstår effekter efter sex månader. Men för att bibehålla och på sikt förstärka dessa effekter måste synsättet "Olikhet som tillgång" underhållas, både i det dagliga arbetet och formellt vid exempelvis arbetsplatsträffar.

För er som planerar att pröva liknande processorienterad, upplevelsebaserad individ- och grupputveckling har utvärderingen kortfattat gett följande lärdomar:

- Analysera noga att det är just denna typ av insats som myndigheten har behov av.
- Planera på förhand för en fortsättning efter själva konsultinsatsen, så att det blir en naturlig fortsättning som innefattar hur insatsen ska förvaltas när alla väl är tillbaka på arbetsplatsen. Detta minskar risken för att "det rinner ut i sanden".
- Var noggranna med och ge tid till förankringsarbetet. Att högsta ledningen och fackliga organisationer i samverkan är engagerade underlättar.
- Informera, gärna skriftligt, om vad gruppdynamisk utveckling innebär och vad insatsen omfattar. Detta för att minska osäkerheten och underlätta förankringsarbetet.
- Cheferna ska genomföra dagarna tillsammans med sina arbetsgrupper om insatsen ska betraktas som seriös och långsiktig.
- Se till att alla nivåer i organisationen deltar.
- Försök att få med tillräckligt många personer från samma geografiska plats och verksamhet så att det uppstår en så kallad kritisk massa som kan hålla förändringsarbetet levande.
- Försök att ordna så att hela aktiviteten sker utanför arbetsplatsen.

Utvecklingsområdet Olikhet som tillgång

Mål med utvecklingsområdet

”Olikhet som tillgång” har fokus på individ, kompetens och samarbete. Målet är att personalens kompetens bättre ska tas tillvara genom att öka respekten för olikheter och medvetenheten om det unika hos varje individ. Med detta förhållningssätt hos chefer och medarbetare kan myndigheter bli bättre på att nyttja de resurser de har, för en effektiv och kvalitativ verksamhet, och samtidigt bli attraktiva arbetsplatser.

Utvecklingsrådet har velat undersöka om det finns metoder och arbetssätt som kan hjälpa chefer och medarbetare att kunna upptäcka och ta tillvara medarbetarnas kompetens och olikheter. Som ett resultat av insatserna i ”Olikhet som tillgång” vill Utvecklingsrådet att:

- utvecklingen på individnivå bidrar till att respekten för individuella olikheter ökar (genom bl.a. ökad självinsikt och ökad kommunikationsförmåga),
- utvecklingen på gruppnivå bidrar till positiv samverkan och ökad förståelse för samspelet mellan grupp och individ,
- olikheter i bakgrund tillvaratas och ses som en tillgång på grupp- och organisationsnivå,
- arbetsklimatet beskrivs efter en tid som mer öppet och accepterande,
- arbetsresultatet blir bättre kvalitativt sett genom att anställdas kompetens tillvaratas och utvecklas.

Som en följd av förändrade attityder, synsätt och beteenden förväntas på längre sikt också att:

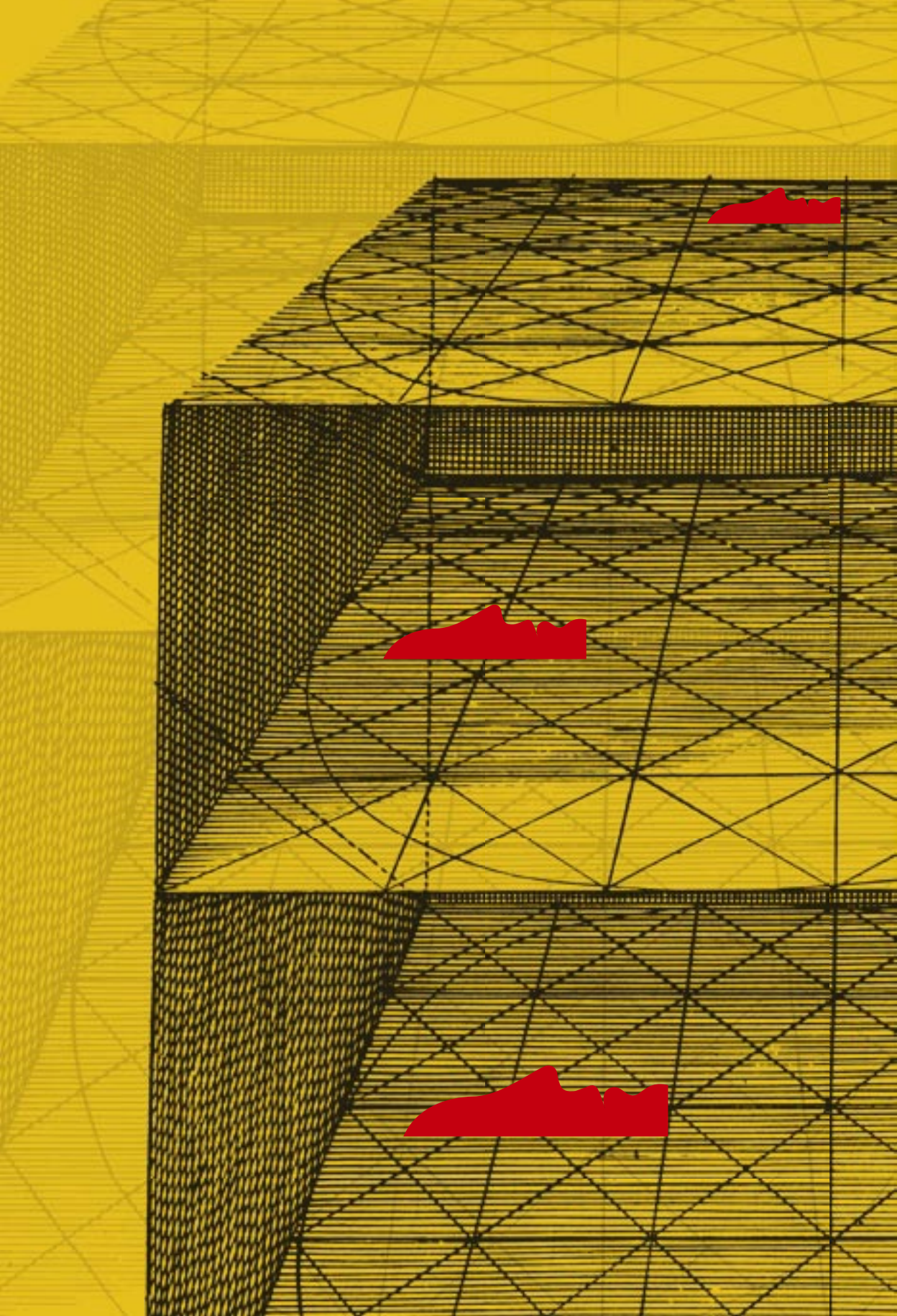
- sättet att rekrytera utvecklas så att olikheter mer aktivt efterfrågas,
- olika slags trakasserier förebyggs och undviks genom att öppenheten och respekten för olikheter ökar,
- beslut i komplexa frågor blir bättre underbyggda genom att samlad kompetens nyttjas,
- arbetsgivar- och personalpolitiska processer blir öppnare,
- kunder/medborgare av alla slag blir bättre och mer respektfullt bemötta.

Upphandling av metoder och upplägg av insatsen

Under 2005 och 2006 genomfördes inom ”Olikhet som tillgång” insatser med konsultstöd för att testa om metoder med fokus på attitydförändring är ett framgångsrikt sätt att uppnå målen inom utvecklingsområdet.

I upphandlingen av metoder tog Utvecklingsrådet stöd av Verket för högskoleservice (VHS). Utvecklingsrådets önskemål när det gäller metoderna var att de på individnivå skulle ge:

- ökad självinsikt om egna värderingar, attityder och beteenden



- ökad respekt för individuella olikheter,
- övning i rak och tydlig kommunikation,
- övning i aktivt lyssnande,
- övning i att ge och ta konstruktiv feedback,
- möjlighet till reflektion och pröva nya beteenden,
- ökad förmåga till att ta tillvara olikheter,

och att de på gruppnivå skulle:

- ge ökad förståelse för den egna påverkan på gruppen,
- ge ökad insikt om gruppens utveckling,
- ge ökad insikt i och förståelse för individernas olikheter samt ökad insikt i vilka positiva effekter som kan uppnås om den kunskapen tillvaratas,
- öka gruppens förmåga att ta till sig olikheter

och att de på organisationsnivå skulle:

- ge ökad insikt om nödvändigheten av att se och tillvarata olikheterna hos individerna i organisationen,
- bidra till ett öppnare och bättre arbetsklimat,
- bidra till ökad respekt för varandra,
- ge ökad insikt om behovet av olikheter i rekryteringar,
- ge ökade förutsättningar att utveckla gruppens förmåga att ta till sig och tillföra ytterligare olikheter till gruppen.

VHS fick in 20 anbud på Utvecklingsrådets förfrågningsunderlag.

Anbuden utvärderades ingående mot ställda kriterier och krav. De anbud som bäst uppfyllde samtliga krav upphandlades. Metoder som upphandlades var Psykosyntes, Öppna Fönster och TEAM. Metoderna är alla inriktade på attitydförändring, och i upphandlingsunderlaget ställdes krav på att metoderna ska ge upplevelsebaserad inläring och vara processinriktade.

Konsultinsatserna omfattade 3 dagar. Dag 1 och 2 genomfördes på internat med övernattning. Den tredje dagen var en uppföljningsdag som genomfördes efter 1–2 månader. Utvecklingsrådet bekostade konsultinsatserna för de tre dagarna samt kost- och logi för dagarna på internat.

Deltagande myndigheter

Utvecklingsrådet kontaktade ett antal myndigheter som erbjöds metod- och konsultstöd i sitt interna utvecklingsarbete. Utvecklingsrådets ambition var att myndigheterna skulle representera olika sektorer och omfatta både centrala och regionala myndigheter.

De myndigheter som var intresserade av att delta skrev en

» Metoder som upphandlades var Psykosyntes, Öppna Fönster och TEAM. «

intresseanmälan där de motiverade varför de ville vara med i projektet. Utvecklingsrådet fördelade metoderna till myndigheterna, utifrån myndigheternas beskrivna behov och utifrån målsättningen att alla tre metoder skulle användas i så stor omfattning att en rättvisande utvärdering skulle kunna genomföras.

Utvecklingsrådets krav på myndigheterna var att insatserna skulle göras i befintliga arbetsgrupper, tillsammans med cheferna, samt att ledningen och fackliga organisationer skulle vara involverade.

De sju myndigheter som deltagit i "Olikhet som tillgång" är Arbetsförmedlingen i Motala och ledningsgruppen på Länsarbetsnämnden i Östergötland, Ekonomistyrningsverket, Länsstyrelsen i Stockholms län, Nationalmuseum, Polismyndigheten i Västra Götaland, Tullverket och Växjö universitet. Totalt deltog 590 medarbetare och chefer på dessa myndigheter. På de flesta myndigheterna genomfördes aktiviteterna i befintliga arbetsgrupper. Ibland var det flera arbetsgrupper som deltog vid samma tillfällen, eftersom insatserna vanligen genomfördes i grupper om 10–20 personer.

Myndigheterna utsåg en kontaktperson som skötte kontakterna med Utvecklingsrådet, konsulterna och utvärderaren. Innan konsulterna genomförde sin insats träffade de myndigheterna, fick möjlighet att ta del av policydokument, verksamhetsplaner etc. och presentera sin metod. Vid presentationen deltog på vissa myndigheter bara några få personer, på andra deltog alla som skulle ingå i projektet.

I redovisningen av utvärderingen kommer fokus att ligga på de tre metoderna, Psykosyntes, Öppna Fönster och TEAM. Vilka myndigheter som haft vilka metoder kommer inte att redovisas.

I stället har myndigheterna avidentifierats. Myndigheterna A, B och C genomförde "Olikhet som tillgång" med Psykosyntes. Öppna Fönster valdes till myndigheterna D och E. Myndigheterna F och G arbetade med metoden TEAM.

» Totalt deltog
590 medarbetare
och chefer... «

Syftet med utvärderingen är att undersöka om upplevelsebaserade metoder som inriktar sig på attitydförändring är ett arbetssätt för att uppnå uppsatta mål för utvecklingsområdet ”Olikhet som tillgång”.¹

Utvärderingen påbörjades i februari 2005 och avslutades i november 2006. Utvärderingen omfattar 545 av de 590 medarbetare och chefer som deltog i ”Olikhet som tillgång”. En myndighet kom sent in i projektet och alla de utsedda grupperna kunde därför av tids- skäl inte vara med i utvärderingen. Antal deltagare per metod som utvärderingen omfattar är Psykosyntes 132, Öppna Fönster 246 och TEAM 167.

Upplägg av utvärderingen

Utvärderingen omfattade tre steg, de genomfördes före insatsen, direkt efter och sex månader efter insatsen.

Före: Det första steget i utvärderingen genomfördes innan konsulterna påbörjat sina insatser i arbetsgrupperna. En enkät som vände sig till alla medarbetare och chefer i de deltagande arbetsgrup- perna skickades ut i syfte att kartlägga ”före”-situationen. Baserat på målen i utvecklingsområdet ställdes i enkäten frågor om tillvarata- gande av kompetens, individ och olikhet, delaktighet och kommuni- kation. Svarsfrekvensen för denna enkät redovisas i nedanstående tabell. I bilaga 1 redovisas enkätens utformning.

Enkät före	Svarsfrekvens	Metod
Myndighet A	83 %	Psykosyntes
Myndighet B	72 %	Psykosyntes
Myndighet C	74 %	Psykosyntes
Myndighet D	88 %	Öppna Fönster
Myndighet E	85 %	Öppna Fönster
Myndighet F	70 %	TEAM
Myndighet G	75 %	TEAM

Direkt efter: Nästa steg av utvärderingen genomfördes direkt efter att konsulterna gjort sina insatser i arbetsgrupperna (efter dagarna 1+2 och dag 3). Detta steg omfattade intervjuer med två medarbetare och en chef per grupp om 10–20 personer som genomförde ”Olikhet som tillgång” vid samma tillfälle². En representant från högsta ledningen och två fackliga förtroendevalda per myndighet intervjuades också. Intervjuerna genomfördes nästan uteslutande på myndigheterna, i några få fall genomfördes telefonintervjuer. Intervjuerna varade mellan en halvtimme och en timme. Kontaktpersonerna på respektive myndighet och/eller cheferna för aktuella arbetsgrupper valde ut vilka som skulle intervjuas. Frågorna i intervjuerna fokuserade på innehållet i och genomförandet av insatserna, se bilaga 2. Antalet intervjuade personer per myndighet redovisas i tabellen på nästa sida.

» Utvärderingen omfattade tre steg... «

Målsättningen var att starta och genomföra intervjuerna två veckor efter att den sista gruppen på respektive myndighet genomfört dag 3. I de flesta fall uppfylldes den målsättning.

Intervjuer direkt efter	Antal intervjuade medarbetare och chefer	Antal intervjuade representanter för högsta ledningen	Antal intervjuade fackliga förtroendevalda
Psykosyntes	27	3	7 ³
Öppna Fönster	40	2	4
TEAM	31	2	4
Summa	98	7	15

Totalt antal intervjuer direkt efter 120

Efter sex månader: Nästa steg av utvärderingen genomfördes cirka sex månader efter att den sista gruppen på respektive myndighet genomgått dag 3. I detta steg följdes effekter och resultat av insatserna upp, dels med en enkät och dels med intervjuer. Fokus i både enkäten och intervjuerna var effekter när det gäller acceptans för olikheter, att ta tillvara kompetens och olikheter, kommunikation, samarbete och delaktighet, arbetsklimat samt ledarskap. I bilaga 3 finns enkäten. Den skickades till alla medarbetare och chefer i de deltagande arbetsgrupperna. Svarefrekvensen på enkäten sex månader efter insatsen var lägre än för enkäten före insatsen, se tabell sid 13, men den låg fortfarande på en tillfredsställande nivå.

I intervjuerna som startades sex månader efter insatserna intervjuades också två medarbetare och cheferna som deltagit, samt en representant från högsta ledningen och två fackliga förtroendevalda per myndighet. De genomfördes på myndigheterna, utom i några fall då intervjun gjordes per telefon. Intervjuerna varade mellan en halvtimme och en timme. Det var kontaktpersonerna på respektive myndighet och/eller cheferna för aktuell arbetsgrupp som valde ut vilka som skulle intervjuas. Förutom i några undantagsfall, var det olika medarbetare som intervjuades i intervjuerna direkt efter insatsen och i intervjuerna sex månader efter. I bilaga 4 återfinns intervjuguiderna för intervjuomgången sex månader efter insatsen. Intervjuerna genomfördes för att förtydliga och fördjupa kunskapen om effekter och resultat som insatserna gett upphov till och för att komplettera resultatet på enkäten efter sex månader. Antalet genomförda intervjuer redovisas i tabell sid 13.



UTVÄRDERINGEN AV OLIKHET SOM TILLGÅNG

Enkät sex månader efter	Svarsfrekvens	Metod
Myndighet A	61 %	Psykosyntes
Myndighet B	72 %	Psykosyntes
Myndighet C	65 %	Psykosyntes
Myndighet D	68 %	Öppna Fönster
Myndighet E	72 %	Öppna Fönster
Myndighet F	68 %	TEAM
Myndighet G	64 %	TEAM

Intervjuer sex månader efter	Antal intervjuade medarbetare och chefer	Antal intervjuade representanter för högsta ledningen	Antal intervjuade fackliga förtroendevalda
Psykosyntes	30	3	7 ⁴
Öppna Fönster	43	2	4
TEAM	31	2	4
Summa	104	7	15

Totalt antal intervjuer efter 6 månader 126

Förhållanden som påverkat resultatet

I intervjuerna har framkommit att det har funnits både underlättande och försvårande förhållanden som påverkat hur väl metoderna och insatsen fallit ut på de olika myndigheterna. Dessa är bra att känna till inför analysen och slutsatserna.

FÖRANKRING PÅ MYNDIGHETERNA

Myndigheternas förberedande arbete inför ”Olikhet som tillgång” ger förutsättningar som antingen underlättar eller försvårar i det fortsatta arbetet.

Orsaker till att delta

Frågan är om samtliga de deltagande myndigheterna noggrant har analyserat varför de ska delta i ”Olikhet som tillgång”. Risken med att insatsen var kostnadsfri (bortsett från medarbetarnas tid, som i sig är en väsentlig kostnad) är att myndigheter tar chansen att delta även om deras mest akuta behov av utveckling inte ligger inom detta område. Detta försvårar förankringen internt, kan skapa felaktiga förväntningar hos dem som ska delta och gör det också svårare att sedan förvalta och driva frågorna på arbetsplatsen.

Intervjuerna bekräftar att på minst två av myndigheterna var det inte ”Olikhet som tillgång” som de var i störst behov av (de hade metoderna Psykosyntes respektive TEAM). Det var också tydligt i några grupper på flera av de andra myndigheterna, att det fanns helt andra förväntningar på vad insatsen skulle innebära. Konsulterna hade ett uppdrag från Utvecklingsrådet som de skulle genomföra, medan grupperna önskade att de skulle ta tag i interna konflikter och annat som låg utanför ramen för uppdraget. Detta skapade besvikelse och frustration i flera grupper.

Intern kommunikation och förankring

Den interna kommunikationen och förankringen av projektet var utmärkt på vissa av myndigheterna och mindre bra på andra. De myndigheter som kom sent in i projektet hade betydligt mindre tid än övriga att förankra insatsen. På fyra av de andra myndigheterna förefaller förankringen vara tillfredsställande, medan den verkar sämre på den femte myndigheten. Den interna kommunikationen är beroende av förankringen och att det finns tid att sprida information. Förankringen har i vissa fall även fallerat på grund av bristande information, felaktiga förväntningar på insatsen i förhållande till upplevt behov och på grund av att chefer inte fört informationen vidare på ett effektivt sätt.

» Förankringen har i vissa fall även fallerat på grund av bristande information ... «

INSATSENS INNEHÅLL OCH UPPLÄGG

Några faktorer som påverkar hur väl insatsen fallit ut hänger ihop med dess innehåll, upplägg och genomförande.

Begreppet ”Olikhet som tillgång”

Många av dem som intervjuades hade åsikter om begreppet olikhet och att insatsen hette ”Olikhet som tillgång”.

När det gäller begreppet olikhet så tyckte några att det var ”lysande” att prata om olikheter, i stället för mångfald, att det handlar om att vi alla har olika egenskaper. Andra ansåg att olikheter inte var ett speciellt lyckat ord, det exkluderar och signalerar avvikelser från en norm. Någon menade att ”Olikhet som tillgång” kan innebära att det bara är den olike som ska tillföra något men att ”Olikheter som tillgång” hade signalerat att vi alla kan bidra med våra olikheter.

Var ”Olikhet som tillgång” en rättvisande rubrik för innehållet under de tre dagarna? Detta kom upp spontant i många intervjuer och meningarna gick isär. Det fanns de som sa att tolkningen av begreppet ”olikheter” var en viktig del av utvecklingsinsatsen och att det blev tydligt att det finns ett värde i olikheter. Några tyckte att ”olikheter” och ”olikhet som tillgång” var relativt osynliga inslag i diskussionen, att det handlade om att lära känna sig själv, hur andra uppfattar en, att svetsa samman gruppen och att kunna kommunicera öppnare. Önskemål framfördes om att insatsen mer konkret skulle ha tagit fram olikheter, vad det innebär för en arbetsplats, hur det kan hanteras och hur det blir en tillgång på arbetsplatsen. Flera av de intervjuade som inte tyckte att innehållet i insatserna motsvarade rubriken, tyckte för den skull inte att insatsen var dålig.

Många av de intervjuade berättade om sin osäkerhet före utbildningsdagarna och vad de skulle innehålla. Många hade väntat sig att det skulle handla om etnicitet. Några tyckte att det var positivt att mångfaldsbegreppet vidgades från att bara gälla etnicitet, till att olikheter kan vara väldigt många olika saker. Flera påpekade att det hade varit bra om etniska olikheter hade tagits upp mer, det finns ett behov av detta på myndigheterna.

