

Samtalsgrupper som ledarutveckling för socialt komplexa organisationer

Sören Augustinsson, Ulf Ericsson
och Jessica Karlsson

Artikeln beskriver och problematiserar samtalsgrupper för utveckling av ledarskap. Praktiken med dess komplexitet är utgångspunkten. Möten och interaktioner utanför hierarkin skapar grund för undran och konstruktioner av mening som kan bidra till ett skickligare handlande i den egna praktiken. I studien undersöks samtalsgrupper på Rektorsprogrammet vid Linnéuniversitetet. Utformningen av grupperna, dess processer och deltagarnas upplevelser pekar på att dessa grupper är effektiva för utveckling av skicklighet i ledares handlingar inom ramen för social komplexitet.

Genom artikeln vill vi bidra med en ökad förståelse för samtalsgrupper som ett alternativ till traditionella föreläsningar och kunskapsförmedling vid utbildning av ledare.¹ Vi begränsar oss till sådan organisering och ledning som kan beskrivas socialt komplexa

(Augustinsson & Brynolf 2012), vilket inkluderar interaktion även med fysiska ting och sådant som budget- och ekonomisystem (Antonacopoulou 2008). Följaktligen tar vi inte upp utbildning av typ mötesteknik, arbetsrätt,

FÖRFATTARE

Sören Augustinsson, fil dr, arbetsvetenskap,
Högskolan Kristianstad och Linnéuniversitetet, Växjö
Soren.augustinsson@hkr.se

Ulf Ericsson, fil dr, arbetsvetenskap, Högskolan
Kristianstad
Ulf.ericsson@hkr.se

Jessica Karlsson, fil mag, sociologi,
Linnéuniversitetet, Växjö
Jessica.Karlsson2@vaxjo.se

Finansiär: En mindre del har Rektorsprogrammet vid Linnéuniversitetet bidragit med. Ett tidigt utkast presenterades vid NFPP, Lillehammer 2014 samt Falf 2015.

¹ Med ledarskap avser vi här en person som är tilldelat ett chefskap i en organisation där hen utövar både ledarskap och chefskap. Det är en problematisk fråga att skilja på vad ledare respektive chef gör, om det över huvud taget går. En sådan diskussion ligger dock utanför denna texts omfattning. Här använder vi chef och ledare som synonymer.

modeller för konflikthantering eller informationsteknologi som chefer också bör ha kunskap om.

Forskningsfrågan, eller vår undran, är: Hur kan utbildningsanordnare genom samtalsgrupper stödja ledare i en utveckling av deras förståelse av organisationers sociala komplexitet för att bli skickligare som ledare?

Artikeln har följande upplägg: I de kommande avsnitten ringar vi in några utgångspunkter för att närma oss samtalsgrupperna. En utgångspunkt är att praktiken bör komma först och därför är det viktigt att belysa vad chefer faktiskt gör. Därefter beskrivs några aspekter på samtalsgruppers möjliga påverkan på vad chefer faktiskt gör. Sedan följer metodavsnittet. De empiriska avsnitten inleds med en beskrivning av hur grupperna är organiserade och därefter hur deltagarna upplever samtalsgrupperna. Empirin följs av en analys, relativt kort hållen, och artikeln avslutas med några slutsatser och tankar framåt.

Vårt empiriska material är samtalsgrupper på en ledarskapsutbildning (Rektorsprogrammet²) vid Linnéuniversitetet. Jämsides med mer traditionella föreläsningar är deltagarna i utbildningen sedan 2009 uppdelade i samtalsgrupper.³ Varje grupp består av 6–8 rektorer, biträdande rektorer och förskolechefer blandat. De träffas under en heldag vid sju tillfällen löpande under de tre år som utbildningen pågår. Gruppen leds av en gruppleddare som är anställd på Linnéuniversitetet. Gruppleddarens ansvar är att organisera träffarna och ansvara för de teman som ska diskuteras samt kontakter med övriga gruppleddare. Utbildningsbakgrunden bland gruppleddarna varierar. Ingen har som profession samtalsterapeut eller liknande yrke med syfte att leda samtalsgrupper. Däremot har de samtliga någon sorts erfarenhet från att arbeta inom förskola och skola.

För att penetrera nyttan med samtalsgrupperna är syftet här att a) beskriva form, organisering och händelser i samtalsgrupperna, b) tolka deltagarnas erfarenheter och upplevelser samt c) förstå och förklara möjlig påverkan på deltagarnas praktik som ledare.

Varför organiserar vi inte oftare utvecklingsmöten och utbildningar för ledare på ett sätt där vi skapar förutsättningar för just möten och interaktioner som utvecklas utifrån praktiken framhåller Cunliffe (2002), Griffin (2002), LeBoeuf m fl (2012), Mintzberg (2012) samt Stacey och Griffin (2006).⁴ Färdiga agendor och tidspressade dagar med detaljrika program, föreläsningar och grupparbeten med specificerade frågor ger inte ett lärande som motsvarar insatsen. I stället, menar ovanstående författare, måste praktiken och former för utbyte av erfarenheter och

² Programmet omfattar fyra kurser på totalt 30 hp: skoljuridik, mål- och resultatstyrning, skolledarskap och enskilt arbete. Samtalsgrupperna träffas kontinuerligt parallellt och delvis oberoende av innehållet de obligatoriska kursträffarna.

³ Samtalsgrupper är vår benämning, medan basgrupper är benämningen som gäller på Rektorsprogrammet vid Linnéuniversitetet.

⁴ Se även Lauvås och Handal (2014) samt Moxnes (2001)

upplevelser få lov att komma först, därefter föreläsningar, teori och litteratur för att problematisera och utveckla praktiken. Samtalsgrupper innehåller utbyte av erfarenheter och upplevelser som knyts till teori. Men vilka erfarenheter och upplevelser av detta utbyte har deltagare i grupperna? Och vad är möjliga resultat?

