



Utvärdering av Chefsutvecklingsprogrammet

Hållbara Chefer®

KONTURA INTERNATIONAL

Allan Steen - beteendevetare, Kontura International

Jan Lindell - fil.lic. statistiker, Slot AB

Mars 2016



1. Bakgrund

1.1 Hållbara chefer

2007 fick Kontura International uppdraget från Bliwa Stiftelsen att genomföra utvecklingsprojektet "Hållbara Chefer" för 90 chefer inom kommuner, landsting, ideella föreningar och företag. Chefsutvecklingsprojektet genomfördes på grundval av ett gediget, vetenskapligt förarbete med väldefinierade målbeskrivningar, genomfört av Ingegerd Tolgerdt-Andersson på Handelshögskolan i Sthlm. Det omfattade 12 dagar med ett fylligt stöd till deltagarnas aktiviteter på den egna arbetsplatsen. Målet var att utveckla chefernas förmåga att över tid verka som chefer som kan, vill och aktivt bidrar till goda insatser i organisationen. Programmet utvärderades med en kontrollgrupp av oberoende forskare från Lunds universitet. Resultaten är publicerade av både universitetet och av Kontura International.

På denna bas av erfarenheter har vi skapat en plattform för chefsutvecklingsprogram som genomförs som både öppna program i vår egen regi och som interna program i olika organisationer. Hittills har 20 öppna och 22 interna program genomförts.

1.2 Mål för programmen

I de interna programmen är inriktning och mål anpassade till organisationens chefspolicy, strategiska intentioner och/eller målbilder. De öppna programmen har en mer generell inriktning. Alla program har en handlingsorienterad utvecklingsprocess som ger styrka i det egna ledarskapet och sätter fokus på det som måste göras tydligt och utvecklas på arbetsplatsen, kort sagt en nära koppling mellan person och verksamhet, närhet och perspektiv.

1.3 Pedagogik

Vi utgår från att människor lär på olika sätt och vi möter detta behov med olika metoder och former för inläring alltifrån handlingsinriktade övningar till undersökande reflektioner. Vår pedagogiska grundsyn innebär att vi aktiverar deltagarnas fond av erfarenheter och omsätter dem till en kunskap, som de kan förlita sig på. Med vår pedagogik vill vi säkerställa det egna ansvaret för läroprocessen – att få deltagaren att äga sin egen utvecklingsprocess. Pedagogiken är processinriktad och så långt som möjligt upplevelsebaserad. Stort utrymme skapas för träning, fyllig tid för reflektioner, genomgång och tillämpning av handfasta arbetsmodeller, korta teoretiska inslag och användning av metoder såsom organisationsspel, reflekterande team, kollegial coachning, open-space, självanalyser och ett målstyrt hemarbete som följs upp i starten av nästföljande workshop.

1.4 Utvärderingens omfattning

Utvärderingen omfattar 11 av 20 genomförda öppna program, Hållbara Chefer. De program som inte är inkluderade är 9 st som genomförts före 2011. För dessa saknar vi fullständiga data.

För att utvärdera effekter av programmen har vi använt oss av följande kvantitativa och kvalitativa mätmetoder:

1. Skattningschema för att mäta tillskott av deltagarnas utveckling under programmet



2. Skattningsschema för att mäta utvecklingen från start- till slutpunkten i programmet som besvarats av både deltagarna och deras chefer.
3. Deltagarnas programutvärderingar med både kvantitativa mått och kommentarer till ställda frågor i utvärderingsformuläret

Texten i ett par frågor i skattningsscheman har ändrats vid två tillfällen under tiden som programmen genomförts. Därför vi valt att särredovisa resultatet för tre grupper av program med likartat bedömningsunderlag. Dessa benämner vi A, B och C. Gruppen A av program har genomförts under tiden 2010-2012, gruppen B under tiden 2012-2015 och gruppen C under 2014-2016.

1.5 Skattningsscheman

De skattningsscheman som ligger till grund för utvärderingen består av en serie frågor som rör både det personliga ledarskapet och hur deltagarna lyckats påverka förhållanden på sin arbetsplats och sin verksamhet. På bas av frågorna och med en statistisk analys har vi skapat index eller faktorer som i huvudsak handlar om:

- *Självinsikt* - har insikt om sig själv som ledare, förstår sina drivkrafter, har tilltro till sin förmåga och har mod att sätta gränser
- *Kommunikativ förmåga* - har förmåga att lyssna och känna in, är tydlig och skapar lagkänsla
- *Balansen jobb/fritid* - har balans arbete/fri tid och känsla av kontroll över sitt liv, lyssnar på signaler om obalans, skapar utrymme för egen utveckling
- *Verksamheten* - har klarhet om uppdraget, förväntningar från olika intressenter, målen, avgränsningar i uppgifterna, besluts- och styrsystem
- *Befogenheter och ansvar* - har nödvändiga befogenheter, resurser samt balans mellan ansvar och befogenheter
- *Stöd* - stöd från överordnad chef och andra intressenter
- *Organisationskultur* - kreativitet och nytänkande, tolerans och trygghet, arbetsglädje, samarbete
- *Förändringsledning* - hanterar reaktioner på förändringar, använda verktyg i förändringar, agera i rollen som förändringsaktör.

1.6 Vår rapport

Vår rapport redovisar hur väl intentionerna med programmet uppfyllts. De kvantitativt redovisade resultaten är framtagna på statistiskt vedertagna sätt. Med faktoranalyser och andra statistiska analyser har vi undersökt strukturen i materialet och den interna reliabiliteten. Förändringar mellan mättillfällen före och efter programmet har undersökts med vedertagna metoder och med beräkningar av den statistiska signifikansen av uppnådda effekter. Rapporten innehåller en serie kvantifierade resultat som visas i grafer och tabeller. Den kvalitativa delen bygger på programutvärderingar. När olika metoder används och matchas mot varandra ökar säkerheten i slutsatser och vi kan finna mönster i utfallen.