Osäkerheten om innehållet byggde antagligen på en kombination av att rubriken upplevdes otydlig, att mycket lite av innehållet presenterades i förväg, att konsulterna uppfattades vara psykologer och på en föreställning om att det skulle handla om etnisk mångfald och kanske sexuell läggning.

Flera deltagare önskade mer och bättre information före insatsen. Ett av de skäl som angavs var att de skulle kunna ha förberett sig för internatdagarna och då kanske kunna avdramatisera dem. Några tror även att kollegor valt att inte delta för att de inte var intresserade eller

» Andra ansåg att olikheter inte var ett speciellt lyckat ord... «

rädda för de områden som de trodde att dagarna skulle innehålla (etnicitet, sexuell läggning). Eller för att konsulternas förmodade utbildningsbakgrund (psykologi) skulle innebära att insatsen blev alltför närgången. Efter insatserna uppgav flera att all rädsla för psykologer hade försvunnit, innan hade de associerat till sensitivitetsträning i 70-talstappning.

Betydelsefullt att åka iväg

Många framhöll att det var oerhört betydelsefullt att åka iväg till en trevlig konferensanläggning, äta gott, vara i en fin miljö, umgås utanför jobbet, prata om saker som inte rörde jobbet och tillbringa en kväll tillsammans. På några av myndigheterna förekommer personalaktiviteter mycket sparsamt. Så bara det faktum att arbetsgrupperna åkte iväg och spenderade tid tillsammans gav positiva effekter i sig.

Omfattning och upplägg

Flera tyckte att upplägget med ett mellanrum mellan tillfälle ett (dag 1+2) och tillfälle två (dag 3) var lyckat. Flera grupper klagade på att det var ett betydande bortfall av deltagare under dag 3. När det gällde innehållet i dag 3 var många kritiska och tyckte inte att dagen tillförde något nytt, medan andra tyckte att den blev en förstärkning av dagarna på internatet. Flera menade att insatsen skulle kunna komprimeras till de två dagarna på internatet. Många var negativa till att dag 3 genomfördes på myndigheten, det gjorde att deltagarna inte var lika närvarande, varken fysiskt eller mentalt, som på internatet.

Det riktades också kritik mot att konsulterna i vissa fall inte hade kunskap om vilken grupp de träffade, om gruppen var nybildad eller hade känt varandra länge, vad de jobbade med och hur mycket de jobbade med varandra. Konsulterna tycktes ha samma koncept oavsett var man befann sig som grupp. Flera sa att konsulterna kunde ha lagt sig på en mer avancerad nivå och varit tuffare mot ledningsgrupper och personalgrupper med socionomer, pedagoger och personalvetare. Flera tyckte att det var konstigt och riskabelt att insatsen genomfördes utan att det verkade finnas någon ”fallskärm” eller plan för hur man skulle ta hand om individer eller grupper som för illa känslomässigt av det som kom upp under dagarna. Konsulterna satte igång processer och släppte ut krafter i grupperna, som deltagarna i vissa fall upplevde att konsulterna inte tog ansvar för och som bara bearbetades ytligt.

» Flera sa att konsulterna kunde ha lagt sig på en mer avancerad nivå... «

VILKA DELTOG?

Vilka och hur många som deltog i insatsen på myndigheterna har också påverkat resultatet.

De som inte deltog

På två myndigheter var det ingen eller bara ett fåtal chefer som deltagit i ”Olikhet som tillgång” tillsammans med sina arbetsgrupper. Detta gav upphov till diskussioner om varför cheferna inte var med. Det ledde till besvikelse under och efter utbildningen, på grund av att insatsen skulle ha blivit så mycket bättre och fått större konsekvenser i det dagliga arbetet om cheferna varit med.

I många grupper var det någon eller några medarbetare som av olika skäl inte deltog i insatsen. Många av de intervjuade menade att det var synd att kollegor inte kunde eller valde att inte vara med. Om de deltagit hade effekterna förmodligen blivit ännu bättre. Några sa att det var de som bäst skulle ha behövt insatsen som inte var med.

» Detta gav upphov till diskussioner om varför cheferna inte var med. «

Antal deltagare och olika geografiska platser

Metoderna och de deltagande myndigheterna hade mycket olika förutsättningar när det gällde antalet deltagare och om de var geografiskt samlade eller splittrade. Faktorer som givetvis påverkar interna effekter på myndigheterna. Antalet deltagare varierade från 18 till 149 på de olika myndigheterna. På fyra av myndigheterna fanns arbetsgrupperna på en och samma geografiska plats, medan de på de tre andra var spridda på mellan 2 till 5 olika geografiska platser.

LEDNINGENS OCH FACKENS ENGAGEMANG

Högsta ledningens och de fackliga organisationernas engagemang på myndigheterna är viktigt både innan, under och efter att insatsen genomförts.

Högsta ledningen

Tre ledningsgrupper på de sju myndigheterna har deltagit i ”Olikhet som tillgång”. I de övriga ledningsgrupperna har avrapporterats att insatsen genomförts men innehållet är inte allmänt känt och det har inte förekommit diskussioner om insatsen. I de ledningsgrupper som deltagit har diskussioner förts om utvecklingsinsatsen. I en av dessa ledningsgrupper har man diskuterat hur insatsen ska förvaltas och kopplas till pågående utvecklingsarbete.

I en av de två övriga inväntar man att insatsen ska vara helt färdig innan en fortsättning diskuteras. Den tredje inväntar en ny GD och planerar inga satsningar innan hon/han tillträder.

Två av myndigheterna har planerat att under hösten 2006 engagera konsulterna i ”Olikhet som tillgång” för utveckling av sin chefsgrupp/ledningsgrupp. I övrigt är det ingen ledningsgrupp som vid tiden för mina intervjuer konkret har planerat några aktiviteter med koppling till ”Olikhet som tillgång”. Även om det inte har förts

» Tre ledningsgrupper på de sju myndigheterna har deltagit i ’Olikhet som tillgång’. «

några diskussioner om en fortsättning ser många ur högsta ledningen att "Olikhet som tillgång" naturligt kommer in i exempelvis myndigheternas pågående mångfaldsarbete, i projektet Satsa Friskt (halvera sjukskrivningar), visionsarbete, medarbetarutveckling och satsningar på att bli en attraktiv arbetsgivare.

Samtliga av de intervjuade ur högsta ledningen anser att de själva är viktiga förebilder. De ska ge tydliga signaler och har det fulla ansvaret för utveckling och tillvaratagande av individens kompetens, förbättra samarbetet i arbetsgrupper samt att värdesätta och tillvarata medarbetares olikheter. De flesta är övertygade om att nämnda områden är viktiga för att uppnå och utveckla en mer effektiv verksamhet. Någon är tveksam till att det blir verksamhetsmässiga resultat när insatsen bara genomförs i existerande arbetsgrupper och inte mellan avdelningar som har arbetsrelationer. En annan myndighet är tveksam till att det var en bra investering i arbetstid, eftersom fokus i satsningen inte motsvarade myndighetens reella problem när det gäller olikheter.

Fackliga förtroendevalda

På alla myndigheter utom en var facket involverat när "Olikhet som tillgång" drogs igång, och facken var överlag positiva till insatsen.

Facken på respektive myndighet har inte i någon större omfattning spridit information om projektet till sina medlemmar. Det är få som har diskuterat och informerat om insatsen i sina fackliga styrelser.

Den fackliga styrelse som deltog har informellt diskuterat innehållet i insatsen och några fackliga förtroendevalda har kort berättat om dagarna i sin styrelse. Satsningen är inte väl känd i de lokala, regionala och centrala fackliga styrelserna på de aktuella myndigheterna.

Några av de fackliga förtroendevalda som intervjuades visste inte om att facket var representerat i Utvecklingsrådet. Flera tror att om fackliga representanter från Utvecklingsrådet hade varit med på den första informationen på myndigheten, hade de lokala fackliga representanterna insett att facket kan ha en viktig roll i projektet och därmed blivit mer engagerade. Flera av de fackliga förtroendevalda hade velat ha information direkt till myndigheternas fackliga organisationer från Utvecklingsrådet. Det har de fått i andra av Utvecklingsrådets projekt.

Det är få av de fackliga styrelserna som har diskuterat hur facket ska driva frågorna inom "Olikhet som tillgång" vidare. De intervjuade berättar att facket tycker att dessa frågor är viktiga och att facket ska stötta arbetsgivaren med fortsatt engagemang för att driva dessa frågor. Facket har för avsikt att följa upp och se till att arbetsgivaren agerar på de förslag på fortsatt arbete som medarbetarna förde fram

» Det är få som har diskuterat och informerat om insatsen i sina fackliga styrelser. «

under dagarna. I det pågående fackliga arbetet kommer man att bevaka ”olikheter” och ha med synsättet ”olikhet som tillgång” vid rekryteringar och lönesättning samt arbeta för att medlemmarnas hela kompetens tas tillvara, exempelvis genom att initiera kompetenskartläggningar.

Fortsatt arbete, eller rinner det ut i sanden?

Både Utvecklingsrådet och myndigheterna som har deltagit i ”Olikhet som tillgång” har satsat avsevärda resurser, i form av tid och pengar, i detta projekt. Utvecklingsrådets önskemål är att myndigheter förvaltar denna investering, genom att fortsätta det utvecklingsarbete som insatsen påbörjat. I mina intervjuer är det många som vill fortsätta det som påbörjades i och med ”Olikhet som tillgång”, men det finns en oro att satsningen kommer att rinna ut i sanden. En orsak till detta är att arbetsgivaren inte kommunicerat hur insatsen ska underhållas och förvaltas i fortsättningen.

MYNDIGHETERNAS STRUKTUR OCH KULTUR

Ett flertal refererar till att den egna myndigheten har en gammal, stel kultur som sitter i väggarna, och som hindrar olikheter och att olikheter tas till vara. Det är starka strukturer och mönster som tar mycket lång tid att förändra. I en annan myndighet är det regelstyrningen som är ett hinder. Det finns också strukturer som försöker få människor att bli likadana, alla ska kunna ”allt”. Detta beskriver de intervjuade som kontraproduktivt om det nu är olikheter som ska främjas. För att bli en bra enhet krävs en bemanning som ett ”fotbollslag”, men strukturerna tillåter inte detta. Någon tyckte att det var en paradox att satsa på detta område eftersom olikhet inte premieras på myndigheten. På några myndigheter är det en brist på strukturer, processer och rutiner som gör det svårt ta till vara medarbetarnas idéer och förslag, liksom medarbetarnas fulla kompetens.

» Det är starka strukturer och mönster som tar mycket lång tid att förändra. «

Vad säger utvärderingen?

Detta avslutande kapitel innehåller en analys av de resultat och effekter som utvärderingen påvisat samt vilka slutsatser som kan dras av utvärderingen.

ANALYS AV RESULTAT OCH EFFEKTER

Analysen av resultat och effekter av ”Olikhet som tillgång” grundas på intervjuer och samtliga enkätsvar före och sex månader efter, för att avgöra vilka effekter insatsen haft i sin helhet. Analysen görs på de frågor som har störst relevans för att besvara om upplevelsebaserade metoder som inriktar sig på attitydförändring är ett arbetssätt för att uppnå målen inom utvecklingsområdet. I analysen av enkätsvaren har en konservativ tolkning gjorts. ”Instämmer helt och till stor del” har tolkats som jakande. Skulle dessutom det mer svårtolkade instämmer delvis läggas till ökar andelen positiva svar med 40 till 50 procent.

Ta tillvara kompetens

Före insatsen ansåg de svarande på fyra myndigheter att den egna arbets- och yrkesrelaterade kompetensen *i stor* utsträckning tas tillvara i arbetsuppgifter och i samarbetet i arbetsgruppen. På tre myndigheter svarade man *i ganska stor* utsträckning. På samtliga sju myndigheter ansåg de svarande att kollegorna *i ganska stor* utsträckning känner till deras arbets- och yrkesrelaterade kompetens.

Den effekt som störst andel av de svarande på enkäten efter sex månader instämde helt eller till stor del i är att arbetskamraterna bättre känner till ens yrkes- och arbetsrelaterade kompetens. Det är färre som tycker att insatsen har gett effekter när det gäller att bättre ta tillvara kompetensen i arbetsgruppen, dels den egna arbets- och yrkesrelaterade kompetensen och dels kollegornas. Se tabell.

I enkäten efter sex månader är det färre som tycker att insatsen har gett effekter när det gäller att *bättre* ta tillvara kompetens i arbetsgruppen, dels den egna arbets- och yrkesrelaterade kompetensen och kollegornas. Se tabell.

Att utveckla och (bättre) ta tillvara medarbetarnas kompetens var ett av målen inom utvecklingsområdet, vilket i sin tur förväntas leda till att arbetsresultatet blir bättre kvalitativt. Insatsen har gett effekter när det gäller att synliggöra deltagarnas kompetens, men effekterna när det gäller att bättre ta tillvara kompetens är små. Förklaringar till detta kan vara att det är betydligt enklare att uppnå ökad kunskap om varandras kompetens jämfört med att bättre ta tillvara densamma. Möjligheterna att bättre ta tillvara varandras kompetens påverkas också av många fler faktorer än själva insatsen ”Olikhet som tillgång”. Dessutom tyder intervjuerna på att många arbetsgrupper redan före insatsen tog tillvara medarbetarnas kompetens.

» Insatsen har gett effekter när det gäller att synliggöra deltagarnas kompetens, men effekterna när det gäller att bättre ta tillvara kompetens är små. «

Effekter av "Olikhet som tillgång", enkät sex månader efter, 374 svarande.	Instämmer helt eller till stor del	Instämmer delvis	Instämmer inte alls
Jag upplever att mina arbetskamrater bättre känner till min arbets- och yrkesrelaterade kompetens efter att hela eller delar av arbetsgruppen deltagit i "Olikhet som tillgång".	27 %	46 %	27 %
Jag upplever att min arbets- och yrkesrelaterade kompetens bättre tas tillvara på arbetsplatsen efter att hela eller delar av arbetsgruppen deltagit i "Olikhet som tillgång".	14 %	39 %	47 %
Jag upplever att några eller flera av mina kollegors kompetens bättre tas tillvara efter att hela eller delar av arbetsgruppen deltagit i "Olikhet som tillgång".	15 %	44 %	41 %

Respektera och ta tillvara olikheter

Det finns ett behov av insatsen, det visar enkäten som genomfördes före aktiviteterna. På sex myndigheter svarade man *i ganska stor* utsträckning och på en myndighet *i ganska liten* utsträckning på frågan om man i arbetsgruppen tar tillvara varandras olikheter. På frågan om de anser att gruppen ser varandras olikheter som en tillgång blev svaren *i ganska stor* utsträckning på samtliga myndigheter. Däremot upplever de svarande på fem myndigheter att de redan före insatsen *i stor* utsträckning bemöter varandra respektfullt. På två myndigheter svarade de *i ganska stor* utsträckning. Vidare anser de svarande på fyra myndigheter att de *i stor* utsträckning är uppskattade för den individ de är. Svaret på de övriga tre myndigheterna är *i ganska stor* utsträckning.

Den effekt som flest instämmer i efter sex månader är att större respekt numera visas för individuella olikheter i arbetsgruppen. En tredjedel instämde *helt eller till stor del* i denna fråga. Tre av tio instämmer *helt eller till stor del* i att man bemöter varandra mer respektfullt i arbetsgruppen. Drygt två av tio instämmer *helt eller till stor del* i att man känner sig mer respekterad för den individ man är. Lika stor andel anser att man bättre tar tillvara varandras olikheter i arbetsgruppen. Se tabell.

Utvecklingsområdets mål när det gäller olikheter omfattar både utveckling på individnivå som bidrar till att respekten för individuella olikheter ökar, och att olikheter i bakgrund tillvaratas och ses som en tillgång på grupp- och organisationsnivå. "Olikhet som tillgång" har gett effekter som består efter sex månader när det gäller att visa respekt för individuella olikheter och ett mer respektfullt bemötande i arbetsgrupperna. Insatsen har alltså lett till en förändring i beteende och inte bara ändrade åsikter. Det är färre som upplever att delta- garna i arbetsgruppen nu är bättre på att ta tillvara varandras olik-

» Insatsen har alltså lett till en förändring i beteende och inte bara ändrade åsikter. «

heter. Detta är ju betydligt svårare att uppnå, än att uppskatta och se olikheter som en tillgång. Dessutom uppgavs i intervjuerna att flera av myndigheterna har strukturer och rutiner som försvårar möjligheterna att ta tillvara olikheter. Även om utvecklingsområdets mål på längre sikt inte ingår i utvärderingen kan konstateras att i intervjuerna har flera nämnt att de vid framtida rekryteringar kommer att tänka i termer av ”olikheter” och ”olikhet som tillgång”.

Effekter av ”Olikhet som tillgång”, enkät 6 månader efter, 374 svarande.	Instämmer helt eller till stor del	Instämmer delvis	Instämmer inte alls
Jag upplever att vi i arbetsgruppen visar mer respekt för individuella olikheter efter att hela eller delar av arbetsgruppen deltagit i ”Olikhet som tillgång”.	33 %	46 %	21 %
Jag upplever att vi bemöter varandra mer respektfullt efter att hela eller delar av arbetsgruppen deltagit i ”Olikhet som tillgång”	28 %	45 %	27 %
Jag känner mig mer respekterad för den individ jag är efter att hela eller delar av arbetsgruppen deltagit i ”Olikhet som tillgång”.	22 %	42 %	36 %
Jag upplever att vi är bättre på att ta tillvara varandras olikheter efter att hela eller delar av arbetsgruppen deltagit i ”Olikhet som tillgång”.	21 %	50 %	29 %

Påverkan på kommunikationen

I enkäten före insatsen ansåg de svarande på sex myndigheter att alla *i stor* utsträckning får komma till tals i gemensamma diskussioner i arbetsgruppen. På den sjunde myndigheten uppgavs *i ganska stor* utsträckning. På fyra myndigheter uppgavs att man *i stor* utsträckning lyssnar på varandras inlägg under gemensamma diskussioner i arbetsgruppen. På tre myndigheter blev svaret *i ganska stor* utsträckning. Deltagarna på samtliga sju myndigheter svarade att kommunikationen *i ganska stor* utsträckning är öppen i arbetsgruppen.

I enkäten efter sex månader är det fyra av tio som anser att ”Olikhet som tillgång” påverkat kommunikationen till det bättre i arbetsgruppen. Hälften tycker att insatsen har påverkat den egna förmågan att ge och ta emot positiv eller negativ feedback till det bättre. När det gäller att komma till tals i större utsträckning och bättre lyssna på varandras inlägg i gemensamma diskussioner i arbetsgruppen är det en lägre andel som instämmer helt och till stor del i dessa påståenden. Se tabeller.

Utvecklingsområdet har specificerat mål för att utvecklingen på individnivå ska omfatta ökad kommunikationsförmåga. Sammanfattningsvis är kommunikation ett område där många instämmer i att

effekter kvarstår sex månader efter insatsen. Detta bekräftas både av enkäterna och av intervjuerna. Utvecklingsrådets mål på längre sikt ingår inte i utvärderingen men det är värt att lyfta fram att några berättade i intervjuerna att de numera kommunicerar med sina kunder på ett bättre sätt.

Effekter av "Olikhet som tillgång", enkät 6 månader efter, 374 svarande.	Till det bättre	Ingen skillnad	Till det sämre
Hur upplever du att "Olikhet som tillgång" påverkat kommunikationen i din arbetsgrupp?	41 %	59 %	0 %
Hur upplever du att "Olikhet som tillgång" har påverkat din förmåga att ge och ta emot positiv eller negativ återkoppling/feedback?	50 %	50 %	0 %

Effekter av "Olikhet som tillgång", enkät 6 månader efter, 374 svarande.	Instämmer helt eller till stor del	Instämmer delvis	Instämmer inte alls
Efter att hela eller delar av arbetsgruppen deltagit i "Olikhet som tillgång" upplever jag att jag och mina kollegor i större utsträckning än tidigare får komma till tals vid gemensamma diskussioner.	20 %	41 %	39 %
Efter att hela eller delar av arbetsgruppen deltagit i "Olikhet som tillgång" upplever jag att vi i arbetsgruppen lyssnar bättre på varandras inlägg i gemensamma diskussioner.	25 %	46 %	29 %

Påverkan på delaktighet, samarbete och arbetsklimat

På fem av myndigheterna angav de svarande i enkäten före insatsen att de *i stor* utsträckning känner sig delaktiga i det arbete som arbetsgruppen utträttar. På frågan i vilken utsträckning det uppskattas i arbetsgruppen att medarbetarna kommer med förslag och idéer gavs svaret *i stor* utsträckning på fem myndigheter. På två av myndigheterna blev svaret på nämnda frågor *i ganska stor* utsträckning.

Har insatsen påverkat delaktigheten till det bättre i arbetsgruppen? En tredjedel svarar jakande i den enkät som gjordes sex månader efteråt. Andelen som svarar ja är något högre på frågan om insatsen har påverkat samarbetet till det bättre i arbetsgruppen. Drygt fyra av tio tycker att arbetsklimatet påverkats till det bättre av "Olikhet som tillgång".

Utvecklingsrådet lyfter fram att utvecklingen på gruppnivå ska bidra till positiv samverkan och ökad förståelse för samspelet mellan grupp och individ, målet är också att arbetsklimatet efter en tid beskrivs som mer öppet och accepterande. Det är förhållandevis många som tycker att arbetsklimatet och samarbetet påverkats till det bättre av "Olikhet som tillgång". Det bekräftas av intervjuerna. Där framhävs att kollegorna lärt känna varandra bättre tack vare insatsen,

» Drygt fyra av tio tycker att arbetsklimatet påverkats till det bättre... «

vilket inte bara påverkar arbetsklimat och samarbete utan också kommunikation och respekten för individuella olikheter.

