



Hållbara chefer

EN IDÉSKRIFT OM FORSKNINGS- & UTVECKLINGSPROJEKTET HÅLLBARA CHEFER

Boken är en beskrivning av vad som gjorts inom projektet Hållbara chefer och vilka effekter programmet kan ge. Detta är en sammanfattning av projektets erfarenheter, Konturas slutrapport av chefsprogrammet samt Lund University Commissioned Educations (LUCE:s) vetenskapliga utvärdering. Vi inom styr- och projektgruppen (i det följande kallade projektet) hoppas att med denna bok kunna inspirera och dela med oss av våra lärdomar, men också väcka frågor för framtida satsningar.

Text: Anki Udd, ledarskapskonsult på Ledarna
Redaktörer: Carina Lindström och Matilda Widell, Bliwa Stiftelsen
Foto, formgivning och produktion: Lars Olsson, We Made It - Reklambyrå
Foto workshops: Mikael Röhr, Bildstallet
Tryck: Tryckerikontakten/AlfaPrint

Projektets aktörer



Bliwa Stiftelsen bildades 2002 av Bliwa Livförsäkring som ett led i Bliwas strävan att aktivt stödja arbetet kring stärkt hälsa. Med vetenskap och samverkan som grund verkar Bliwa Stiftelsen för att förbättra hälsan hos i första hand tjänstemän och företagare. Genom detta vill stiftelsen bidra till bättre verksamhetsresultat i företag och organisationer samt ett långsiktigt hållbart arbetsliv med bättre livskvalitet. Läs mer på www.bliwastiftelsen.se.



Almega är Sveriges största arbetsgivar- och branschorganisation för tjänsteföretag. Vi är en förbundsgrupp som har cirka 9 200 medlemsföretag med sammanlagt 420 000 anställda. Medlemsföretagen representerar ett 60-tal branscher inom den svenska tjänstenäringsringen. Almega är den största förbundsgruppen inom Svensk Näringsliv.



Ledarna är Sveriges chefsorganisation, chefernas egen yrkesorganisation, med fler än 77 000 medlemmar. Hos oss får chefer stöd både i sin yrkesroll som chef och som anställd. Chefers förutsättningar är en angelägen fråga för oss att arbeta med. Rätt förutsättningar krävs för att vara en hållbar chef.



Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) är en arbetsgivarorganisation för kommuner och landsting. Vi driver våra medlemmars intressen och erbjuder dem stöd och service. Vi väcker frågor, agerar kraftfullt och bildar opinion. Vårt uppdrag är att ge kommuner och landsting bättre förutsättningar för lokalt och regionalt självstyre. Visionen är att utveckla välfärden. Det är en fråga om demokrati. Medlemmar i SKL är Sveriges 290 kommuner och 18 landsting samt regionerna Skåne och Västra Götaland.

Kontura



Kontura International är ett av Sveriges äldsta och mest erfarna konsultföretag. Det bildades 1975 i PA-rådets anda. Konturas konsulter är dubbelutbildade, har egen cheferfarenhet och ett starkt vetenskapligt intresse. Bolagets verksamhet omfattar offentlig och privat verksamhet, i Sverige och utomlands. Sedan starten bedriver Kontura egen evidensbaserad FoU med systemtänkande som grund: Resultaten är en stor mängd koncept, modeller och metoder, alla förankrade i våra kunders verklighet.



Lund University Commissioned Education (LUCE) är Lunds universitets avdelning för uppdragsutbildning. Vi skräddarsyr kompetensutveckling till myndigheter, organisationer och företag baserad på aktuell forskning från Nordens största universitet.

Innehålls- förteckning

s4	Projektets aktörer
s9	Förord - Vem vill vara chef?
s10	Sammanfattning
s13	En resa mot hållbart chefskap Idén väcks, Utforskning av resmålet, Resan planeras, Reskassan fastställs, Resrutten fastställs, Målet för resan, Guider utses, Resan utvärderas, Resenärerna anmäler sig
s16	Projektets aktörer Styrgrupp - "Vi tar ansvar för Sveriges chefer!", Projektgrupp, Externa leverantörer
s18	Utveckling som ger effekt Får du avkastning på chefs- och ledarutveckling?
s22	Förstudie Tydlighet, Självsikt/självkänsla
s23	Teoretisk modell och antaganden KASAM - en känsla av sammanhang, Projektets antaganden, God självinsikt, Balans i livet, Tydlighet, Ansvar och befogenheter, Stöd, Organisationskultur
s25	Rekrytering Framgångsfaktorer
s26	Deltagarna före programmet Resultat av förmätning, Chefens egen förmåga, Det sociala samspelet, Arbetsituation, Närmaste chef, Organisationsklimat, Slutsatser av förmätningen
s30	Från utbildning till egen läroprocess Deltagarna om vad som särskiljer programmet, Utformning av chefsprogrammet, Ledarskapets hörnstenar, Pedagogiken, Rätt fokus från början, Offentlig och privat sektor
s36	Workshop 1 - ledarskapets förutsättningar Ett gemensamt språk, Skattning av den egna situationen, Ledarskapets hörnstenar, Stärkt begriplighet, Verksamhetsstyrning
s48	Workshop 2 - ditt ledarskap Bakspiegel, Syfte med workshop 2, Jag som ledare, Om verktyget 360-gradersmätning, Min självbild, Johari fönster, Andras bild av mig, Förhållningssätt vid svåra samtal
s54	Workshop 3 - verka i förändring Reaktioner vid förändringar, Att minska och möta reaktioner hos medarbetarna
s60	Workshop 4 - lika och olika Likhet och olikhet i grupper, Deltagarnas arbetspreferens, En analys av gruppen, Utmana olikheter, Kultur
s68	Workshop 5 - balans i livet Fortsatt utveckling, Iakttagelse från gästande chefer, Utveckla hållbara chefer, Återkoppling från chef till deltagare, De gästande chefernas utvärdering av dagen, Sista kvällen, Min balans, Boken om mig
s78	En månad efter programmet Nya vänner, nya nätverk
s78	Positiva chefer
s79	Chefers utmaningar Hög förändringstakt, Bredare ansvarsområden, Individualisering, Oklara roller, En gynnsam arbetsituation
s80	Resultat Är projektets mål uppnått?
s84	Antaganden och hypoteser Förutsättningar i arbetet, Individuella aspekter av chefsrollen, Hållbarhet, Den egna chefen och organisationsklimat, Från kaos till KASAM
s92	Inför framtiden Råd för chefsutveckling
s93	Vår resa är slut

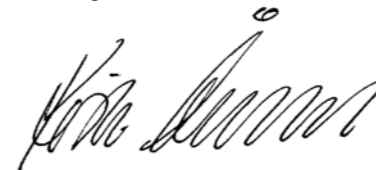


Varför ska en smart och ambitiös ung människa välja att jobba som chef? Det frågar sig de unga och det frågar sig de som försöker anställa dem. Jag, som är chef, har många personliga svar på den frågan och jag vet att vi är många som trivs bra i vår chefsroll. Men jag har också sett att chefskap under vissa förhållanden kan vara ett näst intill omöjligt uppdrag. Chefskapet har dessutom en hälsoaspekt, chefen ska orka och klara av att vara chef med de krav som ställs och i den miljö han eller hon arbetar. Då inställer sig följdfrågan, vilka är förutsättningarna för ett hållbart chefskap?

Frågan ställdes av Ledarna efter en undersökning som visade att många unga faktiskt inte tycker att det är mödan värt att vara chef. När Ledarna kom till Bliwa Stiftelsen med en idé om att undersöka vad som gör ett hållbart ledarskap möjligt, insåg vi att vi här hade en möjlighet att generera viktig kunskap till nytta för hela arbetslivet.

Tillsammans med Ledarna, Almega och Sveriges Kommuner och Landsting har vi nu genomfört vårt tre år långa projekt och i den här boken kan du ta del av de kunskaper vi fick fram. Jag önskar dig en upplysande läsning!

Kristina Åkerstrand, sekreterare för Bliwa Stiftelsen, vd för Bliwa Livförsäkring och chef som hittills hållit i 15 år



Vem vill vara chef?



Sammanfattning

Hållbara chefer är ett utvecklings- och forskningsprojekt som syftar till att undersöka vad som krävs för att chefer ska vilja och kunna verka som chefer över tid – det vi inom projektet benämner hållbara chefer.

Att verka som chef i dagens arbetsliv innebär olika utmaningar och påfrestningar. Uppdraget har blivit mer komplext och dagens chefer behöver hantera mångfacetterade och ibland motstridiga förväntningar och roller. Nu lämnar dessutom en stor andel erfarna chefer arbetsmarknaden då 40-talisterna går i pension. Det innebär att 100 000 nya chefer behöver rekryteras under de närmaste fem åren. Samtidigt uppger många unga att de inte är beredda att låta arbetet inkräkta på privatlivet och att insatsen inte står i proportion till vad man får ut av arbetet.

En utmaning för arbetsmarknadens aktörer är alltså att skapa förutsättningar för chefer att framgångsrikt leda verksamheter och medarbetare. Ett led i denna strävan är att undersöka vilka dessa förutsättningar är.

Projektet formulerar ett antal antaganden som bör ha samband med hållbara chefer: 1) självinsikt och självförtroende, 2) balans mellan privatliv och arbete, 3) tydlighet avseende chefens uppgift och roll i organisationen, 4) ansvar och befogenheter, 5) stöd i organisationen samt 6) organisationskultur och -klimat.

För att pröva dessa antaganden lät projektet 86 relativt nya chefer, från privat och offentlig sektor, genomgå ett utvecklingsprogram över ett års tid som utvecklats utifrån de sex antagandena. Efter avslutat program skattar deltagarna själva framsteg inom samtliga områden. Framgångsfaktorer för själva utvecklingsprogrammet kan delvis förklaras av det pedagogiska angreppssättet:

- Deltagarna äger själva sin läroprocess.
- Konsulterna har en tillbakadragen roll.
- Mycket stort utrymme ges för reflektion, både i grupp och enskilt.