De statistiska analyserna har utförts av den oberoende forskaren fil.lic. Jan Lindell, psykolog och statistiker med utvärderingar av beteendevetenskapliga undersökningar som specialitet.



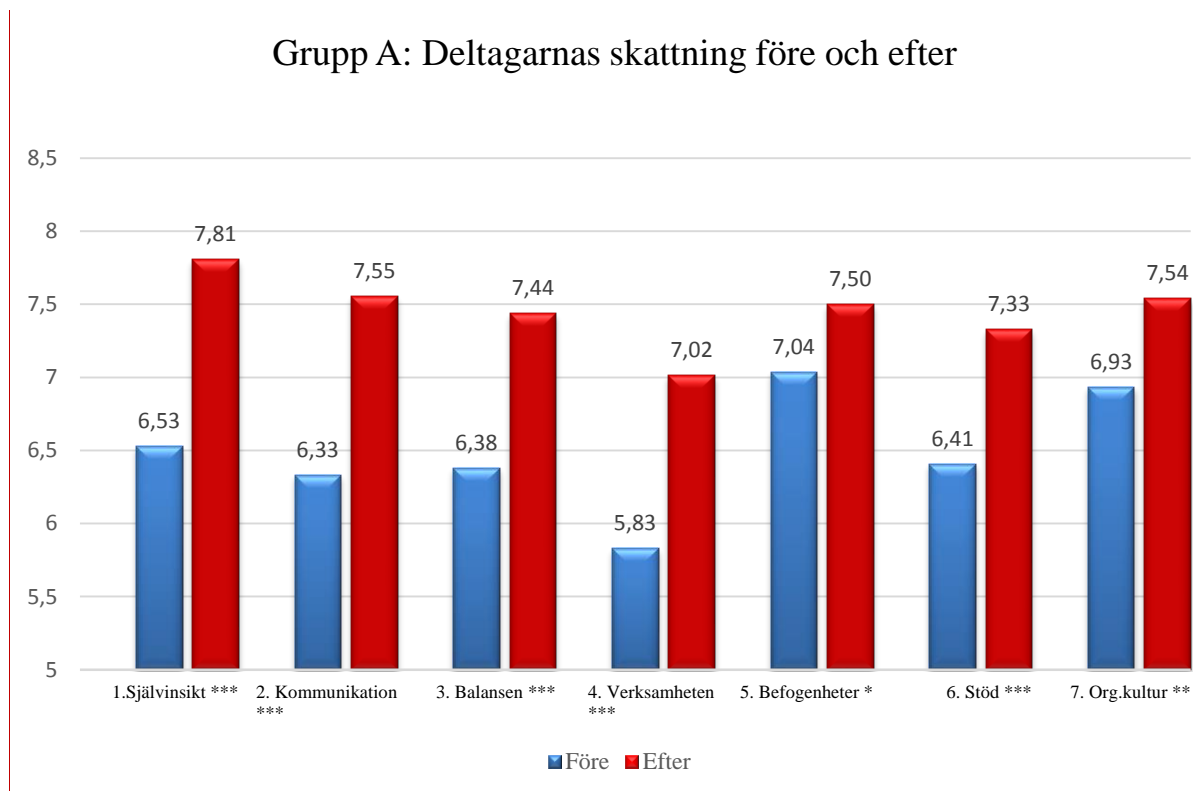
2. Effekter av programmet

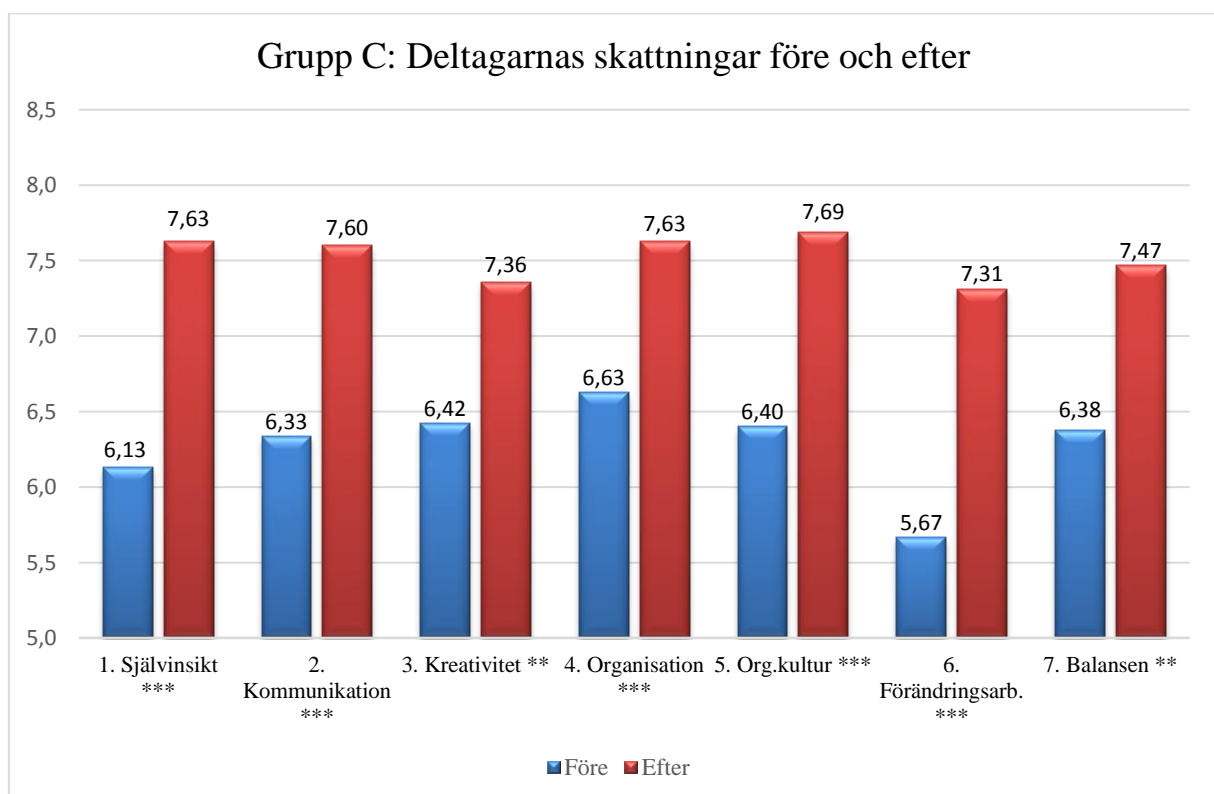
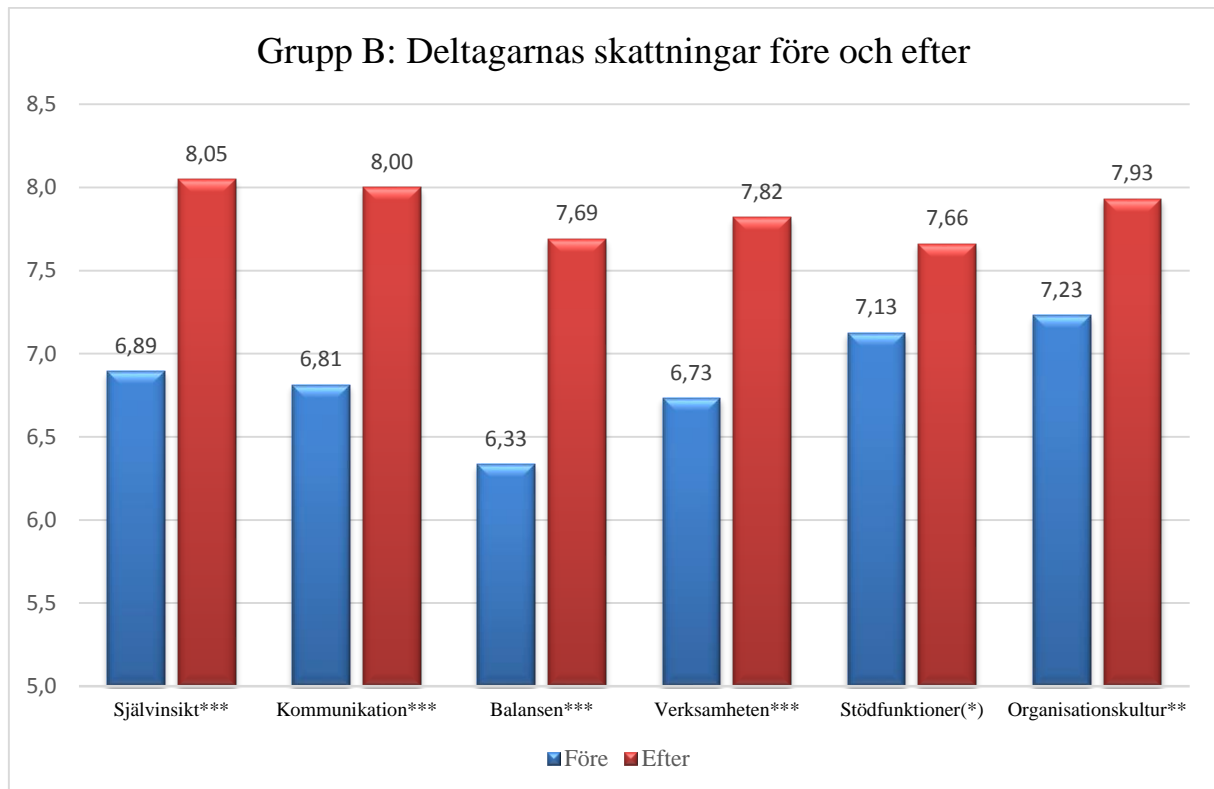
2.1 Skattning av utvecklingen från start- till slutpunkt

Ett mått på effekter av programmet är den för- och eftermätning av deltagarnas utvecklingsnivå som gjordes före och efter programmet. Den utfördes av genom att både deltagarna och deras chefer skattade utvecklingen inom de givna målområdena med hjälp av ett skattningsschema. Därigenom får vi två mått på vad deltagarna uppnått genom programmen. Om en statistiskt signifikant förändring uppnåtts anger vi det med stjärnor (*), där tre stjärnor är den högsta nivån eller $P < 0,001$.

2.2 Deltagnas egna skattningar före och efter programmet

Här visas vad deltagarna själva anser sig ha uppnått genom programmet på bas av sina bedömningar före och efter programmet.