Effekter av "Olikhet som tillgång", enkät 6 månader efter, 374 svarande.	Till det bättre	Ingen skillnad	Till det sämre
Hur upplever du att "Olikhet som tillgång" har påverkat delaktigheten i din arbetsgrupp?	32 %	67 %	1 %
Hur upplever du att "Olikhet som tillgång" påverkat samarbetet i din arbetsgrupp?	35 %	65 %	0 %
Hur upplever du att "Olikhet som tillgång" påverkat arbetsklimatet i din arbetsgrupp?	44 %	55 %	1 %

SLUTSATSER AV UTVÄRDERINGEN. Tre dagar som har påverkat

De tre dagarna som insatsen "Olikhet som tillgång" bestod av har påverkat och gett effekter som består efter sex månader. De effekter som flest instämmer i är:

- Förbättrad förmåga att ge och ta emot feedback.
- Förbättrat arbetsklimat i arbetsgruppen.
- Förbättrad kommunikation i arbetsgruppen.
- Förbättrat samarbete i arbetsgruppen.
- Ökad respekt för individuella olikheter.

Slutsatsen av utvärderingen är att med de upplevelsebaserade, processinriktade metoder med fokus på attitydförändring som användes uppnåddes flera, men inte alla, av de uppsatta målen inom utvecklingsområdet.

De mål som uppnåddes var:

- Utveckling på individnivå som bidrar till att respekten för individuella olikheter ökar (genom bl.a. ökad självinsikt och ökad kommunikationsförmåga).
- Utveckling på gruppnivå som bidrar till positiv samverkan och ökad förståelse för samspelet mellan grupp och individ.
- Arbetsklimatet beskrivs som mer öppet och accepterande.
- Olikheter ses som en tillgång på grupp- och organisationsnivå.

De mål som i begränsad omfattning uppnåddes var:

- Olikheter i bakgrund tillvaratas på grupp- och organisationsnivå.
- Arbetsresultatet blir bättre kvalitativt sett genom att anställdas kompetens tillvaratas och utvecklas.

Med tanke på insatsens ringa omfattning på tre dagar är det förhållandevis stor andel av dem som intervjuats och svarat på enkäter som instämmer i att det kvarstår effekter efter sex månader. Det har redovisats både i kapitlen om de tre metoderna och i sammanställningen av alla enkäter tidigare i detta kapitel. Men för att bibehålla och på sikt förstärka dessa effekter måste synsättet "Olikhet som

tillgång” underhållas i det dagliga arbetet. Men också formellt genom att det tas upp och prioriteras av högsta ledningen och chefer, liksom att det ges ”påfyllning” på exempelvis arbetsplatsträffar eller längre konferenser⁵.

För en effektivare insats

För de myndigheter som funderar på att ta initiativ till insatser liknande Olikhet som tillgång har det framkommit under intervjuerna att följande är viktigt att ta hänsyn till vid planering och genomförande:

- Analysera noga att det är just denna typ av insats som myndigheten har behov av.
- Kommunicera noggrant myndighetens krav och behov med den konsult som engagerats.
- Engagera myndighetsledningen i förankringsprocessen och den interna kommunikationen.
- Planera på förhand för en fortsättning efter insatsen. Det kan vara en vägledning, ett arbetssätt, ett frågebatteri eller en handledningsplan för hur insatsen ska förvaltas när alla väl är tillbaka på arbetsplatsen. Detta minskar risken för att ”det rinner ut i sanden”, en vanlig erfarenhet av projekt och utvecklingsinsatser.
- Informera deltagarna om vad upplevelsebaserad, processorienterad utveckling är. Pedagogiken bygger på deltagarnas egna upplevelser och baseras på övningar, rollspel och diskussioner. Innehållet styrs till stor del av deltagarnas behov. Denna information kan skapa realistiska förväntningar på innehåll och arbetssätt, minska osäkerhet, hindra avhopp på felaktiga grunder och underlätta förankringen av projektet och den interna kommunikationen.
- Var noggranna med och ta tid för förankringsarbetet. Det underlättar både genomförandet av insatsen och arbetet efteråt.
- Om arbetsgivaren och de fackliga organisationerna samverkar skapas gynnsammare förutsättningar för såväl förankringsarbetet som det fortsatta arbetet efter insatsen.
- Genomför utvecklingsinsatsen med chefer och medarbetare tillsammans.
- Försök att få med tillräckligt många personer från samma geografiska plats så att det bildas en s.k. kritisk massa som kan hålla förändringsarbetet levande.
- Det är fördelaktigt om alla nivåer i organisationen omfattas av insatsen.
- Förlägg hela aktiviteten utanför arbetsplatsen.
- Om ni tänker er en utvecklingsinsats på tre dagar i likhet med ”Olikhet som tillgång”, där de två första genomförs på internat, bör innehållet i den tredje dagen innehållsmässigt vara en fördjupning och uppföljning av de två första.

Beskrivning och utvärdering av metoderna

PSYKOSYNTESES

Kontakt och kommunikation är grundläggande ingredienser i den moderna, heterogena organisationen. Öppenhet är av vital betydelse för att synliggöra och samtala kring förhoppningar och farhågor, kring värderingar, kring vad som är ändamålsenligt, önskvärt eller kontraproduktivt för individen, arbetsgruppen och organisationen. Psykosyntesen betonar att vi har behov av att vara unika individer och att skilja ut oss från andra, samtidigt som vi behöver närhet och kontakt. Hur kan vi söka närhet utan att förlora vår rätt att vara just så unika som vi är? Hur kan jag vara en individ och på samma gång medlem i en grupp?

» Pedagogiken är upplevelsebaserad, och växlar mellan individuell upplevelse (förankra i sig själv), gemensam upplevelse (kollektivt lärande) samt teori (förstå det som sker). ... «

Pedagogiken är upplevelsebaserad, och växlar mellan individuell upplevelse (förankra i sig själv), gemensam upplevelse (kollektivt lärande) samt teori (förstå det som sker). Arbetet sker både individuellt, parvis, i mindre grupperingar samt i hela gruppen. Tillsammans utforskar, synliggör och utvecklar deltagarna gruppens latenta möjligheter. Process- och metodstödet tillämpas flexibelt, arbetsmetoderna i psykosyntesens omfattande verktygslåda kombineras för att anpassas till olika behov och olika förutsättningar i olika grupper.

Individen. Här används metoder och verktyg för att främja självinsikt, självacceptans, öppenhet, vilja och förmåga till kontakt. Genom att acceptera oss själva som de vi är, lägger vi grunden för att acceptera andra. Kommunikationsprocessen belyses och dialogtekniker praktiseras. Gruppen experimenterar med att vara i kontakt och med att inte vara det. Individen ökar sin medvetenhet om vad hon vanligtvis visar och vanligtvis håller tillbaka, exempelvis rädsla för tillkortakommanden respektive glädje över framgångar i arbetet. Gruppen arbetar med kommunikationsfärdigheter, med att lyssna, föra fördjupade samtal samt ge och ta emot återkoppling.

Gruppen. Grupperspektivet innebär att bli medveten om gruppens utveckling och utmaningar, dvs gruppdynamiken. Individerna utgör gruppens mest väsentliga beståndsdelar, men ur ett grupperspektiv uppmärksammas särskilt vad som sker i gruppen, hur gruppen påverkas av individernas öppenhet/slutenhet, hur gruppen påverkas av om individerna håller inne med sina uppfattningar eller är ärliga med dem samt effekterna på gruppen av hur individerna uttrycker sina tankar och ståndpunkter.

Arbetsplatsen. Om medlemmarna i en grupp får ett öppet förhållningssätt till sig själva och andra, ökar sannolikheten för att uppskatta den egna särarten, andras olikhet och, till synes paradoxalt, få en upplevelse av gemenskap. Denna gemenskap förstärks av att deltagarna gör skattningar av positiva respektive negativa aspekter av sin arbetsmiljö och gemensamt identifierar vad man vill värna om

respektive vad man vill förändra. Detta utgör sedan grunden för det fortsatta samarbetet i vardagen.

RESULTAT AV INSATSEN: Myndigheterna A, B och C genomförde "Olikhet som tillgång" med metoden Psykosyntes. I det följande beskrivs vilka effekter individer och arbetsgrupper upplevde att metoden gav, direkt efter insatsen och vad som består efter sex månader.

Tas kompetens bättre tillvara?

Före: I enkäten ställdes frågor om hur medarbetare och chefer upplever att deras arbets- och yrkesrelaterade kompetens tas tillvara. På två av myndigheterna (A, C) säger de svarande att deras arbets- och yrkesrelaterade kompetens *i stor* utsträckning tas tillvara både i de egna arbetsuppgifterna och i samarbetet i arbetsgruppen. Medan svaren på den tredje myndigheten (B) är att den arbets- och yrkesrelaterade kompetensen *i ganska stor* utsträckning tas tillvara i de egna arbetsuppgifterna och i samarbetet i gruppen. När det gäller om arbetskamraterna känner till vilken kompetens man själv har upplever de svarande på alla tre myndigheterna att arbetskamraterna *i ganska stor* utsträckning känner till den.⁶

Efter sex månader: Hur har metoden Psykosyntes påverkat när det gäller att ta tillvara deltagarnas kompetens? Den effekt som flest instämmer helt eller till stor del i är att kollegorna bättre känner till ens arbets- och yrkesrelaterade kompetens. Det är betydligt färre som instämmer helt eller till stor del att den egna eller kollegornas kompetens bättre tas tillvara. Se tabell nedan.

Enkät efter 6 mån.		Myndighet A	Myndighet B	Myndighet C
Jag upplever att mina arbetskamrater bättre känner till min arbets- och yrkesrelaterade kompetens efter att hela eller delar av arbetsgruppen deltagit i "Olikhet som tillgång".	Instämmer helt	0 %	0 %	5 %
	Instämmer till stor del	30 %	22 %	18 %
	Instämmer delvis	70 %	52 %	32 %
	Instämmer inte alls	0 %	26 %	45 %
Enkät efter 6 mån.		Myndighet A	Myndighet B	Myndighet C
Jag upplever att min arbets- och yrkesrelaterade kompetens bättre tas tillvara på arbetsplatsen efter att hela eller delar av arbetsgruppen deltagit i "Olikhet som tillgång".	Instämmer helt	0 %	2 %	5 %
	Instämmer till stor del	9 %	15 %	5 %
	Instämmer delvis	64 %	37 %	18 %
	Instämmer inte alls	27 %	46 %	72 %

Enkät efter 6 mån.		Myndighet A	Myndighet B	Myndighet C
Jag upplever att några eller flera av mina kollegors kompetens bättre tas tillvara efter att hela eller delar av arbetsgruppen deltagit i "Olikhet som tillgång".	Instämmer helt	0 %	0 %	0 %
	Instämmer till stor del	10 %	13 %	9 %
	Instämmer delvis	70 %	48 %	32 %
	Instämmer inte alls	20 %	39 %	59 %

Ökad respekt för individuella olikheter?

Före: Tre frågor som har koppling till individuella olikheter och respekt i arbetsgruppen ställdes i enkäten som deltagarna fyllde i före insatsen. Den första var om man i arbetsgruppen kände sig uppskattad för den individ man är. På myndighet B och C blev svaret *i stor* utsträckning medan deltagarna på myndighet A *i ganska stor* utsträckning höll med. Den andra frågan var om man i arbetsgruppen ser varandras olikheter som en tillgång. På alla tre myndigheterna svarades *i ganska stor* utsträckning. Den tredje frågan var om gruppmedlemmarna bemöter varandra respektfullt. Alla tre myndigheterna svarade *i stor* utsträckning.⁷

Direkt efter: I intervjuerna direkt efter insatsen framkom att medvetenheten om varandras olikheter i arbetsgruppen ökade med metoden Psykosyntes. Förutom insikten om att arbetsgruppens deltagare är olika ökade samtidigt förståelsen för varandra. Det konstaterades också att medvetenheten om olikheter ger större respekt för olikheter. Insatsen blev en påminnelse om det positiva med olikheter, att det är en tillgång och inte minst att det är "tillåtet" att vara olik. En annan aspekt av olikheter som också kom fram i intervjuerna var att aktiviteterna gav en större förståelse för vad de andra i gruppen gör, att alla gör viktiga arbetsinsatser och att alla dessa behövs för att helheten ska fungera. Det blev tydligt hur kollegorna med sina olikheter (exempelvis i personlighet och hur man utför arbetet) bidrar till arbetet och samarbetet i gruppen – att gruppen behöver olika typer av människor för att fungera väl. Denna insikt i sig ansågs kunna öka respekten för olikheter.

I intervjuerna direkt efter insatsen fanns det också de som inte tyckte att de hade förändrat sin syn när det gällde olikheter. Den vanligaste orsaken var att insikten fanns redan innan. En annan orsak som nämndes var att de medverkande ansåg att olikheter inte kom upp i insatsen, eller att det inte behandlades på ett konkret sätt. Det fanns också de som inte tyckte att det hänt någonting i synen på olikheter på gruppnivå. En förklaring som gavs var att gruppmedlemmarna känt varandra länge, de olikheter som finns känner alla till och

» Förutom insikten om att arbetsgruppens deltagare är olika ökade samtidigt förståelsen för varandra. «

de har redan accepterats. Det fanns också de som berättade att det under dagarna blev tydligt att olikhet inte alls ses som en tillgång i gruppen, är man olik ska man helst sluta eller ändra sig.

I enkäten efter sex månader gick åsikterna kraftigt isär på de deltagande myndigheterna när det gällde frågorna om Psykosyntes gett ökad insikt om de egna och kollegornas olikheter, och ökad insikt om egna attityder. Se tabeller nedan.

Enkät efter 6 mån.		Myndighet A	Myndighet B	Myndighet C
"Olikhet som tillgång" gav mig ökad insikt om mina och mina kollegors olikheter.	Instämmer helt	9 %	4 %	5 %
	Instämmer till stor del	36 %	48 %	27 %
	Instämmer delvis	55 %	44 %	50 %
	Instämmer inte alls	0 %	4 %	18 %
Enkät efter 6 mån.		Myndighet A	Myndighet B	Myndighet C
"Olikhet som tillgång" gav mig ökad insikt om mina attityder.	Instämmer helt	0 %	2 %	0 %
	Instämmer till stor del	36 %	41 %	23 %
	Instämmer delvis	64 %	49 %	50 %
	Instämmer inte alls	0 %	8 %	27 %

Efter sex månader: Även i intervjuerna ett halvår efter insatsen med Psykosyntes anser många av dem som jag intervjuar att det är en skillnad i synen på olikheter. De säger att det finns en större förståelse och acceptans för att människor är olika och för olika beteenden. Det finns också en högre medvetenhet om att gruppens olikheter behövs. I vissa grupper sägs att de ser varandras olikheter som en tillgång, i andra har de sett och accepterat varandras olikheter men kan inte betrakta dem som en tillgång. Ett kvarstående intryck som nämns är att insatsen bekräftade att man får vara olik och att medvetenheten ökat om att alla behövs. Andra bestående effekter som nämns är att deltagarna försöker vara mindre kategoriserande själva och att i arbetsgruppen så talas det mer om olikheter. Flera av dem som jag intervjuat tycker inte att det är någon skillnad i synen på individuella olikheter i gruppen. Det kan bero på att de sedan tidigare är så positiva till olikheter eller att insatsen inte gav något mervärde när det gällde just denna aspekt.

Vilka bestående effekter när det gäller individuella olikheter visar enkäten som skickades ut sex månader efter insatsen? Den effekt som störst andel av de svarande instämmer helt eller till stor del i är att arbetsgruppens medlemmar visar mer respekt för individuella olikheter. Det är mer blygsamma effekter i synen på om man känner

» I vissa grupper sägs att de ser varandras olikheter som en tillgång... «

sig mer respekterad för den individ man är. Medan en något större andel instämmer helt eller till stor del i att man inom arbetsgruppen bemöter varandra mer respektfullt efter "Olikhet som tillgång". Genomgående i svaren är det ganska stora variationer mellan de deltagande myndigheterna. Se tabeller nedan.

Enkät efter 6 mån.		Myndighet A	Myndighet B	Myndighet C
Jag upplever att vi i arbetsgruppen visar mer respekt för individuella olikheter efter att hela eller delar av arbetsgruppen deltagit i "Olikhet som tillgång".	Instämmer helt	10 %	4 %	0 %
	Instämmer till stor del	30 %	24 %	18 %
	Instämmer delvis	60 %	51 %	41 %
	Instämmer inte alls	0 %	21 %	41 %

Enkät efter 6 mån.		Myndighet A	Myndighet B	Myndighet C
Jag känner mig mer respekterad för den individ jag är efter att hela eller delar av arbetsgruppen deltagit i "Olikhet som tillgång".	Instämmer helt	0 %	4 %	4 %
	Instämmer till stor del	10 %	11 %	14 %
	Instämmer delvis	80 %	52 %	18 %
	Instämmer inte alls	10 %	33 %	64 %

Enkät efter 6 mån.		Myndighet A	Myndighet B	Myndighet C
Jag upplever att vi bemöter varandra mer respektfullt efter att hela eller delar av arbetsgruppen deltagit i "Olikhet som tillgång".	Instämmer helt	9 %	0 %	5 %
	Instämmer till stor del	18 %	22 %	9 %
	Instämmer delvis	55 %	44 %	43 %
	Instämmer inte alls	18 %	34 %	43 %

Tas olikheter bättre tillvara?

Före: Enkäten visade att det finns utrymme för förbättringar på myndigheterna när det gäller arbetsgruppernas förmåga att ta tillvara olikheter. Genomgående på de tre myndigheterna svarar arbetsgrupperna att det görs *i ganska stor* utsträckning.⁸

Det var olika mellan myndigheterna i vilken utsträckning de tyckte att insatsen med Psykosyntes gav kunskap om hur man i arbetsgruppen kan använda sina olikheter som en tillgång. Se resultatet av enkäten sex månader efter insatsen i tabellen på nästa sida.

Enkät efter 6 mån.		Myndighet A	Myndighet B	Myndighet C
"Olikhet som tillgång" gav oss kunskap om hur vi i arbetsgruppen kan använda våra olikheter som en tillgång.	Instämmer helt	10 %	8 %	5 %
	Instämmer till stor del	10 %	45 %	9 %
	Instämmer delvis	80 %	41 %	36 %
	Instämmer inte alls	0 %	6 %	50 %

Efter sex månader: Bland dem som jag intervjuade ett halvår efter insatsen är det många som berättar att de sedan lång tid tillbaka tar tillvara olikheter i kompetens, förmåga, intresse och personlighet i arbetet. Samtidigt medgav de att insatsen ändå accentuerade olikhet som en tillgång. Det finns också de som vittnar om att insatsen fick medarbetarna att inse att de kan få ut kunskap och kompetens av någon annan i gruppen och att de har börjat uppskatta varandras färdigheter. Några säger att de numera bättre tar tillvara olikheter och kompetens, men att detta också kan bero på att nya chefer tillkommit och att organisatoriska förändringar genomförts. Flera av de chefer jag intervjuade tycker att de numera ser olika kompetenser bättre, och försöker arbeta med olika kombinationer av personer för att bättre utnyttja all den kompetens gruppen har. Det är flera som säger att arbetsgruppen inte tar tillvara olikheterna. I vissa fall beror det på hur arbetet är upplagt, alla ska göra allt och man inte löser uppgiften i grupp där olika personer gör olika saker som de är bra på. I andra fall konstateras att man kan bli bättre på att se vem som är mest lämpad för en viss uppgift. Det finns också de som helt enkelt förklarar uteblivna förändringar i gruppens förmåga att ta till vara olikheter bättre med att olikheterna i gruppen kom fram under insatsen, men att deltagarna inte fick lära sig hur det ska omvandlas till en resurs.

Vilka effekter kan man utläsa ur enkäten som deltagarna fyllde i ett halvår efter insatsen? Det är ungefär lika stora andelar på myndigheterna som instämmer helt eller till stor del i att man bättre tar tillvara varandras olikheter. Men svaren skiljer sig åtskilligt när det gäller hur stor andel som inte alls instämmer i påståendet. Se tabell på nästa sida.

» Några säger att de numera bättre tar tillvara olikheter och kompetens... «

Enkät efter 6 mån.		Myndighet A	Myndighet B	Myndighet C
Jag upplever att vi är bättre på att ta tillvara varandras olikheter efter att hela eller delar av arbetsgruppen deltagit i "Olikhet som tillgång".	Instämmer helt	0 %	4 %	0 %
	Instämmer till stor del	20 %	18 %	14 %
	Instämmer delvis	80 %	52 %	27 %
	Instämmer inte alls	0 %	26 %	59 %

Påverkan på kommunikation

Före: Svaren i enkäten är ganska samstämmiga. På alla tre myndigheterna anger de svarande *i ganska stor* utsträckning på frågan om kommunikationen i den egna arbetsgruppen är öppen. När det gällde om alla medarbetare i arbetsgruppen får komma till tals i gemensamma diskussioner blir svaret *i stor* utsträckning på samtliga myndigheter. På två av myndigheterna (A, B) svarar de *i stor* utsträckning på frågan om gruppmedlemmarna lyssnar på varandras inlägg i gemensamma diskussioner, medan man på den tredje myndigheten (C) svarar *i ganska stor* utsträckning på samma fråga.⁹

Direkt efter: I intervjuerna framkom att kommunikationen hade påverkats positivt, både under själva utbildningsdagarna och sedan efteråt på arbetsplatsen. Under de tre dagarna fick de tid att kommunicera och diskutera på ett helt annat sätt än vad som hinns med i vardagen. Dialogen var också mer öppen. Flera nämnde att de fick tankeställare om sin egen roll i kommunikationsutbytet och i olika möten, speciellt framkom vikten av att lyssna och inte styras av förutfattade meningar och samtalspartners kroppsspråk. Många påpekade nyttan av att lära sig att ta och ge positiv och negativ kritik, både i arbetslivet och privat. Det upplevdes positivt att alla fick komma till tals under dagarna och att de flesta också vågade föra fram sina åsikter. Men det var flera som ansåg att kommunikationen i gruppen inte påverkades nämnvärt av insatsen, varken under insatsen eller direkt efteråt. Vissa påpekade att det berodde på att kommunikationen fungerade bra redan innan.

