

Chefer i lärande organisation

Rapport nr 1. Deltagande chefers egen värdering av Stockholmsmodellen för ledarutveckling
Christer Sandahl, Medical Management Centrum, Karolinska Institutet

Förord

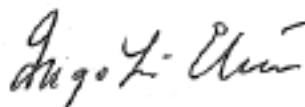
I Stockholms stad pågår ett projekt ”Stockholmsmodellen för ledarutveckling” avseende grupphandledning till stadens mellanchefer. Samtliga enhetschefer i Stockholms stad har inbjudits att delta i en utvecklingsgrupp för chefer. Syftet med grupperna är att stötta och utveckla enhetscheferna i deras chefsroll och att stimulera erfarenhetsutbyte över förvaltningsgränser. I utvecklingsgrupperna deltar chefer från olika verksamheter och förvaltningar för att få fokus på själva ledarrollen. Under de senaste tre åren (2004–2006) har 47 samtalsgrupper startats med totalt 365 deltagande chefer och 31 interna samtalsledare har utbildats. Grupperna har träffats tio gånger med ungefär en månads mellanrum och tre timmar per tillfälle.

Projektet följs och utvärderas kontinuerligt av forskargruppen för Prevention av Arbetsohälsa, vid Medical Management Centrum, Karolinska Institutet. Denna rapport är en första delrapport och en slutrapport kommer under våren 2007. Utanför denna studie har fler samtalsledare utbildats och nya utvecklingsgrupper startat.

Stockholm september 2006



Rolf Mirlas
Direktör Kompetensfonden



Ingalill Elwin
Samordnare Chefsutveckling

Innehåll

| | |
|---|----|
| Bakgrund..... | 5 |
| Lärande organisation | 7 |
| Stockholmsmodellen för ledarutveckling..... | 9 |
| Preliminära resultat..... | 10 |
| Chefernas råd till Stockholms stad..... | 18 |
| Referenser | 19 |

Bakgrund

Förväntningarna på chefer är höga. Å ena sidan ställer överordnade chefer krav på ökad effektivitet och bättre resursutnyttjande. Men det får inte ske till pris av kritiska röster, dålig stämning, missnöje eller konflikter bland övrig personal.

Medarbetarna å den andra sidan vill ha inflytande, en positiv arbetsmiljö med individuellt avpassade krav på prestation, god samvaro och framförallt uppleva att man gör något som är meningsfullt, inte minst genom att det man gör har en betydelse för andra. De vill ha en chef som är en god förebild, som visar omtanke och som kan inspirera och engagera.

Hur man än gör som chef är sannolikheten stor att någon blir missnöjd. Detta inser de flesta chefer efter några år i rollen, men det är en besk medicin att svälja. Det finns en risk att man blir cynisk eller gör sig oåtkomlig, vilket är ett kortsiktigt försvar som leder till minskad arbetsglädje för både chef och medarbetare.

Att vara chef är visserligen ett svårt men trots allt intressant arbete. Det är ett arbete som i många avseenden bör kunna uppfylla de ”klassiska” kriterierna på det ”goda arbetet”. Det finns t.ex. förutsättningar för eget beslutsutrymme och kontroll och hög sannolikhet att man känner mening med sitt arbete. Risken för arbetsrelaterad stress är liten om kraven är någorlunda i balans med den egna kompetensen och att man får de rätta förutsättningarna i form av ekonomi, administration etc, att det finns socialt stöd (särskilt från den egna chefen), att man upplever belöningar och sanktioner som rättvisa och att det ges möjlighet till utveckling inom arbetet. Om en

eller fler av dessa aspekter på det goda arbetet bryter samman ökar å andra sidan risken för stress och utbrändhet.

De underställda medarbetarna är en del av chefens arbetsmiljö. Om de är stressade, otillfredsställda, cyniska, i konflikt eller oengagerade ökar naturligtvis pressen på chefen. Men chefen är också en betydelsefull faktor i personalens arbetsmiljö. De flesta har någon gång upplevt vad ett chefsbyte kan betyda. En ny chef kan ställa till mycket oreda bara på några veckor. Innan rådde kanske ett tillstånd då arbetet flöt på med normala störningsmoment och frustrationer. Man löste problem vartefter de uppkom och hade inte någon större anledning att fundera över hur och vem chefen var. Genom en ny chef som är för otålig, auktoritär, manipulativ eller svag kan plötsligt konflikter och dålig stämning bli en del av vardagen. En konsekvens kan bli ökad frånvaro, sjukdom och stressrelaterade symtom.