NÄR PRAKTIKEN FÅR KOMMA FÖRST

I inriktningen ”praktiken först” ligger en kapacitet för att beskriva viktiga särdrag i den värld som vi vanemässigt deltar i, skapar och omskapar med hjälp av verktyg, språk och våra kroppar, vilket här benämns som social komplexitet (Nicolini 2013). Inriktningen anknyter också till studier som beskriver och kritiskt problematiserar vad chefer faktiskt gör (Alvesson m fl 2015, Alvesson & Spicer 2012). När vi närmar oss samtalsgrupperna och analysen utgår vi alltså från forskning där ledarskapets faktiska utövande beskrivs, tolkas och analyseras (Alvesson & Sveningsson 2003, Holmberg & Tyrstrup 2010, Scherp & Scherp 2007, Sundin Brude 2009). Den praktikorienterade inriktningen problematiserar ofta också den överdrivna bilden av ledarens betydelse för olika resultat och effekter i organisationerna. Här närmar vi oss också innehållet i kritiska ledarskapsstudier (CMS) (Alvesson m fl 2011) som kan sammanfattas med att ledares möjligheter är begränsade enligt på förhand uppgjord systematik och planering att exempelvis förändra en organisation.

När det gäller ledarskap är vår utgångspunkt att skolan och förskolans praktik är exempel på sociala komplexa verksamheter som chefer har att hantera, mer eller mindre skickligt (Mintzberg 2011). Verklighetens görande ger samtidigt en ram åt en pågående social komplexitet beskriver Shotter (2008). I den sociala komplexiteten försöker ledaren att förhandla fram någon form av gemensam mening, en ram tillsammans med andra och därigenom ge möjligheter att koordinera handlingar riktade framåt (Morgan & Smircich 1982). Uppdraget som chef och ledare framträder då som ett komplext och svårdefinierat uppdrag med krav på hantering av en mängd paradoxer som inte går att reducera eller tänka bort (Czarniawska 2005, Mintzberg 2011). Det är chefers egenupplevda praktik och deras ökade skicklighet i att hantera social komplexitet som processer i samtalsgrupperna ska stödja (Cunliffe 2002). *Vad* ledare gör och *hur* de gör bör vara utgångspunkten vid genomförande av ledarskapsutvecklingsprogram (Mintzberg 2011). Ledarskap inte ska läras till någon genom en professor eller konsult, utan lärs bäst genom ett utbyte mellan deltagarna av deras egna erfarenheter. Framgångsrikt lärande sker oftast när det händer av sig själv, exempelvis när ledare tillsammans med varandra reflekterar över deras egna erfarenheter och upplevelser av faktiskt ledarskap. Även Cunliffe (2002) framhåller att utbildning av ledare bör ta sin utgångspunkt i relationen mellan teori och praktik, eller mer korrekt

uttryckt mellan praktik och teori där teori kan bidra till ökad reflexivitet som leder till nya insikter. Gustavsen (2002) beskriver relationen teori och praktik som att teorin kan upplysa praktiken, inte mer. Teori bör således ses som ett bidrag för reflektion vid ledarskapsutbildning, vilket också Cunliffe (2002) och Mintzberg (2011) anför.

SAMTALSGRUPPERS NYTTA FÖR LEDARSKAPSUTVECKLING

Vad kan processer i samtalsgrupper bidra med till lärande av ledarskap? Ett möjligt svar är att gruppen kan vara en arena för undran och meningsskapande som bidrar till nya perspektiv på och handlingsalternativ i deras praktik som chefer. Människan tycks sträva efter att identifiera mönster, skapa en fattbar struktur och göra händelser och handlingar begripliga. Vad händer? Vad är viktigt? Vad är oviktigt? Vem är jag här? Vad gör jag här? Dessa och andra närliggande frågor relaterar till något förenklat vad Weick (2001, 1995) benämner som konstruktioner av mening (*sensemaking*). När en situation inte alls infriar våra förväntningar av verkligheten uppstår ett ”avbrott”, en undran (Carlsen & Sandelands 2015), i flödet av händelser och upplevelser. Misslyckas vi med att skapa någon form av upplevelse av struktur och mening av något vi inte riktigt förstår ifrågasätter vi både oss själva och vår omvärld (Moxnes 2001, Weick 1995). Människan försöker således ständigt begripliggöra sådant som hon inte förstår, hävdar Weick. Carlsen och Sandelands (2015) antyder liknande processer när de använder undran (*wonder*) som något som är relationellt och som människor aktivt använder sig av i de vardagliga samtalen för att förstå olika saker och händelser. Undran är en form av uppmaning att genom sin föreställningsförmåga undersöka ett fenomen. Eller med deras hänvisning till Wittgenstein: ”undran är inte en sensation av att ha sett en ovanligt stor hund, utan när vi blivit uppmärksammas på miraklet varför hundar finns över huvud taget” (författarnas översättning, Carlsen och Sandelands 2015, s 376). Innehåller processerna i samtalsgrupperna undran? Byter de bilder och undrar de över något en kollega berättar om? Driver undran om praktiken samtalen vidare? Således är frågan om det i samtalsgrupperna sker sådana processer som leder till att ny mening konstrueras av deras tidigare erfarenheter och upplevelser av händelser i praktiken.

Vidare visar exempelvis Ericsson (2010) på hur centralt samtalet mellan kollegor (chefer) utanför vardagens hierarki är för att ge mening åt komplexa händelser och situationer. Eftersom träffarna var organiserade utanför den egna organisationen gav detta upphov till andra, mer spontana, samtal och synvinklar på sin egen vardag, dock förankrade i praktiken,. De samtalsgrupper som vi här använder som

en fallstudie är organiserade så att deltagarna inte kände varandra, vilket stämmer väl in på Ericssons slutsatser.