Efter sex månader: Vilka effekter finns kvar på kommunikationsförmågan ett halvår efter? Flera av de intervjuade tycker att kommunikationen i gruppen har påverkats positivt. Den har blivit rakare och mer direkt, tydligare och öppnare. De har också lagt märke till att de tysta kollegorna numera är mer talföra och tar för sig bättre. Andra har förändrat sitt sätt att kommunicera, exempelvis att de tänker på att vara tydligare, på att se till att budskapet har gått fram och att de själva har tolkat den andres budskap rätt. De är också mer medvetna om sitt beteende i mötet med andra. En annan iakttagelse utspelar sig kring fikabordet, både i form av att det är mer accepterat att prata om

» Flera nämnde att de fick tankeställare om sin egen roll i kommunikationsutbytet... «

olika saker (inte bara jobbet) och att man ger varandra tid att säga sin mening, arbetskamraterna får prata till punkt. Men det finns också de som inte tycker att det är någon effekt på kommunikationen ett halvår efter insatsen, antingen beror det på att det var bra redan innan eller att effekten har försvunnit med tiden.

Hur tycker de svarande i enkäten sex månader efter att kommunikationen har påverkats? Mellan knappt en tredjedel och hälften av de svarande på myndigheterna tycker att metoden Psykosyntes har påverkat kommunikationen till det bättre. När det specifikt gäller om att man i större utsträckning än tidigare får komma till tals i gemensamma diskussioner är det inte så många som instämmer helt eller till stor del i detta. Det är en något större andel som tycker att deltagarna i arbetsgruppen bättre lyssnar på varandras inlägg i gemensamma diskussioner. Se tabeller nedan.

» ... man ger varandra tid att säga sin mening, arbetskamraterna får prata till punkt. «

Enkät efter 6 mån.		Myndighet A	Myndighet B	Myndighet C
Hur upplever du att "Olikhet som tillgång" påverkat kommunikationen i din arbetsgrupp?	Till det bättre	50 %	31 %	36 %
	Ingen skillnad	50 %	69 %	59 %
	Till det sämre	0 %	0 %	5 %

Enkät efter 6 mån.		Myndighet A	Myndighet B	Myndighet C
Efter att hela eller delar av arbetsgruppen deltagit i "Olikhet som tillgång" upplever jag att jag och mina kollegor i större utsträckning än tidigare får komma till tals vid gemensamma diskussioner.	Instämmer helt	9 %	2 %	0 %
	Instämmer till stor del	9 %	11 %	9 %
	Instämmer delvis	73 %	43 %	18 %
	Instämmer inte alls	9 %	44 %	73 %

Enkät efter 6 mån.		Myndighet A	Myndighet B	Myndighet C
Efter att hela eller delar av arbetsgruppen deltagit i "Olikhet som tillgång" upplever jag att vi i arbetsgruppen lyssnar bättre på varandras inlägg i gemensamma diskussioner.	Instämmer helt	10 %	0 %	0 %
	Instämmer till stor del	20 %	16 %	9 %
	Instämmer delvis	60 %	58 %	36 %
	Instämmer inte alls	0 %	26 %	55 %

Att ge och ta emot feedback lyfter Utvecklingsrådet fram som en viktig del i utvecklingen på individnivå. I enkäten sex månader efter angav mellan en fjärdedel och hälften av de svarande på myndigheterna att insatsen förbättrat den egna förmågan att ge och ta emot positiv och negativ kritik. Se tabell på följande sida.

Enkät efter 6 mån.		Myndighet A	Myndighet B	Myndighet C
Hur upplever du att "Olikhet som tillgång" har påverkat din förmåga att ge och ta emot positiv eller negativ återkoppling/ feedback?	Till det bättre	30 %	51 %	24 %
	Ingen skillnad	70 %	47 %	76 %
	Till det sämre	0 %	2 %	0 %

Påverkan på delaktighet och samarbete

Före: På myndighet A och C svarade deltagarna att de *i stor* utsträckning känner sig delaktiga i det arbete som arbetsgruppen utträttar. På myndighet B kände sig medlemmarna *i ganska stor* utsträckning delaktiga.¹⁰

Efter sex månader: Det var stor skillnad i hur myndigheterna tycker att delaktigheten påverkats av "Olikhet som tillgång". Svaren var mer likartade när det gäller hur insatsen påverkat samarbetet i arbetsgruppen. Se resultatet av enkäten som utfördes efter sex månader i tabellerna nedan.

Enkät efter 6 mån.		Myndighet A	Myndighet B	Myndighet C
Hur upplever du att "Olikhet som tillgång" har påverkat delaktigheten i din arbetsgrupp?	Till det bättre	40 %	19 %	9 %
	Ingen skillnad	60 %	81 %	82 %
	Till det sämre	0 %	0 %	9 %

Enkät efter 6 mån.		Myndighet A	Myndighet B	Myndighet C
Hur upplever du att "Olikhet som tillgång" påverkat samarbetet i din arbetsgrupp?	Till det bättre	30 %	27 %	23 %
	Ingen skillnad	70 %	73 %	77 %
	Till det sämre	0 %	0 %	0 %

Före: I enkäten innan insatsen startade menade de svarande på myndighet A och C att det *i stor* utsträckning uppskattas att deltagarna i arbetsgruppen kommer med förslag och idéer. På myndighet B blev svaret *i ganska stor* utsträckning.¹¹

Efter sex månader: Effekterna ett halvår senare är marginella, ungefär en tiondel på varje myndighet instämmer till stor del att det är mer uppskattat att det förs fram idéer och förslag. Det är stor skillnad mellan myndigheterna hur stor andel som inte alls instämmer i påståendet. Se tabell.

Enkät efter 6 mån.		Myndighet A	Myndighet B	Myndighet C
Efter att hela eller delar av arbetsgruppen deltagit i "Olikhet som tillgång" är det mer uppskattat att vi i arbetsgruppen kommer med förslag och idéer.	Instämmer helt	0 %	0 %	0 %
	Instämmer till stor del	10 %	13 %	10 %
	Instämmer delvis	60 %	54 %	19 %
	Instämmer inte alls	30 %	33 %	71 %

Effekter på arbetsklimat

Direkt efter: I stort sett alla nämnde att de var positiva till att åka iväg på internatet, att vara tillsammans med sina kollegor och prata om andra saker än jobbet. Det medförde att deltagarna lärde känna varandra bättre, i många fall på ett mer personligt plan och att relationerna utvecklades positivt. Gruppen fick (ytterligare) en gemensam upplevelse. I många fall ledde detta till att klimatet blev öppnare och stämningen i gruppen lättare och mer positiv. Gruppens sammanhållning stärktes. Några var mer försiktiga och menade att klimatet till en mindre del blivit öppnare. I några grupper blev konflikter tydliga. Det var flera som menade arbetsklimatet inte alls påverkats av insatsen. En förklaring till detta var att samarbetsklimatet var öppet och positivt sedan tidigare.

» I några grupper blev konflikter tydliga. «

Efter sex månader: Effekten att deltagarna lärde känna varandra och kom varandra lite närmare finns fortfarande kvar. Det är bestående. Flera ansåg att arbetsklimatet blivit bättre, mer öppet, en förbättrad sammanhållning, att medarbetarna vågar vara mer öppna och ärliga och att fler i gruppen inkluderas i gemenskapen. I vissa fall gällde förbättringarna i arbetsklimatet bara mellan dem i gruppen som var med på "Olikhet som tillgång". Det fanns också de som påpekade att insatsen kunde betraktas som en delförklaring till att arbetsklimatet förbättrats. Huvudförklaringen bestod i större personalresurser, mindre stressig arbetssituation eller att nya chefer/arbetsledare med öppnare personlighet börjat. Flera av dem som jag intervjuade tyckte inte att insatsen påverkat arbetsklimatet, det är fortsatt öppet och bra som det var innan eller fortsatt dåligt.

I enkäten 6 månader efter insatsen är det mellan en dryg fjärdedel och hälften som tycker att arbetsklimatet påverkats till det bättre efter "Olikhet som tillgång" med metoden Psykosyntes. Se tabell på följande sida.

Enkät efter 6 mån.		Myndighet A	Myndighet B	Myndighet C
Hur upplever du att "Olikhet som tillgång" påverkat arbetsklimatet i din arbetsgrupp?	Till det bättre	50 %	36 %	27 %
	Ingen skillnad	50 %	62 %	68 %
	Till det sämre	0 %	2 %	5 %

Gav insatsen stöd i ledarskapet?

Bland de medarbetare som jag intervjuade var det många som inte tyckte att relationen till chefen påverkats av "Olikhet som tillgång". I flera fall berodde det på att relationen var bra innan, i andra fall att chefen inte deltog på utvecklingsdagarna. Det fanns också intervjuade som tyckte att relationen påverkats positivt.

Cheferna tyckte att insatsen gav möjlighet att se medarbetarna på ett helt annat sätt. De sa att de såg medarbetarnas olika behov lite tydligare och att de själva blev mer tydliga. De fick chans att närma sig de medarbetare som de inte brukar prata med, och i vissa fall insikten om att man i sin chefsroll jobbar och stöttar några mer än andra i gruppen. Insatsen gav cheferna kunskap om vikten av att vara tydlig i sin kommunikation. Nya chefer förde fram att insatsen medförde att de både snabbare och enklare kom in i gruppen och verksamheten. Några chefer slog fast att deras medarbetare numera är lite mer förlåtande och accepterande när det gäller deras ledarstil.

Liksom i intervjuerna tyckte en majoritet av de svarande på enkäten sex månader efter insatsen att det inte är någon skillnad i relationen mellan chef och medarbetare. Se tabell nedan.

Enkät efter 6 mån.		Myndighet A	Myndighet B	Myndighet C
Hur upplever du att "Olikhet som tillgång" har påverkat relationen mellan medarbetare och chef i din arbetsgrupp?	Till det bättre	30 %	22 %	14 %
	Ingen skillnad	70 %	76 %	81 %
	Till det sämre	0 %	2 %	5 %

Deltagarnas omdömen om metoden

Både intervjuerna och enkäten sex månader efter insatsen speglar att det råder mycket olika åsikter om metoden Psykosyntes på de tre myndigheterna. Se tabell på följande sida.

» Insatsen gav cheferna kunskap om vikten av att vara tydlig i sin kommunikation. «

PSYKOSYNTE

Enkät efter 6 mån.		Myndighet A	Myndighet B	Myndighet C
Vad är ditt omdöme om "Olikhet som tillgång" i sin helhet	Mycket bra	27 %	18 %	5 %
	Ganska bra	73 %	76 %	54 %
	Ganska dåligt	0 %	6 %	41 %
	Mycket dåligt	0 %	0 %	0 %

De som var positiva till Psykosyntes uttryckte i intervjuerna att metoden hade ett bra upplägg och en lyckad blandning mellan teori och praktik. Dagarna var intressanta. Deltagarna hade roligt. Samtalsövningarna inspirerade och att emellanåt varva samtalspartner blev omväxlande. Metoden medvetandegjorde förhållanden och ledde till kreativitet och eftertanke. Dessutom fanns tid för reflektion.

De som var kritiska till Psykosyntes tyckte att metoden inte innehöll något nytt, den befann sig på för låg och för generell nivå. Några grupper efterfrågade ett mer provocerande program. Det upplevdes som ett mastigt program med för många övningar och innehöll för mycket av eget arbete. Metoden upplevdes som splittrad och upplägget för enahanda. Insatsen satte igång massor av tankar och processer som sedan inte följdes upp ordentligt.

ÖPPNA FÖNSTER

Öppna Fönster är en metod för att öka öppenheten och respekten för olikhet inom olika områden. Metodens mål är att göra olikhet till en öppen tillgång i gruppen. Genom sig själv känner man andra och genom andra känner man sig själv. Att se och bli sedd är därför något av metodens själ. Metoden är upplevelsebaserad och övningar varvas med teoriavsnitt. Med öppenhet menas nästan alltid öppenhet om olikhet i någon bemärkelse. Insatsen inom ”Olikhet som tillgång” behandlar tre av Öppna Fönsters fyra olikhetsfokus som är: *Personlighet, Värderingar och Relationer*. Det fjärde Verksamhet ingår inte i ”Olikhet som tillgång”.

» Insatsen inom 'Olikhet som tillgång' behandlar tre av Öppna Fönsters fyra olikhetsfokus som är: Personlighet, Värderingar och Relationer. «

Insatsen inleds med samtal om förväntningar och farhågor hos deltagarna. Mål, riktlinjer och grundläggande värderingar presenteras. Deltagarna genomför en självpresentation. Gruppen diskuterar frågor om öppenhet och olikhet. Begreppet respekt tas upp som ett nyckelbegrepp för gruppens utveckling.

Deltagarna genomför en självskattning med ett personlighetsformulär och synliggör olikheter i personlighet inom gruppen. Både styrkor och svagheter hos respektive individ och hos gruppen som helhet analyseras och diskuteras.

Gruppen arbetar med värderingsperspektivet och gör gruppövningar. Olikhet i värderingar innehåller stor kraft och kräver stor respekt för att kunna lyftas upp i gruppen på ett positivt sätt. Här används verktyget Fönsterspelet som i stort går ut på att en arbetsgrupp, där deltagarna känner varandra sedan tidigare, tar ställning till ett antal frågor. Varje person får välja ett svarsalternativ och de andra får gissa vad han/hon valt. Gruppdiskussionerna i samband med Fönsterspelet ska skapa insikt om olika sätt att tolka och hantera omvärlden, och insikt i att det finns sätt att möta olikheter i stället för att motarbeta dem.

Det tredje området som behandlas är Relationer. För att behålla positiva och kreativa relationer till varandra inom gruppen krävs att de medverkande kan och vågar hantera känsliga situationer eller känslig feedback. Metodiken ”Faktakommunikation i känsliga situationer” används i gruppen för att kunna hantera detta. Att på ett respektfullt sätt kunna hantera känslig kommunikation skapar trygghet och ökar deltagarnas frihet i relationerna till varandra. Insatsen avslutas med att gruppen arbetar fram ett gemensamt dokument med mål, riktlinjer och värdegrund för gruppens fortsatta arbete tillsammans.

RESULTAT AV INSATSEN: Metoden Öppna Fönster användes i myndigheterna D och E:s insats med ”Olikhet som tillgång”. I det

följande beskrivs vilka effekter individer och arbetsgrupper upplevde att metoden gav, direkt efter insatsen och vad som består efter sex månader.

Tas kompetens bättre tillvara?

Före: I enkäten ställdes frågor om hur de svarande upplever att deras arbets- och yrkesrelaterade kompetens tas tillvara. På de två myndigheter som använde Öppna Fönster upplevde medarbetare och chefer att arbetskamraterna *i ganska stor* utsträckning känner till deras kompetens. På myndighet D ansåg deltagarna att deras yrkesrelaterade kompetens *i stor* utsträckning tas tillvara både i de egna arbetsuppgifterna och i arbetsgruppens samarbete. På myndighet E blev svaret *i ganska stor* utsträckning.¹²

Efter sex månader: På myndigheterna är det omkring en tredjedel som helt eller till stor del instämmer att deras arbetskamrater bättre känner till deras arbets- och yrkesrelaterade kompetens efter insatsen med Öppna Fönster. Det är färre som helt eller till stor del instämmer i att effekter efter sex månader är att deras egen och/eller kollegornas kompetens bättre tas tillvara. Se tabeller.

Enkät efter 6 mån.		Myndighet D	Myndighet E
Jag upplever att mina arbetskamrater bättre känner till min arbets- och yrkesrelaterade kompetens efter att hela eller delar av arbetsgruppen deltagit i "Olikhet som tillgång".	Instämmer helt	13 %	3 %
	Instämmer till stor del	21 %	27 %
	Instämmer delvis	44 %	46 %
	Instämmer inte alls	22 %	24 %
Enkät efter 6 mån.		Myndighet D	Myndighet E
Jag upplever att min arbets- och yrkesrelaterade kompetens bättre tas tillvara på arbetsplatsen efter att hela eller delar av arbetsgruppen deltagit i "Olikhet som tillgång".	Instämmer helt	6 %	2 %
	Instämmer till stor del	13 %	9 %
	Instämmer delvis	41 %	47 %
	Instämmer inte alls	40 %	42 %
Enkät efter 6 mån.		Myndighet D	Myndighet E
Jag upplever att några eller flera av mina kollegors kompetens bättre tas tillvara efter att hela eller delar av arbetsgruppen deltagit i "Olikhet som tillgång".	Instämmer helt	5 %	1 %
	Instämmer till stor del	19 %	11 %
	Instämmer delvis	41 %	53 %
	Instämmer inte alls	35 %	35 %

Ökad respekt för individuella olikheter?

Före: Hur uppskattad känner sig deltagaren i arbetsgruppen som individ? På myndighet D svarade medlemmarna att så var fallet *i ganska stor* utsträckning medan de på myndighet E ansåg detta *i stor* utsträckning. På båda myndigheterna uttrycktes att medlemmarna *i ganska stor* utsträckning ser varandras olikheter som en tillgång i arbetsgruppen. På myndighet D upplevs att de medverkande i arbetsgruppen *i ganska stor* utsträckning bemöter varandra respektfullt, på myndighet E blev svaret *i stor* utsträckning.¹³

Direkt efter: I intervjuerna direkt efter utbildningen med Öppna Fönster tyckte ett flertal att de inte såg någon skillnad i hur de själva ser på olikheter, de hade förståelse och öppenhet för olikheter sedan tidigare. Andra påstår att det finns skillnader. De har blivit medvetna om sina egna fördomar och förutfattade åsikter, liksom sina förhållningssätt till olikheter. De ser mer positivt på andra, har en större tolerans, acceptans och förståelse för olikheter, olika värderingar, och att människor är och tycker olika. De har blivit försiktigare med att placera sina arbetskamrater i fack. Flera poängterade också att insatsen hjälpt dem att upptäcka att det finns ett värde i att vara och tänka olika. Synsättet att acceptera sina svaga sidor och utveckla de starka, kändes mycket konstruktivt. Men flera tyckte inte att insatsen påverkat, eller till och med haft en negativ inverkan, på synen på individuella olikheter. Man hade fått klart för sig att gruppen inte tyckte att olikhet är en tillgång.

Hur mottogs innehållet när det gällde individuella olikheter och attityder? En majoritet av dem som svarade på enkäten sex månader efteråt tyckte att insatsen gav ökad insikt om de egna och kollegornas olikheter. Ungefär hälften instämde helt eller till stor del att "Olikhet som tillgång" gav ökad insikt om de egna attityderna. Se tabeller.

Enkät efter 6 mån.		Myndighet D	Myndighet E
"Olikhet som tillgång" gav mig ökad insikt om mig och mina kollegors olikheter.	Instämmer helt	28 %	21 %
	Instämmer till stor del	32 %	51 %
	Instämmer delvis	27 %	27 %
	Instämmer inte alls	13 %	1 %

Enkät efter 6 mån.		Myndighet D	Myndighet E
"Olikhet som tillgång" gav mig ökad insikt om mina attityder.	Instämmer helt	20 %	13 %
	Instämmer till stor del	31 %	40 %
	Instämmer delvis	32 %	40 %
	Instämmer inte alls	17 %	7 %

» Flera poängterade också att insatsen hjälpt dem att upptäcka att det finns ett värde i att vara och tänka olika. «

Efter sex månader: I intervjuerna var det många som förde fram att insatsen har lett till en större medvetenhet om att människor är olika och att det finns en ökad acceptans för individuella olikheter i gruppen. Kollegorna i arbetsgrupperna har fått en ökad förståelse för varandra, eftersom de i större utsträckning känner till varandras egenheter. Insatsen gav ökad respekt för varandra och för olikheter. Det medförde också en insikt om att det är viktigt att vara olika och viktigt att man accepterar detta. Någon grupp anser att den har fått en öppnare attityd till andra utbildningsbakgrunder, andra kulturella och arbetslivsmässiga erfarenheter, detta delvis på grund av ”Olikhet som tillgång”. En av de intervjuade berättar att ”Olikhet som tillgång” är ett begrepp för dem. Om någon i gruppen säger något negativt om någon annan säger de ”Olikhet som tillgång, du vet!” (med en gnutta av både skämt och allvar.)

Några var lite mer försiktiga i sina uttalanden. De trodde att deltagarna kanske har lite större förståelse för att arbetskamraterna är olika och förhoppningsvis och också betraktar detta som en tillgång. Vissa grupper kunde tänka sig att se olikheter som en tillgång, men inte vilka olikheter som helst. Det påpekades också att olikheter kan vara svårt. Andra grupper har haft svårt att acceptera de som är annorlunda och att se att olikhet är en tillgång, snarare stör de sig på olikheter. Ytterligare andra fann att gruppmedlemmarna var öppnare direkt efter insatsen, men att de nu är tillbaka till de förhållanden som rådde före aktiviteterna. En kritik som framfördes var avsnitten om olikheter inte var så framträdande under insatsen, därför har det inte gett några effekter. Flera påstår också att acceptansen för olikheter i gruppen var stor redan innan, därför är de tveksamma till om insatsen har gett större effekter.

Och när det gäller respekt för individuella olikheter – vad blev svaren? Den effekt som störst andel instämde helt eller till stor del i är att medlemmarna i arbetsgruppen visar mer respekt för individuella olikheter. Det var också en stor andel som instämde helt eller till stor del att alla bemöter varandra mer respektfullt i arbetsgruppen efter att ha genomfört ”Olikhet som tillgång”. Det var något färre som instämde helt eller till stor del i är att de känner sig mer respekterade för den individ de är i arbetsgruppen.

» ...större medvetenhet om att människor är olika... «

Enkät efter 6 mån.