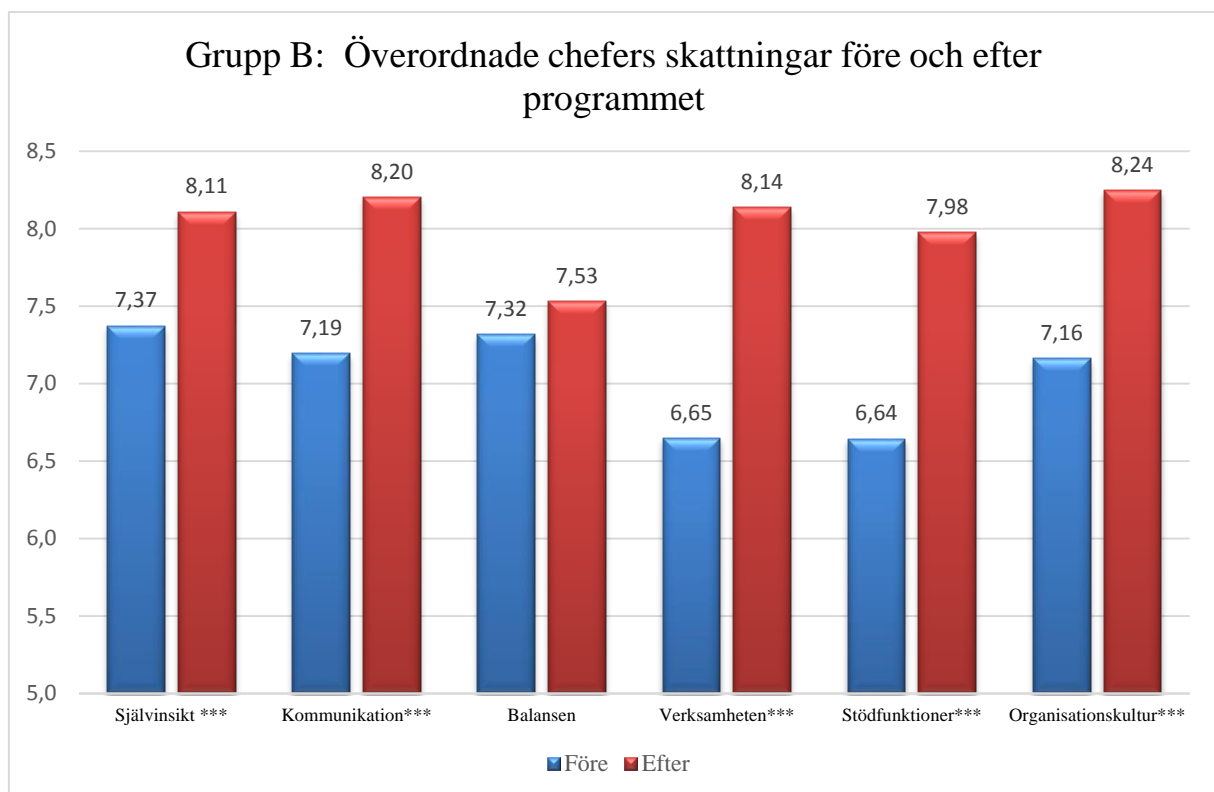
Skillnaden mellan uppmätta värden före och efter är som visas statistiskt signifikant inom alla mätområdena och i flertalet på den högsta säkerhetsnivån, $P < 0,001$. Det bör betyda att deltagarna själva upplevt en märkbar utveckling. De områden som mest framträder är aspekter som är relaterade till det personliga ledarskapet, **självisikt** (insikt om mig själv som ledare, tilltro till sin förmåga, mod att sätta gränser etc.) och **kommunikation** (förmåga att lyssna, känna in, vara tydlig, skapa lagkänsla etc.). Det är också tydligt att deltagarna ansett sig kunna

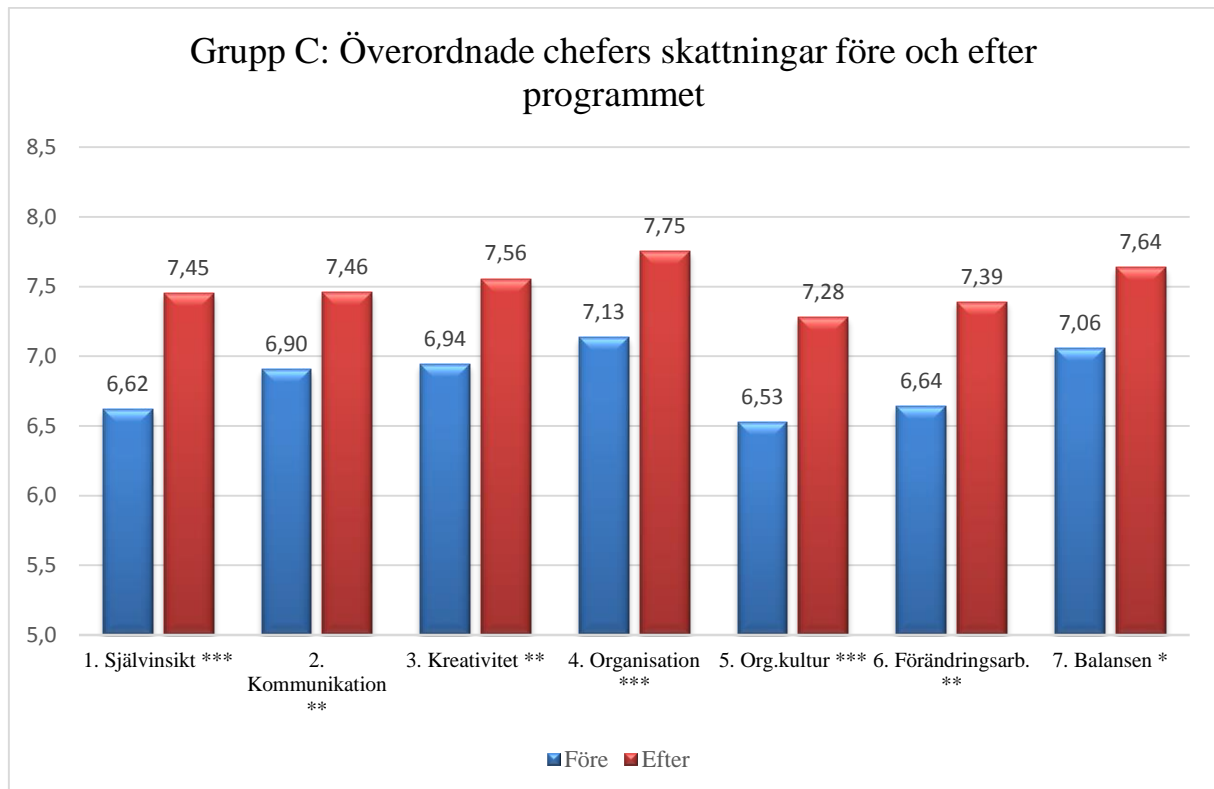


påverka förhållanden på sin arbetsplats, särskilt verksamheten (ökad klarhet om uppdraget, förväntningarna på sin roll från olika intressenter, målen i verksamheten etc).