Dessutom ansluter vi oss också till Cunliffe (2002) som argumenterar för att kritisk teori kan vara en bra resurs för att skapa ny eller korrigerad mening av en situation som är svår att förstå. Med kritisk teori avses sådan forskning som frilägger och kritiskt granskar dominerande synsätt och ideologier. I skolan kan det innebära att kritiskt även granska systematiskt kvalitetsarbete, pedagogiskt ledarskap, strategier och andra fenomen som inte är förankrade i hur praktiken faktiskt ser ut. Kritisk teori bidrar till att skapa ett friutrymme för chefer, både vad gäller auktoritära synsätt som trycks på ovanifrån och trycket underifrån av personalens krav och förväntningar (Alvesson 2013, Alvesson & Spicer 2012). Kritisk teori kan hjälpa till att skapa ett friutrymme som möjligen ger chefen utsikter att effektivare kunna hantera korsdraget (Ericsson & Augustinsson 2015, Richard 1997).

SAMTALSGRUPPER SOM FALLSTUDIE

Två av författarna är involverade i Rektorsprogrammet på Linnéuniversitetet. Augustinsson är ansvarig för kursen skolledarskap och Karlsson var samtalsgruppleddare fram till 2015. Vårt empiriska material hämtar vi från en rad olika källor. Bakgrundsmaterial är formella dokument som beslut om Rektorsprogrammet, mötesprotokoll från gruppträffar med gruppleddarna, protokoll från ledningsgruppen för programmet, kursplaner och andra liknande typer av dokument. Våra primära källor som vi använt är intervjuer med fem samtalsgruppleddare, skriftlig utvärdering som en av ledarna gjorde med deltagare i fem grupper som avslutade sin utbildning våren 2015, löpande dokumentering av en gruppleddare (Karlsson) från 2009 till 2015 samt sex fokusgruppintervjuer (tillika samtalsgrupp) med gruppdeltagare ($n = 37$).

Fokusgruppintervjuer som metod är ett bra alternativ i sammanhang där det finns en gemensam erfarenhet. Här är det samtalsgruppen som är den gemensamma erfarenheten. Genom gruppen ges en påminnelse om de tidigare upplevda processerna. Genom gruppen kan också enskilda individers återgivningar aktivera någon annan deltagares minnen och upplevelser. Vi ville utnyttja en förväntad gruppdynamik som skulle kunna ge ett mer fördjupat material. Samtidigt kan denna gruppdynamik vara ett hinder där någon inte vågar lyfta negativa upplevelser. Gruppsycket kan göra sig gällande. Samtidigt var våra erfarenheter sedan tidigare att deltagarna i respektive grupp var relativt öppna mot varandra. De hade under resan genom Rektorsprogrammet gått igenom ett antal processer mot ökad öppenhet, vilket vi också tog upp med samtalsgruppleddarna för att eventuellt senare kunna hantera vid fokusgruppsamtalen. Dock uppstod inte denna problematik. Har vi sett någon tendens i utskriften har vi gått tillbaka och

lyssnat på inspelningarna för att förhålla oss kritiska till våra tolkningar. Valet av fokusgrupper gjordes utifrån ett bekvämlighetsurval.

Intervjuguiden till fokusgruppsamtalen var löst formulerad. Temana och innehållet kretsade kring samtals innehåll, hur de upplevt samtalen i gruppen och kopplingen till deras praktik, till exempel ”Vad och varför tog man med sig något till den egna verksamheten?”. Den första frågan som inledde samtliga fokusgrupper var dock: ”När ni tänker tillbaka på samtalsgrupperna, vad är det första som dyker upp i era huvud då?”. För att göra materialet mer rikt har forskarens roll varit att be deltagarna att utveckla sina beskrivningar och be om konkreta exempel från händelser. Tidsåtgången för varje fokusgrupp varierade mellan 1 och 3 timmar. Fokusgruppsintervjuerna har spelats in och därefter transkriberats.

Vad gäller etiska frågor har namn på personer och platser tagits bort i utskrifter när de har analyserats. I övrigt har materialet behandlas enligt de forskningsetiska principerna inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning som föreskrivs av Vetenskapsrådet.

Analysen av transkriberingen har skett genom den vanligt förekommande samhällsvetenskapliga metoden i form av identifiering av meningsbärande enheter, koder och kategorier. Kategorierna har sedan åter använts för att åter läsa transkriberingarna i syfte att ta fram de centrala temana som presenteras nedan. En form av cirkulär läsning från meningsbärande enheter et cetera och sedan åter tillbaka med avslutning i hela det empiriska materialet. På så sätt har åtminstone viss trovärdighet skapats (Lincoln & Guba 1985). Vi har också analyserat delar av materialet, var och en för sig själv, samt använt olika källor (se ovan) för att testa avvikelser i tolkningar. Därefter har tolkningar och analyser jämförts och diskuterats och slutligen landade vi i en viss konsensus. Resultatet är beskrivningar av form, organisering och händelser i samtalsgrupperna och deltagarnas erfarenheter och upplevelser där möjlig påverkan på deltagarnas praktik som ledare skymtar fram.

FORM OCH ORGANISERING AV SAMTALSGRUPPERNA

Vid den första kursträffen delas deltagarna in i samtalsgrupper och arbetar med studieuppgifter. Samtalsgrupperna består av 6–8 rektorer, biträdande rektorer och förskolechefer blandat. De tre första samtalsgruppträffarna är koncentrerade under det första året i utbildningen och kopplas delvis till den första kursen, *Skoljuridik och myndighetsutövning*.