- Programmet anpassas till deltagarnas egen situation.
- Deltagarna vidtar åtgärder på hemmaplan mellan utbildnings-tillfällena.
- Deltagarnas egna chefer involveras.
- Blandningen av chefer från en mängd olika verksamheter ger ett stort mervärde genom intensivt erfarenhetsutbyte.

Den vetenskapliga utvärderingen belyser projektets antaganden som chefsprogrammet baseras på. Det är inte själva genomförandet av programmet som utvärderas, utan teorin och antagandena bakom insatsen. Den metod som används för studien innebär att samtliga deltagare och en jämförelsegrupp medverkar i en enkätundersökning både före och efter utvecklingsprogrammet. Dessutom genomförs ett antal djupintervjuer med ett antal deltagare och deras närmaste chef.

Redan innan programmet har startat konstaterar forskarna att deltagarna generellt mår bra i jämförelse med andra grupper på arbetsmarknaden. En förklaring är att chefer förvisso har höga krav på sig, men i regel också relativt goda möjligheter och resurser att hantera kraven.

Forskarna bekräftar att projektets antaganden har samband med hållbarhet. Resultaten visar vidare att de antaganden som gäller yttre, organisatoriska förutsättningar har större samband med hållbarhet än de individuella aspekterna av ledarrollen.

Resultaten från utvärderingen visar att deltagarna upplever en bättre allmänhälsa och ökat självförtroende efter programmet, till skillnad från jämförelsegruppen. Forskarnas analyser visar också att deltagarna uppfattar sin

egen chef och den egna organisationens arbetsklimat på ett annat sätt än jämförelsegruppen. Deltagarna upplever i högre grad sin chef som uppmuntrande och rättvis. De rapporterar också ett bättre socialt och något mer innovativt klimat på arbetsplatsen än jämförelsegruppen.

Vidare vill få av deltagarna lämna chefsuppdraget, men det finns inga större skillnader i relation till jämförelsegruppen. Programmet kan därmed inte enskilt sägas vara orsak till dessa ställningstaganden. Däremot kan man anta att deltagarna i programmet sannolikt har gjort ett mycket genomtänkt och aktivt val under den process de gått igenom.

Projektet Hållbara chefers slutsats är att vi har fått belägg för att våra antaganden har betydelse för att skapa förutsättningar för hållbara chefer. Men för att förverkliga detta i arbetslivet krävs inte bara att enskilda individer utvecklas. För att komma närmare målet hållbara chefer måste man också se till de yttre förutsättningarna i arbetet; såsom rimliga krav, klara roller, stöd från chefens egen chef och arbetsklimatet.

Anmärkning: Boken som du håller i din hand bygger på projektets erfarenheter och författarens intervjuer med 15 av deltagarna medan programmet genomfördes. Till största delen är innehållet dock hämtat från Konturas och LUCE:s slutrapporter. Texterna i boken är ett urval ur dessa rapporter, även då hänvisningar saknas. Vi hänvisar inte heller till referenslitteratur och annan forskning som har legat till grund för LUCE:s studie. Dessa referenser finns i LUCE:s forskningsrapport. Du kan kostnadsfritt ladda ner och läsa slutrapporterna i sin helhet på Bliwa Stiftelsens webbplats: www.bliwastiftelsen.se/projekt.

En resa mot hållbart chefskap

”Det har varit en resa som varit jättekul faktiskt. Både att vi har träffat nya chefer inom massa olika områden och att ha fått verka med de begrepp och de verktyg som man lärt sig.”

”Jag tycker det har varit en fantastisk resa.”

”Det finns mycket skillnader vid en första titt på var vi kommer ifrån, men samtidigt visar det sig att vi har väldigt mycket likheter. Det har varit en spännande resa på det viset.”

Våren 2006 väcks tankarna på den resa som 90 chefer ska komma att anträda. Målet för resan är hållbara chefer. Den bok du nu håller i din hand är en beskrivning av just den resan, av projektet Hållbara chefer, från start till mål. Vi inom projektet hoppas att boken ger dig underlag för att reflektera över ditt eget ledarskap och inspiration till framtida insatser som rör chefsutveckling – oavsett om du själv arbetar som chef eller med chefs- och verksamhetsutveckling. En chefsutveckling som ger synliga effekter i verksamheten och förutsättningar för chefer på alla nivåer att vilja och kunna verka som chefer över tid.

Följ med oss i projektet från idé via genomförande till resultaten av den vetenskapliga utvärderingen. Vilka komponenter bidrar till att chefer upplever ett hållbart chefs- och ledarskap? Hur kan vi omsätta den kunskapen till gagn för verksamheter, chefer och medarbetare över hela arbetsmarknaden?

Projektet Hållbara chefer väljer ett utbildningsprogram för att pröva antagandena om vad som leder till hållbara chefer. Det är dock inte utbildningsprogrammet i sig som utvärderas. Syftet är i stället att undersöka om våra antaganden rymmer de faktorer som är viktiga för att vara hållbar som chef. Utbildningsprogrammet som metod gör det möjligt att följa ett antal chefer över tid under kontrollerade former. Det är sannolikt fullt möjligt att skapa förutsättningar för hållbara chefer med någon annan typ av intervention (insats), till exempel genom handledning i grupp eller individuell coaching.

I det här avsnittet följer en kortfattad resumé om hur idén till projektet Hållbara chefer väcks och hur resan blir möjlig att genomföra.

IDÉN VÄCKS

Bliwa Stiftelsen mottar i april 2006 en projektansökan från Ledarna – Sveriges chefsorganisation. Bakgrunden till ansökan är bland annat trender som visar på tveksamheter hos den unga generationen att anta utmaningen som chef. De unga anser inte att uppdra-

get som chef står i proportion till de uppföringar som de tror sig behöva göra, när det gäller tid för familje- och privatliv. Samtidigt står vi inför en generationsväxling som innebär att svensk arbetsmarknad beräknas behöva rekrytera 100 000 nya chefer fram till år 2014, när 40-talisterna lämnar arbetslivet. Detta kräver att chefsrollen nu och i framtiden upplevs som möjlig att hantera och balansera utan att det går ut över chefers hälsa och välbefinnande – trots att rollen har blivit mer komplex och kraven har skärpts.

Enligt den ursprungliga projektansökan är projektets idé att ”undersöka vad som påverkar chefers möjlighet att utöva ett ledarskap som främjar medarbetares hälsa i kombination med chefers eget välbefinnande, där den egna potentialen och de egna drivkrafterna kan förenas med såväl medarbetarnas som företagens och organisationernas behov av chefer för att främja hälsa, resultat och lönsamhet”.

UTFORSKNING AV RESMÅLET

Precis som vid vilken långresa som helst, krävs en del efterforskning innan det är dags att packa väskan och ge sig av. Nästa steg i reseplaneringen är att genomföra en del förarbete, att så att säga rekognosera på plats. Hösten 2006 tar projektet fil.dr Ingrid Tollgerdt-Andersson till hjälp. Hon får uppdraget att i en förstudie identifiera aktuell forskning inom ledarskapsområdet med tonvikt på hållbara chefer, utifrån ett tvärvetenskapligt perspektiv. Vidare ska hon identifiera metoder och verktyg som kan användas som stöd för att utveckla ett hållbart ledarskap.

RESAN PLANERAS

Bliwa Stiftelsen och Ledarna bjuder in fler aktörer att delta vid den fortsatta planeringen av resan. Arbetsgivarorganisationerna Almega Tjänsteförtagen och Sveriges Kommuner och Landsting stiger på tåget i ett tidigt skede och tar plats i styr- och projektgruppen. Inom projektet är vi eniga om att vi behöver involvera både chefer och deras närmaste chefer om den här resan ska avlöpa väl.

RESKASSAN FASTSTÄLLS

Projektet Hållbara chefer, liksom alla resor, blir möjlig först med en tillräcklig reskassa. När förstudien är avslutad och vi har tagit fram en plan för hela projektet beviljar Bliwa Stiftelsen projektet Hållbara chefer en budget om 7,6 miljoner kronor. Nu kan resplanerna omsättas på allvar.

RESRUTTEN FASTSTÄLLS

I arbetet med projektplanen för Hållbara chefer konkretiseras resrutten som deltagarna senare följer. Resan ska pågå under ett års tid med följande destinationer:

- god självinsikt
- balans mellan arbete och privatliv
- tydlighet i uppgift, roll och organisation
- samband mellan ansvar och befogenheter
- stöd i organisationen
- organisationskultur.

En avgörande grund för hela resan blir den teoretiska modell som ska genomsyra upplägget. Med facit i hand visar sig denna grund vara viktig för hur resenärerna upplever sin resa och för vilka minnen de tar med sig hem.

Grunden för projektet Hållbara chefer är Aaron Antonovskys modell för KASAM – en känsla av sammanhang. Modellen anger tre viktiga komponenter som enligt Antonovsky måste vara uppfyllda för att människan ska uppleva välbefinnande och också ha beredskap att hantera hinder och motgångar. De centrala begreppen i hans resonemang är:

- begriplighet
- hanterbarhet
- meningsfullhet.

MÅLET FÖR RESAN

Målet för resan är att deltagarna, cheferna, ska uppleva ett ökat välbefinnande i sin chefsroll när de kommer hem, och långsiktigt vilja och kunna verka som chefer.

GUIDER UTSES

Med resrutten och mål fastställt är det dags att hitta en resebyrå och guider som lämpar sig för att lotsa cheferna på sin färd mot ett hållbart chefskap. Efter en upphandling i mars 2007 fal-

ler valet på Kontura International AB, som har mer än 30 års erfarenhet som managementkonsulter. Ett vägande skäl till valet är att Kontura inte önskar applicera ett redan färdigt program eller koncept, utan utvecklar detta efter projektets intentioner och riktlinjer.