2.3 Överordnades skattningar före och efter programmet

Självskattningar av detta slag kan dock vara problematiska eftersom de kan vara uttryck för önsketänkande och inte nödvändigtvis helt speglar vad som faktiskt skett. Därför är det viktigt med en ”kontrollfaktor”, här i form av skattningar från deltagarnas chefer. Diagrammen nedan avser överordnades för- och efterbedömningar av deltagarna. Vi har uteslutit grupp A eftersom vi saknar data från överordnade chefer.





Som visas har statistiskt signifikanta effekter uppnåtts inom alla målområden utom området balans (mellan arbete och fri tid, känsla av kontroll över sitt liv, utrymme för egen utveckling etc). Resultatet indikerar att både deltagarna och deras chefer ansett att en synlig och märkbar utveckling skett från start till slutpunkt. Särskilt intressant är att de överordnade cheferna tycks ha sett en större förändring på arbetsplatsen än vad deltagarna själva upplevt när det gäller organisationen och organisationskulturen. Skillnaderna är dock relativt små. Det viktiga är dock den överensstämmelse i stora drag som finns mellan deltagarna och deras chefer, vilket förstärker tilltron till resultatet.

2.4 Tillskott av utveckling inom målrelaterade områden

Under programmet har deltagarna i slutet av varje workshop fått skatta vilket tillskott av utveckling som de bedömer att de uppnått i samband med workshopen. Denna skattning är främst ett pedagogiskt verktyg syftande till att få deltagarna att reflektera över vad de tagit till sig i förhållande till målbilderna. Det har inneburit en hjälp för deltagarna att fortlöpande värdera och summera läromoment i programmet. Skalan som använts varierar från 0 till 9. Ju högre poäng desto mer tillskott.

2.5 Innehåll i de 6 workshopen

Innehållet i respektive workshop är i korthet följande:

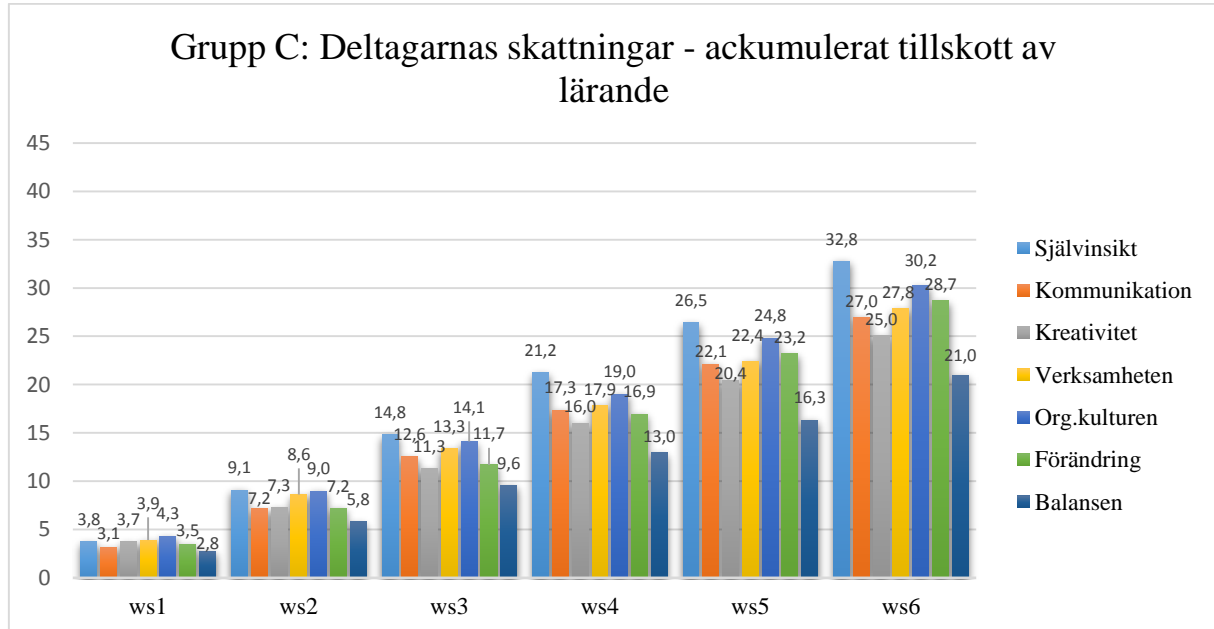
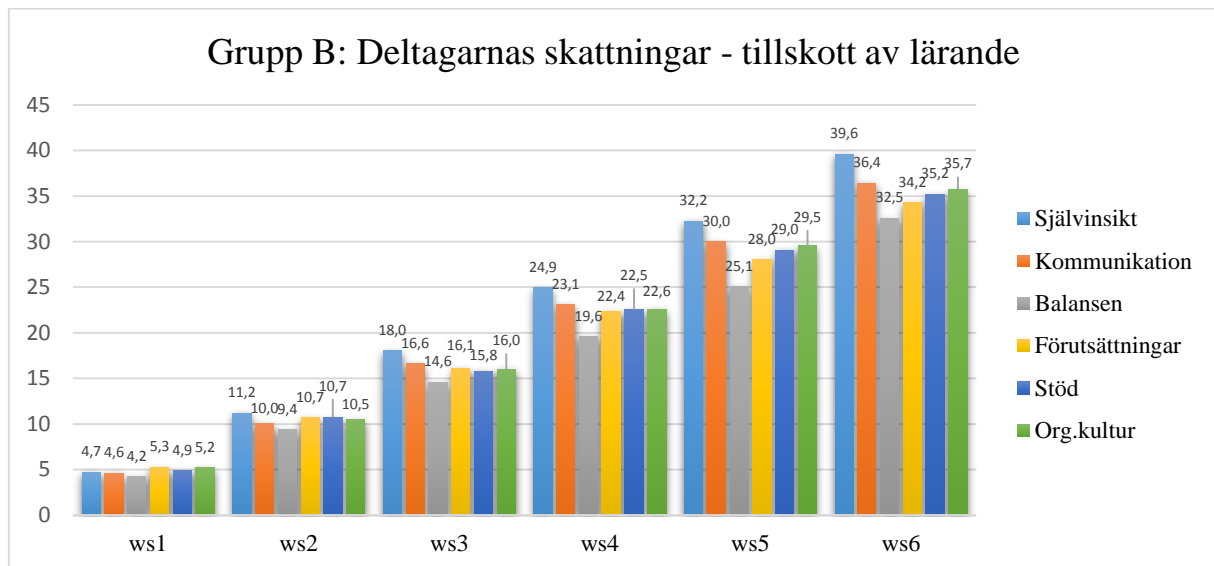
- Workshop 1 - Ledarskapets förutsättningar - plattformen för chefskapet
- Workshop 2 - Mitt ledarskap - det personliga ledarskapet – självbilden
- Workshop 3 - Det kommunikativa ledarskapet – dialogen – svåra samtal – aktivt lyssnande
- Workshop 4 - Lika och olika – gruppens möjligheter