		Myndighet D	Myndighet E
Jag upplever att vi i arbetsgruppen visar mer respekt för individuella olikheter efter att hela eller delar av arbetsgruppen deltagit i ”Olikhet som tillgång”.	Instämmer helt	15 %	8 %
	Instämmer till stor del	38 %	29 %
	Instämmer delvis	28 %	50 %
	Instämmer inte alls	19 %	13 %

Enkät efter 6 mån.		Myndighet D	Myndighet E
Jag upplever att vi bemöter varandra mer respektfullt efter att hela eller delar av arbetsgruppen deltagit i "Olikhet som tillgång".	Instämmer helt	15 %	6 %
	Instämmer till stor del	29 %	24 %
	Instämmer delvis	31 %	51 %
	Instämmer inte alls	25 %	19 %

Enkät efter 6 mån.		Myndighet D	Myndighet E
Jag känner mig mer respekterad för den individ jag är efter att hela eller delar av arbetsgruppen deltagit i "Olikhet som tillgång".	Instämmer helt	13 %	5 %
	Instämmer till stor del	26 %	16 %
	Instämmer delvis	34 %	48 %
	Instämmer inte alls	27 %	31 %

Tas olikheter bättre tillvara?

Före: I enkäten svarade deltagarna på myndighet D att man *i ganska liten* utsträckning tar tillvara varandras olikheter i arbetsgruppen. På myndighet E blev svaret *i ganska stor* utsträckning.¹⁴

Gav Öppna Fönster kunskap om hur personerna i arbetsgruppen kan använda sina olikheter som en tillgång? Knappt hälften instämde helt eller till stor del i detta påstående. Se tabell.

Enkät efter 6 mån.		Myndighet D	Myndighet E
"Olikhet som tillgång" gav oss kunskap om hur vi i arbetsgruppen kan använda våra olikheter som en tillgång.	Instämmer helt	10 %	8 %
	Instämmer till stor del	35 %	35 %
	Instämmer delvis	35 %	50 %
	Instämmer inte alls	20 %	7 %

Efter sex månader: Flera av de intervjuade cheferna säger att de, i den mån det finns utrymme för det, tar hänsyn till erfarenheter, intresse, och fallenhet när de bemannar olika arbetsuppgifter. Detta gjordes även innan "Olikhet som tillgång", men cheferna säger att de gör det något mer medvetet nu. Även många av de intervjuade medarbetarna berättar att de i arbetsgrupperna bättre försöker ta tillvara det medarbetarna är duktiga på, till exempel inom olika sakområden, tala med kunder/medborgare, administrera, lösa mer kreativa uppgifter eller att skriva. I många fall gjordes det tidigare också, men alla är nu mer medvetna om varandras olikheter och därför utnyttjas de kanske bättre nu. Några kunde sträcka sig till att det hade blivit en ökad

» ... alla är nu mer medvetna om varandras olikheter och därför utnyttjas de kanske bättre... «

medvetenhet om olikheter i gruppen, men att medlemmarna inte har kommit till nästa steg, det att använda olikheterna i arbetet och i gruppen.

De intervjuade berättade att acceptansen för att utföra arbetsuppgifter på olika sätt har ökat i gruppen, de är mer öppna för varandras sätt att lösa problem och att samråda med varandra om olika uppgifter. Deltagarna söker upp och efterfrågar åsikter och kunskap av de tysta personerna i gruppen. För under projektet ”Olikhet som tillgång” framkom att eftertänksamma personer ofta har många kloka åsikter. Flera fick en tankeställare om hur arbetet fungerar i projektgrupper, hur olikheter påverkar arbetet och att man i än större utsträckning bör ta hänsyn till olikheter när projekt- och arbetsgrupper sätts samman. Vidare infann sig insikten om att det måste vara ”tillåtet” att specialisera sig för att ta tillvara kompetens. De flesta cheferna menade i intervjuerna att de i det dagliga arbetet tänker på olikheter och hur de kan ta hand om medarbetarnas kompetens och olikheter när de sätter samman arbets- och projektgrupper. Men flera av de intervjuade medarbetarna anser inte att cheferna sätter ihop grupper utifrån kompetens, intressen, olikheter m.m. Det råder samma rutiner som tidigare.

I flera grupper framkom att olikheterna inte tas tillvara, det är andra saker som styr bemanningen. Flera nämner att det är hämmande, när det gäller att ta tillvara olikheter, att arbetsgivare kräver att ”alla ska in i samma fälla” och utföra alla arbetsuppgifter. Några tycker att i början var det mer öppet men nu är arbetsplatsen tillbaka i samma hjulspår. Det ges inget utrymme att vara olika och olikheter tas inte tillvara.

Har deltagarna blivit bättre på att ta tillvara och uppmärksamma varandras olikheter inom arbetsgruppen? Ungefär en fjärdedel på båda myndigheterna tycker det. Två respektive tre av tio instämmer inte alls. Se tabell.

Enkät efter 6 mån.		Myndighet D	Myndighet E
Vi är bättre på att ta tillvara varandras olikheter i arbetsgruppen efter ”Olikhet som tillgång”.	Instämmer helt	7 %	3 %
	Instämmer till stor del	19 %	23 %
	Instämmer delvis	47 %	54 %
	Instämmer inte alls	27 %	20 %

» Deltagarna söker upp och efterfrågar åsikter och kunskap av de tysta personerna i gruppen. «

Påverkan på kommunikation

Före: Tre frågor om kommunikation ställdes. På båda myndigheterna uppgav de svarande att kommunikation *i ganska stor* utsträckning är öppen i arbetsgrupperna. På myndighet D anser de att alla i arbetsgruppen får komma till tals i gemensamma diskussioner *i ganska stor* utsträckning. Svaret var också *i ganska stor* utsträckning på frågan om man i arbetsgruppen lyssnar på varandras inlägg i gemensamma diskussioner. På myndighet E anger de svarande att de *i stor* utsträckning får komma till tals i arbetsgruppen och att de *i stor* utsträckning lyssnar till varandras inlägg i gemensamma diskussioner.¹⁵

Direkt efter: Hur tyckte de som intervjuades direkt efter att kommunikationen i gruppen påverkats under insatsen? Då nämndes att de hade blivit lättare att kommunicera, hade fler dialoger och öppnare diskussioner. Deltagarna vågade vara öppna mot varandra och många som annars inte pratar så ofta uttryckte sina åsikter. Medlemmarna pratade på ett helt annat sätt med varandra och om andra saker än tidigare. Några ansåg att alla numera lyssnade bättre på varandra. Flera tyckte att de hade förändrat sitt sätt att kommunicera med andra, exempelvis att vara tydligare i sin kommunikation eller att använda jag-budskapet. Just jag-budskapet var det flera som sa gjorde starkt intryck både hos dem själva och inom gruppen. Många av dem som inte tyckte att kommunikationen förbättrats ansåg att det berodde på att den var öppen och bra sedan tidigare.

Efter sex månader: Finns bestående effekter på kommunikationsförmågan? Många som jag har intervjuat menar att bara det faktum att deltagarna lärde känna varandra bättre under utbildningsdagarna har haft positiv påverkan på kommunikationen mellan gruppmedlemmarna. Samtalsklimatet har blivit öppnare och respekten för varandra har djupnat. Flera sa att de tystlåtna är mer synliga nu och pratar mer, även i fikarummet. Någon hade även noterat att de pratiga har blivit bättre på att lyssna och samtidigt vänta ut och bjuda in de tysta. ”Olikhet som tillgång” har gett en ökad medvetenhet om delaktighet och att alla ska få komma till tals. I en grupp har medlemmarna blivit mer observanta på en jargong som är negativ för kommunikationen, numera går man ”laget runt” i diskussioner som rör alla, för att få alla olika aspekter belysta. Flera påpekar att de positiva förändringarna har inte bara med ”Olikhet som tillgång” att göra utan kan också tillskrivas ”tidens gång” och att en omorganisation ”har satt sig”.

Flera av de intervjuade påpekade att de själva och deras kollegor får och lämnar bättre och tydligare feedback. ”Fel” åsikter kan framföras utan att medarbetaren döms. Fler vågar göra inlägg i diskussioner, även nykomlingar. Deltagarna vågar också ta nya kontakter, ”gå och fråga” samt arbeta i nya konstellationer efter

» Några ansåg att alla numera lyssnade bättre på varandra. «

”Olikhet som tillgång”. Tidigare arbetade man med de man kände, nu är det lite mer cirkulation och det finns ingen rädsla för att skapa nya grupper och nya projekt. Några tycker också att ”Olikhet som tillgång” påverkat deras sätt att kommunicera med kunderna.

Kommunikationen har blivit tydligare och öppnare, man lyssnar och försöker förstå vad kunden vill ha, och man ger kunderna positiv feedback. Andra, däremot, menar att kommunikation inte har förändrats, antingen för att den var öppen redan innan eller för att insatsen inte gav upphov till någon effekt.

Vad tycker då de svarande i enkäten om Öppna Fönster? En stor andel av de svarande på de två myndigheterna anser att kommunikationen påverkats till det bättre. På myndighet D är det en stor andel som instämmer helt eller till stor del i att deltagarna i arbetsgruppen numera lyssnar bättre på varandras inlägg i gemensamma diskussioner, medan färre tycker detta på myndighet E. Det påstående om kommunikation där lägst andel på de två myndigheterna instämmer helt eller till stor del i är om de i större utsträckning än tidigare får komma till tals vid gemensamma diskussioner i arbetsgruppen. Se tabeller nedan.

» En stor andel av de svarande på de två myndigheterna anser att kommunikationen påverkats till det bättre. «

Enkät efter 6 mån.		Myndighet D	Myndighet E
Hur upplever du att ”Olikhet som tillgång” påverkat kommunikationen i din arbetsgrupp?	Till det bättre	58 %	45 %
	Ingen skillnad	42 %	55 %
	Till det sämre	0 %	0 %

Enkät efter 6 mån.		Myndighet D	Myndighet E
Efter att hela eller delar av arbetsgruppen deltagit i ”Olikhet som tillgång” upplever jag att jag och mina kollegor i större utsträckning än tidigare får komma till tals vid gemensamma diskussioner.	Instämmer helt	15 %	5 %
	Instämmer till stor del	16 %	17 %
	Instämmer delvis	37 %	48 %
	Instämmer inte alls	32 %	30 %

Enkät efter 6 mån.		Myndighet D	Myndighet E
Efter att hela eller delar av arbetsgruppen deltagit i ”Olikhet som tillgång” upplever jag att vi i arbetsgruppen lyssnar bättre på varandras inlägg i gemensamma diskussioner.	Instämmer helt	15 %	5 %
	Instämmer till stor del	29 %	21 %
	Instämmer delvis	27 %	53 %
	Instämmer inte alls	29 %	21 %

Hur har Öppna Fönster påverkat deltagarnas förmåga att ge och ta emot positiv eller negativ feedback? I enkäten som genomfördes sex månader efter insatsen är det sex av tio som tycker att deras förmåga har blivit bättre.

Enkät efter 6 mån.		Myndighet D	Myndighet E
Hur upplever du att "Olikhet som tillgång" har påverkat din förmåga att ge och ta emot positiv eller negativ återkoppling/feedback?	Till det bättre	58 %	63 %
	Ingen skillnad	42 %	37 %
	Till det sämre	0 %	0 %

Påverkan på delaktighet och samarbete

Före: På myndighet D uppgav de svarande att de *i ganska stor* utsträckning känner sig delaktiga i det arbete som den egna arbetsgruppen utgör. På myndighet E blev svaret *i stor* utsträckning.¹⁶

Efter sex månader: Har "Olikhet som tillgång" påverkat delaktigheten och samarbetet i arbetsgrupperna till det bättre? På de två myndigheterna anser hälften respektive fyra av tio detta. Se tabeller nedan.

Enkät efter 6 mån.		Myndighet D	Myndighet E
Hur upplever du att "Olikhet som tillgång" har påverkat delaktigheten i din arbetsgrupp?	Till det bättre	51 %	39 %
	Ingen skillnad	49 %	60 %
	Till det sämre	0 %	1 %

Enkät efter 6 mån.		Myndighet D	Myndighet E
Hur upplever du att "Olikhet som tillgång" påverkat samarbetet i din arbetsgrupp?	Till det bättre	53 %	39 %
	Ingen skillnad	47 %	61 %
	Till det sämre	0 %	0 %

Före: De medverkande på båda myndigheterna uppger att det i stor utsträckning uppskattas i arbetsgruppen att de kommer med förslag och idéer.¹⁷

Efter sex månader: I enkäten instämde knappt två respektive drygt tre av tio helt eller till stor del att när någon i arbetsgruppen för fram förslag och idéer röner det numera större uppskattning. Omkring en tredjedel instämde inte alls. Se tabell.

Enkät efter 6 mån.		Myndighet D	Myndighet E
Efter att hela eller delar av arbetsgruppen deltagit i "Olikhet som tillgång" är det mer uppskattat att vi i arbetsgruppen kommer med förslag och idéer.	Instämmer helt	8 %	4 %
	Instämmer till stor del	24 %	14 %
	Instämmer delvis	39 %	47 %
	Instämmer inte alls	29 %	35 %

Effekter på arbetsklimat

Direkt efter: I de intervjuer som jag gjorde direkt efter ”Olikhet som tillgång” med metoden Öppna Fönster var det många som sa att de lärt känna och att kommit närmare sina kollegor. Det gav en bra ”trivseffekt”, svetsade samman gruppen, gav bättre sammanhållning och ökad trygghet i gruppen. Flera uppgav att stämningen i gruppen blev öppnare, trevligare och vänligare. Arbetsklimatet beskrevs som lättare, lugnare och mer avslappnat. Deltagarna hade lärt sig att ta hänsyn till alla i gruppen, att alla ska få vara delaktiga och få en plats. Några tyckte att engagemanget för gruppens uppgift och för att arbeta i gruppen har ökat avsevärt, vilket också påverkat klimatet positivt. Andra var lite mer försiktiga och tyckte att det kanske hade blivit lite öppnare klimat i gruppen. Flera tyckte att det inte blivit någon skillnad, de hade redan ett öppet klimat innan. Det fanns också de som tyckte att insatsen avsevärt försämrat stämningen och klimatet i gruppen.

Efter sex månader: Finns det några bestående effekter på arbetsklimatet? Bland de intervjuade ansåg många att stämningen, atmosfären och arbetsklimatet har påverkats positivt, öppenheten har ökat. Det är bestående och finns kvar. Deltagarna lärde känna kollegorna bättre och djupare, det blev också ett bestående resultat. Deltagarna är generellt lite mer medvetna och ödmjuka, tar lite mer hänsyn till varandra. De intervjuade berättade även om minskade spänningar och större respekt mellan olika yrkeskategorier i grupperna, samt att flera pratar med varandra över yrkesgränserna. Flera tyckte inte att det har infunnits någon påtaglig skillnad efter insatsen, gruppen har bibehållit det öppna klimat som redan fanns. Några sa att det direkt efteråt märktes en liten uppmjukning av klimatet, men nu har individerna i gruppen slutit sig och klimatet är som innan insatsen. Andra menade att arbetsklimatet inte är mer öppet, på grund av att ”Olikhet som tillgång” har inte påverkat eller för att det har fallit i glömska.

En majoritet av de svarande på enkäten sex månader efter insatsen anser att arbetsklimatet har påverkats till det bättre av ”Olikhet som tillgång” och med metoden Öppna Fönster. Se tabell.

Enkät efter 6 mån.		Myndighet D	Myndighet E
Hur upplever du att ”Olikhet som tillgång” påverkat arbetsklimatet i din arbetsgrupp?	Till det bättre	67 %	48 %
	Ingen skillnad	31 %	52 %
	Till det sämre	2 %	0 %

» Arbetsklimatet beskrevs som lättare, lugnare och mer avslappnat. «

» Deltagarna är generellt lite mer medvetna och ödmjuka... «

Gav insatsen stöd i ledarskapet?

De chefer som intervjuades ansåg att insatsen ledde till att de lärde känna sina medarbetare bättre, vilket i sin tur påverkar samspelet med gruppen och är en hjälp när de leder och fördelar arbetet. De nya chefer som deltog konstaterade att "Olikhet som tillgång" gjorde att de kom snabbare in i gruppen. En chef tycker sig se en större öppenhet hos vissa medarbetare gentemot sig själv som chef och en annan upplevde att medarbetarna har lättare att ta kontakt efter "Olikhet som tillgång". Många av de intervjuade medarbetarna tycker inte att relationen mellan chef och medarbetare har påverkats, flera påpekar att den var väldigt bra och öppen redan innan. Några tyckte att den har blivit bättre och lett till en ökad öppenhet i relationen. Det är en mer avslappnad dialog numera, chefen har blivit mer bekant. Någon sa att precis efter "Olikhet som tillgång" genomförts fanns det mer förståelse mellan chefer och medarbetare, men det har försvunnit. Många av de intervjuade medarbetarna och cheferna på myndighet E, där man inte gick insatsen tillsammans, tyckte att det var olyckligt att cheferna gick utbildningsdagarna för sig själva. Hade alla deltagit tillsammans hade internatsdagarna gjort bäst nytta.

I enkäten sex månader efter insatsen tycker nästan hälften på myndighet D att relationen mellan medarbetare och chefen i arbetsgruppen påverkats till det bättre. Tre av tio tycker det på myndighet E. På myndighet D är det nästan en av tio som tycker att relationen påverkats till det sämre. Se tabell.

Enkät efter 6 mån.		Myndighet D	Myndighet E
Hur upplever du att "Olikhet som tillgång" har påverkat relationen mellan medarbetare och chef i din arbetsgrupp?	Till det bättre	45 %	28 %
	Ingen skillnad	48 %	70 %
	Till det sämre	7 %	2 %

Deltagarnas omdömen om metoden

På de två myndigheterna var det ganska samstämmiga och överlag positiva omdömen om metoden Öppna Fönster bland dem som svarade på enkäten ett halvår efter insatsen.

Enkät efter 6 mån.		Myndighet D	Myndighet E
Vad är ditt omdöme om "Olikhet som tillgång" i sin helhet?	Mycket bra	38 %	46 %
	Ganska bra	50 %	53 %
	Ganska dåligt	7 %	1 %
	Mycket dåligt	5 %	0 %

» En chef tycker sig se en större öppenhet hos vissa medarbetare gentemot sig själv som chef ... «

» Hade alla deltagit tillsammans hade internatsdagarna gjort bäst nytta. «

De som intervjuades gav övervägande positiva omdömen om metoden Öppna Fönster. Några av kommentarerna: Den var mycket bra, väl genomtänkt upplägg, variationen av olika moment uppskattades och det blev en utmärkt blandning av teori och praktik. Metoden innehöll också delar av lekfullhet, alla fick bli delaktiga och det fanns tid för mer ingående samtal. När det gäller kortspelet Fönsterspelet var det mycket uppskattat, några saknade visserligen uppföljning, men det fanns också röster om att det blev för mycket kortspel. Flera påpekade att de gemensamma spelregler som grupperna satte upp för sin samvaro och sitt samarbete var ett värdefullt inslag.

Det fanns dock kritiska kommentarer. Kvaliteten på olika moment ansågs ojämn. En del medarbetare menade att det var ett gammalt koncept som kändes passé. Nivån var för låg. Det blev aldrig tid över för att diskutera frågorna mer djupgående. Olikheter inom gruppen uppenbarades, men några tyckte att de inte fick lära sig hur det är en tillgång.

» Kvaliteten på olika moment ansågs ojämn. «

TEAM

I projektet ”Olikhet som tillgång” har två verktyg använts i kombination med interaktiva övningar. De två verktygen är feedbackspelet Tårtan och TEAM – ett samspel för gott medarbetarskap. Inget av verktygen kräver egentligen konsultstöd, utan kan köpas in och användas av chefer och erfarna utbildare. Syftet med verktygen är att skapa goda arbetsplatser med en företagskultur, där det finns respekt för det unika hos varje individ och där medarbetarna har goda möjligheter till påverkan och utveckling.

Att få bort rädslan är den grundläggande tesen i feedbackspelet Tårtan. Endast genom att få bort rädslan kan vi öppna oss för varandra, se varandra och acceptera varandra så som vi är. Med Tårtan får man förutom förstärkning av sin självkänedom en bra träning i att ge och ta emot feedback.

En grundläggande tes i metoden TEAM är att goda arbetsplatser med respekt för varandras olika personligheter, erfarenheter och kompetens skapas genom ett utvecklingsarbete på både kort och lång sikt. Metoden har fyra pedagogiska utgångspunkter:

- *Individuell förberedelse.* Ett häfte för individuell förberedelse delas ut till varje deltagare i förväg. Häftet tillför grundläggande kunskaper kring olika faktorer för ett gott medarbetarskap. Information och förberedelser genom egen reflektionen lägger en grund för dialoger på lika villkor. Att alla får tillgång till en gemensam terminologi skapar trygghet i utvecklingsarbetet och ger stöd för att bygga upp en samsyn i verksamheten.
- *Allas delaktighet.* Arbetssättet bygger på dialoger i kombination med strikta regler, som säkrar att alla får komma till tals och bli lyssnade på. Det är ett arbetssätt som främjar respekten för individen.
- *En sammanhållen struktur.* Innehållet i TEAM-häftet, arbetssättet vid dialogen och handlingsplaner med Foveras Fem Fokus eller befintligt styrkort ger en grundläggande struktur för ett utvecklingsarbete på kort och lång sikt.
- *Förbättringsarbete.* När dialogerna är avslutade, en vision och en mängd kreativa förslag och idéer till förbättringar har tagits fram, är det förhållandevis enkelt för ledningen att föra den positiva energin vidare till ett systematiskt förbättringsarbete. De flesta verksamheter som använder TEAM gör det i två steg. Först ut är ledning och samspels- eller förändringsledare och därefter samtliga medarbetare. I det fortsatta förbättringsarbetet blir samspelsledarna en pådrivande faktor och ett värdefullt stöd för ledningen samt en kanal för medarbetarnas idéer.

» Att få bort rädslan är den grundläggande tesen... «

RESULTAT AV INSATSEN: Myndigheterna F och G genomförde "Olikhet som tillgång" med metoden TEAM. Nedan beskrivs vilka effekter individer och arbetsgrupper upplevde att metoden gav, direkt efter insatsen och vad som består efter sex månader.

Tas kompetens bättre tillvara?

Hur har metoden TEAM påverkat när det gäller deltagarnas arbets- och yrkesrelaterade kompetens?