Det är vanligt att medarbetare klagar på chefer. I den offentliga debatten lyfter man ofta fram bristande ledarskap som en orsak till dålig arbetsmiljö, arbetsrelaterad stress, sjukskrivningsproblematik etc. Forskning på området tyder på att ledarskap är en, av flera faktorer, som påverkar hälsa. I en litteraturstudie konstaterar visserligen Nyberg et al. (2005) att den mesta empiriska forskningen rör förhållandet chefsbeteende/attityder och medarbetarnas arbetstillfredsställelse. Man anser dock att det finns fog att anta att arbetstillfredsställelse har ett samband med hälsa. På denna grund drar man slutsatsen att bl.a. följande faktorer i ledarskap är hälsofrämjande:

- Att chefen visar omtanke om sina medarbetare
- Att chefen möjliggör för medarbetarna att ha kontroll över arbetsmiljön och skapar förutsättningar för delaktighet
- Att chefen inspirerar medarbetarna att se meningen med arbetet
- Att chefen ger struktur när det behövs, särskilt i pressade situationer

Studien ger också stöd för att följande aspekter inte främjar arbetstillfredsställelse och hälsa:

- Att chefen inte visar omtanke om sina medarbetare
- Att chefen instruerar på ett opersonligt sätt eller undandrar möjligheter till delaktighet och egenkontroll
- Att chefen uteslutande tillämpar ett uppgiftsorienterat ledarskap
- Att chefen tillämpar en låt-gå-mentalitet eller undviker att relatera till medarbetarna.

Slutsatserna från denna forskningsgenomgång är inte helt olika de som Tollgerdt-Andersson (2005) kommer fram till efter att hon jämfört några organisationer med hög respektive låg sjukfrånvaro. Hon

lyfter emellertid särskilt fram behovet av tydlighet; att uppdraget är tydligt formulerat och kan brytas ner till klara mål och att man kan ange hur de ska nås. Men det handlar också om tydliga chefer som är tillgängliga och närvarande och som tar beslut och bestämmer när det behövs. Hon sammanfattar med att det inte handlar om ett auktoritärt ledarskap utan ett ledarskap med auktoritet. En chef kan inte bestämma sig för att vara en auktoritet, utan det är medarbetarna som tilldelar en chef auktoritet t.ex. på grund av att de känner respekt och tillit. Auktoritet får en chef när han eller hon tar ansvar och själv visar respekt och tillit. Tollgerdt-Andersson anser att det är just sådana kvalitéer som ledarutveckling måste ta fasta på, d.v.s. den bör fokusera på att stärka chefernas självförtroende och ge förutsättningar för att öka tryggheten i chefsrollen. Slutsatsen är att medarbetarnas hälsa påverkas i positiv riktning av en ansvarstagande chef som är relationsorienterad, intresserad av och visar omtanke om sina medarbetare och samtidigt ger struktur och är tydlig.

I chefsutbildningar har relationsinriktat ledarskap predikats under flera decennier. Och chefer går på många utbildningar. Trots det tycks den arbetsrelaterade ohälsan snarast ha ökat. Det verkar inte som att chefer lär sig nya förhållningssätt eller beteenden genom att gå på kurs. Bara för att man anammar de rätta orden, betyder det inte att man lär sig att leva efter dem. Steget från attityd till beteende kan vara långt. På många arbetsplatser ger just detta upphov till stor upprördhet. Man får höra så fina ord från ledningen, men man gör något annat i praktiken.

Lärande organisation

En lärande organisation definieras genom dess förmåga att anpassa sig till de ständigt förändrade förutsättningarna i omvärlden och därigenom nå verksamhetsmålen och samtidigt förbättras och utvecklas. Pedagoger menar att ungefär nittio procent av allt vuxenlärande sker på arbetet. Man brukar också hävda att ledarskapet är motorn i en lärande organisation.

Mycket talar naturligtvis för att en organisation som har nöjda och friska medarbetare också är en organisation som levererar goda resultat i termer av kvalitet och service, och i dess förlängning uthållig överlevnad. Medarbetarnas arbetsglädje, nyfikenhet, ifrågasättande, problemlösande, reflektion och handlingsberedskap, kort och gott deras hälsa, är faktorer som brukar nämnas som kriterier på en lärande organisation. Men hur ska chefer vara för att kunna skapa ett arbetsklimat som kännetecknas av en sådan arbetsglädje.