Chefernas guider på den årslånga resan är således konsulter från Kontura, med Gunnilla Masreliez-Steen som projektledare.

RESAN UTVÄRDERAS

Precis som för alla seriösa researrangörer är det viktigt för projektet att ta reda på hur deltagarna upplever programmet. Ger resan de effekter som vi hoppas på? Och inte minst, gör det årslånga programmet i sig skillnad, eller finns det andra faktorer som genererar samma effekt utan programmet?

Hållbara chefer är ett utvecklings- och forskningsprojekt. Därför är det självklart att hela projektet utvärderas av oberoende forskare. De forskare projektet knyter till sig efter upphandlingen kommer från Lund University Commissioned Education (LUCE), med fil.dr Robert Holmberg som projektledare.

RESENÄRERNA ANMÄLER SIG

Vi väljer ut resenärer genom en antagningsprocess. Projektet menar att oavsett var chefer är verksamma, är det mer som förenar deras vardag än vad som skiljer sig åt. Därför är det viktigt att hitta resenärer från olika typer av branscher och verksamheter. Projektet tror också att utbytet mellan chefer från olika arbetsplatser i sig är värdefullt. Därför delas platserna upp mellan offentlig och privat sektor. Strävan efter en jämn fördelning mellan kvinnor och män är också styrande för vilka som antas till programmet.

Är du redo att ta plats och följa med på vår resa? I så fall åker vi.

REFLEKTION

Vilken betydelse lägger du in i begreppet hållbart chefs- och ledarskap?

Vad tilltalade dig i inbjudan till Hållbara chefer?

”Det var ett helhetskoncept. Vi har ju genomfört ledarutveckling inom företaget och man kliver in tre dagar och får väldigt mycket, väldigt mycket verktyg. Så kommer man hem igen och vet inte riktigt hur och när man ska använda dem. Här (Hållbara chefer) får man lite arbete mellan och reflektionstid och framför allt får man träffa andra från andra företag.”

Projektets aktörer

STYRGRUPP - "VI TAR ANSVAR FÖR SVERIGES CHEFER!"

Medverkande i Hållbara chefers styrgrupp är:
Kristina Åkerstrand, sekreterare Bliwa Stiftelsen

Annika Elias, förbundsordförande Ledarna - Sveriges chefsorganisation
Ingalill Axelsson, demokrati- och organisationssekreterare Ledarna - Sveriges chefsorganisation

Lena Lindgren, projektledare för ledarskap SKL

Örjan Lenárd, förbundsdirektör Almega Tjänsteföretagen

- Vi ser att trycket på cheferna ständigt ökar såväl i privat näringsliv som i offentlig sektor. Det ligger både i företagets och i den enskildes intresse att skapa förutsättningar för uthålliga chefer som orkar och vill vara chefer på lång sikt. Vi ser fram emot resultatet av programmet och kommer att förmedla det till de 77 000 chefer som är medlemmar i Ledarna, säger Annika Elias, förbundsordförande för Ledarna.

- För oss är det självklart att vi vill ha hållbara chefer. Cheferna är nyckelpersoner för att klara välfärdsuppdraget och vara attraktiva som arbetsgivare. Därför är det här projektet så spännande! Det som är särskilt roligt är blandningen av chefer från hela arbetsmarknaden, säger Lena Lindgren på Sveriges Kommuner och Landsting.

- Det här är ett utmärkt exempel på ett viktigt samarbete som gagnar både medarbetare och företag. Att utbildningsdeltagarna kommer från både näringsliv och offentlig sektor berikar innehållet, och deltagarna kan ta del av varandras erfarenheter, säger Örjan Lenárd, förbundsdirektör för Almega Tjänsteföretagen.

PROJEKTGRUPP

I projektets arbetsgrupp har följande personer varit aktiva:

Anne Boberg, projektledare Bliwa stiftelsen (t.o.m. augusti 2008)

Carina Lindström, projektledare Bliwa stiftelsen (fr.o.m. augusti 2008)

Anita Odefalk, arbetsmiljöexpert Almega

Anette Karlsson, personalchef Botkyrka kommun (t.o.m. 2007)

Eliane Forsse, personalchef Örebro läns landsting (fr.o.m. 2008)

Annica Söderberg, servicechef Ledarna (t.o.m. 2007)

Anki Udd, ledarskapskonsult Ledarna

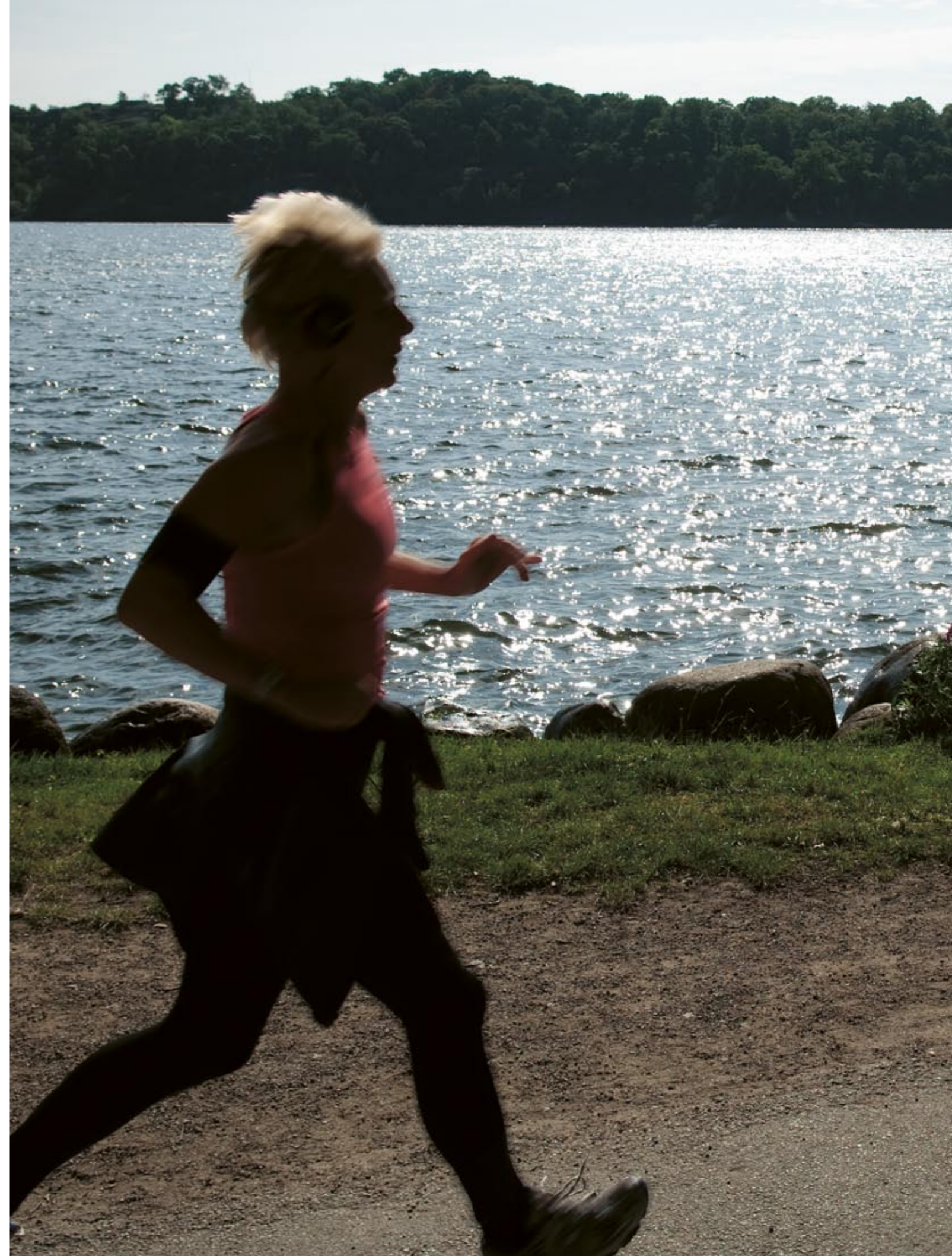
Ann Wånander, administration Bliwa Stiftelsen

EXTERNA LEVERANTÖRER

Genom upphandling knyter projektet till sig externa aktörer som genomför projektets intentioner.

Kontura International AB levererar chefsprogrammet.

Lund University Commissioned Education (LUCE) genomför den vetenskapliga utvärderingen av projektet.



Utveckling som ger effekt

För projektet Hållbara chefer är det viktigt att chefsprogrammet verkligen ger effekt – på kort sikt hos deltagarna själva, men även på längre sikt genom att skapa nytta för den verksamhet där respektive deltagare är anställd.

Projektet Hållbara chefers övergripande mål på längre sikt är ”att ge förutsättningar för en hälsosam ledarskapsroll och därmed skapa möjligheter att utöva ett ledarskap som bidrar till bättre verksamhetsresultat”.

På lite kortare sikt formuleras målet: ”Chefer som deltagit i chefsutvecklingsprogrammet ska uppleva en ökad känsla av välbefinnande samt ökad motivation för att utvecklas och aktivt vilja verka som chef över tid.”

Tydliga mål är en förutsättning för att man över huvud taget ska kunna mäta effekter.

- DUCKA, CHEFEN HAR VARIT PÅ KURS!

Många chefer deltar i olika typer av utbildnings- och utvecklingsinsatser under sina yrkesliv. Om du själv är chef har du kanske upplevt hur du fylld av energi och nya insikter kommer tillbaka till din vardag och inser att dina nyvunna kunskaper och ambitioner inte är möjliga att implementera i verksamheten. Kanske saknas förväntningar från organisationen om vad som ska hända när du är tillbaka. Det är inte alltid någon som efterfrågar vad du lärt dig och hur det kan bidra till verksamheten. Medarbetare kanske säger: ”Jaha, nu har chefen varit på kurs, men det blåser snart över. Snart är allt som vanligt igen.”

