

APT som verktyg för utveckling projekt VILJA, 202410-202511 Genomförande och utvärdering



Medfinansieras av
Europeiska unionen

Bakgrund

Sedan flera års arbete med chefer och medarbetare i Borås Stad har VILJAS organisationskonsulter tillika programansvariga tagit del av chefers och medarbetares berättelser kring APT. I samtal med HR och chefer i andra Sjuhärads kommuner har det framkommit att man delar utmaningarna kring APT som forum. Efter erbjudande om pilotutbildning till chefer i Sjuhärad visade det sig att det fanns ett intresse för att utveckla APT. Under VILJA projektet har en pilot med åtta deltagare och ytterligare en grupp med sju chefer genomgått utbildningen. Totalt 13 verksamhetschefer eller enhetschefer som tillsammans har 320 medarbetare som också deltagit i utbildningen genom sina chefer

Några av de utmaningar cheferna lyfte:

- APT-mötena upplevs som svåra att leda och ge mening. Det blir ofta informationsmöten med låg delaktighet
- Det finns en osäkerhet kring roller, syfte och metoder. Chefer känner sig "styrda av SAM-hjulet" och saknar verktyg för att skapa engagemang och struktur

Inför utbildningen visade det sig att det fanns:

- Ett stort intresse för att utveckla APT-formen. Cheferna ville "få till dialog", "aktivera medarbetare", "få roligare och mer utvecklande APT"
- Behov av konkreta verktyg, inspiration och reflektion över syftet med APT som del i verksamhetens utveckling

Utbildningens mål

- Öka chefers kunskap om APT som verktyg för utveckling
- Få pröva olika pedagogiska verktyg och metoder för att facilitera en grupp
- Utveckla chefers förmåga att använda alla sina kloka medarbetares synpunkter till att för verksamheten ta det bästa beslutet
- Öka medarbetarnas delaktighet, gemenskap och engagemang
- Öka medarbetarnas påverkansmöjlighet
- Skapa förutsättningar för ökad psykologisk trygghet
- Kvalitetssäkra chefers underlag för beslut i vardagen
- Effektivisera verksamhetens beslutsprocesser

Deltagarnas egna behov och önskemål



Medfinansieras av
Europeiska unionen

Utbildningsmodellen

De följande fem sidor beskriver den modell vi har använt för utbildningen APT tekniker och metoder.



Centralt samverkansavtal mellan arbetsmarknadens parter, FAS 05, 2005

Syftet med arbetsplatsträffar är att skapa ett **forum för dialog mellan medarbetare och chef för att gemensamt arbeta med utveckling, planering och uppföljning av arbetet inom det egna området.**

Hälso- och arbetsmiljöaspekterna ska integreras i verksamheten. Träffarna ska också ge förutsättningar för personlig och yrkesmässig utveckling liksom till ökat självbestämmande och ansvarstagande för alla medarbetare. Lokala avtal.

Utbildningsprocess, APT

Tillfälle 1,
halvdag

- Lära känna
- Samverkan
- Erfarenhets utbyte
- Övningar/metoder

Information
på eget APT

Informera
medarbetare
om
deltagande
på utbildning

Tillfälle 2,
halvdag

- Backspegel
- Input
- Pröva metoder och verktyg

Tillfälle 3,
Pröva

Fokus
arbetsplatsen:
Respektive chef
prövar vald
metod/er på
eget APT

Tillfälle 4,
uppföljning 2,5-3
tim.

- Backspegel
- Erfarenhets utbyte
- Metoder
- Reflektion, nya tankar och idéer

Tillfälle 5,
Pröva

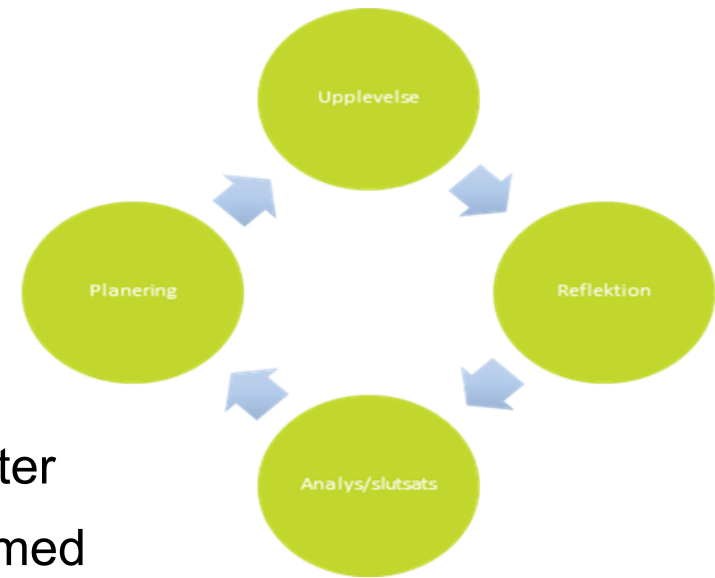
Fokus
arbetsplatsen:
Respektive chef
prövar vald
metod/er på
eget APT.