Före: Båda myndigheterna angav att arbetskamraterna i *ganska stor* utsträckning känner till den enskilde medarbetarens arbets- och yrkesrelaterade kompetens. Om den egna arbets- och yrkesrelaterade kompetensen tas till vara i de egna arbetsuppgifterna upplevdes det gälla i *ganska stor/stor* utsträckning¹⁸ på myndighet F och i *ganska stor* utsträckning på myndighet G. På båda myndigheterna uppgav de svarande att den egna arbets- och yrkesrelaterade kompetensen i *ganska stor* utsträckning tas till vara i samarbetet i arbetsgruppen.¹⁹

Efter sex månader: På myndighet F instämde omkring en av tio helt eller till stor del i påståendena om positiva effekter när det gäller kompetens. På myndighet G är det störst andel (knappt en tredjedel) som instämmer helt eller till stor del i att arbetskamraterna bättre känner till ens arbets- och yrkesrelaterade kompetens. Det är färre som instämmer helt eller till stor del när det gäller om den egna och kollegornas kompetens bättre tas tillvara.

Enkät efter 6 mån.		Myndighet F	Myndighet G
Jag upplever att mina arbetskamrater bättre känner till min arbets- och yrkesrelaterade kompetens efter att hela eller delar av arbetsgruppen deltagit i "Olikhet som tillgång".	Instämmer helt	3 %	9 %
	Instämmer till stor del	8 %	23 %
	Instämmer delvis	60 %	36 %
	Instämmer inte alls	29 %	32 %

Enkät efter 6 mån.		Myndighet F	Myndighet G
Jag upplever att min arbets- och yrkesrelaterade kompetens bättre tas tillvara på arbetsplatsen efter att hela eller delar av arbetsgruppen deltagit i "Olikhet som tillgång".	Instämmer helt	0 %	4 %
	Instämmer till stor del	13 %	12 %
	Instämmer delvis	29 %	33 %
	Instämmer inte alls	58 %	51 %

TEAM

Enkät efter 6 mån.		Myndighet F	Myndighet G
Jag upplever att några eller flera av mina kollegors kompetens bättre tas tillvara efter att hela eller delar av arbetsgruppen deltagit i "Olikhet som tillgång".	Instämmer helt	0 %	6 %
	Instämmer till stor del	8 %	12 %
	Instämmer delvis	37 %	34 %
	Instämmer inte alls	55 %	48 %

Ökad respekt för individuella olikheter?

Före: Tre frågor ställdes i enkäten om individuella olikheter och graden av respekt för den enskilde. På frågan om medarbetarna känner sig uppskattade i sin arbetsgrupp för den individ de är svarade de på myndighet F i *ganska stor* utsträckning och på myndighet G i *stor* utsträckning. På båda myndigheterna blev svaret att de medverkande i arbetsgruppen i *ganska stor* utsträckning ser varandras olikheter som en tillgång. På myndighet F tycker de svarande att de i *ganska stor* utsträckning bemöter varandra respektfullt i arbetsgruppen. På myndighet G uppgavs i *stor* utsträckning.²⁰

Direkt efter: I intervjuerna direkt efteråt så tyckte många att insatsen bekräftade att gruppmedlemmarna är olika och fungerar olika, vilket medförde en ökad förståelse för varandra. Numera har de fått en större kunskap om varandras styrkor och svagheter, vem man är i gruppen, och hur man är som individ. Respekten har ökat för varandras olikheter, både privat och i yrkesrollen. Flera menade att de medverkande i arbetsgruppen hade fått en större förståelse för varandras uppgifter, och vilka hänsyn som måste tas för olika arbetsuppgifter. Dolda kompetenser kom fram, exempelvis erfarenheter från andra utbildningar och jobb. Flera tyckte att det var positivt att de arbetade på alla tre nivåerna, det vill säga individ, grupp och organisation. Det gav insikter om att den enskilde är en del i en helhet och att alla är viktiga för att genomföra verksamheten, och att olika egenskaper och sätt att utföra arbetet behövs när arbetet bedrivs i projektform. Det gav också insikt om att synsättet "olikhet som en tillgång" kan motverka betraktelsesättet "vi och dom" mellan olika arbetsgrupper, olika funktioner och verksamheter i organisationen samt mellan chefer och medarbetare.

Några tyckte inte att det är någon skillnad i hur man ser på olikheter i arbetsgruppen, däremot mellan grupper. När alla lärt känna varandra ökade acceptansen för olikheter mellan grupperna. Det har underlättat och förbättrat kontakten och därmed samarbetet. I några grupper konstaterades att olikheterna är få, eller så vill man bara se varandras likheter. Flera konstaterade att det inte var någon skillnad i den egna och gruppens syn på olikheter. Några förklaringar

» Numera har de fått en större kunskap om varandras styrkor och svagheter... «

till detta var att utbildningen inte gav något nytt, eller för att olikheter som tillgång inte kom upp, eller på grund av att alla känner varandra så väl i arbetsgruppen sedan tidigare och ser väldigt positivt på allas olikheter.

Det var stor skillnad i de två myndigheternas omdömen om "Olikhet som tillgång" med metoden TEAM avseende om den gav ökad insikt om individuella olikheter och attityder. Se tabeller nedan.

Enkät efter 6 mån.		Myndighet F	Myndighet G
"Olikhet som tillgång" gav mig ökad insikt om mig och mina kollegors olikheter.	Instämmer helt	3 %	11 %
	Instämmer till stor del	24 %	36 %
	Instämmer delvis	59 %	43 %
	Instämmer inte alls	14 %	10 %

Enkät efter 6 mån.		Myndighet F	Myndighet G
"Olikhet som tillgång" gav mig ökad insikt om mina attityder.	Instämmer helt	5 %	13 %
	Instämmer till stor del	14 %	29 %
	Instämmer delvis	51 %	36 %
	Instämmer inte alls	30 %	22 %

Efter sex månader: Vilka är de bestående effekterna? I intervjuerna påpekar ett flertal att de redan före insatsen bejakade de individuella olikheterna i gruppen, såg dem som en tillgång, var öppna för dem, hade förståelse för dem och tog hänsyn till varandras olikheter. Andra konstaterade bara att insatsen inte gjort någon skillnad.

Några deltagare hoppades att insatsen startade en process som även på sikt ger effekter på synen på olikheter. Andra menar att insatsen visst haft en effekt på hur gruppen ser på individuella olikheter. Dessa uppgav i intervjuerna att det finns en ökad förståelse, tolerans för och medvetenhet om kollegornas olika karaktärer. I gruppen finns numera större tolerans och respekt för varandras åsikter, och det behöver inte längre vara lika laddat om inte alla tycker lika. I några grupper blev det tydligt att gruppen är relativt homogen, vilket ledde till slutsatsen att vid kommande rekryteringar söka mer olikhet.

Några grupper uppgav att det är svårt att tackla olikheter inom arbetsgruppen. Även om insatsen medvetandegjorde varandras olikheter, har varken medarbetarna eller chefen tagit med sig insikten i det vardagliga arbetet. Flera påpekade att problemet inte ligger i

» Några deltagare hoppades att insatsen startade en process som även på sikt ger effekter på synen på olikheter. «

arbetsgruppen utan mellan arbetsgrupper. Däremellan finns murar, medarbetarna är dåliga på att acceptera varandras olikheter, och har fördomsfulla föreställningar om varandras kompetens, förmåga och arbetsbelastning.

Vad tyckte då de som svarade på enkäten ett halvår efter insatsen? På myndighet G instämde en fjärdedel helt eller till stor del i samtliga tre frågor: att de som ingår i arbetsgruppen visar mer respekt för individuella olikheter, att man i arbetsgrupperna bemöter varandra mer respektfullt efter ”Olikhet som tillgång” och att man i arbetsgruppen känner sig mer respekterad för den individ man är. På myndighet F var andelen som instämde helt eller till stor del konsekvent lägre.

Enkät efter 6 mån.		Myndighet F	Myndighet G
Jag upplever att vi i arbetsgruppen visar mer respekt för individuella olikheter efter att hela eller delar av arbetsgruppen deltagit i ”Olikhet som tillgång”.	Instämmer helt	5 %	4 %
	Instämmer till stor del	11 %	21 %
	Instämmer delvis	58 %	48 %
	Instämmer inte alls	26 %	27 %


Enkät efter 6 mån.		Myndighet F	Myndighet G
Jag upplever att vi bemöter varandra mer respektfullt efter att hela eller delar av arbetsgruppen deltagit i ”Olikhet som tillgång”	Instämmer helt	6 %	4 %
	Instämmer till stor del	8 %	21 %
	Instämmer delvis	51 %	45 %
	Instämmer inte alls	35 %	30 %

Enkät efter 6 mån.		Myndighet F	Myndighet G
Jag känner mig mer respekterad för den individ jag är efter att hela eller delar av arbetsgruppen deltagit i ”Olikhet som tillgång”.	Instämmer helt	0 %	9 %
	Instämmer till stor del	11 %	16 %
	Instämmer delvis	40 %	33 %
	Instämmer inte alls	49 %	42 %

Tas olikheter bättre tillvara?

Före: På frågan, i en enkät före insatsen, om i vilken utsträckning olikheter tas tillvara i arbetsgruppen svarade medarbetarna på myndighet F och G att de gör det *i ganska stor* utsträckning.²¹

I enkäten ett halvår efteråt blev svaren relativt likartade från de två myndigheterna på frågan om TEAM-metoden gav kunskap om hur deltagarna i arbetsgruppen kan använda sina olikheter som en tillgång. Se tabell på sid 44.



individuell
förberedelse

strukturerade
dialoger

förändringsarbete

allas
delaktighet

TEAM

Enkät efter 6 mån.		Myndighet F	Myndighet G
"Olikhet som tillgång" gav oss kunskap om hur vi i arbetsgruppen kan använda våra olikheter som en tillgång.	Instämmer helt	5 %	5 %
	Instämmer till stor del	14 %	25 %
	Instämmer delvis	54 %	48 %
	Instämmer inte alls	27 %	22 %

» Några framhöll att de varken före eller efter insatsen tar tillvara varandras olikheter. «

Efter sex månader: I intervjuerna ett halvår efter insatsen vittnade flera om att de tog tillvara varandras yrkesmässiga och personliga olikheter i gruppen redan före insatsen. Insatsen har inte påverkat detta. Några framhöll att de varken före eller efter insatsen tar tillvara varandras olikheter. Andra tyckte att man inte tog upp hur olikheter kan bli en tillgång och därför har effekten uteblivit. Flera framförde att det är chefernas uppgift att se till att olikheter tas tillvara. Vissa tyckte att deras chef gör detta medan andra uppgav att det inte fungerar tillfredsställande, varken före eller efter utbildningen. En effekt av "Olikhet som tillgång" är att både medarbetare och chefer har fått sig en tankeställare och den är att inte fortsätta som tidigare och sätta ihop alltför homogena arbetsgrupper. Positivt är också att de dolda kompetenser som har framkommit under "Olikhet som tillgång" har använts både inom och utanför arbetsgruppen för att bättre utnyttja medarbetares skicklighet.

» Några berättar att de har tänkt på 'Olikhet som tillgång' vid nyrekrytering ... «

Några berättar att de har tänkt på "Olikhet som tillgång" vid nyrekrytering, medan andra säger att detta fanns i deras tankar redan före insatsen. I intervjuerna nämndes faktorer som hindrade att olikheter tas till vara. Några av dem: Det finns inget samförstånd att olikhet är en tillgång, för hög arbetsbelastning, nedprioritering av utvecklingsarbete, brist på formella processer för att fånga upp idéer eller lösa problem. Ytterligare ett var att det inte är "tillåtet" att specialisera sig i sina arbetsuppgifter.

Tycker de som svarade på enkäten efter sex månader att deltagarna i arbetsgruppen bättre tar tillvara varandras olikheter? Det är i begränsad omfattning de instämde helt eller till stor del, svaren var samstämmiga från de två myndigheterna.

Enkät efter 6 mån.		Myndighet F	Myndighet G
Jag upplever att vi är bättre på att ta tillvara varandras olikheter efter att hela eller delar av arbetsgruppen deltagit i "Olikhet som tillgång"	Instämmer helt	3 %	3 %
	Instämmer till stor del	11 %	14 %
	Instämmer delvis	47 %	46 %
	Instämmer inte alls	39 %	37 %

Påverkan på kommunikation

Före: På enkäten som skickades ut till deltagarna före insatsen svarade medarbetarna på både myndighet F och G att kommunikationen i arbetsgruppen är öppen *i ganska stor* utsträckning. På båda myndigheterna upplevdes också att alla *i stor* utsträckning kommer till tals i gemensamma diskussioner. När det gäller att lyssna på varandras inlägg i gemensamma diskussioner i arbetsgruppen uppgav de medverkande på myndighet F att detta gäller *i ganska stor* utsträckning, på myndighet G blev svaret *i stor* utsträckning.²²

Direkt efter: Hur påverkades kommunikationen i gruppen under insatsen med TEAM? De deltagare som intervjuades direkt efter de tre seminariedagarna nämnde det positiva med att alla fick komma till tals, utan att bli avbrutna. Uppmärksamheten under insatsen riktades till alla. Man lyssnade på varandra i större grupp, och ”tvingades” att lyssna på varje person. Men några påpekade att det var negativt att alla var tvungna att framföra sina åsikter, det kändes inte bra att bli tvingad till detta. Medarbetarna var engagerade och alla talade, även de som vanligtvis inte gör det. Det var positivt att deltagarna kunde samtala om saker som de annars inte berör. Samtalen var konstruktiva och engagerade. Flera tyckte att det var värdefullt att de fick lära sig hur man ger feedback och att konsulterna även tryckte på vikten av feedback, både i positiv och negativ form. De medverkande blev medvetna om vikten av att vara tydlig i sin kommunikation, de tyckte också att de övningar som genomfördes tydliggjorde hur olika personer tolkar olika ord och meningar. Några berättade att ingen i gruppen vågade säga sin verkliga mening av rädsla för att sticka ut och skaffa sig ovänner. Flera tyckte att kommunikationen inte påverkades alls under insatsen.

» Flera tyckte att det var värdefullt att de fick lära sig hur man ger feedback... «

Efter sex månader: Finns det några effekter kvar på förmågan att kommunicera i och mellan arbetsgrupper ett halvår efter att metoden TEAM genomförts? De intervjuade tycker att kommunikationen har blivit vänligare och hjälpsammare. Större respekt för olikas synpunkter framkommer i intervjuerna och att deltagarna framstår som bättre lyssnare. Det har blivit ett öppnare samtalsklimat mellan olika hierarkiska grupper. Tonen har blivit något mer informell. De fördjupade kontakterna gör det lättare att tala om saker ”nästa gång”, alla har den gemensamma upplevelsen från insatsen med sig in i samtalen oavsett sakfråga. De som tidigare inte pratade så mycket pratar mer nu. Någon tycker att delaktigheten ökat, exempelvis går kollegorna i större utsträckning på avdelningsmötena än innan och någon annan tycker att det har blivit högre i tak och att deras möten är mer konstruktiva.

I en av grupperna har de infört en ”laget-runt-rutin” som

» Men även här finns kritiker... «

kommer sist på dagordningen. Alla sätter sig i en ring och reflekterar kring mötet, vilket har lett till ett öppnare arbetsklimat och kommunikation även under själva mötena. Flera berättar i intervjuerna att kommunikationen har blivit påtagligt bättre mellan de grupper som åkte på internat vid samma tillfälle. Det är också lättare att ta kontakt mellan de grupper som deltog i utvecklingsinsatserna. Men även här finns kritiker som menar att kommunikationen mellan deltagarna och arbetsgrupper inte har förbättrats.

Av dem som svarade på enkäten sex månader efter insatsen instämmer ungefär en tredjedel på de två myndigheterna att "Olikhet som tillgång" med metoden TEAM har påverkat kommunikationen till det bättre. Det är en lägre andel som instämmer helt eller till stor del i att de själva och kollegorna i större utsträckning får komma till tals i arbetsgruppen vid gemensamma diskussioner. Detsamma gäller påståendet om deltagarna lyssnar bättre på varandras inlägg i gemensamma diskussioner. Se tabeller.

Enkät efter 6 mån.		Myndighet F	Myndighet G
Hur upplever du att "Olikhet som tillgång" påverkat kommunikationen i din arbetsgrupp?	Till det bättre	30 %	33 %
	Ingen skillnad	70 %	67 %
	Till det sämre	0 %	0 %

Enkät efter 6 mån.		Myndighet F	Myndighet G
Efter att hela eller delar av arbetsgruppen deltagit i "Olikhet som tillgång" upplever jag att jag och mina kollegor i större utsträckning än tidigare får komma till tals vid gemensamma diskussioner	Instämmer helt	5 %	1 %
	Instämmer till stor del	11 %	20 %
	Instämmer delvis	39 %	32 %
	Instämmer inte alls	45 %	47 %

Enkät efter 6 mån.		Myndighet F	Myndighet G
Efter att hela eller delar av arbetsgruppen deltagit i "Olikhet som tillgång" upplever jag att vi i arbetsgruppen lyssnar bättre på varandras inlägg i gemensamma diskussioner.	Instämmer helt	3 %	5 %
	Instämmer till stor del	13 %	19 %
	Instämmer delvis	47 %	42 %
	Instämmer inte alls	37 %	34 %

Hur upplever de svarande på enkäten att ”Olikhet som tillgång” påverkat deras förmåga att ge och ta emot positiv eller negativ feedback? Fyra av tio uppgav att deras förmåga har påverkats till det bättre med metoden TEAM. Övriga tyckte inte att det blivit någon skillnad.

Enkät efter 6 mån.		Myndighet F	Myndighet G
Hur upplever du att ”Olikhet som tillgång” har påverkat din förmåga att ge och ta emot positiv eller negativ återkoppling/ feedback?	Till det bättre	38 %	40 %
	Ingen skillnad	62 %	60 %
	Till det sämre	0 %	0 %

Påverkan på delaktighet och samarbete

Före: På både myndighet F och G upplevde de svarande i enkäten före insatsen att de *i stor* utsträckning känner sig delaktiga i det arbete som arbetsgruppen uträttar.²²

Efter sex månader: Svaren var samstämmiga om hur deltagarna från myndigheterna tycker att delaktigheten och samarbetet i arbetsgrupperna har påverkats av projektet. I enkäterna ett halvår efter insatsen uppger ungefär en fjärdedel att insatsen påverkat delaktigheten till det bättre. När det gäller samarbetet är det knappt tre av tio som tycker att detta har påverkats till det bättre.

Enkät efter 6 mån.		Myndighet F	Myndighet G
Hur upplever du att ”Olikhet som tillgång” har påverkat delaktigheten i din arbetsgrupp?	Till det bättre	24 %	26 %
	Ingen skillnad	76 %	74 %
	Till det sämre	0 %	0 %

Enkät efter 6 mån.		Myndighet F	Myndighet G
Hur upplever du att ”Olikhet som tillgång” påverkat samarbetet i din arbetsgrupp?	Till det bättre	28 %	27 %
	Ingen skillnad	72 %	72 %
	Till det sämre	0 %	1 %

Före: På frågan, i enkäten före insatsen, om det uppskattas att medarbetarna i arbetsgruppen framför förslag och idéer svarade de medverkande på myndighet F *i ganska stor* utsträckning. På myndighet G blev svaret *i stor* utsträckning.

Efter sex månader: I enkäten var det i begränsad omfattning som de svarande instämde helt eller till stor del i att det efter ”Olikhet som tillgång” genomförts är mer uppskattat att medlemmarna i arbetsgruppen lägger fram förslag och idéer. Ungefär hälften instämde inte alls i detta påstående.

TEAM

Enkät efter 6 mån.		Myndighet F	Myndighet G
Efter att hela eller delar av arbetsgruppen deltagit i "Olikhet som tillgång" är det mer uppskattat att vi i arbetsgruppen kommer med förslag och idéer.	Instämmer helt	0 %	3 %
	Instämmer till stor del	13 %	15 %
	Instämmer delvis	40 %	30 %
	Instämmer inte alls	47 %	52 %

Effekter på arbetsklimat

Direkt efter: I de intervjuer som genomfördes direkt efter insatsen med TEAM lyfte många fram att insatsen medförde positiva effekter på arbetsklimatet. De intervjuade berättade att det var trevligt, roligt och värdefullt att åka iväg och umgås med sina kollegor i annan miljö, där rollerna på arbetsplatsen försvinner. Att det också var en stor förmån att få tid och tillfälle att prata med varandra om helt andra saker och lära känna varandra som individer inspirerade. Det gjorde att deltagarna kom varandra närmare, det skapade en grupp känsla och sammansvetsning. Andra plustecken: Det alstrades positiv energi och en positiv känsla i gruppen, och det skapade trygghet. Stämningen lättades upp, spänningar släppte, arbetsklimatet blev öppnare och vänligare.

» Andra var mer försiktiga när de uttalade sig om möjliga effekter. «

Andra var mer försiktiga när de uttalade sig om möjliga effekter. Visst, gruppen öppnade sig lite och det har infunnit sig en positivare attityd mellan dem som deltog i projektet. Några tyckte att de redan har ett utmärkt arbetsklimat i sin egen arbetsgrupp, och att insatsen skulle ha fått en helt annan effekt om den genomförts i tvärgrupper inom organisationen. Flera tyckte inte att gruppens arbetsklimat påverkats alls av insatsen.