I forskning om s.k. fördelat ("distributed") ledarskap har man utvecklat tankegångar om vad som krävs av chefer i en lärande organisation. Utgångspunkten i denna forskning är att chefens primära uppgift är att möjliggöra för sina medarbetare att lära, ta ansvar, och leda delprocesser i arbetet. Förutom det tydliga ansvarstagandet ingår även i uppgiften som chef:

- Att leda dialog och samtal på ett sätt så att alla synpunkter kommer fram och att tid ges för reflektion och genomtänkt problemlösning. Många har beskrivit den erfarenheten att

lösningen på problem ofta finns i den egna personalgruppen, men att chefer inte ger sig tid för att lyssna på och ge utrymme till dem som har den verkliga kunskapen.

- Reglera stress och oro. På alla arbetsplatser går man igenom faser då arbetsbelastningen är för hög eller då det finns orosmoln eller faktorer som hotar verksamheten. Chefens roll är då att vara den som stabilt, men realistiskt, balanserar verklig information mot överdrivna fantasier.
- Skapa utrymme för att bearbeta erfarenheter. Lärande kan bara uppstå om man ges tillfälle att reflektera såväl över misslyckande som över framgång.
- Härbärgera situationer där man inte vet vad man ska göra. Det finns situationer på de flesta arbetsplatser som är osäkra och tvetydiga. Detta brukar vara ångestskapande och chefer har en tendens att lindra sin egen och medarbetarnas oro genom att agera. Hellre göra något än att känna sig maktlös. Ibland kan det vara bra, men ofta blir resultatet bättre om man står ut med osäkerheten och ändå kan förmedla en känsla av att lösningen sakta gror inom organisationen. Som någon uttryckte det: "Gräset växer inte fortare för att man drar i det".

- Hantera nödvändig osäkerhet och otydlighet kring egen och andras roller. I en dynamisk och föränderlig omvärld, blir med nödvändighet även rollerna dynamiska och föränderliga. Om man vill nå sitt mål när man seglar måste man anpassa sig till vindar, strömmar och grund. Det är på samma sätt i en organisation och då kommer med nödvändighet rollerna att ibland kännas oklara och otydliga. Chefens uppgift blir då att ständigt arbeta med att den dynamiska anpassningen och förändringen både av sin egen och medarbetarnas roller.
- Känna igen och hantera egna och andras känslor. I relationer och mellanmänsklig kommunikation är faktainformation inte oväsentlig, men en kanske ännu viktigare informationskälla är emotioner. Enbart genom att förstå känslor, sina egna och andras, kan chefer bli tydliga och autentiska i sin kommunikation och därigenom få den tillit och respekt som leder till auktoritet.



Stockholmsmodellen för ledarutveckling

Ledarskap är alltså framförallt att relatera och kommunicera. Det är tydligt att ledarskap handlar mer om känslor och relationer än vad chefer i allmänhet tänker sig. Då arbetsuppgiften i sig innefattar mellanmänniska relationer, konflikter, auktoritetsproblematik och kommunikation blir det mycket komplext. Särskilt utmanande är det när man blir emotionellt påverkad, t.ex. arg, ledsen eller skamsen. I situationer som är känslomässigt laddade har vi en tendens att reagera automatiskt med tidigt inlärdascheman eller beteendemönster i relation till andra. Dessa automatiska beteenden som en gång i tiden var konstruktiva är inte alltid de mest lämpliga i chefsrollen. Man behöver lära om och utveckla nya sätt att vara med andra. Dessa beteendeprogram utvecklas i interaktion och ofta i betydelsefulla möten med andra när man prövar nya sätt att vara.

Chefsutbildning måste därför ta sin utgångspunkt i hur man kan förmedla relations- och kommunikationsfärdigheter. Denna kunskap har vi sällan ord eller symboler för. Tyst kunskap kallas det ibland. Den medvetna, formella kunskapen (sådan som man kan läsa i böcker om) behövs också för att ge kognitiv struktur och stöd, men lärandet om ledarskap som relation uppstår endast i interaktion och dialog med andra.

