

Värderingar och ledarskap

En detaljerad beskrivning av utbildningen

Förarbete

Förarbetet för utbildningen *Värderingar och ledarskap* tar 12–15 timmar i anspråk. Förarbetet ska ge deltagarna en bra grund för att förstå Grid-teori och förändringsprocesser på arbetsplatsen, samt att formulera egna utvecklingsmål. Det är mycket viktigt att alla deltagare genomför sitt förarbete, eftersom det ger de gemensamma kunskaper som behövs för samarbetet i teamet under kursens första tre avsnitt. Det finns ingen tid för att hinna med förarbetet under kursen.

- 1 Din vision av sunt ledarskap:** Deltagaren beskriver sin syn på hur sunt ledarskap bör se ut i en organisation.
- 2 Din ledarstil:** Deltagaren läser korta beskrivningar av sju ledarstilar och rangordnar dessa efter hur väl de återspeglar hans/hennes egen ledarstil.
- 3 Din samarbetsförmåga:** Deltagaren går igenom påståenden som beskriver sju olika sätt att använda konstruktiv kritik, initiativförmåga, lyhördhet, tydlighet, beslutsfattande, konflikthantering och uthållighet, och väljer det påstående som stämmer bäst med hans/hennes egen stil.
- 4 Bedömning av organisationskultur:** En genomgång av de områden som tillsammans utgör en organisationskultur: chefskap, mål, motsättningar, samordning mellan funktioner, konstruktiv kritik, delaktighet, effektivitet och prestationsnormer. Deltagaren gör för varje område en bedömning dels av vad som kännetecknar en sund kultur, dels av den egna organisationskulturen.
- 5 Ledarvärderingar:** Här presenteras några typiska ledarsituationer samt alternativa sätt att hantera dessa situationer. Deltagaren tar ställning till hur man som ledare bör agera och rangordnar alternativen.
- 6 Lära Grid-begrepp:** Deltagaren läser boken *Kraft att förändra* och fyller i ett flervalstest med frågor om Grid-begrepp och annat i boken.

Tidschema

Vanligen genomförs utbildningen *Värderingar och ledarskap* under fem dagar enligt följande schema:

- **Dag 1 (endast kväll):** 18.30–22.00.
- **Dag 2-4:** 8.00–22.00. Lunch- och middagspauser är en timme; kaffepauser görs under dagen. Deltagarna har en timmes ledig tid 17.00–18.00 varje dag före middagen.
- **Dag 5 (endast förmiddag):** 8.00–12.00. Schemat slutar kl 12.00 med en valfri lunch.

Utbildningens avsnitt, dag för dag

I varje avsnitt genomförs en teamuppgift som sedan följs upp med olika typer av utvärdering och konstruktiv kritik samt teamets egna formulerade förbättringssteg.

Dag 1 (endast kvälls-session)

- **Avsnitt 1:** Klargöra Grid-begrepp
- **Avsnitt 2:** Konstruktiv kritik av samarbetet under Avsnitt 1

Avsnitt 1 är inriktat på att teamet ska komma fram till ett gemensamt svar på testet Lära Grid-begrepp som varje enskild deltagare tidigare gjort i förarbetet. Detta inledande avsnitt ger deltagarna bättre förståelse av Grid-begreppen samtidigt som teamen börjar etablera normer och träna sin samarbetsförmåga.

Efter grupparbetet får teamen facit på testet och kan beräkna hur man lyckats som individ och som team. Varje team jämför sitt resultat med vad varje deltagare i teamet bidragit med för att se om man fått synergi (dvs om teamets svar är bättre än bästa individs). Teamresultaten jämförs också sinsemellan och med statistik från tidigare utbildningar för att stärka lärandet i teamen.



Grid International AB

Kungsporten 4A, 427 50 Billdal ■ Tel 0735-19 30 02, -03 ■ Fax 031-91 42 46
Kuttergränd 9, 21611 Limhamn ■ Tel 0735-19 30 01 ■ per@grid.se
www.grid.se

Därefter börjar teamen med **Avsnitt 2**, som utgörs av konstruktiv kritik av hur man satt upp mål, kommunicerat, hanterat konflikter, fattat beslut och genomfört konstruktiv kritik under arbetet med Grid-begrepp.