Du själv och ditt tankesätt må alltså ha utvecklats, men faktum är att din organisation, din närmaste chef, dina kollegor och dina medarbetare fungerar precis som tidigare.

Ett viktigt ställningstagande i projektet är därför att involvera de deltagande chefernas närmaste chefer under resans gång. På så sätt antas deltagarna få större möjligheter att faktiskt påverka den egna arbetssituationen och involvera organisationen i ett vidare perspektiv. Att utbildningen sträcker sig över längre tid ger också deltagarna förutsättningar att använda sina nyvunna kunskaper. Deltagarna

får möjlighet att pröva nya metoder och verktyg på hemmaplan, och att reflektera kring vad som fungerar eller inte fungerar.

FÅR DU AVKASTNING PÅ CHEFS- OCH LEDARUTVECKLING?

Tillhör du dem som köper utbildningsinsatser för chefer i din organisation och anser att utbildningen i sig är bra, men att den saknar effekt i verksamheten? Att satsa på chefs- och ledarutveckling är ointressant om det inte finns ett medvetet syfte som gynnar det cheferna är till för, det vill säga att i något perspektiv påverka verksamheten och organisationen.

I en artikel i Dagens Samhälle, 14/09, refereras till en undersökning som visar att sju av tio kommuner och landsting genomförde ledarskapsutbildningar under åren 2004-2006: ”Utbildningarna kostade minst 50 miljoner kronor om året och det stora problemet var bristen på utvärderingar.” Motsvarande siffror finns inte för den privata sektorn, men med stor sannolikhet är bristerna på utvärdering lika aktuella här. I samma artikel uttalar forskaren och läkaren David Bergman vid Karolinska institutet: ”Men kortkurser om ledarskap ger sällan bestående effekter om de inte följs upp.” För att ge långsiktiga effekter menar Bergman att intensivkurser måste få en fortsättning, så att ledarskapet kan få understöd i det dagliga arbetet.

Att investera i chefs- och ledarutveckling bör alltid utmyнна i en önskad effekt. Det innebär att du som handlar upp, eller själv ska delta i någon aktivitet, i ett tidigt skede bör fundera över vilka effekter du vill se och hur du ska följa upp att de faktiskt inträffar. Detta är värdefullt för individen som deltar, men också för verksamheten som rimligen bör ha ett intresse av att få bästa möjliga avkastning på sin investering.

Det är inte ovanligt att tilltalas av redan etablerade program på marknaden. Ofta är det just något av dessa program som faktiskt gör skillnad. Men inte sällan visar det sig att delar av programmet är intressant, medan andra delar inte är relevanta för delta-

garen eller det syfte du vill uppnå. Du investerar i ett redan färdigt koncept vilket innebär att du köper hela paketet, även om du egentligen bara vill åt en tredjedel av innehållet.

Mot bakgrund av erfarenheterna från projektet rekommenderar vi att du alltid utgår från deltagarens och verksamhetens specifika behov. Först därefter kan du söka efter rätt leverantör som kan anpassa utvecklingsinsatserna så att de landar rätt och ger önskad effekt.

Genom att fundera igenom och ta ställning till frågorna här intill, tydliggör du syftet med och den önskade effekten av planerade chefs- och ledarutvecklingsinsatser. Arbeta igenom underlaget och du får ett bra stöd den dag du ska söka relevant utveckling eller utbildning för egen del, eller handla upp tjänsten för din organisationsräkning.

REFLEKTION

- Brukar du följa upp effekterna av utvecklingsinsatser?
- Hur sker detta i så fall?
- Hur nöjd har du varit tidigare med utfallet?



INNAN DU BESTÄLLER UTVECKLINGSPROGRAM

BEHOV

Ett behov uppstår ofta när man upplever att något inte fungerar helt tillfredsställande. Behov är uttryck för en önskan att förändra, förbättra och utveckla.

- Vilket eller vilka är behoven du vill möta?

Fundera igenom vilka de egentliga behoven är. Undvika att gå direkt på en lösning, det vill säga på *hur* behoven ska mötas. Fokusera på *vad* det är som behöver utvecklas eller förändras. Rör behoven till exempel beteenden, attityder, teoretisk eller praktisk kunskap, djupare förståelse, resultat, lönsamhet, trivsel, strukturfrågor, relationsfrågor?

- Vems är behoven?

Vems behov är det du vill försöka tillmötesgå? Kommer efterfrågan internt eller extert? Är det enskilda individers behov, olika grupper eller kanske en hel organisations?

- Internt eller öppet program?

Fundera över vad som är mest lämpligt: ett program internt inom organisationen eller öppna program med deltagare från olika verksamheter. Öppna program ger möjlighet att bredda sina perspektiv, medan interna program är värdefulla om de rör den egna verksamheten, till exempel frågor kring intern kultur eller arbetssätt.

EFFEKT

• Hur ser nuläget ut?
Beskriv den nuvarande situationen. Vad fungerar bra och vilka eventuella brister är det du vill åtgärda?

• Hur vill du att det ska se ut efteråt?
Hur vill du att det ska fungera efter utvecklingsinsatserna? Vad ska förändras och på vilket sätt? Beskriv gärna den önskade effekten på både kort och lite längre sikt. Vissa effekter blir inte alltid synliga förrän efter en viss tid.

UPPFÖLJNING

• Hur följer ni upp om den önskade effekten uppnås?

För att avgöra om din investering verkligen ger avkastning är det viktigt att följa upp och om möjligt mäta effekterna av utvecklingsinsatserna. Planera i ett tidigt skede hur detta ska ske och vem som ansvarar för att det faktiskt genomförs.

ORGANISATORISKA FAKTORER

• Hur ska de nya kunskaperna integreras i verksamheten?

Hur vill du att de nya kunskaperna och insikterna ska komma verksamheten till godo? Hur integreras dessa i den befintliga verksamheten?

• Hindrar något i verksamheten att nyvunna kunskaper kommer till användning? Ta ställning till om det kan finnas något i verksamheten som hindrar att du får avkastning på din investering. Tänk på att hinder kan vara mer eller mindre synliga. Möjliga hinder kan vara rutiner, teknik, organisationsstruktur och organisationskultur.

Nu har du ett bra underlag när du bestämmer dig för att gå vidare med att hitta rätt typ av aktivitet och leverantör. Samtidigt ökar du chanserna att nå den effekt du önskar av din investering i tid och pengar.



Förstudie

Under senhösten 2006 genomförs en förstudie med syfte att identifiera aktuell forskning inom ledarskapsområdet med tonvikt på hållbara chefer. Uppdraget läggs på fil.dr Ingrid Tollgerdt-Andersson. Förstudiens kartläggning utgör grunden för att identifiera förutsättningarna för ett hållbart ledarskap och är därmed vägledande för det fortsatta arbetet i projektet.

Mot bakgrund av tidigare forskning drar Tollgerdt-Andersson slutsatsen att de förutsättningar som krävs "omfattar aspekter som handlar såväl om individen som organisationen, men också om attityder, värderingar och synsätt i ett mer övergripande samhällsperspektiv".

Nyckelbegreppen för att skapa hållbara chefer är, enligt Tollgerdt-Andersson, tydlighet samt självinsikt och självkänsla.

TYDLIGHET

Det är nödvändigt med klara gränser för vad en chef ska göra. Tollgerdt-Andersson varnar för det hon benämner det gränslösa ledarskapet. Kännetecknande för gränslöshet är att det är oklart vad som ingår i uppdraget och var uppdraget börjar och slutar. Det finns inte längre någon gräns mellan arbete och privatliv, och chefen är i princip ständigt tillgänglig.

Klara gränser, samt tydliga mål och uppgifter ger chefen en upplevelse av att ha kontroll över sitt arbete, vilket i sig är en viktig källa till hälsa och välbefinnande.

Utöver ett tydligt mål för uppdraget är det av stor vikt att chefen upplever en känsla av sammanhang. Var och en måste förstå varför uppgiften utförs, och till vilken nytta, för att arbetet ska kännas meningsfullt.

En annan faktor är de stödfunktioner som chefen har tillgång till samt stödet från den överordnade chefen. För att skapa en chefsroll med mänskliga arbetsvillkor är det nödvändigt att också involvera organisationen, menar Tollgerdt-Andersson.

SJÄLVINSIKT/SJÄLVKÄNSLA

God självinsikt är det första steget mot ökad självkänsla. Detta skapar trygghet, vilket är ett villkor för att chefen ska våga sätta gränser, besitta mod och känna att han eller hon kan påverka sin arbetssituation. Tollgerdt-Andersson menar att denna aspekt är central för ett ledarskap som håller i längden.

Tollgerdt-Andersson lyfter också fram andra faktorer som är viktiga för ett hållbart ledarskap i sin studie. Sammanfattningsvis kan dessa faktorer uttryckas enligt nedan.

En hälsosam ledarskapsroll - några nyckelord

Ur förstudien Hållbara Chefer 2006

- Sätt gränser - undvik det gränslösa ledarskapet
- Dokumentera, följ upp och utvärdera
- Våga vara tydlig och ge förutsättningar för detta agerande
- Arbeta för att öka självinsikt och därmed självkänsla
- Känna lust och tycka sig kunna påverka såväl uppdrag som sin egen situation
- Kontroll över den egna livssituationen är centralt
- Kunskap om och lyhördhet inför den politiska ledningssfären (offentlig sektor)
- Arbetsuppgifter med tydliga mål
- Ha krav som hinns med och kan utföras på arbetstid
- Tydlig organisation, systematik, ordning och reda
- Få återkoppling på det som görs och får veta också när saker är bra - bli sedd och få beröm
- Organisationen är tydlig och ger förutsättningar för att utöva ledarskapet
- Organisationen ger stöd så att också föräldraskapet ges utrymme
- Få möjlighet till karriärväxling

Med stöd av förstudiens kartläggning och slutsatser lägger projektet fast en teoretisk modell och antaganden inför det fortsatta arbetet.