Chefsutbildning behöver innehålla moment av teori och begrepp, men tyngdpunkten bör alltså vara i det lärande som uppstår i växelspelet mellan reflektion å ena sidan och det vardagliga arbetet å den andra sidan. Lärande av detta slag bygger på egna vardagliga erfarenheter, värderingar, självkänedom, tillit och meningsskapande. Det är denna kunskap om

lärandeprocesser som ligger bakom en ökande användning av handledning (coaching) och utvecklingsgrupper för chefer.

Stockholmsmodellen bygger på att interna samtalsledare utbildas i handledningsmetodik som utvecklats inom ramen för forskningsprojektet. En av fördelarna med detta förfaringsätt är att dessa samtalsledare är förtrogna med organisationen och företagskulturen, vilket vi hoppades skulle vara en underlättande faktor. Det är naturligtvis även en ekonomisk faktor av betydelse. En av frågeställningarna i forskningen har varit om det går att använda intern personal som samtalsledare efter utbildning i handledningsmetodik. Samtalsledarna valdes ut efter en rekryteringsprocess med stöd av extern konsult.

Vi antog att det var viktigt att samtalsledarna hade en tydlig struktur att hålla sig till och att de själva under processens gång fick egen handledning. En manual som beskriver tillvägagångssättet utvecklades och de blivande samtalsledarna fick fem dagars utbildning. I manualen beskrivs de olika stegen i grupprocessen, som t.ex. att vid det första grupptillfället ska syfte och metod introduceras. Då formuleras också gemensamt ett kontrakt avseende närvaro, konfidentialitet, öppenhet och respekt. De följande gångerna ska följa ett likartat schema med en runda för akuta problem, en grundlig analys och bearbetning av ett eller ett par dilemman som upptar en av cheferna. Varje tillfälle avslutas så med en reflektion över lärandeprocessen i utvecklingsgruppen, d.v.s. man fokuserar lärandet om lärande som ofta anses vara en av grundpelarna i en lärande organisation.

Preliminära resultat

Cheferna själva är positiva och tacksamma över det stöd de erbjudits. Nittio procent uppger att de skulle rekommendera en kollega att delta i en handledningsgrupp. I fokusgruppsintervjuer framkommer att de anser att denna form av chefsstöd i jämförelse med traditionell utbildning är mer personlig och mer förändrande. Interaktionen mellan gruppdeltagarna anses vara det som mest bidrar till lärandet. Man uppskattade att få feedback från andra i liknande situationer liksom att lära känna andra arbetsplatser genom de berättelser som man fick ta del av. De ansåg att deras egen problemlösningsförmåga hade ökat genom den metod för analys och reflektion som de lärt sig. Många chefer menade att de genom erfarenheterna från gruppen fått en fördjupad förståelse av hela organisationen och att de därigenom bättre kunde förstå sina egna chefers dilemman.

Av de 365 chefer som anmälde sig till utvecklingsgrupp hoppade 73 personer (20 %) av antingen innan gruppen startade eller före gång fyra. Tjugonio av dem (40 %) har svarat på enkätfrågor om orsaker till avhoppet. De flesta uppgav omständigheter i det egna arbetet som skäl. Det handlade om tidsbrist, ändrade arbetsförhållanden, annan utbildning eller möten som gick före. I några fall handlade det om sjukdom, olämpliga mötestider eller resväg. Endast tre personer uppgav att kursen inte motsvarade förväntningarna eller att de var kritiska. I ett fall hade den egna chefen avrått från deltagande.

En utvärderingsenkät har besvarats av 85 % (n=173) av de chefer som fullföljde sitt deltagande i samtalsgrupp under perioden 2004–2005.

I följande frågor som avsågs ge en bild av chefernas helhetsbedömning låg genomsnittet på 6 i en skala med intervallet 1–7

I vilken utsträckning

1. Såg du fram emot att delta i en utvecklingsgrupp?(6)
2. Motsvarade utvecklingsgruppen dina förväntningar? (6)

Hur nöjd eller missnöjd är du

3. Med samtalsledarens insats? (6)
4. Med att ha deltagit i en utvecklingsgrupp (6)

Praktisk nytta?

Fyrtio chefer har deltagit i en av åtta s.k. fokusgruppsintervjuer och ytterligare två har intervjuats individuellt. Ett av våra huvudintressen var att få en uppfattning om de deltagande cheferna tyckte att de haft någon praktisk nytta av att delta i samtalsgrupp. I samtliga fokusgrupper var svaren entydiga. De allra flesta kunde ge exempel på hur man fått hjälp med konkret problemlösning. Man betonade att det varit särskilt viktigt att man lärt sig att analysera problem och motstå impulsen, som beskrivs ovan under rubriken "lärande organisation", att agera utan att analysera. Följande citat är hämtade från fokusgrupperna:

"Lärt mig att inte gå direkt på lösning, utan vända och vrida, analysera först."