Deltagarna bekantade sig med varandra i samtalsgruppen vid första kurstillfället då juridikkursen också introduceras. Till första träffen i samtalsgruppen kommer deltagarna förberedda med ett fall, en händelse och dess upplevelse, eller en berättelse som de vill dryfta i gruppen. De diskuterar vardagliga situationer, ofta pro-

blematiska händelser och handlingar. Fördjupande frågor ställs som bidrar till att i rummet skapa fylligare berättelser. De fortsätter därefter med erfarenhetsutbyte och spegling av sitt eget ledarskap i relation till de andra i gruppen utifrån berättelsen. Såväl deltagare som samtalsgruppledarna beskriver händelser vid första tillfället som skapar gemensamma normer och anslår en ton för hur samarbetet och erfarenhetsutbytet sedan kom att utvecklas vidare. Det finns exempel på situationer då deltagarna ganska omgående skapar förtroende och tillit genom att beskriva något privat eller personligt kring sin ledarroll eller fall som de arbetar med. Det finns exempel på då dessa situationer även har lett till tårar och frustrationer som påverkat gruppen. Tårar har förekommit vid såväl de första träffarna som senare sådana och har tydligen ändå ofta uppfattats i positiv riktning, även om det kan tyckas konstigt. Det finns få negativa beskrivningar och upplevelser av dessa känslomässiga situationer. I stället tycks det som att känslomässiga upplevelser och hantering av dessa har skapat förtroende och tillit i grupprocesserna. I några grupper har förtroende och tillit skapats relativt snabbt medan det i andra grupper tagit längre tid.

Samtalsgruppträff två sker i en liknande miljö. Reflektionshandboken, egna berättelser eller fall bildar utgångspunkt för att arbeta med kollegiehandledning och dialogkompetens. Samtalsgruppledaren skapar förutsättningar för samtalen genom att vid varje träff gå laget runt och följa upp vad som har hänt sedan sist med studierna såväl som den praktiska vardagen och verksamheten. I flertalet grupper arbetar de också med kommunikation som tema och skapar förutsättningar för att utveckla kommunikationsstrategier för chefernas vardag och det individuella ledarskapet i sin verksamhet.

Vid det tredje tillfället fördjupar samtalsgrupperna dialogen kring kommunikation och konflikthantering. Deltagarna lyfter fram konkreta händelser och situationer från vardagen som de problematiserar och analyserar. Deltagarna försöker här att också skapa strategier och förhållningssätt för deras kommande agerande i sin egen verksamhet. Nu är deltagarna på väg mot kurs två i Rektorsprogrammet, *Mål- och resultatstyrning*

När träff fyra genomförs befinner sig deltagarna i kursen *Mål- och resultatstyrning*. Samtalsgruppträffen innebär ett litteraturseminarium kring boken *Framgångsrikt ledarskap med systemteori* av Öquist (2010). Deltagarna arbetar med frågeställningar, till exempel hur hanterar och använder de information som en grundmetafor för förändring? Vad innebär det att arbeta och verka i gränssnitten mellan information och dialog? Hur upplever de bokens innehåll som bilder, metaforer och olika kraftfält?

Till samtalsgruppträff fem har deltagarna förberett sig genom att läsa Skolinspektionens rapporter ”Rapport Förskola, före skola – lärande och bärande, 2012:7”, ”Rektors ledarskap, Rapport 2010:15” och ”Rektors ledarskap, Rapport 2012:1”. Deltagarna ska genom studierna av rapporterna analysera, kartlägga

mönster, synliggöra likheter och skillnader och göra jämförelser till den egna verksamheten. Även här finns en tendens till att den egna verksamhetens innehåll och chefernas görande sätts i fokus, mer än Skolinspektionens rapport. Deltagarna ska även ta del av den egna verksamhetens inspektionsrapport från Skolinspektionen eller studera en rapport från en annan verksamhet.

Med ovanstående som utgångspunkt formulerar deltagarna vilka förändringsområden de behöver arbeta med i sin egen verksamhet. I samtalsgruppens skapas ett forum för erfarenhetsutbyte där de berättar för varandra vilka strategier de väljer för att utveckla verksamheten. Exempel på frågeställningar: På vilka grunder har ni initierat de processer ni driver? Hur långt har ni kommit? Kan ni se resultat av ert arbete? Vilka framgångar vill ni lyfta? På vilka sätt grundar sig förändringarna på beprövad erfarenhet och vetenskaplig grund?

Samtalsgruppträff sex ser lite annorlunda ut. Till denna träff har deltagarna skrivit en berättelse om en händelse i deras konkreta vardag. Uppgiften vid träffen är att deltagarna tillsammans använder olika begrepp hämtade från litteraturen för att förstå hur konstruktioner av mening sker i berättelsen. Kunskapen de utvecklar i denna träff används sedan för att analysera en utskriven text från en skuggning och filmning av en kollega som de har gjort. Detta innehåll gäller sedan 2015 och framåt. Således fanns inte denna uppgift med i samtalen i fokusgrupperna.

Vid den sista samtalsgruppträffen är det dags att samla ihop erfarenheter och utvärdera och titta framåt i deras ledarskap. Ett personligt brev diskuteras i gruppen. Hur leder du idag? Hur har verksamheten utvecklats över tid? Detta avslutar samtalsgruppernas arbete efter tre år på Rektorsprogrammet Linnéuniversitetet.

INNEHÅLL OCH UPPLEVELSER AV SAMTALSGRUPPERNA

I detta avsnitt presenterar vi de mönster av upplevelser och tolkningar som framträder utifrån deltagarnas berättelser.

Etiska och juridiska gränssnitt

En rektor lyfter ett dilemma kring en elev som antagits till ett utbildningsprogram vid flera tillfällen. Elevens studier har avbrutits på grund av underkänt i flera ämnen. Eleven är inte lämpad för sitt studieval och har problem att klara sin praktik med mera. Rektorns syfte att lyfta dilemmat i samtalsgruppen är att skapa en diskussion kring etik och förhållningssätt i chefs- och ledarrollen. Vilket ansvar har de som chefer att garantera kompetens i förhållande till uppdragsgivare? "Lurar" vi elever in i utbildningsprogram och inger falska förhoppningar? Vad innebär det egentligen att bli kränkt? Är detta en kränkning – att antas till en utbildning trots att omgivningen är medveten om att förutsättningar saknas? Vem tar ansvar för att hantera individens reaktioner och fortsatta behov? Deltagarna arbetar med denna typ av frågor och liknande kritiska spörsmål som

utgångspunkt. De reflekterar, för filosofiska resonemang och utmanar varandra i argumentation och i värderingar.