- Workshop 5 - Förändringsledning
- Workshop 6 - Balansen i olika livssituationer.

2.6 Deltagarnas skattning av tillskottet i lärandet för varje workshop

Nedanstående diagram visar det ackumulerade tillskottet av lärande från workshop 1 till 6, för alla deltagare sammantagna. Vi har här valt att bara redovisa grupperna B och C eftersom gruppen A haft ett något annorlunda skattningsschema och en annan instruktion än övriga.



Här kan vi se ett stadigt tillskott av utveckling inom de målrelaterade områdena. Tillskotten är särskilt framträdande för de mer personrelaterade aspekterna i ledarskapet (självisikt och kommunikation) och förändringsledning, medan faktorn balans i arbets- och livssituationen har gett mindre tillskott.

Eftersom workshoparna fokuserar på olika teman eller målområden kan man förvänta sig en pendling mellan närmast 0-värden för vissa workshopar och högre på andra beroende på vad workshopen handlar om. Så är dock inte fallet. Enligt diagrammen har varje workshop gett

tillskott, även till områden som inte direkt har stått i fokus i just denna workshop. Det kan förklaras av att alla ämnen har koppling till varandra och att ett läromoment ger associationer till annat och därmed insikter och handlingsmöjligheter. De dagliga reflektionssamtalen i grupp ger deltagarna rika möjligheter att tillsammans skapa sammanhang mellan de olika workshoparna. Programmet har ju också starkt betonat helhetssynen på chef- och ledarskapet, vilket öppnar upp för utblickar mot olika områden även om ett har haft huvudfokus.

3. Programutvärderingar

3.1 Helhetsbedömning av programmet

Deltagarna har efter varje workshop gjort en programutvärdering och vid hela programmets slutpunkt har man dessutom bedömt helhetsvärdet av programmet. En 5-gradig skala där 5 är högst har använts.

Helhetsvärdering av programmen	Medelvärdet för alla program	Variation högsta till lägsta medelvärde
Programgrupperna A till C	4,5	Lägsta 4,0 (1 program) Högsta 5,0 (2 program)

Helhetsbedömningarna tyder på en jämn och god kvalitet i alla producerade program och med en tämligen hög lägstnivå.

Den ”egna medverkan” skattades också, dvs. deltagarens egen aktivitet och delaktighet, vilken gavs ett medelvärde på 4,1 som måste anses som högt i jämförelse med traditionella program.

3.2 Utvärdering av enskilda workshops

Här redovisar vi medelvärdet för samtliga workshops i alla program som ingår i vår rapport.

Workshops	Medelvärde för samtliga program
1. Chef-och ledarskapets förutsättningar - hörnstenar	4,2
2. Mitt ledarskap - personligt ledarskap - självbilden	4,4
3. Det kommunikativa ledarskapet – dialogen, samtalet	4,4
4. Lika och olika – den kreativa olikheten – gruppens möjligheter	4,5
5. Förändringsledning	4,3
6. Balansen i livssituationen – mot hållbara chefer	4,3

Som synes ligger värderingen av de enskilda workshopen på en stabil och betryggande nivå. Tendensen i det totala materialet är att medelvärdena stigit under senare år.

3.3 Deltagarnas skriftliga kommentarer till programutvärderingen

Deltagarna har utifrån sin helhetsbedömning av programmet skrivit ner sina kommentarer. De har besvarat frågor om den viktigaste kunskapen/insikten från programmet, vad som gett mest och minst, uppläggningsen av programmet, programledarnas roll och deltagarnas egen medverkan. Vi har samlat kommentarerna under ett antal rubriker för att skapa en viss struktur och överblick. Den absoluta merparten av kommentarerna har tagits med för att spegla



frekvensen av utsagor och var dessa har sin tyngdpunkt. Det bör vara uttryck för det som ansetts viktigt.