"Att i lugn och ro få diskutera vardagliga situationer och problem, det är att få utrymmen för problemlösning."

"Sedan löste du faktiskt problem rent konkret."

"Det var väldigt inriktat på att vi skulle lösa personalproblem eller konkreta saker."

"Man fick med sig konstruktiva förslag som man kunde testa."

Metoden

Samtalsmetoden i sig upplevdes som mycket positiv. Cheferna gav uttryck för att det väl strukturerade upplägget hjälper mycket. Pedagogiken var inte helt lätt att förstå från början, men uppskattades när man så småningom förstod vad det hela gick ut på. Någon sa t.ex: "Det var krävande. Svårt i början, sedan mycket bra." Flera hade tagit till sig själva förhållningssättet att inte gå direkt på lösning och använt delar av metoden i sina egna arbetsgrupper, vilket torde främja lärandet i organisationen som helhet. Många uppskattade att det var demokratiskt, att metoden gjorde det möjligt för alla att komma till tals. Det var trygga grupper där det var fritt att prata menade man.

I enkäten låg genomsnittet på 5.8 i en skala med intervallet 1–7 i frågor som handlade om utvecklingsgruppernas träffar:

I vilken utsträckning...

1. Har de andra deltagarnas erfarenheter varit värdefulla för dig?(6)
2. Har du i gruppen kunnat ta upp problem från din arbetsplats som personligen engagerat dig?(7)
3. Har de andra tagit upp problem från sina arbetsplatser som personligen engagerat dig?(6)
4. Tycker du att de andra deltagarna tog upp intressanta problem?(6)
5. Var de andra deltagarna intresserade av dina problem?(6)
6. Har du fått feedback från de andra deltagarna på ditt sätt att vara som chef?.....(5)
7. Har du gett feedback till de andra deltagarna på deras sätt att vara som chef?.....(5)
8. Fanns det tid att prata igenom problemen ordentligt?(6)
9. Fanns det tid för eftertanke?.....(6)
10. Var metoden ni arbetade efter lätt att ta till sig?(6)

Jämfört med traditionell utbildning anser många av de intervjuade att utvecklingsgrupperna erbjuder något annat. Man uppskattade känslan av att vara i samma båt, att ingen förutsattes vara den som skulle lära de andra, utan att alla hade värdefulla erfarenheter som andra kunde lära av, att man tillsammans byggde en bas av erfarenheter av verkliga händelser. Metoden var mer personlig ansåg man, men därmed också mer krävande:

"Gruppen ger mycket mer. Mer personligt. Nyttig process."

"Det bygger på en viss öppenhet. Att man vågar ta upp saker."

"Man vågade släppa på prestigen som man kanske har inför sina arbetskamrater."

"Det kräver lite mer av en."

"Det tog en liten stund innan pedagogiken gick in."

"Det är en otrolig skillnad mot att sitta i en större församling på en traditionell utbildning."

Jämfört med individuell coaching uppskattade man att få inblick i andras verksamhet och verklighet och ansåg att grupprocessen i sig tillförde något av värde:

”Det var så inspirerande med mångfalden.”

”Alla har ju så mycket erfarenhet och att man tog vara på den var det bästa tycker jag.”

Interna handledare

I huvudsak var de intervjuade cheferna positiva till att ha internt rekryterade samtalsledare som känner till verksamheten och staden. Trots manual och den handledning som gavs till samtalsledarna fick vi intrycket att grupperna fungerat olika i vissa avseenden. Ett problem som förekom i en del grupper var dålig och oregelbunden närvaro. Detta tycktes ha ett samband med i vilken utsträckning samtalsledarna upplevdes som auktoriteter i sin roll. I de grupper där närvaron var oproblematisk, i den meningen att de flesta kom eller anmälde förhinder i god tid, hade samtalsledarna varit tydliga med kontraktet och vid första tillfället gett ordentligt med tid för att bearbeta villkoren för att utvecklingsgruppen skulle bli meningsfull för de medverkande. Huvudintrycket var emellertid att det var en stor fördel att ha samtalsledare som hade egen erfarenhet från att arbeta i staden, vilket illustreras av följande citat:

”Det var en stor fördel att det var någon som samtidigt var som en del i gruppen. Som var i samma position men i en annan förvaltning och ändå visste hur det gick till.”