En stark upplevelse

Flera av samtalsgruppträffarna innebär möten som kännetecknas av starka och kraftfulla energifält genom konkreta berättelser om händelser de känslomässigt varit involverade i. När dessa energifält har uppstått har samtalsgruppledare ibland lyft fram och ytterligare synliggjort deltagarnas vardag genom att ställa problematiserande frågor. Med andra ord har samtalsgrupplederen utmanat deltagarnas bilder och föreställningar. Flera av deltagarna berättar om hur de befinner sig i vardagssituationer där de faktiskt upplever både rädslor och osäkerhet kring sitt ledarskap. De framhåller att genom alla de människor som förskolechefen och rektorn samarbetar med uppstår händelser och situationer som ledaren förväntas hantera. Enkla frågor ställs såsom hur jag ska förhålla mig till den uppkomna situationen. Hur förväntas jag handla och agera? Det är inte ovanligt med berättelser som är känslomässigt starka, tvärtom. Som ett exempel följer en berättelse om en sådan stark upplevelse av en av samtalsgruppledarna.

Det är vinter och snöstorm! Funderar under resan till en skola, om det hade varit bättre att flytta dagens samtalsgruppträff? Emellertid så kommer alla i samtalsgruppen trots allt till den skola som är värd för dagens träff. Samtalsgruppträffen startas upp. Direkt faller en av deltagarna i gråt och beskriver en uppslitande berättelse från en händelse dagarna före mötet. Det handlar om elever, döden, livet och förhållningssätt i tillvaron. Jag frågar, uppfattar jag vänligt och försiktigt, om det verkligen är nödvändigt att personen åkte till samtalsgruppträffen denna dag. Med tanke på vad som hänt och situationen. Deltagaren svarar att samtalsgruppträffarna är obligatoriska, vilket uttalas med ett visst mått av ironi. Deltagaren hade bestämt sig för att komma till samtalsgruppen och ambitionen var att ”hålla sig till innehållet för denna dag”. Händelsen ges, av de övriga deltagarna, ett stort utrymme. Gruppen lyssnar och det fysiska rummet fylls av empati och sympati och frågor. Dagen fortsätter, tiden går och samtalets djup och karaktär utvecklas på ett tillitsfullt sätt i gruppen. Var och en bidrar med sina erfarenheter och reflektioner på den svåra situationen. Allt för att hjälpa deltagaren framåt, men troligen också för eget lärande. Deltagarna i gruppen, utifrån den avslutande utvärderingen, tycks lämna dagen med mod till att fortsätta hantera vardagens komplexitet [samtalsgruppledarens tolkning]. Deltagaren som inledde dagen genom att visa starka känslor i gruppen, upplever sig ha fått tid av de andra till att reflektera och berätta. Men har också med sig tips och tankar om hur situationen vidare kan hanteras på hemmaplan. Vidare tycks gemenskapen i samtalsgruppen vuxit sig stark [avslutar samtalsgrupplederen sina anteckningar från dagen med att notera].

Ett seminarium om förändringsarbete

Med utgångspunkt från förberedelserna till seminarium fem har deltagarna i gruppen med sig tankar och berättelser om hur de driver förändringsarbeten och processer i verksamheten. Hur ska de förhålla sig till den rådande lagstiftningen? Hur hanterar de frågor kring allas lika värde? Vilka utvecklingsområden behöver de arbeta med i sin verksamhet?

Vidare tar rektorer och förskolechefer upp frågor om att de behöver utveckla verksamheten och kompetensen inom området integration och mångfald. Antalet elever och barn som nyligen har kommit till Sverige har ökat. Flyktingfrågan har på senare tid ställt krav på förändrad organisation och arbetsmetodik för att lösa lokalt uppståande problem. Flera deltagare i en fokusgrupp säger att detta ställer än större krav på förskolechefen och rektorn att driva olika förändringsprocesser. En rektor berättar att ”vid höstterminens start har hennes skola fått 35 nya elever med utländsk härkomst”, hur ska de på skolan hantera detta? Vidare berättar en annan rektor:

Antalet kränkningar bland eleverna ökar och det skapas subkulturer på skolan. Bland annat är två av eleverna kära i varandra på skolan, men det är en omöjlig kärlek! Situationen blir mer och mer allvarlig. En ytterligare elev behöver skyddad identitet.

Med stöd av ett liknande exempel beskriver en deltagare i en annan fokusgrupp att ”rektorer har att hantera förslag och synpunkter och sätt att förstå situationen, vilket duggar tätt från kollegerna i samtalsgruppen”.

Möjligt stöd

En relativt vanlig förekommande kommentar i fokusgrupperna kan ringas in genom följande citat:

De [basgrupperna] har fått mig att snabbare växa in i rollen som skolledare. Jag blev skolledare samtidigt som jag påbörjade rektorsutbildningen och just denna kontinuerliga koppling mellan teori och praktik har varit en stor tillgång i mitt arbete. I seminariegruppen [basgruppen] har jag kunnat lyfta problem i mitt arbete och möts av förståelse och goda råd. Förtroendet och prestigelösheten har varit en tillgång under dessa möten.

Denna deltagare fortsätter med att beskriva processen i samtalsgruppen som ett led i att bli och utvecklas som chef.