Uppföljning
2,5- 3 tim.

Erfarenhets
utbyte,
uppföljning
och
utvärdering

Träna gruppfacilitering genom att pröva olika metoder och verktyg som tex. kan användas vid incheckning, grupputveckling och ökad delaktighet, anpassat till storlek av grupp

Pedagogisk strategi och metodik



Utbildningen bygger på Kolbs modell för upplevelsebaserat lärande

- Det betyder att jag lär mig effektivt om jag först får *egna* erfarenheter genom *egna* upplevelser, reflekterar över det jag upplevt, får hjälp med att bearbeta begrepp och teoretisera kring det jag upplevt och därefter testat mina erfarenheter.

Kolbs modell innebär att växla mellan teori, metodträning, reflektera, testa själv och reflektera på det som prövats.

- Vi har därför växlat mellan, teori, metodträning, prövat i skarpt läge på egen APT, erfarenhetsutbyte och reflektion. Varje utbildningstillfälle har haft formen av en tänkt APT
- En viktig del har varit att bygga på chefernas egna erfarenheter och möjlighet att dela med sig till kollegor med intentionen att stärka både individ och grupp
- Cheferna har vid start av utbildningen informerat och involverat sina medarbetare i att de går en utbildning

Agenda

Så här kan en agenda se ut för ett tillfälle. Ett APT tillfälle består tex av Information, dialog och beslut. Här nedan förslag vad som kan ligga under de olika delarna.

Information (35 min)

Agenda

Backspegel

Fakta och information

Dialog (1h 30 min)

Incheckning

Erfarenhetsutbyte, med stöd av metod

Pröva tekniker och verktyg,

Utcheckning,

Beslut 10 min

Vilken/vilka metoder ska vi pröva?

Tekniker och metoder exempel

- **Incheckning**

Mentalt "landa" på plats i rummet, fokusera här och nu. Höra varandra

- **Bikupa, triad**

Starta dialogen i rummet. Be deltagarna att prata med en deltagare som sitter bredvid. Bikupa eller triad kan användas vid många olika typer av gruppsammanhang för att stimulera dialog.

- **Gruppsamtal**

Bryt upp en större grupp till mindre grupper på 3-5 deltagare. Placera grupperna på olika håll så att samtal kan föras ostört.



Erfarenhetsutbyte, en variant av - Vattentrappan

Välj någon av dessa frågor

- Vilka metoder/tekniker har ni prövat på era APT' n sedan vi sågs tillfälle 1?
- Vilka erfarenheter gjorde ni utifrån informationen till era medarbetare?
- Finns det någon metod/teknik som du prövat och som varit lyckad?

Här kan man använda andra frågor som för det aktuella tillfället är relevanta

1. Arbeta två och två. Bestäm vem som börjar berätta resp. lyssna, (5 min/fokusperson)
2. Återberätta i helgrupp vad du hört din kollega dela (ca. 2,5 min/person)
3. Fundera över och skriv ner på post-it lappar vilka tekniker och metoder som du har hört användas, (5 min)
4. Summering helgrupp, (10 min)

Våra (APT) vanor, Kan även användas som "våra vanor"

Vilka vanor ska vi vårda och bevara?

Vilka vanor ska vi utveckla och förstärka?

Vilka vanor ska vi se upp med i vår arbetsgemenskap?

Vilka vanor ska vi arbeta bort från vår arbetsgemenskap?

Utvärderingen

Följande sidor innehåller utvärderingen och slutsatser av utbildningen APT tekniker och metoder.

Analysram

1. RELEVANS – svarar programmen mot ett relevant behov?
2. GENOMFÖRANDE – hur väl genomförs programmet?
3. MÅLUPPFYLLELSE – uppnår programmen uppsatta mål?
4. BÄRKRAFTIGHET – kommer utvecklingen/resultaten bestå?

Källa: OECD, *Evaluation Criteria*



Datainsamling

Datainsamlingen har bestått av två delar:

1. Inför avslutande tillfälle skickades frågor till deltagande chefer samt frågor som de skulle ställa till sina medarbetare.
2. Större delen av sista utbildningstillfället ägnades åt gemensam gemensam reflektion i olika gruppkonstellationer

Genomförande hur fungerade upplägget på utbildningen?