”Förförståelsen för vår verksamhet, för en politiskt styrd organisation finns ju där.”

Självförtroende och trygghet i chefsrollen?

Många av de intervjuade gav uttryck för att de haft stor nytta av gruppen och att de genom deltagandet framförallt ökat sin problemlösningsförmåga. Man säger att man har utvecklats och lärt sig att se och undersöka problem från många håll innan man prövar en lösning. Man har lärts sig att stanna upp och reflektera, att inte låta sig påverkas och bli pressad till ogenomtänkta beslut. Detta i sin tur förutsätter en ökad säkerhet och trygghet i rollen. I gruppen kunde man upptäcka att man inte var ensam om alla de olika problem som chefer kämpar med och som ibland suger energi ur dem. Hur viktig gruppen blev för en del illustreras av dessa citat:

”Eftersom jag är ensam på min skola så kände jag att jag längtade efter att få sitta och prata med andra.”

”Växte i konkurrensfri grupp. Inte ensam om problem.”

Om cheferna är överväldigande positiva till erfarenheten att delta i utvecklingsgrupp, är de inte lika entydigt övertygade om att detta stärkt dem i sin ledarroll, även om genomsnittet på den typen av frågor i enkäten ger ett värde på 5 i skalan som varierar mellan 1–7. I perspektivet att självförtroende och säkerhet i ledarrollen ligger på ett djupare personligt plan kan man ändå konstatera att det är anmärkningsvärt att en majoritet av cheferna tycker att man har påverkats i positiv riktning även i detta hänseende.

I vilken utsträckning har ditt deltagande i utvecklingsgrupp bidragit till att

1. Stärka ditt självförtroende?.....(5)
1. Förändra din syn på din ledarroll?(4)
2. Tydliggöra din ledarroll?(5)
3. Påverka din medvetenhet om hur du är som ledare?(5)
4. Du har utvecklats som ledare?.....(5)
5. Underlätta dina dagliga kontakter med medarbetarna?(4)
6. Förändra ditt sätt att hantera svåra medarbetarärenden?(5)
7. Ditt arbete känns mer meningsfullt för dig?.....(4)

Den egna stressen och hälsan?

Preliminära analyser antyder att stressnivån för chefer i Stockholms stad har ökat under de år som studien pågått. Det verkar emellertid som att de chefer som gått i utvecklingsgrupper har en något lägre ökningstakt vad gäller upplevd stress. I fokusgruppsintervjun återkom cheferna ofta till hur fantastiskt det var att få sätta sig ner i lugn och ro, att stanna upp i ett högt tempo och ge sig tid att fundera över vad man gör. Chefer kan lätt dras in i ett beteendemönster av att med fullbokade almanackor rusa från det ena mötet till det andra, för att sedan ta med sig rapporter och annat för att läsa hemma och avsluta dagen med att gå igenom olästa e-mail. I det perspektivet kan man förstå att utvecklingsgrupperna kan tjäna syftet att bromsa upp och dra ner på tempot. Många beskrev hur utvecklingsgruppen blev som ett andningshål. Följande citat illustrerar detta:

”Det skapar tid att få fundera i lugn och ro. För det saknar jag fruktansvärt mycket. Det är så ruschigt omkring en hela tiden.”

Lärande organisation?

Organiseringen av utvecklingsgrupperna uppfyller i sig ett kriterium på en lärande organisation, d.v.s. att man skapar system för erfarenhetsutbyte och lärande. Lärandet skedde uppenbarligen på många nivåer, framförallt det personliga lärandet om den egna rollen som man också hade praktisk nytta av. Men cheferna ger också exempel på hur man genom att ta del av erfarenheter från andra verksamhetsfält lärt sig om Stockholms stad som organisation. I viss utsträckning har man också använt grupperna som ett sätt att utvidga sitt nätverk.