3.4 Viktigaste insikter/kunskaper från programmet

Begrepp och verktyg i ledarskapet

- Vikten av KASAM i stort och smått
- KASAM, förändringsarbete, länkning, ledarskapets hörnstenar
- Vikten av KASAM – jag har makten och möjligheten att bli den ledare jag vill
- Länkningen – mitt dubbla uppdrag
- Reflektera över nya metoder och verktyg som aldrig bör upphöra
- Hörnstenarna, girrot, verktygslådan
- Resan till att bli en bra chef är lång men fått verktyg att nå dit

Utveckling av Ledarrollen

- Självsikt kring mig som ledare
- Vikten av sammanhang och en målbild för ett tydligt, hållbart ledarskap
- Att jag måste sätta mål och gränser och var jag hittar lusten
- Kul att vara chef – vill verkligen jobba vidare
- Hur jag ska fungera som en hållbar chef – få tid för reflektioner
- Bättre insikt om mig själv, vem och hur jag är. Hur min profil ser ut och vad jag behöver tänka på och göra
- Jag har nu möjlighet att förändra och utveckla mig själv även på hemmaplan
- Speglingar av mig själv i andra. Nu är det bara att jobba på
- Hur man bygger kunskap av erfarenhet
- Att det alltid hänger på mig själv hur jag lyckas, inte skylla på annat
- Skapa mer tid för reflektion, få gruppen ansvarsfull så jag får tid för strategisk planering
- Känner mig mer målorienterad och roligt att nå målen. Tidigare tyckte jag att det bara var kul att gå till jobbet
- Insikten om mitt tidigare ohållbara uppdrag blev oerhört tydlig
- Höjd medvetenhet om hur jag är som chef
- Blivit tryggare i min ledarroll
- Upptäckt mina starka sidor
- Vikten av medvetna beslut och handlingar, tänka efter, reflektera
- De olika perspektiven på ledarskap
- Jag har sett många utvecklingsmöjligheter och att utveckla mitt chefsuppdrag
- Tro på mig själv – jag duger – jag kan
- Jag äger min utveckling och framtid
- Min inställning till uppdraget och hur jag kan påverka min utveckling
- Styrkan i olikheter
- Känner min potential till utveckling
- Stärkt min chefsroll – trygg, självinsikt
- Har verkligen omsatt mina möjlighetslistor
- Insikt om att jag styrts för mycket av andra förväntningar som gjort att jag inte utnyttjat mina egna styrkor.



3.5 Vad har givit mest i programmet?

Begrepp och verktyg i ledarrollen

- KASAM och dess fördjupning
- Insikten om vad KASAM innebär på djupet
- Verktyg för att mäta t.ex gruppens arbetsklimatet
- Hörnstenarna, förändringsprocesserna med alla verktyg
- Hörnstenaren i ledarskapet
- Förändringsseminariet, helt rätt för mig, hjälpt mig över kanten
- Förändringsarbetet
- Konfliktslösningsmodell, Chefsprofilen
- Konfliktsarbetet
- Chefsprofilen, TMS
- TMS-profilen
- TMS som utvecklingsverktyg
- TMS som gruppfokus
- Många riktigt bra verktyg, tankemodeller och bilder
- Checklistor av olika slag att användas i praktiken
- Länkningen och övningar
- Djupare insikt om kulturen på arbetsplatsen.

Lärprocessen

- Helheten och den genomgående kunskapsuppbyggnaden
- Helheten och att kunna tillämpa verktyg, bra exempel på erfarenheter
- Tid att reflektera med möjlighet att sätta ord på det man vill uppnå
- Diskussionerna, reflektionerna och kopplingen till verkligheten
- Utrymmet att få tänka och reflektera – fantastiska kursledare
- Reflektioner och backspeglar har varit oerhört värdefulla
- Blandningen av ny kunskap och reflektion
- Reflektionen kring utvecklingsfrågor
- Arbete med konkreta case från min arbetsvardag. Stort stöd med verktygen.
- Gått från att driva till att leda
- Processen och dynamiken i Gruppen
- Gruppdiskussioner och Gunnilas genomgångar och exempel
- Matnyttiga exempel som man kan prata om i gruppen såsom kultur och mål
- Gruppen och alla samtal med andra utifrån teorier vi gått igenom
- Alla diskussioner med chefer från andra branscher
- Mötet med andra kursdeltagare
- Backspeglarna och utbytet med andra chefer och kursledarnas erfarenheter
- Personliga diskussioner och backspeglar
- Erfarenhetsutbytet och öppenhjärtliga diskussioner mellan deltagare och ledare
- Att vi varit så konkreta och kunnat berätta och analysera våra olika problemsituationer i vardagen
- Gruppen, bra pedagogiska upplägg
- Innehållet, alla diskussioner, man har bjudit på sig själv
- Upplägget med att varva genomgångar med praktik och erfarenheter i smågrupper
- Öppenheten och engagemanget hos ledare och deltagare
- Passen om kultur, förändringsprocesser och gruppdynamik



- Nätverket, övningarna, grupparbetet.

Utveckling av ledarskapet

- Insikt om mig själv som person
- Självinsikten och den personliga utvecklingen
- Min personliga utveckling
- Att jag fått en bred bas att stå på. Upplägget är toppen
- Lärt känna mig själv och mitt uppdrag som chef men också redskap/metoder för att hantera olika situationer
- Förståelse för chefskapets hårda och mjuka sidor, allt handlar inte om person
- Insikten om mig själv som ledare, synliggjort mina drivkrafter och utvecklingsbara sidor
- Insikten om att jag behöver ha många delar på plats för att chefskapet ska fungera
- Förstå hur jag och andra motiveras av olika saker
- Blivit medveten om min roll som kulturbärare, hur jag blir tydligare i ledarskapet.

3.6 Vad har givit minst i programmet

- Lite långa genomgångar under förmiddagen dag 1
- En delar i backspeglarna har vandrat för långt
- Mycket papper-digitalt vore bättre
- För lite tid till Repet och Giro
- Vissa övningar
- En del material borde omarbetas
- Arbete med verksamhetsplanering och metoder. Har en bra struktur hos PM
- Verksamhetsstyrning
- Vissa teoripass som inte gett någon ny kunskap
- För mycket fokus på konsultverksamhet ibland
- Skillnad process – projekt
- Svårt att utvärdera varje gång – en del saker framträder efter lite tid
- Workshopen kring självinsikt
- Balans fritid/arbete
- Ibland lite långsamt, långa plenumreflektioner
- Vissa listningar som ej aggregerats eller analyserats
- Delar om kultur lite svåra att omsätta i vardagen.