Dag 2

- **Avsnitt 2:** Konstruktiv kritik av samarbetet under Avsnitt 1 (fortsättning)
- **Avsnitt 3:** 12 edsvurna män
- **Avsnitt 4:** Konstruktiv kritik av samarbetet under Avsnitt 3

Dag 2 börjar med en sammanfattning av den konstruktiva kritiken från kvällen Dag 1. Teamen gör en grafisk presentation som jämför deras faktiska resultat med hur de uppfattat sitt samarbete. Sedan jämför de och diskuterar sina resultat och slutsatser med andra team i plenum. Som avrundning ger handledaren en föreläsning om Grid-stilar och förutsättningar för förändring.

Eftermiddagen Dag 2 ägnas åt **Avsnitt 3** där filmen *12 edsvurna män* visas. Deltagarnas uppgift är att identifiera Grid-stilarna hos ett antal rollfigurer i filmen, först individuellt och sedan i teamet. Därefter görs en objektiv beräkning av svaren, så att teamen kan jämföra teamsvaren med de individuella svaren.

Därefter bildas nya grupper som består av deltagare från olika team. I dessa grupper görs en ”korsbefruktning” genom att deltagarna förmedlar sina erfarenheter av respektive teams samarbete. I de ordinarie teamen gör man sedan konstruktiv kritik av samarbetet och förbereder en presentation i plenum. I teamen går man även igenom sina förbättringsplaner för att se om man tillämpat dem i arbetet och för att formulera nya förbättringssteg.

Dag 3

- **Avsnitt 5:** Personliga visioner och mål
- **Avsnitt 6:** En handlingsplan för förändring
- **Avsnitt 7:** Konstruktiv kritik av samarbetet under Avsnitt 6
- **Avsnitt 8:** Relationer mellan grupper
- **Avsnitt 9:** Bedömning av teamets kultur

Dag 3 inleds med genomgång och diskussion av den konstruktiva kritik som gjorts kvällen före. Teamen ifrågasätter varandras bedömning av samarbetsförmågan i förhållande till faktiskt resultat.

Avsnitt 5 öppnar upp för en diskussion som behandlar teamets förbättringssteg kopplat till varje individs utvecklingsmål så som de formulerats i förarbetet. Var och en berättar hur man tänker dra nytta av det man lärt under utbildningen.

Avsnitt 6 består i att skriva en handlingsplan för en förändringsstrategi som ska jämföras och utvärderas mellan teamen.

Efter lunchen genomför teamen en konstruktiv kritik av sitt samarbete innan de vet hur bedömningen av handlingsplanen utfallit jämfört med andra team.

Därefter påbörjar man **Avsnitt 8**, där grupper med en representant från varje team bedömer kvaliteten på teamens handlingsplaner och fördelar poäng mellan dem. Poängfördelningen är utgångspunkten för en diskussion om hur tävling mellan grupper påverkar deras samarbete och objektivitet. Grupperna samlas sedan igen för att ge varandra återkoppling om hur man agerat under kvalitetsbedömningarna. Avsnittet avslutas med att man i de ordinarie teamen berättar om den återkoppling man fått och hur den stämmer med beteenden i teamet.

I **Avsnitt 9** undersöker man teamets kultur. Teamets medlemmar diskuterar hur man uppfattat sina och teamets beteenden hittills under utbildningen inom områdena mål, kommunikation, konflikter, beslut och konstruktiv kritik. Varje team förbereder en presentation som visar teamets dominerande kultur och stödkultur med handlingsplaner för att förbättra svaga sidor.

Teamet avslutar med en aktivitet där man bedömer hur uppriktigheten utvecklats i teamet hittills.

Dag 4

- **Avsnitt 9:** Bedömning av teamets kultur (forts)
- **Avsnitt 10:** Bedömning av organisationskultur
- **Avsnitt 11:** Personlig återkoppling

Dag 4 börjar med en plenumsession där teamen presenterar och diskuterar sina slutsatser från Avsnitt 9.