Grupperna kom till olika slutsatser om man ville fortsätta träffas eller inte. En del tyckte det kändes bra att avsluta helt för att kunna gå vidare till nya lärtillfällen, andra fortsatte att träffas några gånger och ytterligare några grupper höll regelbunden kontakt. Många uppgav att de i gruppen hade lärt känna någon som de skulle kunna vända sig till om de fick framtida bekymmer i sin chefsroll. I enkäten uppgav hälften av de tillfrågade att de genom grupperna utökade sitt nätverk inom Stockholms stad. Följande citat illustrerar några olika typiska svar:

En annan aspekt på detta tema är samtalsledarnas kompetensutveckling. Ingen av dem som rekryterades till denna roll hade tidigare erfarenhet av att arbeta på detta sätt. Utöver det faktum att de, precis som övriga deltagare genom alla exempel som gavs från olika verksamheter, lärt sig mycket om Stockholms stad i stort, så har de också skaffat sig kunskap om en form av ledarutveckling som de kommer att ha nytta av i andra roller i Stockholms stad. Det är sannolikt att det för vissa befattningar kan vara en merit att ha varit samtalsledare, men framförallt blir de bärare av vad begreppet lärande organisation kan betyda i praktiken.

En kritisk aspekt av en lärande organisation är i vilken utsträckning erfarenheterna från lärande system tas tillvara i verksamheten och organisationen. Av enkäten framgår att det sker i viss utsträckning, men att det finns utrymme för förbättring i detta avseende. I den sjugradiga skalan blev genomsnittet 4.5:



"Vi sitter i samma situation var vi än är."

"Nej, ingen tar rodret för att träffas."

"Vi hade en väldigt, väldigt bra grupprelation. Vi sågs till och med i går kväll på restaurang."

I vilken utsträckning

1. Tillvaratas era olika erfarenheter som chefer.....(5)
2. Kan ni diskutera öppet och fritt?(5)
3. Diskuterar ni era arbetsformer?.....(4)
4. Har ni tid att prata om hur ni ska utveckla era arbetsformer?.....(4)
5. Avsätter ni tid för att blicka framåt?.....(4)

I intervjuerna gav man ofta uttryck för en något desillusionerad syn på de egna chefernas engagemang i deras egen chefsutveckling. Bara undantagsvis hade man blivit uppmuntrad att delta i utvecklingsgruppen av sin överordnade chef. Oftast visades deltagandet i gruppen ringa intresse och man beklagade att man fick så få reaktioner från chefer eller kollegor. Följande citat illustrerar chefernas besvikelse:

”Chefen kanske känner sig hotad. Kanske borde gå själv.”

”Det värsta är att skulle någon behöva gå det här, så är det han.”

”Personalproblem och dålig kommunikation med sin närmaste chef, det var ständigt återkommande.”

”Chefen visste inte om att jag gick.”

”Ja, om hon visste att jag har gått här, så gick det nog in här och ut här.”

Det förefaller som ett angeläget projekt att involvera högre chefer i sina medarbetares kompetensutveckling.

Chefernas råd till Stockholms stad

I samband med fokusgruppsintervjuerna var man överens om hur viktigt det är att låta grupperna fortsätta. Man ansåg att stöd av detta slag inte bör vara en engångsföreteelse, utan ett regelbundet återkommande inslag i chefsarbetet. Chefsrollen är så komplex och krävande att man inte kan lära sig vad som behövs en gång för alla. Organisationen utvecklas, rollerna förändras och man behöver då och då få möjlighet att reflektera över sin egen arbetsorganisation och hur man kan utforma sitt eget ledarskap inom ramen för de förutsättningar som ges. Utvecklings-

grupper för chefer bör vara ett naturligt inslag i organiseringen av den moderna arbetsplatsen menade man. Man påpekade att modellen med interna samtalsledare inte bara är resurssnål, utan också innebär ett lärande på många plan, individuellt för såväl chefer som samtalsledare. Men även på ett organisatoriskt plan genom att så många lär sig mer om Stockholms stads olika verksamheter och samtidigt utvecklar sitt ledarskap och sin syn på lärandet. Detta får också betydelse för medarbetarnas arbetstillfredsställelse, hälsa och produktivitet.

Referenser

Nyberg, A., Bernin, P. & Theorell, T. (2005). The impact of leadership on the health of subordinates. Working Life Research in Europe 2005:1, SALTSA, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Tollgerdt-Andersson, I. (2005). Ledarskap och sjukfrånvaro. En jämförande studie av arbetsplatser med hög respektive låg sjukfrånvaro. Göteborg: FoU i Väst, Göteborgsregionens kommunalförbund.



KOMPETENSFONDEN

Stadsledningskontoret 105 35 Stockholm
Telefon: 08-508 29 000. Fax: 08-508 29 970

www.stockholm.se