» Kollegorna har kommit varandra lite närmare, och att rädslan mellan olika yrkesgrupper har minskat en smula. «

Efter sex månader: Vilka effekter på arbetsklimatet består efter sex månader? Flera som intervjuades vittnade om de positiva följderna. Under de tre dagarna lärde deltagarna att känna varandra på ett fördjupat sätt och det är bestående. De känner också att det har infunnit sig en större närhet i gruppen på grund av kännedomen om varandra ökat och att samtliga har en gemensam upplevelse. Det fanns också de som var lite mer försiktiga i sina omdömen: Arbetsklimatet har blivit något öppnare och en lite mer avslappnad stämning kan märkas. Kollegorna har kommit varandra lite närmare, och att rädslan mellan olika yrkesgrupper har minskat en smula. Flera menade att det inte är så stor skillnad när det gällde klimatet i arbetsgruppen (det är fortfarande bra eller dåligt). Däremot har det skett en förbättring i klimatet mellan de grupper som gjorde insatsen vid samma tillfälle tack vare att man lärt känna varandra. Det fanns också de som hade motsatt åsikt: i arbetsgruppen är det ett bra och

öppet klimat, men fortfarande fungerar det mindre tillfredsställande mellan arbetsgrupperna. Många framförde även åsikten att insatsen haft en mycket marginell eller ingen påverkan alls. Argumenten är att insatsen hade fel fokus, inte tillförde något nytt eller att den inte följts upp på hemmaplan och/eller runnit ut i sanden.

Hur upplever de som svarade på enkäten ett halvår efter insatsen att arbetsklimatet har påverkats? En tredjedel på de båda myndigheterna upplever att "Olikhet som tillgång" med TEAM har påverkat arbetsklimatet i arbetsgruppen till det bättre. Övriga tycker inte att det är någon skillnad. Se tabell.

Enkät efter 6 mån.		Myndighet F	Myndighet G
Hur upplever du att "Olikhet som tillgång" påverkat arbetsklimatet i din arbetsgrupp?	Till det bättre	32 %	33 %
	Ingen skillnad	68 %	67 %
	Till det sämre	0 %	0 %

Gav insatsen stöd i ledarskapet?

Många chefer som gått "Olikhet som tillgång" med metoden TEAM tycker att insatsen varit till stöd i deras ledarskap. Det var värdefullt att de i samtalen och diskussionerna fick visa sig själva och att även deras medarbetare fick visa sina egenskaper. De har lärt känna medarbetarna på ett helt annat sätt, och avståndet mellan dem som chef och medarbetarna har minskat. Det var stimulerande att vara där på samma villkor som medarbetarna, eftersom man i vanliga fall ofta är ensam som chef. Det var också utmärkt att få se andra nyanser hos medarbetarna. Intrycken medför att de som chefer kan ta till vara olikheterna genom att anpassa arbetsuppgifter, ge möjlighet till kompetensutveckling, tänka på detta vid utveckling av olika arbetsområden samt att de har fått ökad förståelse för vissa beteenden. Någon av cheferna tyckte att "Olikhet som tillgång" är en hjälp i ledarskapet eftersom det har ökat medvetenheten hos medarbetarna om det egna ansvaret för relationer och kommunikationen i gruppen. Andra har insett att de måste ställa tydligare frågor till sina medarbetare och kräva tydligare svar från dem, allt för att förbättra kommunikationen.

De flesta medarbetare tycker att relationen med chefen är opåverkad av "Olikhet som tillgång", den är lika bra eller lika dålig som den var innan. Andra tycker att relationen är något förbättrad. De har kommit chefen lite närmare och relationen är kanske lite mer avslappnad. Några poängterar det positiva i att gruppen har upplevt något tillsammans med chefen.

Liksom i intervjuerna var det en majoritet av de svarande i

» Det var stimulerande att vara där på samma villkor som medarbetarna... «

» Några poängterar det positiva i att gruppen har upplevt något tillsammans med chefen. «

enkäten sex månader efter insatsen som tyckte att relationen mellan chef och medarbetare var oförändrad efter ”Olikhet som tillgång”. Se tabell.

Enkät efter 6 mån.		Myndighet F	Myndighet G
Hur upplever du att ”Olikhet som tillgång” har påverkat relationen mellan medarbetare och chef i din arbetsgrupp?	Till det bättre	21 %	26 %
	Ingen skillnad	76 %	71 %
	Till det sämre	3 %	3 %

Deltagarnas omdömen om metoden

Både i enkäterna och i intervjuer gick deltagarnas omdömen om TEAM isär. I enkäten ett halvår efteråt var omdömet om ”Olikhet som tillgång” i sin helhet mer positivt på myndighet G än på myndighet F. Se tabell.

Enkät efter 6 mån.		Myndighet F	Myndighet G
Vad är ditt omdöme om ”Olikhet som tillgång” i sin helhet?	Mycket bra	3 %	21 %
	Ganska bra	61 %	60 %
	Ganska dåligt	28 %	16 %
	Mycket dåligt	8 %	3 %

De positiva omdömena i intervjuerna slog fast att innehållet, upplägget och grupparbetena var genomgående utmärkta. Det var omväxlande att varva teori och praktik. Många framhöll att spelet Tårtan stimulerade. Metoden inspirerade till givande samtal och diskussioner. Deltagarna hade roligt. Det som också uppskattades var att metoden koncentrerades på ett positivt förhållningssätt. Att få ett texthäfte för självstudier upplevdes till största del positivt och innehållet fick också mestadels uppskattande omdömen.

I intervjuerna framkom också kritiska omdömen om TEAM. Innehållet upplevdes som ostrukturerat, diffust och splittrat. Av några uppfattades övningarna som lite väl tramsiga, vilket framstod än tydligare då övningarna behandlade mer allvarliga områden. Syftet med övningarna behövde förtydligas och det efterfrågades bättre uppföljande diskussioner kring övningarna. Metoden ansågs ha bristande koppling till teori och vara för ytlig. Några påpekade att tårtspelet inte är så oskyldigt som det första kan verka, utan kan röra upp mycket på individ- och gruppnivå. De som leder övningarna måste ha kompetens för att hantera detta.

» Deltagarna hade roligt. «

**Bilaga1 Enkät före insats
Enkät före utvecklingsinsats "Olikhet
som tillgång"**

1. Vilken myndighet arbetar du på?

2. Hur upplever du att din arbets- och yrkesrelaterade kompetens tas tillvara i dina arbetsuppgifter?

- I mycket stor utsträckning
 I stor utsträckning
 I ganska stor utsträckning
 I ganska liten utsträckning
 I liten utsträckning
 I mycket liten utsträckning

3. Hur upplever du att din arbets- och yrkesrelaterade kompetens tas tillvara i samarbetet i din arbetsgrupp?

- I mycket stor utsträckning
 I stor utsträckning
 I ganska stor utsträckning
 I ganska liten utsträckning
 I liten utsträckning
 I mycket liten utsträckning

4. Hur väl anser du att dina arbetskamrater känner till din arbets- och yrkesrelaterade kompetens?

- I mycket stor utsträckning
 I stor utsträckning
 I ganska stor utsträckning
 I ganska liten utsträckning
 I liten utsträckning
 I mycket liten utsträckning

5. Uppskattas det i din arbetsgrupp att ni medarbetare kommer med förslag och idéer?

- I mycket stor utsträckning
 I stor utsträckning
 I ganska stor utsträckning
 I ganska liten utsträckning
 I liten utsträckning
 I mycket liten utsträckning

6. I din arbetsgrupp, känner du dig uppskattad för den individ du är?

- I mycket stor utsträckning
 I stor utsträckning
 I ganska stor utsträckning

- I ganska liten utsträckning
 I liten utsträckning
 I mycket liten utsträckning

7. Upplever du att ni i din arbetsgrupp ser varandras olikheter som en tillgång?

- I mycket stor utsträckning
 I stor utsträckning
 I ganska stor utsträckning
 I ganska liten utsträckning
 I liten utsträckning
 I mycket liten utsträckning

8. Upplever du att ni i din arbetsgrupp tar tillvara varandras olikheter?

- I mycket stor utsträckning
 I stor utsträckning
 I ganska stor utsträckning
 I ganska liten utsträckning
 I liten utsträckning
 I mycket liten utsträckning

9. Känner du dig delaktig i beslutsprocessen, som leder fram till de beslut som tas i din arbetsgrupp?

- I mycket stor utsträckning
 I stor utsträckning
 I ganska stor utsträckning
 I ganska liten utsträckning
 I liten utsträckning
 I mycket liten utsträckning

10. Känner du dig delaktig i det arbete som din arbetsgrupp utövar?

- I mycket stor utsträckning
 I stor utsträckning
 I ganska stor utsträckning
 I ganska liten utsträckning
 I liten utsträckning
 I mycket liten utsträckning

11. Är kommunikationen i din arbetsgrupp öppen?

- I mycket stor utsträckning
 I stor utsträckning
 I ganska stor utsträckning
 I ganska liten utsträckning
 I liten utsträckning
 I mycket liten utsträckning

12. Bemöter ni varandra respektfullt i din arbetsgrupp?

- I mycket stor utsträckning
- I stor utsträckning
- I ganska stor utsträckning
- I ganska liten utsträckning
- I liten utsträckning
- I mycket liten utsträckning

13. Får alla medarbetare i arbetsgruppen komma till tals i gemensamma diskussioner?

- I mycket stor utsträckning
- I stor utsträckning
- I ganska stor utsträckning
- I ganska liten utsträckning
- I liten utsträckning
- I mycket liten utsträckning

14. Lyssnar ni arbetsgruppen på varandras inlägg i gemensamma diskussioner?

- I mycket stor utsträckning
- I stor utsträckning
- I ganska stor utsträckning
- I ganska liten utsträckning
- I liten utsträckning
- I mycket liten utsträckning

15. Kommentarer:

Bilaga 2 Intervjuguider för intervjuer direkt efter insats

Intervjufrågor medarbetare

1. Hur upplevde du utvecklingsinsatsen "Olikhet som tillgång"? Dess innehåll och upplägg? Dess genomförande?
2. Vad det något som var särskilt bra?
3. Var det något som var mindre bra?
4. a) Hur påverkades du av utvecklingsinsatsen?
b) Hur tänker du kring olikheter idag? Är det någon skillnad jämfört med innan utvecklingsinsatsen?
5. Hur påverkades gruppen av utvecklingsinsatsen?
6. Tror du att ni i arbetsgruppen kan fortsätta att använda er av de metoder ni lärde er under utvecklingsinsatsen? Hur kommer ni i så fall att göra det?

Intervjufrågor chefer

1. Hur upplevde du utvecklingsinsatsen "Olikhet som tillgång"? Dess innehåll och upplägg? Dess genomförande?
2. Vad det något som var särskilt bra?
3. Var det något som var mindre bra?
4. a) Hur påverkades du av utvecklingsinsatsen?
b) Hur tänker du kring olikheter idag? Är det någon skillnad jämfört med innan utvecklingsinsatsen?
- c) Hur har utvecklingsinsatsen påverkat din chefsroll?
5. Hur påverkades gruppen av utvecklingsinsatsen?
6. Tror du att ni i arbetsgruppen kan fortsätta att använda er av de metoder ni lärde er under utvecklingsinsatsen? Hur kommer ni i så fall att göra det?

Intervjufrågor fackliga företrädare

1. Känner du till att er myndighet genomför utvecklingsinsatser för ett antal arbetsgrupper inom ramen för projektet "Olikhet som tillgång"? Tror du att det är allmänt känt bland era förtroendevalda på myndigheten?
2. Vilken roll ser du att facket och fackliga företrädare har när det gäller utveckling och tillvaratagande av individens kompetens, förbättrat samarbete i arbetsgrupper samt att värdesätta och tillvarata medarbetares olikheter? Vad gör ni / har gjort i dagsläget? Vilka insatser ser du att facket och fackliga företrädare borde göra framöver?
3. (Har era medlemmar kommenterat utvecklingsinsatsen? Om ja, vad har de sagt?)

Intervjufrågor representant från högsta ledningen

1. Känner du till att er myndighet genomför utvecklingsinsatser för ett antal arbetsgrupper inom ramen för projektet "Olikhet som tillgång"? Tror du att det är allmänt känt i ledningsgruppen?
2. Vilken roll ser du att högsta

ledningen har när det gäller utveckling och tillvaratagande av individens kompetens, förbättrat samarbete i arbetsgrupper samt att värdesätta och tillvarata medarbetarens olikheter? Vad gör ni/har gjort i dagsläget? Tänker ni hålla detta levande, även efter utvecklingsinsatsen är avslutad?

3. (Har du hört kommentarer om utvecklingsinsatsen från chefer eller medarbetare som deltagit? Om ja, vad har de sagt?)

**Bilaga 3 Enkät 6 månader efter insats
Enkät efter utvecklingsinsatsen
"Olikhet som tillgång"**

1. Jag arbetar på (myndighet)
-

2. Ditt deltagande i "Olikhet som tillgång":

- Jag deltog alla tre dagarna
 Jag deltog men inte samtliga tre dagar
 Jag deltog inte

3. Hur många i din arbetsgrupp har deltagit i "Olikhet som tillgång"?

- I stort sett alla
 Ungefär hälften
 Färre än hälften
 Vet ej

4. Vilka var med när du deltog i "Olikhet som tillgång"?

- Deltagarna var bara från min arbetsgrupp.
 Deltagarna var blandade från flera olika arbetsgrupper
 Jag deltog inte

5. Har din chef deltagit i "Olikhet som tillgång"?

- Ja
 Nej
 Vet ej

6. Deltog din chef i "Olikhet som tillgång" tillsammans med er i arbetsgruppen?

- Ja
 Nej

7. Vad är ditt omdöme om "Olikhet som tillgång" i sin helhet?

- Mycket bra
 Ganska bra
 Ganska dåligt
 Mycket dåligt
 Jag deltog inte

8. Hur bedömer du konsulten/konsulternas insats i "Olikhet som tillgång"?

- Mycket bra
 Ganska bra
 Ganska dåligt
 Mycket dåligt
 Jag deltog inte

9. "Olikhet som tillgång" gav mig ökad insikt om mig och mina kollegors olikheter.

- Instämmer helt
 Instämmer till stor del
 Instämmer delvis
 Instämmer inte alls
 Jag deltog inte

10. "Olikhet som tillgång" gav oss kunskap om hur vi i arbetsgruppen kan använda våra olikheter som en tillgång.

- Instämmer helt
 Instämmer till stor del
 Instämmer delvis
 Instämmer inte alls
 Jag deltog inte

11. "Olikhet som tillgång" gav mig ökad insikt om mina attityder.

- Instämmer helt
 Instämmer till stor del
 Instämmer delvis
 Instämmer inte alls
 Jag deltog inte

12. Jag upplever att mina arbetskamrater bättre känner till min arbets- och yrkesrelaterade kompetens efter att hela eller delar av arbetsgruppen deltagit i "Olikhet som tillgång".

- Instämmer helt

BILAGOR

- Instämmer till stor del
 Instämmer delvis
 Instämmer inte alls
13. Jag upplever att min arbets- och yrkesrelaterade kompetens bättre tas tillvara på arbetsplatsen efter att hela eller delar av arbetsgruppen deltagit i "Olikhet som tillgång".
 Instämmer helt
 Instämmer till stor del
 Instämmer delvis
 Instämmer inte alls
14. Jag upplever att några eller flera av mina kollegors kompetens bättre tas tillvara efter att hela eller delar av arbetsgruppen deltagit i "Olikhet som tillgång".
 Instämmer helt
 Instämmer till stor del
 Instämmer delvis
 Instämmer inte alls
15. Jag upplever att vi i arbetsgruppen visar mer respekt för individuella olikheter efter att hela eller delar av arbetsgruppen deltagit i "Olikhet som tillgång".
 Instämmer helt
 Instämmer till stor del
 Instämmer delvis
 Instämmer inte alls
16. Jag upplever att vi är bättre på att ta tillvara varandras olikheter efter att hela eller delar av arbetsgruppen deltagit i "Olikhet som tillgång".
 Instämmer helt
 Instämmer till stor del
 Instämmer delvis
 Instämmer inte alls
17. Jag känner mig mer respekterad för den individ jag är efter att hela eller delar av arbetsgruppen deltagit i "Olikhet som tillgång".
 Instämmer helt
 Instämmer till stor del
 Instämmer delvis
 Instämmer inte alls
18. Efter att hela eller delar av arbetsgruppen deltagit i "Olikhet som tillgång" är det mer uppskattat att vi i arbetsgruppen kommer med förslag och idéer.
 Instämmer helt
 Instämmer till stor del
 Instämmer delvis
 Instämmer inte alls
19. Jag upplever att vi bemöter varandra mer respektfullt efter att hela eller delar av arbetsgruppen deltagit i "Olikhet som tillgång".
 Instämmer helt
 Instämmer till stor del
 Instämmer delvis
 Instämmer inte alls
20. Efter att hela eller delar av arbetsgruppen deltagit i "Olikhet som tillgång" upplever jag att jag och mina kollegor i större utsträckning än tidigare får komma till tals vid gemensamma diskussioner.
 Instämmer helt
 Instämmer till stor del
 Instämmer delvis
 Instämmer inte alls
21. Efter att hela eller delar av arbetsgruppen deltagit i "Olikhet som tillgång" upplever jag att vi i arbetsgruppen lyssnar bättre på varandras inlägg i gemensamma diskussioner.
 Instämmer helt
 Instämmer till stor del
 Instämmer delvis
 Instämmer inte alls
22. Hur upplever du att "Olikhet som tillgång" påverkat arbetsklimatet i din arbetsgrupp?
 Till det bättre
 Ingen påverkan
 Till det sämre
23. Hur upplever du att "Olikhet som tillgång" påverkat samarbetet i din arbetsgrupp?
 Till det bättre
 Ingen påverkan
 Till det sämre

BILAGOR

24. Hur upplever du att "Olikhet som tillgång" påverkat kommunikationen i din arbetsgrupp?

- Till det bättre
- Ingen påverkan
- Till det sämre

25. Hur upplever du att "Olikhet som tillgång" har påverkat din förmåga att ge och ta emot positiv eller negativ återkoppling/feedback?

- Till det bättre
- Ingen påverkan
- Till det sämre
- Jag deltog inte

26. Hur upplever du att "Olikhet som tillgång" har påverkat delaktigheten i din arbetsgrupp?

- Till det bättre
- Ingen påverkan
- Till det sämre

27. Hur upplever du att "Olikhet som tillgång" har påverkat relationen mellan medarbetare och chef i din arbetsgrupp?

- Till det bättre
- Ingen påverkan
- Till det sämre

28. Har du lagt märke till andra effekter av "Olikheter som tillgång"? Vilka?

29. Övriga kommentarer:

Bilaga 4 Intervjuguiden för intervjuer 6 månader efter insats

Intervjufrågor medarbetare²³

1. Finns något av OST kvar i arbetsgruppen och hos dig? Har det lämnat spår? Hur tycker du att du och arbetsgruppen påverkats av OST?
2. Hur har OST påverkat kommunikationen och samarbetet i er arbetsgrupp?
3. Hur tänker du och din arbetsgrupp kring olikheter idag? Hur har OST

påverkat hur ni ser på individuella olikheter i arbetsgruppen?

4. Har OST lett till att olikheter ses som en tillgång i din arbetsgrupp? Hur tas medarbetarnas olikheter tillvara efter insatsen?
5. Hur har OST påverkat relationen mellan chef och medarbetare?
6. Vad kan du och dina kollegor i gruppen göra för att effekter av OST ska "leva kvar"? Vad behöver andra såsom chefen, ledningen, personalavdelningen m.fl. göra för att OST ska få fortsatt effekt i er grupp och i ert arbete?

Intervjufrågor chefer

1. Hur har du och gruppen påverkats av OST? Har du sett förändringar direkt efter insatsen och på lite längre sikt?
2. Hur har OST påverkat kommunikationen och samarbetet i er arbetsgrupp?
3. Hur tänker du och din arbetsgrupp kring olikheter idag? Hur har OST påverkat hur ni ser på individuella olikheter i arbetsgruppen?
4. Har OST lett till att olikheter ses som en tillgång i din arbetsgrupp? Hur tas medarbetarnas olikheter tillvara efter insatsen?
5. Hur har relationen mellan dig som chef och medarbetarna påverkats av OST?
6. Hur upplever du "processen i gruppen" efter insatsen fram till nu? Hur tror du att arbetsgruppen upplever den?
7. Tänker du gå vidare med din arbetsgrupp och jobba vidare med OST? Vad kan du och medarbetarna i gruppen göra för att effekter av OST ska "leva kvar"? Vad behöver andra såsom ledningen, personalavdelningen m.fl. göra för att OST ska få fortsatt effekt i er grupp och i ert arbete?

Intervjufrågor fackliga företrädare

1. Nu var det ca 6 månader sedan utvecklingsinsatser inom projektet "Olikhet som tillgång" genomfördes

- inom ett antal arbetsgrupper på er myndighet. Är insatsen något som ni diskuterat inom facket och bland de förtroendevalda?
- Har du hört om några effekter i de deltagande arbetsgrupperna? Från medlemmar? Förtroendevalda? Från chefer?
 - Har utvecklingsinsatsen inom "Olikhet som tillgång" fått er inom facket att vidta eller planera några åtgärder när det gäller utveckling och tillvaratagande av individens kompetens, förbättrat samarbete i arbetsgrupper samt att värdesätta och tillvarata medarbetares olikheter?
- utvecklingsinsatser inom projektet "Olikhet som tillgång" genomfördes inom ett antal arbetsgrupper på er myndighet. Är insatsen "Olikhet som tillgång" något som ni diskuterat i ledningsgruppen?
- Har du hört om några effekter av "Olikhet som tillgång" i de deltagande arbetsgrupperna? Från medarbetare? Från chefer? Från andra i ledningsgruppen? Från facket?
 - Har utvecklingsinsatsen inom "Olikhet som tillgång" fått er inom högsta ledningen att vidta eller planera några åtgärder när det gäller utveckling och tillvaratagande av individen kompetens, förbättrat samarbete i arbetsgrupper samt att värdesätta och tillvarata medarbetares olikheter?
- Intervjufrågor representant från högsta ledningen
- Nu var det ca 6 månader sedan

Bilaga 5 Svarefrekvenser på enkät före insats.

PSYKOSYNTES

Hur väl anser du att dina arbetskamrater känner till din yrkes- och arbetsrelaterade kompetens?

	Myndighet A	Myndighet B	Myndighet C
I mycket stor utsträckning	0 %	10 %	20 %
I stor utsträckning	27 %	22 %	20 %
I ganska stor utsträckning	59 %	50 %	44 %
I ganska liten utsträckning	0 %	16 %	12 %
I liten utsträckning	7 %	2 %	0 %
I mycket liten utsträckning	7 %	0 %	4 %

Hur upplever du att din yrkes- och arbetsrelaterade kompetens tas tillvara i dina arbetsuppgifter?