KASAM - EN KÄNSLA AV SAMMANHANG

Den modell som genomsyrar hela chefsprogrammet vilar på Aaron Antonovskys tankar kring behovet av att uppleva en känsla av sammanhang. Han menar att tillvaron är full av påfrestningar, vilket individen måste lära sig att hantera. Förmågan att göra detta är tätt länkad till i vilken grad individen förmår att skapa och se sammanhang i sin tillvaro.

Enligt Antonovsky finns tre komponenter, eller motivationsfaktorer, som skapar hälsa och välbefinnande hos individen.

- Begriplighet (jag vet) innebär att det som händer i livet går att förklara och förstå. Begriplighet omfattar begrepp som förutsägbarhet, information, struktur och regelbundenhet.
- Hanterbarhet (jag kan) handlar om förmågan att hantera tillvaron. Hanterbarhet omfattar begrepp som resurser, kompetens, tillgångar, rimlig belastning och möjligheter att påverka.
- Meningsfullhet (jag vill) innebär att individen är delaktig i de processer som skapar vardagen och livet. Meningsfullhet omfattar begrepp som delaktighet, motivation, engagemang, mening, hopp, gemenskap och tillhörighet.



Ur ett organisationsperspektiv torde detta innebära att det måste finnas en organisation som ger rätt förutsättningar. Samtidigt måste individen ha förmåga att sätta sig in i och förstå sitt sammanhang för känna sig motiverad.

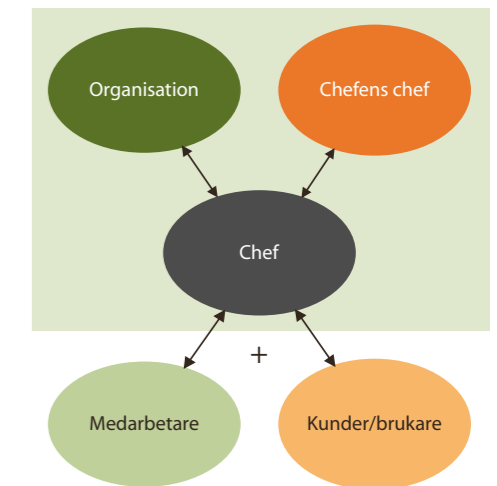
Projektet väljer, bland annat mot bakgrund av detta, att lägga fokus på chefen och chefsens roll i förhållande till sin organisation och uppdragsgivare, framför chefen i relation till sina medarbetare. Utgångspunkten är att effekterna bör bli mer märkbara om organisationen involveras i processen. Som nämnts tidigare vet vi av erfarenhet att olika typer av ledarutveckling ofta ger energi och nytändning hos deltagarna. Tyvärr tenderar effekten att bli kortvarig, eftersom deltagarna kommer hem och ska verka i samma miljö och med samma förutsättningar som före utbildningen.

PROJEKTETS ANTAGANDEN

Projektet formulerar ett antal antaganden som vi tror påverkar förutsättningarna att vara en hållbar chef. Antagandena bygger dels på erfarenheter från projektets aktörer, dels på slutsatser från tidigare forskning och undersökningar bland chefer som sammanställs i förstudien. Det är dessa antaganden som prövas genom de oberoende forskare som är knutna till projektet.

Projektet identifierar sex områden som vi tror är viktiga för att uppleva en känsla av sammanhang, vilket i sin tur antas påverka chefsens förmåga att hitta en hållbar chefs- och ledarroll. Dessa områden ligger också till grund för vad som ska behandlas i chefsprogrammet.

Teoretisk modell och antaganden



Projektets fokus

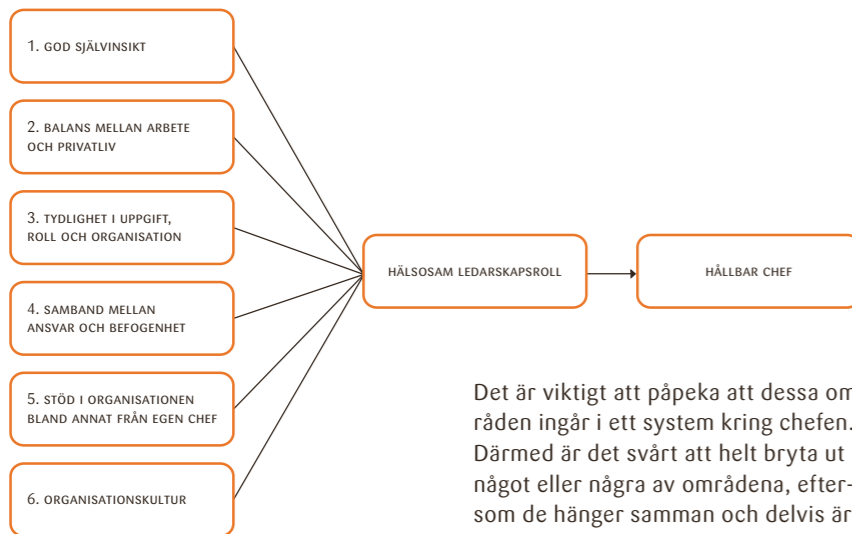


Illustration över hur de sex områdena antas påverka och leda till hållbara chefer.

Det är viktigt att påpeka att dessa områden ingår i ett system kring chefen. Därmed är det svårt att helt bryta ut något eller några av områdena, eftersom de hänger samman och delvis är beroende av varandra. Antagandena bör därför betraktas som en helhet av förutsättningar för hållbara chefer.

Några antaganden rör rent organisatoriska förutsättningar, medan andra ligger hos individen själv eller är en kombination av dessa två. Sannolikheten att påverka respektive område framgångsrikt skiljer sig därmed troligen åt beroende på inslagen av yttre och inre faktorer.

GOD SJÄLVINSIKT

För att fungera i sin chefsroll behöver man ha en god insikt om sitt eget sätt att fungera. Vilka är drivkrafterna? Hur reagerar chefen i vissa situationer och vad beror det på? Ett inte ovanligt, men likväl relevant uttryck, är att man måste ha förmåga att leda sig själv innan man kan leda andra. Detta antas vara en viktig ingrediens för vad Antonovsky benämner begriplighet och hanterbarhet.

BALANS I LIVET

Att skapa en god balans mellan arbetsliv och privatliv handlar i mångt och mycket om att sätta gränser. Chefsuppdraget måste vara möjligt att utföra inom rimlig arbetstid och kunna förenas med familj och annat privatliv. Om chefsrollen inte tillåter ett balanserat arbetsliv riskerar vi att utesluta både småbarnsföräldrar och den unga generationen, som inte är villiga att offra sitt privatliv för arbetet.

TYDLIGHET

Fundamentet för ett framgångsrikt chefs- och ledarskap är att förstå

sin roll och sina uppgifter. En sådan förståelse kan tyckas given, men den har visat sig vara allt annat än självklar. Detta vittnar många chefer om i dag, inte bara deltagarna i projektet. För att uppleva begriplighet är det nödvändigt att vara klar över sin roll i organisationen.

ANSVAR OCH BEFOGENHETER

När chefens uppdrag är tydliggjort krävs också redskap för att chefen ska kunna utöva sin roll och hantera sina uppgifter. Detta kan bland annat översättas till ansvar och befogenheter.

STÖD

Runt chefen finns många grupper och individer med olika och ibland motstridiga intressen. Förmåga att hantera detta spänningsfält är en viktig egenskap för en fungerande hållbar chef. Det är betydelsefullt att chefen har stöd i sin organisation, från sin egen chef och från ledningen, så att han eller hon inte lämnas helt ensam.

ORGANISATIONSKULTUR

Organisationskulturen där chefen är verksam påverkar handlingsutrymmet och hur chefen leder. Organisationskulturen är också direkt kopplad till hur individen mår. I en vänlig, tillåtande kultur mår man som regel bättre och har större möjlighet att pröva nya sätt att lösa sina uppgifter, än i en starkt auktoritär organisation som i sämsta fall bygger på en represaliekultur.

För att rekrytera deltagare till de 90 platserna i chefsprogrammet går projektets arbetsgivaraktörer ut med en inbjudan till sina medlemmar. Almega tilldelas hälften av platserna och Sveriges Kommuner och Landsting den andra hälften.

De chefer som är intresserade av att delta ombeds att skriva ett personligt brev där de berättar om sig själva och varför de ansöker till programmet. Dessutom krävs ett godkännande av deltagarnas närmaste chef, som i och med detta försäkrar att deltagaren får utrymme att fullfölja programmet och kan få stöd från en överordnad chef under utbildningens gång.

- Den överordnade chefen förväntas
- ge deltagaren stöd, tid och möjlighet att praktisera och utveckla sig som chef
 - delta i uppstart och introduktion, vara bollplank och ta del av resultatet
 - ge och ta emot återkoppling.

Vidare ska den enskilda deltagaren

- ha varit verksam som chef i 1-4 år
- ha budget- och personalansvar för minst fem medarbetare
- ha möjlighet att avsätta tid och engagemang såväl i chefsprogrammet som genom ett aktivt arbete mellan utbildningstillfällena
- delta i den vetenskapliga utvärderingen.

Projektgruppen, som behandlar ansökningarna, är också uppmärksam på om någon av de sökande ger uttryck för att de mår dåligt – visar tecken på uppgivenhet eller har andra eventuella utmattningssymptom. Dessa personer antas inte till programmet, då de förmodligen behöver andra typer av utveckling och stöd.