Emellertid varierar deltagarnas berättelser om vad som hänt i samtalsgrupperna. Det tycks som att varje deltagare har sin berättelse om vad som hänt och varför. De beskriver att det har samtalats om en mängd olika händelser på träffarna, ingen händelse är den andra lik. Det uttrycks som att ”ingen träff har varit utan spännande och problematiska berättelser som tagit samtalen i olika oväntade riktningar”. Dessa berättelser tycks ibland ha initierat olika former av

upplevelser och diskussioner i grupperna. Om tilliten mellan deltagarna varit låg hade troligen inte samma öppna och problematiserande klimat infunnit sig, om vi tolkar deras röster från fokusgrupperna rätt, exempelvis:

Det öppna samtalsklimatet, känslan av att man kan dryfta olika problem med några som är insatta i den problematiska rollen som skolledare. Det har också varit bra att samtalen inte varit så hårt styrda utan fått ta de riktningar som kändes angelägna för gruppdeltagarna ... Förtroendet och prestigelösheten har varit stor tillgång under dessa möten. [Skolledare skriftlig utvärdering]

De formella temana som varje träff ändå har haft som utgångspunkt nämns sällan i fokusgrupperna. Det är uppenbart att deltagarnas upplevelser av vad som hänt i samtalsgrupperna under de tre åren är komplexa och omfattande. Inte så att dessa formella teman för varje träff har kritiserats. Nej, i stället, om vi som forskare inte hade känt till de formella temana och vad samtalsledarna berättar, är det som om dessa formella teman inte funnits. Samtidigt finns krav på förberedelser inför varje träff utifrån temana. En möjlig indikation på temana är följande:

... vi utgick från ramarna och litteraturen inför varje gruppseminarium men sedan i samtalet och diskussionerna färgades innehållet utifrån våra aktuella verkligheter som skolledare på våra olika skolor. [Skolledare fokusgrupp]

I de olika empiriska materialen framställs innehållet och processerna som komplexa och omfattande i samtalsgrupperna. Ibland är det näst intill traumatiserande händelser som någon varit med om, exempelvis en fråga från en samtalsledare: "Hon inleder på ett enkelt sätt med 'Hej, hur mår ni förresten?'" En naturlig fråga som tycks komma spontant, och som triggar igång i samma andetag som hon hälsar välkomna", berättare en deltagare. Resultat blev att en träff kom att handla om en traumatisk händelse som en deltagare i gruppen varit med om på sin arbetsplats. Samtalsgruppen, i detta fall uttryckt i fokusgrupp, tycks vara ense om att upplevelsen var lärande och väckte många olika tankar med anknytning till deras egna verksamheter. Även om alla berättelser inte är lika omdanande eller innehåller exempel på traumatiska inslag finns det någon form av problematisering av situationer där emotioner och känslor varit klart involverade. De berättelser som berättas i fokusgrupperna innehåller alltså nästan uteslutande problemsituationer av något slag.

Om samtalsgruppleddaren hade strypt det efterföljande samtalet efter frågan "Hej, hur mår ni?" till förmån för den formella agendan, vad hade då hänt med den efterföljande diskussionen?

Intervjuare: Vad hade hänt om hon sagt att nej, det är det som vi har bestämt sedan tidigare vi ska göra?

Deltagare 1: Då hade man inte fått samma chans eller styrka till att vara helt ärlig, det hade blivit att vi löser uppgifterna, det är det vi är här för, jag hittar ett annat forum där jag känner jag blir bekräftad.

Deltagare 2: Hon hade i varje fall inte fått något förtroende i vår basgrupp framöver.

Deltagare 3: Förtroendet hade i varje fall minskat.

Deltagare 4 [bryter in extra engagerat]: Det hade hon inte, hade hon snoppat av det där då hade hon inte fått något förtroende i vår basgrupp, vi hade inte öppnat upp oss en enda gång till. Då hade vi bara följt vad hon hade sagt och svarat lite artig och vänligt som vi förväntas.

Deltagare 3: Ja det hade inte blivit det engagemanget framöver.

Det blir torftigt och det blir för fyrkantigt och det är det vi sysslar med dagligen, alltså de här basgruppträffarna är ju ändå på något vis också en ventil för oss.

Deltagare 2: Hon sa innan vi avslutade dagen ”berätta inte detta för Linné” och vi skrattade.

Analys

Det avslutande citat ovan kan vara en sammanfattning av vad många deltagare i fokusgrupperna uttrycker om processerna i samtalsgrupperna. Det är lätt att knyta dessa utsagor till processer som kan sammanfattas som undran och som konstruktioner av mening genom de problematiska och emotionellt laddade situationer som deltagarna berättar om.

Citatet ovan är specifikt, men pekar på att om ingen eller dålig anpassning sker i samtalen till just gruppmedlemmarnas känslomässiga upplevda praktik tycks meningen vara att det uppstår ett klimat i samtalsgruppen som präglas mer av processer som ”vi löser uppgiften i gruppen, sen går vi hem till vårt”. Resonemanget indikerar svaret på frågan om: Hur kan utbildningsanordnare genom samtalsgrupper stödja ledare i en utveckling av deras erfarenheter och upplevelse av organisationers sociala komplexitet för att bli skickligare ledare? Svaret på frågan skulle kunna vara att handledarrollen och innehållet i samtalsgrupperna måste noggrant relateras till deras egna praktik, genom deltagarnas berättelser. Undran i möten och interaktioner utanför hierarkin leder till nya insikter och konstruktioner av ny eller justerad mening av en händelse.

Om samtalsledaren emellertid inte fångar upp situationen kommer det troligen bli svårt att etablera en relation med ett innehåll från både vad som händer i gruppen och deltagarnas egen praktik på hemmaplan. Det räcker således inte med att deltagarna berättar för varandra; att ställa frågor, problematisera, hitta sprickor och osäkerhet är nödvändigt. Här ser vi att det kan uppstå en kamp mellan

temana som på förhand är bestämda och det situationella faktiska som sker i gruppen.

Vår tolkning är att om det situationella, med utmanande frågor och byte av bilder, får bestämma det faktiska innehållet i grupprocesserna finns det en god grund för att ledarna också stöds i sin praktik. I denna situationella form utbyter deltagarna erfarenheter och upplevelser, och skapar nya sådana i samtalen. Det tycks som att denna process är något de uppfattar som positivt. De antyder också att denna typ av samtal stödjer dem i deras ledarskap på hemmaplan.