Grid International AB

Kungsporten 4A, 427 50 Billdal ■ Tel 0735-19 30 02, -03 ■ Fax 031-91 42 46
Kuttergränd 9, 21611 Limhamn ■ Tel 0735-19 30 01 ■ per@grid.se
www.grid.se

I **Avsnitt 10** ska man i teamen komma överens om vad man anser vara en idealisk organisationskultur. Man använder sina svar i förarbetet som utgångspunkt, och kommer överens om en rangordning av alternativen efter vad som representerar den sunda kulturen ner till den minst sunda kulturen.

Avsnitt 11 börjar efter lunchpausen och fortsätter resten av eftermiddagen och kvällen. I denna aktivitet får varje deltagare en mångsidig och strukturerad återkoppling från var och en av de övriga medlemmarna i teamet. Återkopplingen handlar *endast* om beteenden som visats under utbildningen. (Återkopplingen under detta avsnitt och alla de övriga är konfidentiell. Det görs ingen rapportering till arbetsplatsen av Grid-handledaren eller av annan Grid-personal.)

Teamets medlemmar ”brainstormar” ord och fraser som beskriver varje deltagares beteenden under utbildningen. Kriterier finns angivna som säkerställer uppriktighet och spontanitet. Den person som får återkopplingen är närvarande och lyssnar, men får själv inte delta i processen.

Teamet tar sedan fram en profil för varje teammedlem som ger en uppriktig beskrivning av dominerande beteende och stödbeteende inom områdena initiativförmåga, lyhördhet, tydlighet, konflikthantering, beslutsfattande och konstruktiv kritik. Som sista punkt i återkopplingen listar teamet några konkreta åtgärder som medlemmen kan vidta omedelbart för att förbättra sin samarbetsförmåga. Det kan handla såväl om att stärka redan bra sidor som att förbättra svaga.

Dag 5 (endast förmiddag)

- **Avsnitt 11:** Personlig återkoppling (forts)
- **Avsnitt 12:** Jämförelse av ledarvärderingar
- **Avsnitt 13:** Personlig utvecklingsplan

Avsnitt 11 avslutas under morgonen Dag 5 genom att deltagarna får möjlighet att åter göra en bedömning av sin ledarstil på samma sätt som man gjorde i förarbetet. Med de nya insikter man fått om sina verkliga beteenden under utbildningen, kan man nu göra en mer välgrundad bedömning av de Grid-stilar man hade före utbildningen.

I **Avsnitt 12** upprepas det värderingstest som deltagarna fyllde i under förarbetet. Jämförelse mellan resultaten i förarbetet och under utbildningen visar hur deltagarnas attityder och värderingar förändrats som resultat av vad man lärt sig.Handledaren går igenom dessa skillnader och håller en kort föreläsning om visionens kraft och dess betydelse för förändring hos individ, grupp och organisation.

Genom att deltagarna går igenom sina värderingar och sin uppfattning om egna Grid-stilar före och efter utbildningen, kan man se en tydligt förändrad självinsikt. Man har förändrat sina värderingar kring vad ett sunt ledarskap innebär, och man har blivit uppmärksam på eventuellt självbedrägeri. Man har fått insikt om sitt eget beteende och hur det påverkar andra och en grupps beslut och resultat. Gapet mellan verkligt och idealiskt ledarskap och samarbete skapar en drivkraft för förändring. Den samarbetskicklighet och de arbetsmetoder man lärt under utbildningen ger förmåga och kraft att förändra.

Under **Avsnitt 13** jämför deltagarna de förändringsförslag man fått i föregående dags återkoppling med de egna utvecklingsmål man formulerat i förarbetet och upprättat en personlig utvecklingsplan. Teamet går igenom varje deltagares utvecklingsplan och ger förslag för att göra planen mer realistisk och uppnåelig.

Resten av **Avsnitt 13** ägnas åt en sammanställning av de data man samlat in under **Avsnitt 12** som visar hur värderingar och självinsikt förändrats för hela gruppen. Utbildningen slutar med en kursvärdering och en presentation där teamen berättar om de viktigaste lärdomarna under veckan.



Grid International AB

Kungsporten 4A, 427 50 Billdal ■ Tel 0735-19 30 02, -03 ■ Fax 031-91 42 46
Kuttergränd 9, 21611 Limhamn ■ Tel 0735-19 30 01 ■ per@grid.se
www.grid.se