När antagningsprocessen avslutas på sensommaren 2007 är 86 chefer antagna och redo att börja sin resa, uppdelade i sex grupper. Bland deltagarna finns flera chefsnivåer representerade, från vd och rektorer till mellanchefer och arbetsledare. Exempel på representerade verksamheter är produktionsföretag, ideella

verksamheter, IT-verksamheter, vård- och omsorgsverksamheter, säljföretag och utbildningsföretag. Medelåldern i gruppen är 41 år.

Av ansökningshandlingarna kan man utläsa vilka motiv som förenar de intresseanmälda. Självklart färgas motiven av hur inbjudan är formulerad, och deltagarna betonar i många fall just sådant som projektet beskriver att programmet ska innehålla.

En stor del av deltagarna uttrycker en allmän önskan att utvecklas i sin ledarroll. Detta formuleras inte sällan som att växa eller känna större trygghet i rollen. Vanligt är också en önskan att kunna kombinera arbete med privat- och familjeliv på ett mer tillfredsställande sätt. Flera deltagare uppger att de är småbarnsföräldrar med allt vad det innebär av att få livspusslet att gå ihop.

Många önskar få verktyg för att hantera den press som kommer med chefsrollen. Här nämns bland annat behov av att kunna delegera, prioritera och möta de förväntningar som ställs från flera håll – från medarbetare, uppdragsgivare, kunder och brukare, politiker med flera.

Den egna motivationen att delta är en viktig del i läroprocessen. Det visar sig också att deltagarna skattar sitt eget engagemang mycket högt genom hela chefsprogrammet. Många beskriver också att det är en extra sporre att känna sig utvald, vilket förstärks av att de har gått igenom en ansökningsprocess.

FRAMGÅNGSFAKTORER

- Deltagarnas egen motivation stärks genom att de inför utbildningen ombeds att reflektera över och formulera varför de vill delta och vilka förväntningar de har.
- Många deltagare anser att ansökningsförfarandet gav dem extra motivation. Att söka och bli antagen ger en känsla av att vara utvald.

Rekrytering

Utdrag ur en ansökan:

”Jag har känt mig lite avvaktande mot en chefsroll med hänvisning dels till att jag inte vill försumma min familj, dels att jag ser flera som till slut bara mår dåligt när pressen ökar. Jag tror att man behöver både inre styrka, verktyg eller metoder samt stöd från chef/företag så att det faktiskt blir roligt och utvecklande att vara chef.”

Om vikten av att aktivt söka till ett program:

”Det är ju bra om det kommer från deltagaren själva. Jag gillade antagningsprocessen. Jag är otroligt glad och nöjd att jag lyckats komma med här. Jäkligt stolt, så känner jag.”

Vanligaste motiven/skäl till ansökan	Andel som angett dessa
Att utvecklas i ledarrollen	43 procent
Få livspusslet att gå ihop	37 procent
Byta erfarenheter med andra chefer och bygga nätverk	27 procent
Få verktyg att hantera stressen	27 procent
Ökad självinsikt, förstå sig själv	26 procent
Få verktyg för att kommunicera, delegera, prioritera och driva förändringsprocesser	21 procent

Deltagarna före programmet

En central del av projektet Hållbara chefer är den forskningsbaserade utvärderingsstudien. Innan de 86 cheferna startar sitt ettåriga chefsprogram är det dags för forskarna från Lund University Commissioned Education (LUCE) att träda in på arenan för att göra en första datainsamling. Den metod som används för studien innebär att forskarna genomför en enkät både före och efter chefsprogrammet som riktar sig till samtliga deltagare, inklusive en jämförelsegrupp.

Jämförelsegruppen rekryteras bland dem som har ansökt till programmet men inte kunnat erbjudas en plats eller är kollegor till deltagarna. Fördelen med en jämförelsegrupp är att man med större säkerhet kan avgöra om chefsprogrammet i sig påverkar individerna, eller om andra omständigheter som ändå skulle ha inträffat spelar in.

Dessutom genomförs fördjupade fallstudier med hjälp av upprepade intervjuer med tio av deltagarna vid tre tillfällen: före, under och efter programmet, samt intervjuer med deras närmaste chefer vid två tillfällen.

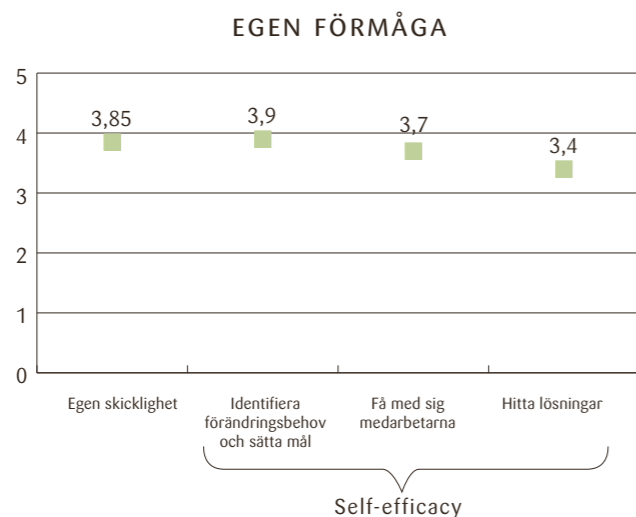


Diagram 1: Deltagarnas upplevelse av mastery och self-efficacy på en femgradig skala, där 1 motsvarar ganska sällan och 5 motsvarar ofta eller alltid.

Enkäten består av sju delar:

1. bakgrundsfrågor om dig själv
2. din arbetssituation
3. din syn på att delta i programmet
4. du som chef
5. din hälsa
6. dina känslor du har i samband med ditt arbete
7. dina känslor och tankar i olika situationer.

RESULTAT AV FÖRMÄTNINGEN

Med start i oktober 2007 skickas enkäten ut till samtliga deltagare cirka två veckor innan respektive grupp påbörjar sitt program. Samtliga 86 deltagare besvarar enkäten, och svarsfrekvensen är därmed 100 procent (57 kvinnor och 29 män). Frågorna ingår i olika instrument som tidigare har använts i ett stort antal studier och som har en känd reliabilitet och validitet. Samma enkät sänds också till de 44 personerna i jämförelsegruppen (28 kvinnor och 16 män). Även i denna grupp är svarsfrekvensen 100 procent.

Deltagarnas upplevelse av sina förutsättningar och sin arbetssituation före programmet beskrivs utifrån ett antal parametrar som enligt forskarna har betydelse för en hälsosam ledarskapsroll och därmed för hållbara chefer. Parametrarna är indelade under rubrikerna:

- egen förmåga
- det sociala samspelet
- arbetssituation
- närmaste chef
- organisationsklimat.

CHEFENS EGEN FÖRMÅGA

Deltagarnas bedömning av sin egen skicklighet (mastery) handlar om deras upplevelse av att behärska sitt arbete och att vara nöjd med det arbete de utför. Ett genomsnittligt värde för gruppen är 3,85 på en femgradig skala där 1 motsvarar ganska sällan och 5 motsvarar ofta eller alltid.

Chefers självförtroende har betydelse för känslan att kunna hantera sitt arbete. Self-efficacy är ett mått på deltagarnas självförtroende och omfattar tilltro till förmågan att lösa uppgifter - till exempel att identifiera förändringsbehov och sätta upp mål

(direction setting), att få med sig medarbetarna (getting commitment) samt att hitta lösningar på olika problem i arbetet (overcoming obstacles).

Jämförelsegruppens resultat är mycket likt deltagarnas. Alla har relativt höga värden. Det verkar vara en grupp där deltagarna har mer än genomsnittlig tilltro till sin förmåga att hantera sin yrkesroll och en hög grad av tillfredsställelse med det de åstadkommer. Ledarskapsrollerna kan därför sägas vara välfungerande och sannolikt hälsosamma redan innan programmet startar.

DET SOCIALA SAMSPELET

En hälsosam ledarskapsroll innebär också att man uppfattar att man har en god förmåga att hantera det sociala samspelet på arbetsplatsen. Detta diskuteras inte sällan i termer av social kompetens eller emotionell intelligens. Tre aspekter av detta undersöks i enkäten med utfall enligt diagram 2.

Resultaten för det sociala samspelet uppvisar vissa skillnader mellan de olika grupperna. Jämförelsegruppen har något högre medelvärde när det gäller social kompetens, medan kvinnor har något högre medelvärde än män när det gäller förmågan att påverka andra.

ARBETSSITUATION

I genomsnitt arbetar deltagarna lite mindre än 45 timmar per vecka. En av tre arbetar över ganska ofta och 8 procent arbetar ofta eller alltid över. 15 procent tycker att de ofta eller alltid har för mycket att göra.

I likhet med annan forskning visar resultatet att cheferna som grupp upplever sig ha relativt hög grad av kontroll över sin arbetssituation i jämförelse med arbetstagare i övrigt. Det sociala stödet är en välkänd buffert mot höga krav, men också en viktig möjlighet för återkoppling som i sig krävs för att utvecklas som chef. Det sociala stödet för gruppen skiljer sig dock inte i jämförelse med andra arbetstagare på arbetsmarknaden.

Rollkonflikt och brist på rolltydlighet är två faktorer som är nära knutna till utbrändhet. Rolltydligheten är något

lägre och rollkonflikten högre i denna grupp jämfört med en grupp om drygt 2 000 personer från olika arbetsplatser. Det tyder på att chefer upplever sin roll som mindre tydlig och att de olika roller som chefer behöver ikläda sig ibland dessutom står i konflikt. Forskarna menar att chefers arbets-

situation är komplex och att majoriteten i den här gruppen har en mellanposition, där krav från olika håll är en del av vardagen. Detta är förmodligen en förklaring till skillnaden i jämförelse med studier med andra arbetstagare.