Intervjuerna visar att cheferna menade att de *"vet nu varför vi har APT"* och att upplägget med att *"pröva metoder konkret"* och *"dela erfarenheter"* var mycket givande.

- *"Upplägget är generellt bra, vi har behövt olika saker men alla är nöjda."*
- *"Verktygslådan har ökat varje gång, vi får pröva själva först innan vi prövar på medarbetarna."*
- *"Blivit tryggare som chef"*

Det fanns några utvecklingsönskemål:

- Tydligare instruktioner och dokumentation av övningar
- Önskemål om metodbok eller digital verktygslåda (t.ex. i Dropbox)
- Förslag på HR-stöd för spridning inom kommunen



Måluppfyllelse – vilka resultat ser cheferna ?

Chefer...

- är bättre på att planera och förbereda mötet och att skapa ett tydligt syfte och en bra struktur för mötet, lägger nu mer tid innan än efter mötet. Har förstått att jag måste lägga upp APT utifrån min grupp.
- APT har konkret förändrats till att innehålla fler dialogpunkter, tydligare beslut, reflektion och uppföljning, tex infört fasta teman, spelregler och gemensam dagordning.

"har fått ett ökat handlingsutrymme och trygghet i min roll som chef tex genom att delegera mer"

"Tagit mig mer handlingsutrymme, har tidigare varit osäker"

"Gjort om allt på APT, dra ner på ej viktiga saker, låter medarbetarna få mer tid. "

- APT har blivit ett verktyg för verksamhetsutveckling:

"APT känns som en viktigare del av vårt arbete än tidigare... ett sätt att måna om arbetsgruppen."

"Jag tar med mig att APT är ett forum för utveckling av verksamheten. Det är inte fristående från annan verksamhet, man behöver se kopplingar mellan APT och verksamheten."

"APT är ett forum för utveckling av verksamheten. Det är inte fristående från annan verksamhet."



Måluppfyllelse – vad har medarbetarna noterat ?

Medarbetare...

- har märkt en förändring på APT vad gäller fokus och delaktighet

”Mindre fokus på information och mer fokus på utveckling.”

”APT har fått en nytändning... ordet har känts fritt och inga pekpinnar.”

”-Det känns som om hela gruppen tycker att det blivit bättre på mötena. Du har blivit mer lyhörd. Alla verkar nöjda över att få mer feedback. Resultatet är att vi fått bättre möten även om vi ballar ur ibland och glömmer av oss”

- Nya arbetssätt som incheckning, spelregler, tvärgrupper, smågrupper, handuppräckning bidrar till bättre klimat och kommunikation
- Enstaka synpunkter på tidsbrist och svårigheter för nattpersonal att delta

Bärkraftighet kommer utvecklingen/resultaten bestå?

Vad tar du med dig av erfarenhet och inspiration som du vill fortsätta att utveckla ?

”Kommer fortsätta hålla fast i den röda tråden, ett tema som löper under tid, tex. med hjälp av böcker vi läser.”

”Det har gynnat min verksamhet då man märker att det skapar dialog och förändringar och att de trivs med mötena.”

”Medarbetarna upplever och känner delaktighet och ökad samhörighet, lär känna varandra bättre”



Medfinansieras av
Europeiska unionen

Slutsatser

Formulerade med stöd av



- **Hög relevans.** Behoven var väl identifierade, gemensamma och direkt kopplade till uppdraget som chef. Utbildningens mål (ökad delaktighet, psykologisk trygghet, bättre beslutsunderlag) svarar tydligt mot dessa behov.
- **Gott genomförande.** Pedagogiskt upplägg, rätt balans mellan lärande och praktik, hög grad av medskapande.
- **Hög måluppfyllelse.** Effekterna märks på individ-, grupp- och verksamhetsnivå. APT har gått från rutin till utvecklings forum med ökad delaktighet, gemenskap och tydligare beslutsprocesser.
- **Förutsättningarna för bärkraft är goda.** Utifrån att kunna fortsätta på samma sätt är förutsättningarna för bärkraft goda.

Projektet VILJA:s APT-utbildning är en träffsäker och verksamhetsnära insats som stärker ledarskap, delaktighet och lärande i de verksamheter där chefer utbildats. Utbildningen har gett chefer verktyg att göra APT till en meningsfull arena för dialog, beslut och utveckling, med goda effekter på arbetsplatsnivå.

Externt stöd i utvärderingen:
Christina Ehneström