Frågor och undran kan således bidra till att skapa nya erfarenheter och upplevelser, det vill säga ny mening av en händelse och dess sociala komplexa processer. Samtalen tycks, åtminstone ibland, bidra till att förut okända tolkningar genererar nya erfarenheter och upplevelser av deras egen praktik. Något enkelt uttryckt: Ny eller justerad tolkning av en händelse sker genom problematiserande frågor utifrån andras erfarenheter och upplevelser. Dessa tolkningar kan teorin sedan ytterligare hjälpa till med att upplysa praktiken om.

Vidare kan en hypotes vara att det inträder nya sätt att se på sig själva och sina konkreta handlingar som bidrar till en ökad handlingsberedskap i praktiken. Cheferna beskriver vidare att samtalen i gruppen gett mening åt vem de själva är i organisationen och hur de ska agera gentemot medarbetarna utifrån de förutsättningar som var rådande. Här gavs alltså förutsättningar för att begripliggöra men också påverka innebörden av arbetet och inte minst sin upplevelse av yrkesidentitet som chef och ledare. Samtalen utgjorde således en arena för att kunna ställa frågor som: Vad händer? Vad är viktigt? Vad är oviktigt? Vem är jag här? Emellertid, för att svara på dessa frågor tillsammans med andra krävs också troligen en form av tillit och förtroende för varandra. Tillit och förtroende skapades inte per automatik och snabbt, tvärtom krävdes i gruppen tid och utmaningar för att nå dit. Några grupper nådde tillit relativt snabbt genom omdanande berättelser. För andra grupper har det tagit längre tid att utveckla en tillit.

Vi kan se på relationen mellan samtalsgruppen och deltagarnas egen praktik som ett rum som fylls med för deltagarna meningsfullt innehåll som de kan relatera till i sin egen praktik, och möjligen när det är som bäst stödjande dem i deras praktik som chefer. Om inte samtalsgruppledaren anpassat sig till gruppen, menar deltagarna, hade deras energi gått åt för att utföra uppgiften formellt och pliktskyldigt utan koppling till praktiken. En formalisering och låg grad av anpassning till situationen i rummet hade troligen då kunnat leda till att innehållet i samtalsgrupperna hade blivit tomt och innehållslöst i förhållande till deltagarnas praktik i stället för ett meningsfullt innehåll i rummet mellan samtalsgruppen och praktiken.

Cheferna i samtalsgrupperna beskriver sina erfarenheter och upplevelser av en rad problematiska vardagshändelser och dessas känslöstämningar som de blir

inkastade i och som de måste hantera. Därför tycks det finnas en hög grad av närhet mellan gruppen och individernas vardag på hemmaplan. Många av dessa frågor om uppkomna händelser och det på förhand okända som drabbar dem är föremål för reflektion och diskussion i grupperna. Dessa diskussioner tycks präglas av en form av förhandlingar och utmaningar som tvingar fram olika former av konstruktioner av mening, ny förståelse när det är som bäst.

Samtalsgruppernas effekter på individen anknyter vidare till Ericsson (2010) och det kidnappade forumet samt vad Griffin (2002) argumenterar för när han frågar sig varför vi inte oftare organiserar utvecklingsmöten på ett sätt där vi skapar förutsättningar för just möten som utvecklar. Samtalsgrupperna som vi här har studerat kan vara just ett sådant exempel på möte som Griffin argumenterar för. Samtalsgrupperna visar att det går att organisera utbildning där det unika som uppstår tillåts att bearbetas i samtalet. Vi finner också spår av vad Cunliffe (2002) ser som teorins roll att problematisera praktiken, även om teorins roll inte alltid är tydlig. Det tycks vara så att deltagarna är mer ”kvar” i sin praktik, problematiserar denna och söker förståelse, utan teori. Att zooma ut vardagen med hjälp av teori och se konkreta mönster i sina handlingar tycks vara en svår uppgift. Perspektivförståelse och perspektivbyte har vi således svårt att finna i vår fallstudie.

Slutsatser

Tre övergripande slutsatser kan dras som stödjer användningen av samtalsgrupper i ledarskapsutveckling för komplexa uppdrag som chef:

Behovet av fokus på praktik och riktiga erfarenheter och upplevelser, kognitiva såväl som emotionella, framträder som viktigt. Deltagarna är kognitivt och emotionellt personligt engagerade i sina roller, och de händelser från deras praktik som de berättar om för varandra.

Skapande av undran och konstruktioner av mening är centrala processer. Olika problem från vardagen tas upp, ifrågasätts och bearbetas utifrån andras erfarenheter och i mindre grad genom teorier. Teorierna är mer till för att informera praktiken. Andras frågor, motstånd, utlöser olika former av konstruktioner av mening kring de problem som deltagarna tagit upp och stöttat varandra med tillägg av aspekter och tankar kring lösningar.

Som gruppledare är det viktigt att manövrera mellan det på förhand bestämda, formella och de händelser och situationer som uppstår i gruppen.

Vi menar att processer av meningsskapande är lika med lärande. Det återstår dock viktiga frågor även efter vår analys av effekterna av deltagande i denna typ av ledarskapsutbildning. Frågan är om det sker någon utveckling i praktiken och i så fall vad. Sker det ytterligare konstruktioner av mening och i vilken omfattning? Hur

påverkar detta ett framtida handlande i praktiken? Kan vissa gruppprocesser, om så vilka, cementera tidigare handlande och identitet i stället för att utveckla?

Resultaten verkar också visa att det finns en utveckling utöver det som deltagarna berättar. Det som framträder är att det finns något som deltagarna upplever som positivt och givande i förhållande till dem själva och sina verksamheter. Det uttrycks sällan att det varit för lite metoder eller teori som samtalsledarna bistått med. I stället har deras bidrag varit att skapa en ram för meningsfulla samtal. Vi tolkar att det är samtalen och diskussionerna i samtalsgrupperna där de har utmanat varandra som är betydelsefulla. Utmanande samtal utanför den ordinarie hierarkin, det vill säga att deltagarna inte kommer från samma organisation där de i vardagen samarbetar och konkurrerar, verkar viktigt. Därför kan de i samtalsgrupperna möjligen prata mer fritt och i detalj om enskilda händelser och personer.