DET SOCIALA SAMSPELET

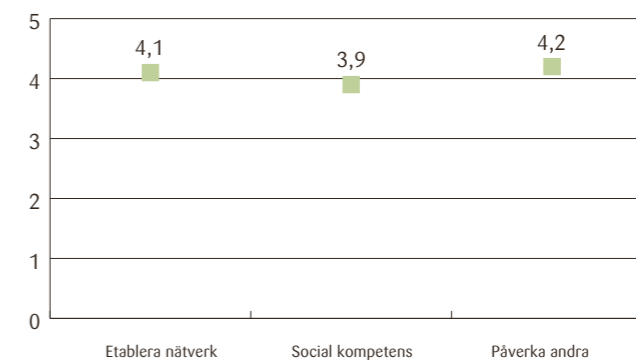


Diagram 2: Deltagarnas upplevelse av förmågan att etablera nätverk, social kompetens samt förmåga att påverka andra på en femgradig skala, där 1 motsvarar ganska sällan och 5 motsvarar ofta eller alltid.

ARBETSSITUATION

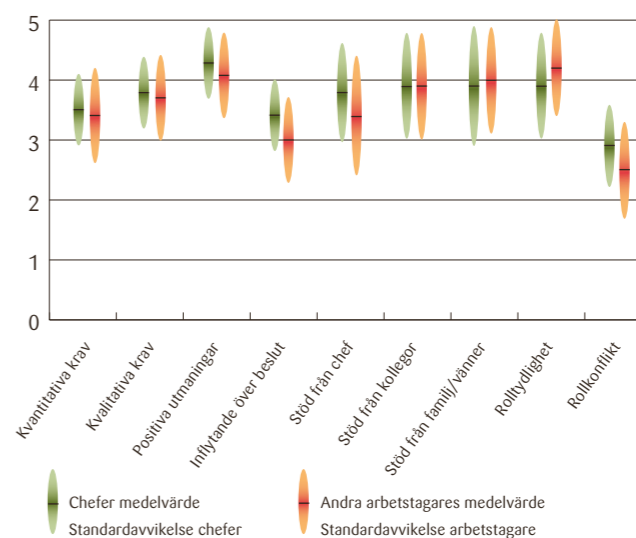


Diagram 3: Deltagarnas upplevelse av sin arbetssituation i jämförelse med en grupp om 2 000 andra arbetstagare på en femgradig skala, där 1 motsvarar ganska sällan eller aldrig och 5 motsvarar ofta eller alltid.¹

¹ Data från undersökning med drygt 2.000 personer från olika arbetsplatser (Dallner m.fl. 2000). Standardavvikelse är ett mått på hur individernas svar är spridda kring medelvärdet.

NÄRMASTE CHEF

Den närmaste chefen har en stor inverkan när det gäller utveckling och förutsättningar för att genomföra sitt arbete. Detta var ett tungt vägande skäl för projektet då vi valde att involvera deltagarnas egna chefer.

Relationen till den närmaste chefen och vilken typ av ledarskap denna utövar har betydelse för chefens förmåga att lösa sin uppgift och för hälsa och välbefinnande. Deltagarna anger i högre grad än jämförelsegruppen att den närmaste chefen har ett uppmuntrande och utvecklande ledar-

skap. En förutsättning för deltagande i programmet är ju att den närmaste chefen stöder detta, vilket kanske är ett tecken på just ett utvecklande och uppmuntrande chefskap.

ORGANISATIONSKLIMAT

Organisationsklimatet på en arbetsplats har samband med trivsel, vilja att stanna i arbetet och utbrändhet. Deltagarnas upplevelse av organisationsklimatet ligger på genomsnittliga nivåer i jämförelse med andra undersökningar (diagram 4).

ORGANISATIONSKLIMAT

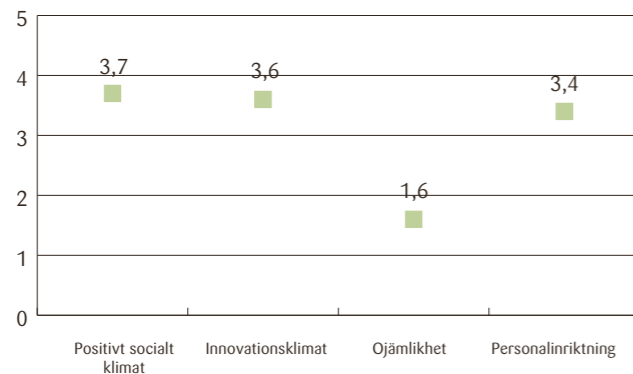


Diagram 4: Deltagarnas upplevelse av arbetsplatsens organisationsklimat på en femgradig skala där 1 motsvarar ganska sällan och 5 motsvarar ofta eller alltid.

ALLMÄNHÄLSA FÖRE PROGRAMMET

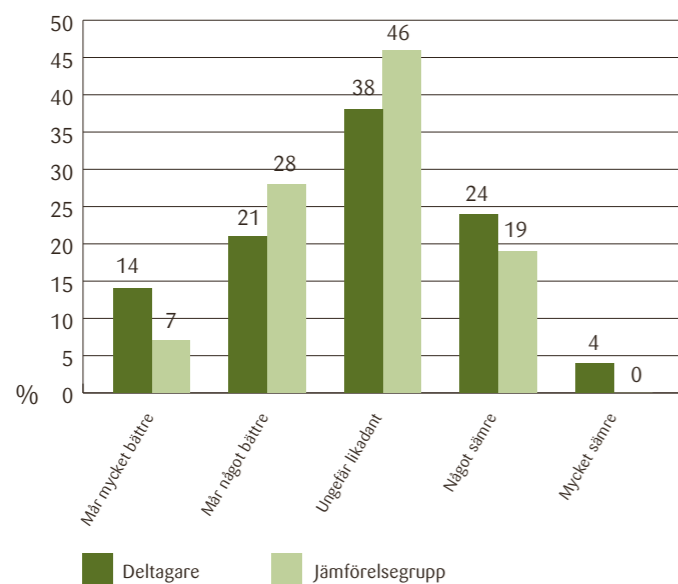


Diagram 5: Hur skulle du bedöma din allmänhälsa nu jämfört med för ett år sedan? Svaren anges i procent.

SLUTSATSER AV FÖRMÄTNINGEN

Förmätningen visar på några signifikanta skillnader mellan deltagargruppen och jämförelsegruppen:

- Deltagargruppen beskriver sina närmaste chefer som något mer stödjande.
- Jämförelsegruppen beskriver sig själva som mer socialt skickliga.
- Jämförelsegruppen rapporterar ett något högre psykiskt välbefinnande.

Vidare finns ett par skillnader mellan män och kvinnor:

- Kvinnor rapporterar att de har mindre inflytande på beslut än män.
- Kvinnor beskriver att de har ett större personligt inflytande på andra människor än män.

Jämförelsen mellan chefer i offentlig och privat sektor uppvisar däremot inga signifikanta skillnader.

Resultaten pekar på att cheferna har en hälsosam ledarskapsroll där de bedömer sig ha god eller mycket god förmåga att lösa sina arbetsuppgifter. I stort sett har cheferna goda förutsättningar i sin arbetssituation och uppvisar som helhet normalt till högt psykiskt välbefinnande, högt engagemang, låg grad av utbrändhet och mycket hög KASAM. I viss mening kan cheferna därför sägas vara redan hållbara.

Forskarna konstaterar att deltagargruppen och jämförelsegruppen generellt tycks må bra i jämförelse med andra grupper på arbetsmarknaden. Finns det därmed en hälsosam ledarroll i grupperna redan före programmet? Enligt LUCE indikerar redan förmätningen att det inte finns så stort utrymme för förbättring inom gruppen, som redan har en gynnsam situation i flera avseenden. Däremot pekar LUCE på möjligheten att utbildningens upplägg och förändring hos deltagarna kan få mycket påtagliga effekter för deras medarbetare och enheter.

Avslutningsvis beskriver diagram 5 deltagargruppens och jämförelsegruppens bedömning av sin hälsa vid förmätningen, det vill säga innan programmet startar.



Från utbildning till egen läroprocess

Ambitionerna med chefsprogrammet är att deltagarna varaktigt ska inför-liva nya lärdomar och kunskaper i sin vardag som på längre sikt ger effekt i deras olika verksamheter. Minst lika viktigt är deras egen syn på chefsrollen.

Vad är det då som ger bestående effekter av ett utvecklingsprogram? Både Kontura och projektet är väl medvetna om att de ämnen som ingår i programmet knappast är unika, och inte heller de modeller och verktyg som introduceras under program-mets gång. Pedagogiken, konsultens kunskap och medverkan av chefernas chefer är faktorer som påverkar, men viktigast är kanske deltagarnas eget engagemang och behov. Även om många chefer från olika verksamheter deltar i programmet är det viktigt att kunna utgå från de enskilda individernas behov och möta dem där just de befinner sig.

Kontura beskriver i sin rapport vad de anser särskiljer programmet från andra typer av ledarutveckling:

- att utbildningen förbereds genom ett ansökningsförfarande
- att deltagarna äger sin egen utvecklingsprocess
- att begreppen meningsfullhet, begriplighet och hanterbarhet appliceras främst på deltagarnas arbets-situation
- att stora delar av utbildningen förflyttas till arbetsplatsen
- att deltagarnas chefer åtar sig att medverka i programmet
- att deltagarna kommer från olika delar av arbetslivet
- att reflektion är ett omfattande inslag i programmet
- att chefs- och ledarrollen integreras i hela programmet för att skapa sammanhang
- att det växer fram ett medvetet ställningstagande hos deltagarna till om de fortsatt vill verka som chefer.

När Kontura startar sitt arbete med att utveckla ett program för att skapa hållbara chefer ställer de sig inledningsvis frågorna: "Kan man utbilda chefer till att hålla bättre för de på-frestningar som chefer i allmänhet är

utsatta för? Om det går – vad krävs då för att skapa de nödvändiga förutsätt-ningarna?"