	Myndighet A	Myndighet B	Myndighet C
I mycket stor utsträckning	7 %	5 %	20 %
I stor utsträckning	66 %	28 %	32 %
I ganska stor utsträckning	20 %	59 %	40 %
I ganska liten utsträckning	7 %	3 %	8 %
I liten utsträckning	0 %	3 %	0 %
I mycket liten utsträckning	0 %	2 %	0 %

Hur upplever du att din yrkes- och arbetsrelaterade kompetens tas tillvara i samarbetet i din grupp?

	Myndighet A	Myndighet B	Myndighet C
I mycket stor utsträckning	13 %	10 %	24 %
I stor utsträckning	53 %	33 %	28 %
I ganska stor utsträckning	27 %	40 %	32 %
I ganska liten utsträckning	0 %	14 %	8 %
I liten utsträckning	7 %	2 %	4 %
I mycket liten utsträckning	0 %	2 %	4 %

BILAGOR

I din arbetsgrupp, känner du dig uppskattad för den individ du är?

	Myndighet A	Myndighet B	Myndighet C
I mycket stor utsträckning	7 %	16 %	21 %
I stor utsträckning	26 %	42 %	42 %
I ganska stor utsträckning	60 %	32 %	25 %
I ganska liten utsträckning	7 %	9 %	13 %
I liten utsträckning	0 %	0 %	0 %
I mycket liten utsträckning	0 %	2 %	0 %

Upplever du att ni i din arbetsgrupp ser varandras olikheter som en tillgång?

	Myndighet A	Myndighet B	Myndighet C
I mycket stor utsträckning	0 %	5 %	4 %
I stor utsträckning	20 %	22 %	30 %
I ganska stor utsträckning	53 %	32 %	35 %
I ganska liten utsträckning	20 %	33 %	22 %
I liten utsträckning	7 %	4 %	9 %
I mycket liten utsträckning	0 %	4 %	0 %

Bemöter ni varandra respektfullt i arbetsgruppen?

	Myndighet A	Myndighet B	Myndighet C
I mycket stor utsträckning	7 %	14 %	12 %
I stor utsträckning	46 %	41 %	38 %
I ganska stor utsträckning	40 %	31 %	42 %
I ganska liten utsträckning	7 %	12 %	8 %
I liten utsträckning	0 %	0 %	0 %
I mycket liten utsträckning	0 %	2 %	0 %

Upplever du att ni i arbetsgruppen tar tillvara varandras olikheter?

	Myndighet A	Myndighet B	Myndighet C
I mycket stor utsträckning	0 %	5 %	4 %
I stor utsträckning	20 %	15 %	28 %
I ganska stor utsträckning	33 %	38 %	32 %
I ganska liten utsträckning	40 %	33 %	20 %
I liten utsträckning	7 %	7 %	16 %
I mycket liten utsträckning	0 %	2 %	0 %

Är kommunikationen i din arbetsgrupp öppen?

	Myndighet A	Myndighet B	Myndighet C
I mycket stor utsträckning	13 %	17 %	4 %
I stor utsträckning	27 %	32 %	32 %
I ganska stor utsträckning	53 %	30 %	40 %
I ganska liten utsträckning	0 %	12 %	4 %
I liten utsträckning	7 %	7 %	16 %
I mycket liten utsträckning	0 %	2 %	4 %

Får alla medarbetare i arbetsgruppen komma till tals i gemensamma diskussioner?

	Myndighet A	Myndighet B	Myndighet C
I mycket stor utsträckning	13 %	24 %	12 %
I stor utsträckning	54 %	30 %	38 %
I ganska stor utsträckning	33 %	32 %	42 %
I ganska liten utsträckning	0 %	12 %	8 %
I liten utsträckning	0 %	2 %	0 %
I mycket liten utsträckning	0 %	0 %	0 %

BILAGOR

Lyssnar ni arbetsgruppen på varandras inlägg i gemensamma diskussioner?

	Myndighet A	Myndighet B	Myndighet C
I mycket stor utsträckning	7 %	19 %	12 %
I stor utsträckning	53 %	37 %	36 %
I ganska stor utsträckning	27 %	33 %	28 %
I ganska liten utsträckning	13 %	11 %	16 %
I liten utsträckning	0 %	0 %	8 %
I mycket liten utsträckning	0 %	0 %	0 %

Känner du dig delaktig i det arbete som din arbetsgrupp utråder?

	Myndighet A	Myndighet B	Myndighet C
I mycket stor utsträckning	27 %	12 %	36 %
I stor utsträckning	33 %	35 %	16 %
I ganska stor utsträckning	26 %	29 %	16 %
I ganska liten utsträckning	7 %	17 %	28 %
I liten utsträckning	0 %	5 %	4 %
I mycket liten utsträckning	7 %	2 %	0 %

Uppskattas det i din arbetsgrupp att ni medarbetare kommer med förslag och idéer?

	Myndighet A	Myndighet B	Myndighet C
I mycket stor utsträckning	27 %	9 %	29 %
I stor utsträckning	53 %	29 %	33 %
I ganska stor utsträckning	13 %	37 %	20 %
I ganska liten utsträckning	7 %	18 %	8 %
I liten utsträckning	0 %	2 %	8 %
I mycket liten utsträckning	0 %	5 %	0 %

ÖPPNA FÖNSTER

Hur väl anser du att dina arbetskamrater känner till din yrkes- och arbetsrelaterade kompetens?

	Myndighet D	Myndighet E
I mycket stor utsträckning	6 %	3 %
I stor utsträckning	33 %	32 %
I ganska stor utsträckning	37 %	40 %
I ganska liten utsträckning	20 %	14 %
I liten utsträckning	2 %	10 %
I mycket liten utsträckning	2 %	1 %

Hur upplever du att din yrkes- och arbetsrelaterade kompetens tas tillvara i dina arbetsuppgifter?

	Myndighet D	Myndighet E
I mycket stor utsträckning	16 %	10 %
I stor utsträckning	44 %	37 %
I ganska stor utsträckning	31 %	34 %
I ganska liten utsträckning	9 %	14 %
I liten utsträckning	0 %	5 %
I mycket liten utsträckning	0 %	0 %

BILAGOR

Hur upplever du att din yrkes- och arbetsrelaterade kompetens tas tillvara i samarbetet i din grupp?	Myndighet D	Myndighet E
I mycket stor utsträckning	12 %	13 %
I stor utsträckning	39 %	36 %
I ganska stor utsträckning	32 %	34 %
I ganska liten utsträckning	15 %	14 %
I liten utsträckning	1 %	3 %
I mycket liten utsträckning	1 %	0 %

I din arbetsgrupp, känner du dig uppskattad för den individ du är?	Myndighet D	Myndighet E
I mycket stor utsträckning	6 %	10 %
I stor utsträckning	41 %	40 %
I ganska stor utsträckning	41 %	37 %
I ganska liten utsträckning	10 %	6 %
I liten utsträckning	1 %	4 %
I mycket liten utsträckning	1 %	3 %

Upplever du att ni i din arbetsgrupp ser varandras olikheter som en tillgång?	Myndighet D	Myndighet E
I mycket stor utsträckning	5 %	3 %
I stor utsträckning	19 %	28 %
I ganska stor utsträckning	27 %	40 %
I ganska liten utsträckning	41 %	21 %
I liten utsträckning	7 %	5 %
I mycket liten utsträckning	1 %	3 %

Bemöter ni varandra respektfullt i arbetsgruppen?	Myndighet D	Myndighet E
I mycket stor utsträckning	14 %	16 %
I stor utsträckning	32 %	48 %
I ganska stor utsträckning	42 %	31 %
I ganska liten utsträckning	10 %	4 %
I liten utsträckning	1 %	1 %
I mycket liten utsträckning	1 %	0 %

Upplever du att ni i arbetsgruppen tar tillvara varandras olikheter?	Myndighet D	Myndighet E
I mycket stor utsträckning	5 %	0 %
I stor utsträckning	8 %	21 %
I ganska stor utsträckning	33 %	39 %
I ganska liten utsträckning	44 %	32 %
I liten utsträckning	7 %	4 %
I mycket liten utsträckning	3 %	4 %

Är kommunikationen i din arbetsgrupp öppen?	Myndighet D	Myndighet E
I mycket stor utsträckning	10 %	6 %
I stor utsträckning	26 %	40 %
I ganska stor utsträckning	40 %	42 %
I ganska liten utsträckning	17 %	9 %
I liten utsträckning	6 %	3 %
I mycket liten utsträckning	1 %	0 %

BILAGOR

Får alla medarbetare i arbetsgruppen komma till tals i gemensamma diskussioner?

	Myndighet D	Myndighet E
I mycket stor utsträckning	16 %	19 %
I stor utsträckning	33 %	40 %
I ganska stor utsträckning	42 %	33 %
I ganska liten utsträckning	8 %	6 %
I liten utsträckning	0 %	2 %
I mycket liten utsträckning	1 %	0 %

Lyssnar ni arbetsgruppen på varandras inlägg i gemensamma diskussioner?

	Myndighet D	Myndighet E
I mycket stor utsträckning	11 %	14 %
I stor utsträckning	29 %	46 %
I ganska stor utsträckning	52 %	35 %
I ganska liten utsträckning	7 %	3 %
I liten utsträckning	0 %	2 %
I mycket liten utsträckning	1 %	0 %

Känner du dig delaktig i det arbete som din arbetsgrupp utråder?

	Myndighet D	Myndighet E
I mycket stor utsträckning	18 %	9 %
I stor utsträckning	28 %	41 %
I ganska stor utsträckning	41 %	32 %
I ganska liten utsträckning	11 %	16 %
I liten utsträckning	0 %	1 %
I mycket liten utsträckning	2 %	1 %

Uppskattas det i din arbetsgrupp att ni medarbetare kommer med förslag och idéer?

	Myndighet D	Myndighet E
I mycket stor utsträckning	13 %	20 %
I stor utsträckning	37 %	40 %
I ganska stor utsträckning	34 %	27 %
I ganska liten utsträckning	12 %	8 %
I liten utsträckning	3 %	2 %
I mycket liten utsträckning	1 %	3 %

TEAM

Hur väl anser du att dina arbetskamrater känner till din yrkes- och arbetsrelaterade kompetens?

	Myndighet F	Myndighet G
I mycket stor utsträckning	5 %	13 %
I stor utsträckning	32 %	39 %
I ganska stor utsträckning	40 %	29 %
I ganska liten utsträckning	20 %	15 %
I liten utsträckning	0 %	4 %
I mycket liten utsträckning	3 %	0 %

Hur upplever du att din yrkes- och arbetsrelaterade kompetens tas tillvara i dina arbetsuppgifter?

	Myndighet F	Myndighet G
I mycket stor utsträckning	8 %	17 %
I stor utsträckning	42 %	31 %
I ganska stor utsträckning	42 %	34 %
I ganska liten utsträckning	8 %	14 %

BILAGOR

I liten utsträckning	0 %	4 %
I mycket liten utsträckning	0 %	0 %

Hur upplever du att din yrkes- och arbetsrelaterade kompetens tas tillvara i samarbetet i din grupp?

	Myndighet F	Myndighet G
I mycket stor utsträckning	8 %	17 %
I stor utsträckning	35 %	33 %
I ganska stor utsträckning	42 %	33 %
I ganska liten utsträckning	15 %	11 %
I liten utsträckning	0 %	6 %
I mycket liten utsträckning	0 %	0 %

I din arbetsgrupp, känner du dig uppskattad för den individ du är?

	Myndighet F	Myndighet G
I mycket stor utsträckning	10 %	18 %
I stor utsträckning	38 %	45 %
I ganska stor utsträckning	47 %	21 %
I ganska liten utsträckning	5 %	12 %
I liten utsträckning	0 %	1 %
I mycket liten utsträckning	0 %	3 %

Upplever du att ni i din arbetsgrupp ser varandras olikheter som en tillgång?

	Myndighet F	Myndighet G
I mycket stor utsträckning	0 %	12 %
I stor utsträckning	28 %	25 %
I ganska stor utsträckning	40 %	34 %
I ganska liten utsträckning	22 %	19 %
I liten utsträckning	8 %	5 %
I mycket liten utsträckning	2 %	5 %

Bemöter ni varandra respektfullt i arbetsgruppen?

	Myndighet F	Myndighet G
I mycket stor utsträckning	15 %	18 %
I stor utsträckning	35 %	39 %
I ganska stor utsträckning	35 %	29 %
I ganska liten utsträckning	12 %	9 %
I liten utsträckning	3 %	4 %
I mycket liten utsträckning	0 %	1 %

Upplever du att ni i arbetsgruppen tar tillvara varandras olikheter?

	Myndighet F	Myndighet G
I mycket stor utsträckning	0 %	8 %
I stor utsträckning	18 %	24 %
I ganska stor utsträckning	50 %	37 %
I ganska liten utsträckning	24 %	22 %
I liten utsträckning	8 %	5 %
I mycket liten utsträckning	0 %	4 %

Är kommunikationen i din arbetsgrupp öppen?

	Myndighet F	Myndighet G
I mycket stor utsträckning	18 %	17 %
I stor utsträckning	22 %	28 %
I ganska stor utsträckning	38 %	31 %

BILAGOR

I ganska liten utsträckning	14 %	15 %
I liten utsträckning	8 %	6 %
I mycket liten utsträckning	0 %	3 %

Får alla medarbetare i arbetsgruppen komma till tals i gemensamma diskussioner?

	Myndighet F	Myndighet G
I mycket stor utsträckning	20 %	18 %
I stor utsträckning	38 %	46 %
I ganska stor utsträckning	22 %	23 %
I ganska liten utsträckning	12 %	9 %
I liten utsträckning	5 %	4 %
I mycket liten utsträckning	3 %	0 %

Lyssnar ni arbetsgruppen på varandras inlägg i gemensamma diskussioner?

	Myndighet F	Myndighet G
I mycket stor utsträckning	12 %	15 %
I stor utsträckning	38 %	45 %
I ganska stor utsträckning	35 %	27 %
I ganska liten utsträckning	15 %	11 %
I liten utsträckning	0 %	0 %
I mycket liten utsträckning	0 %	2 %

Känner du dig delaktig i det arbete som din arbetsgrupp utråder?

	Myndighet F	Myndighet G
I mycket stor utsträckning	30 %	21 %
I stor utsträckning	40 %	39 %
I ganska stor utsträckning	20 %	27 %
I ganska liten utsträckning	5 %	10 %
I liten utsträckning	5 %	3 %
I mycket liten utsträckning	0 %	0 %

Uppskattas det i din arbetsgrupp att ni medarbetare kommer med förslag och idéer?

	Myndighet F	Myndighet G
I mycket stor utsträckning	7 %	15 %
I stor utsträckning	38 %	41 %
I ganska stor utsträckning	38 %	31 %
I ganska liten utsträckning	10 %	9 %
I liten utsträckning	5 %	3 %
I mycket liten utsträckning	2 %	1 %

Bilaga 6 Aktiviteter för att underhålla insatsen

Här följer exempel på aktiviteter som intervjuade på de deltagande myndigheterna har föreslagit för att underhålla Olikhet som tillgång och bibehålla insatsens effekter.

- Prata, stödja och hjälpa varandra i arbetsgruppen i det dagliga arbetet.
- Försöka ta vara på och se till varje persons bästa sidor i det dagliga arbetet, det gäller både medarbetare och chefer.
- Uppmuntra öppenhet, respekt, tolerans och positivt bemötande, det är allas ansvar.
- Börja/fortsätta att ge varandra tydlig och konstruktiv feedback.
- Synliggöra även dem som inte hörs så mycket.
- Tydliggöra vad var och en har för styrkor i gruppen.
- Träffas och prata i arbetsgrupperna med mål att konkret förbättra vårt samarbete, vår kommunikation, vårt klimat och svetsa samman gruppen.
- Diskutera förhållningssätt i utvecklingssamtalen.
- Fortsätta att referera till den gemensamma upplevelsen Olikhet som tillgång.
- Respektive chef ska se till att det fortsätter. De ska arbeta med sin arbetsgrupp så att den och arbetet fungerar. Ge cheferna utrymme och resurser att utveckla sin grupp.
- Förbättrad chefsutveckling
- Regelmässigt ta upp den typ av frågor som Olikhet som tillgång omfattade på arbetsplatsträffar (exempelvis på vartannat eller vart tredje möte). Personalavdelningen kan påminna enhetscheferna och hjälpa till för att få fart på processen. Personalavdelningen skulle också kunna utveckla ett material eller någon form av stöd som kan användas i grupperna.
- En gång per halvår gå igenom, diskutera och eventuellt revidera gruppens spelregler (normer för samspel och samarbete), (metod som användes i Öppna Fönster och i TEAM).
- Förbättra mötestekniken, exempelvis när det gäller att alla/så många som möjligt ska få ordet och förbättrad disciplin i att lyssna på varandra ("gå laget runt metod" m.m.).
- Högsta ledningen tydliggör att dessa frågor är viktiga och prioriteras. Ledningen sanktionerar att vi avsätter tid för att fortsätta arbetet. Att högsta ledningen lever som den lär. Till exempel att ett mer öppet, välkomnande och omsorgsfullt klimat genomsyrar organisationen från toppen.
- Ha övning, film, konsultinsats eller liknande med koppling till Olikhet som tillgång på enheternas planeringsdagar.
- Anordna öppna seminarier kring olikheter och olikheter som tillgång.
- Olikheter som tillgång kan tas upp i och påminnas om i veckobrev, personaltidningen osv.
- Åka i väg på internat vartannat eller vart tredje år med övernattningsinsats liknande den i Olikhets om tillgång.
- Genomföra insatser liknande Olikhet som tillgång på fler enheter och avdelningar på myndigheten.
- Ha med detta perspektiv vid nyanställningar (olikheter både när det gäller utbildningar, erfarenheter och egenskaper) och diskutera det rekryteringsgruppen.

BILAGOR

- Ha med detta perspektiv man sätter samman projekt- och arbetsgrupper (olikheter både när det gäller utbildningar, erfarenheter och egenskaper).
- Tillämpa kunskaperna vi lärt oss på Olikhet som tillgång vid introduktion av nya medlemmar i gruppen.
- Vidareutbilda i mötesteknik och projektledning för att bättre ta tillvara på personalens resurser.
- Göra en kompetensinventering och lägga upp ett kompetensregister, för att bättre använda personalens kompetens, sätta samman bättre projekt- och arbetsgrupper m.m.
- Koppla på till andra satsningar, såsom visionsarbete, halvera-sjukskrivningsprojekt och attraktiv arbetsplats.
- Konferera i tvärgrupper i myndigheten för att utveckla verksamheten och för problemlösning.
- Förbättra kommunikationen mellan de olika hierarkiska nivåerna i myndigheten.
- Göra aktiviteter tillsammans utan för arbetet.
- Ta upp i samverkansgrupperna och besluta hur vi bör gå vidare.
- Ställa frågor i personalenkät och utvärdering av ledarskap som har koppling kring det som togs upp på Olikhet som tillgång, och sedan använda det som underlag för fortsatta diskussioner och åtgärder i organisationen.

FOTNOTER

- 1 Av tidsskäl omfattar utvärderingen inte de mål som förväntas uppnås på längre sikt.
- 2 Detta motsvarade ofta en arbetsgrupp, men kunde också vara flera mindre arbetsgrupper.
- 3-4 På en av myndigheterna utgjorde en av de fackliga styrelserna en av grupperna. Frågorna till fackliga förtroendevalda ställdes både till ordförande och till de två "medarbetarna" i styrelsen.
- 5 I bilaga 6 ges exempel på aktiviteter som intervjuade på de sju myndigheterna föreslagit för att underhålla insatsen och bibehålla dess effekter.
- 6-17 De svar som anges i texten är medianen. Svarsfrekvenser redovisas i bilaga 5.
- 18 Myndighet F hade ett jämnt antal svarande på enkäten, av de två mittersta svaren var det ena i ganska stor utsträckning och det andra i stor utsträckning.
- 19-22 De svar som anges i texten är medianen. Svarsfrekvensen redovisas i bilaga 5.
- 23 "OST" är en förkortning av "Olikhet som tillgång".

TEXT: GABRIELLA NILSSON FÅGERLIND, TEXTBEARBETNING: AB ENKLA ORD, JAN-ERIC ÖHMAN.
GRAFISK FORM: WWW.GUNER.SE, ISBN 91-976643-0-8, ISBN 978-91-976643-0-1
TRYCK: B&B, STOCKHOLM 2007. TRYCKT PÅ MILJÖGODKÄNT PAPPER.

På sju statliga myndigheter har ett antal arbetsgrupper prövat tre metoder för upplevelsebaserad, processorienterad grupp- och individutveckling. Verksamheten har utvärderats under hela processen fram till sex månader efter att den sista insatsen avslutats.

Det har visat sig att kommunikationen förbättrats, delaktigheten ökat, arbetsklimatet blivit öppnare liksom att kunskapen om varandras kompetens stärkts.

Med denna skrift vill parterna i Utvecklingsrådet för den statliga sektorn och inom utvecklingsområdet "Olikhet som tillgång" bidra till att öka kunskapen om utvecklingsprocesser hos individer och grupper. Skriften innehåller en kortfattad beskrivning av de metoder som använts, resultat av utvärderingen och några praktiska råd om vad som är viktigt att tänka på när man planerar en liknande utvecklingsinsats.

Inom utvecklingsområdet har också skriften "Olikheter – människor i möten och relationer" publicerats. Denna skrifts huvudbudskap är att man genom ökad självkännedom kan förstå sin egen olikhet och därigenom bättre förstå och respektera andras.



UTVECKLINGSRÅDET FÖR DEN STATLIGA SEKTORN
Box 16403, 103 27 Stockholm
Telefon 08-402 28 30. Fax 08-24 10 91
info@utvecklingsradet.se, www.utvecklingsradet.se