3.7 Vad har jag saknat i programmet?

- Ingenting därför att helheten var bra
- Inget särskilt
- Mer teori
- Mer verksamhetsstyrning
- Mer tid för vissa delar, mer teori
- Ibland kändes inte teorierna bakom uppdaterade
- Mer av beteendevetenskapliga teorier
- Mer teori i vissa delar för att befästa en djupare kunskap
- Ibland tempo och energi
- Tidshållning
- Individuell feedback med fördjupning från kursledarna



- Coachning från Kontura t.ex. för TMS-profilen
- Mer personlig återkoppling
- Avslutande feedback från programledare på hur de uppfattade mig
- Tid i slutet av dag 1 för att reflektera över och sammanfatta dagen
- Reflektioner kvällstid, många i Sthlm åker hem
- Träning presentationer – kommunikationsavsnittet bristfälligt – mer feedback
- Svårt för reflektionstempot!
- Fler fiktiva övningar och sätta in det teoretiska direkt i ett fiktivt exempel, medan hemarbetet ska vara organisationsförankrat
- Mer träning av mer praktiska svårigheter typ svåra samtal
- Mer tid att nätverka fritt bland deltagarna.

3.8 Programledarna

Cirka 60 kommentarer har lämnats. Alla kan klassificeras som positiva i den meningen att alla ger uttryck för att programledarna på ett bra sätt bidragit till utvecklingen. Exempel på kommentarer:

- Oerhört bra
- Allt från bra till strålande. Mycket hög ”lägsta nivå”
- Över förväntan bra
- Helt fantastiska allihopa
- En otrolig kunskap
- Proffsiga, kompetenta, erfarna
- Aktiva, intressanta
- Jättebra
- Kloka, kompetenta, lyhörda
- Engagerade, motiverande, har lockat fram mig/oss till att utveckla ett nyfiket, positivt förhållningssätt
- Gillade alla skarpt och framför allt olikheterna.

3.9 Vad säger kommentarerna?

Det är uppenbart att deltagarna tyckt att programmet gett styrka i deras ledarskap, utvecklat deras chefs- och ledarroll, gett substans i deras uppdrag, fått en serie praktiska verktyg och upplevt en i stort sett utvecklande lärprocess med särskild betoning av utrymmet för reflektioner och koppling till det vardagliga arbetet. Bristerna handlar i några fall om dispositionen av olika ämnesområden, den administrativa hanteringen, övningar och inslag som ibland varit oklara, mindre meningsfulla eller alltför utdragna i tiden. Det som saknats rör sig i något fall om innehållet, behov av fördjupningar, vidgning av ämnen samt efterfrågan av mer stöd från konsulterna i form av feedback och personliga återkoppling.

4. Har målen nåtts?

Det långsiktiga målet med våra program för Hållbara Chefer är att utveckla deras förmåga att över tid verka som chefer som kan, vill och aktivt bidra till goda insatser i organisationen med fortsatt hållbarhet i chefsrollen. För att uppnå hållbarhet behöver chefer känna ett genuint engagemang för sitt uppdrag, känna tillit till sin förmåga att leda verksamheten och kunna



påverka organisatoriska och sociala förutsättningar i verksamheten. Hållbarhet måste då ses i ett längre tidsperspektiv. Vårt Chefsprogram har som mål att skapa förutsättningar och en plattform för en utveckling mot denna hållbarhet. Det gör vi genom att stärka chefernas förmåga att leda verksamheten, få dem att se möjligheter i sitt uppdrag, sätta fokus på det som behöver utvecklas och förbättras i den egna verksamheten och organisationen samt finna en balans i sin livssituation.

De resultat och effekter som visas med våra olika mätmetoder indikerar att vi uppnått våra programmål. Utfallen är i stora drag samstämmiga.

- För- och eftermätningar med vårt skattningsschema som besvarats av både deltagarna och deras chefer visar på statistiskt signifikanta effekter
- Mätningen av tillkottet av lärande för varje workshop tyder på en stabil och fortlöpande lärprocess
- Programutvärderingarna som gjorts av deltagarna ger en tydlig bild av ett aktivt lärande inom centrala områden och ett helhetsintryck av ett betydelsefullt värde med programmet.

Det finns brister i programmet som nämnts och som måste uppmärksammas, men de positiva elementen i helhetsbilden är starkt övervägande. Man kan naturligtvis diskutera hur stark måluppfyllelsen är eftersom vi inte har några kvantifierade mål. Det vi tar fasta på är att mätningarna visar på signifikanta effekter och att alla använda mätmetoder visar på samma tydliga tendenser, vilket givetvis förstärker värdet och tillförlitligheten i uppnådda resultat. Vi anser sammanfattningsvis att programmet Hållbara Chefer skapat en solid utveckling för deltagarna i samklang med målbilderna.

5. Interna program

De program som genomförts internt inom offentliga verksamheter och företag har också utvärderats och överförts till respektive organisation. Dessa utvärderingar har i stora drag visat ett likartat mönster som visas i föreliggande studie. Överlag har signifikanta effekter uppnåtts inom nästan alla mätområden

6. Förbättring av programmet

Vi har noterat att deltagarna påpekat brister i programmet, även om de är relativt få och av mindre omfattning. Vårt sätt att arbeta är alltid att ta fasta på synpunkter och söka förbättringar. Vid återkommande konsultmöten granskar vi innehåll, pedagogik och resultat. Vi utvecklar programmet fortlöpande utan att förändra innehållet och den pedagogiska plattformen i stort. När så är lämpligt tillför vi teorier i framkanten på forskningen, modifierar arbetsmodeller, förnyar verktyg och skapar en vassare pedagogik. Med hjälp av de mätresultat vi erhållit har vi en bas för fortsatt utveckling av programmet.