Det är dock inte tillräckligt att berätta om olika problematiska händelser som bearbetas med andras erfarenheter och upplevelser. Processerna behöver som Nicolini (2009) menar ”zoomas in och zoomas ut”, vilket sker bäst med vad Cunliffe (2002) anför som kritisk teori och teori om konstruktioner av mening (Weick 1995). Resultatet från denna studie pekar dock på att zooma in och zooma ut med hjälp av teori som informerar praktiken är svårt. Övergripande teman för träffarna utifrån befintliga styrningsideologier behöver problematiseras i högre grad än vad som skett. Frågan är dock om det är möjligt att få ytterligare djup i samtalsgrupperna om handledarna själva har sin yrkesgrund i skola och förskola där förhärskande ideologier om styrning och ledning dominerar. Eller som Czarniawska (2005, s 99) skriver: ”Kan man lyfta sig själv i håret?”

REFERENSLISTA

- Alvesson M (2013): *The triumph of emptiness. Consumption, higher education & work organization*. Oxford: Oxford University Press.
- Alvesson M, Bridgman T, Willmott H (red) (2011): *The Oxford handbook of critical management studies*. Oxford: Oxford University Press.
- Alvesson M, Johansson A, Sveningsson S, Wengléen R (2015): *När ledarskapet krackelerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson M, Spicer A (2012): "A stupidity-based theory of organizations." *Journal of Management Studies*, 49(7)1194–1220.
- Alvesson M, Sveningsson S (2003): "Managers doing leadership: The extra-ordinarization of the mundane". *Human Relations*, 56(12)1435–1459.
- Antonacopoulou EP (2008): "On the practise of practice: In-tensions and ex-tensions in the ongoing reconfiguration of practices." I: Barry D, Hansen H (red): *The Sage handbook of new approaches in management and organization* (s 112–131). London: SAGE.
- Augustinsson S, Brynolf M (2012): *Rektors ledarskap: Komplexitet och förändring*. Lund: Studentlitteratur.
- Carlsen A, Sandelands L (2015). "First passion: Wonder in organizational inquiry." *Management Learning*, 46(4)373–390.
- Czarniawska B (2005): "On Gorgon sisters: Organizational action in the face of paradox." I: Seidl D, Becker KH (red): *Niklas Luhmann and organization studies* (s 127–142). Copenhagen: Liber.
- Cunliffe A (2002): "Reflexive dialogical practice in management learning." *Management Learning*, 33(1)35–61.

- Ericsson U (2010): *Om organisering av det regenerativa arbetet: Samtal om roll, process och interaktiv meningsskapande*. Doktorsavhandling. Stockholm: KTH.
- Ericsson U, Augustinsson S (2015): "The role of first line managers in healthcare organisations – A qualitative study on the work life experience of ward managers." *Journal of Research in Nursing*, 20(4)280–295.
- Griffin D (2002): *The emergence of leadership. Linking self-organization and ethics*. London: Routledge.
- Gustavsen B (2002): "Long term trends in the Nordic discourse on work organisation." *Nordic Labour Journal*, 7. <http://www.nordiclabourjournal.org/artikler/forskning/research-2002/long-term-trends-in-the-nordic-discourse-on-work-organization> (2015-03-02).
- Holmberg I, Tyrstrup M (2010): "Well then – What now? An everyday approach to managerial leadership." *Leadership*, Nov 2010 6(4)353–372.
- Lauvås P, Handal G (2014): *Handledning och praktisk yrkesteor*. Lund: Studentlitteratur.
- LeBoeuf J, Emery J, Siang S, Sitkin SB (2012): "Developing leaders of consequence." I: Snook S, Nohiria N, Khurana R (red): *The handbook for teaching leadership knowing, doing and being* (s 227–242). London: SAGE.
- Lincoln Y, Guba E (1985): *Naturalistic enquiry*. Newbury Park, CA: SAGE.
- Mintzberg H (2011): *Managing*. Harlow: FT Prentice Hall.
- Mintzberg H (2012): "Developing naturally: From management to organization to society to selves." I: Snook S, Nohiria N, Khurana R (red): *The handbook for teaching leadership knowing, doing and being* (s 197–212). London: SAGE.
- Morgan G, Smircich L (1982): "Leadership: The management of meaning." *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3)257–273.
- Moxnes P (2001): *Positiv ångest hos individen, gruppen, organisationen*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Nicolini D (2009): Zooming in and out: Studying practices by switching theoretical lenses and trailing connections. *Organization Studies*, 30(12)1391–1418.
- Nicolini D (2013): *Practice theory, work, & organization. An introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Richard E (1997): *I första linjen: Arbetsledares mellanställning, kluvenhet och handlingsstrategier i tre organisationer*. Sociologiska institutionen. Lund: Lunds universitet.
- Scherp H-Å, Scherp G-B (2007): *Lärande och skolutveckling; ledarskap för demokrati och meningskapande*. Karlstad: Karlstads universitet.
- Shotter J (2008): *Conversational realities revisited: Life, language, body and world*. Ohio: Taos Institute Publications.
- Stacey R, Griffin D (red) (2006): *Complexity and the experience of managing in public sector organizations*. London: Routledge.
- Sundin Brude J (2009): *Vad gör rektorer hela dagarna?* Lund: Studentlitteratur.
- Weick KE (1995): *Sensemaking in organizations*. London: SAGE.
- Weick KE (2001): *Making sense of the organization*. Oxford: Blackwell Business.
- Öquist O (2010): *Framgångsrikt ledarskap med systemteori. Mönster, sammanhang och nya möjligheter*. Stockholm: Gothia förlag.