Två av dessa förutsättningar är att på projektets uppdrag få deltagarnas chefer engagerade och att deltagarna agerar på hemmaplan mellan pro-gramtillfällena. Utmaningen för dem som utvecklar utbildningen ligger i att få till en tydlig utvecklingsprocess som ska påverka verksamhetens resul-tat positivt. Kontura uttrycker detta så här: "För konsulten gäller det att skapa former för inlärningsprocessen – inte en utbildning."

DELTAGARNA OM VAD SOM SÄR-SKILJER PROGRAMMET

Vid intervjuerna med 15 deltagare under programmets slutskede, får deltagarna svara på vad de anser skiljer Hållbara chefer från andra ledarut-vecklingsprogram. De som tidigare deltagit i olika typer av kortare eller längre chefsutbildning eller chefsut-veckling (vilka är de flesta) svarar så här:

"Det är hela tiden internat, det är en guldkant. Du åker hit, du är här, det lämnas egentligen inget utrymme över att göra något annat än det som görs här. Det är tid för att bara fokusera på mig själv."

"Det är inget som varit så helhetsom-fattande som det här."

"Ännu mer genomtänkt allting. Det hänger ihop på ett bättre sätt, både teoretiskt och konkret samtidigt. "

"Jag är så inspirerad! Det ger så mycket. Tiden är väldigt viktig för processen, att det är mellanliggande perioder och att man har krav på sig att gå alla gånger."

"Framför allt att det är en helhet och över tid."

"Det här knyter ihop säcken. Den klampar rakt in i mitt liv. Jag testar, får svar på frågor, jag konfronteras och jag har blottat mig själv inför gruppen. Så det är liksom inget generellt."

"Sedan känner man att du kanske släpper det på ett annat sätt än när du jobbar som vi har gjort under ett helt

år med hemarbeten. Du håller det hela tiden levande."

"Detta är mer över tid. Det gör att det handlar om mig, det handlar inte om hur jag ska leda gruppen, utan det handlar om mig."

"Tidigare har jag saknat den röda tråden, min roll som chef. Jag tycker det har varit så bra på den här utbildning-en att man lyft fram chefsrollen, alltså funktionen, på ett bra sätt."

"Här diskuterar man i en stor grupp med olika erfarenheter. Här får man input från andra, vad de håller på med just nu och vad de brottas med. Det är ju jättehäftigt och bra att få diskutera sin egen situation, men det här ger ju en annan dimension på det hela."

Det är alltså tydligt att många värde-sätter att programmet pågår under längre tid.

UTFORMNING AV CHEFSPRO-GRAMMET

Antagandena som presenteras på sidan 24 är en viktig utgångspunkt för hur programmet utformas. Kontura anser att dessa områden både är på-verkbara och utvecklingsbara genom cheferna själva.

Kontura utgår från vissa grunder som de anser är viktigare än andra för verklig utveckling av chefer:

- att finna former för att gå från ord till handling
- att dela upp utvecklingsprocessen i små avläsbara steg
- att betona att chefs- och ledarskap hänger samman, det vill säga hårda och mjuka värden måste integreras
- att flytta fokus från vad deltagarna lär sig till vad de gör – att testa och träna
- att synliggöra delresultaten under utvecklingsprocessen
- att koppla programmet till delta-garnas egna uppdrag som chefer på hemmaplan, det vill säga en indivi-dualisering.

LEDARSKAPETS HÖRNSTENAR

Något som genomsyrar programmets utveckling och genomförande är det Kontura benämner hörnstenar i ledar-

skapet. Dessa sju hörnstenar måste finnas på plats innan det är möjligt att utveckla ett chefskap, då de utgör själva grunden för att kunna verka i en organisation, enligt Kontura.

Ledarskapets hörnstenar

Uppdraget – Varför finns vi till som organisation?

Kulturen – Vilka värderingar är viktiga för våra verksamheter? Vilka värderingar har vi?

Kontraktet – mellan arbetsgivare och arbetstagar

Länkanden – chefen som en del av "skelettet" i organisationen

Energien – Är mina medarbetare motiverade? Har de lust att göra det de arbetar med?

Delegeringen – grunden för de anställdas utveckling

Samspelet – Hur får vi all perso-nal att förflytta organisationens verksamhet genom gemensamma insatser?

Källa: Kontura International AB

PEDAGOGIKEN

Konturas pedagogiska angreppssätt under programmet kan sammanfattas så här:

Hur uppfattar du ditt uppdrag som chef/ledare?	Svaren visar delvis på en blandad uppfattning men några gemensamma nämnare kan tydligt urskiljas. <ul style="list-style-type: none"> • stimulerande och krävande • att leda och utveckla medarbetare och verksamhet • förbättra kvaliteten, nå uppsatta mål, tjäna pengar, nå resultat
Vilka frågor/problem/ situa-tioner är särskilt kniviga, betun-gande eller känsliga att hantera i din roll som chef/ledare?	Svaren är mycket samstämmiga och har nästan uteslut-ande att göra med olika typer av svåra personalärenden. <ul style="list-style-type: none"> • fördela arbetsuppgifter • genomföra besparingar och uppsägningar • informera • hålla leveranser • hantera konflikter • sätta löner • hantera informella ledare
I vilken grad har du möjlighet att själv påverka det som är viktigt för ett hållbart ledar-skap?	Svaren visar på varierande upplevelser, allt från i liten till i hög grad. Majoriteten svarar dock att de i hög grad eller delvis kan påverka det som är viktigt för hållbart ledarskap.

- Konsulterna har en tillbakadragen roll.
- Deltagarna äger sin läroprocess.
- Deltagarna får mycket stort utrymme för reflektion, både i grupp och enskilt.
- Programmet anpassas till deltagar-nas egen situation.
- Åtgärder på hemmaplan vidtas mellan utbildningstillfällena.

RÄTT FOKUS FRÅN BÖRJAN

Inför det första utbildningstillfället besvarar var och en av deltagarna ytterligare en kort enkät som initie-ras av Kontura. I denna behandlas frågeställningar ur såväl individ- som organisationsperspektiv. Syftet med enkäten är att göra alla delaktiga i pro-grammet och att redan här sätta fokus på det som är viktigt och relevant för deltagarna själva. En form av mental förberedelse för det som ska ta sin början, eller som Kontura uttrycker det: "Deltagarna kom laddade till den första workshopen och hade rättat in sitt fokus."

Nedan sammanställs deltagarnas svar på Konturas förberedande enkät.

Deltagarnas svar ger Kontura vägledning om hur deltagarna tänker kring sin roll. Samma typer av problem och utmaningar förenar dem, oavsett vilken verksamhet de kommer från. Detta gäller speciellt frågor som har att göra med personalärenden.

Diagram 6 visar vilka områden som deltagarna anser vara viktiga och relevanta för ett hållbart chefskap. Siffran motsvarar hur många gånger respektive område omnämns. Valet står mellan sju faktorer, varav sex är de antaganden projektet har lagt som grund för hållbara chefer. Kontura väljer dessutom att bryta ut kommunikativ färdighet som ett eget område.

Tydlighet, organisationskultur och stöd dominerar i deltagarnas svar. Att få stöd av sin chef är centralt i strävan efter att nå hållbarhet. Något förvånande är kanske att alternativet ansvar och befogenheter i så liten grad förknippas med viktiga förutsättningar för hållbarhet, vilket Kontura också påpekar i sin rapport. Å andra sidan uppger deltagarna att de i relativt hög grad kan påverka de faktorer som är viktiga för ett hållbart ledarskap. Kanske upplever sig dessa chefer redan ha tillräckliga mandat och befogenheter?

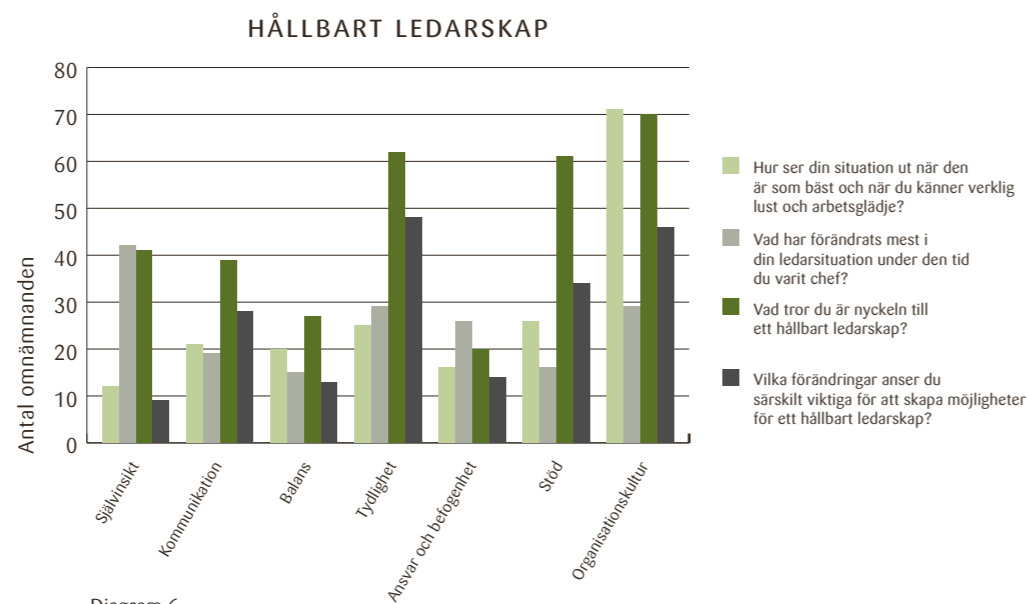


Diagram 6

OFFENTLIG OCH PRIVAT SEKTOR

Kontura noterar vissa skillnader mellan cheferna inom privat och offentlig sektor. Skillnaden rör vad de beskriver som en stor utmaning i jobbet. Chefer från privat sektor betonar oftare resultat och lönsamhet, medan chefer i offentlig sektor i större utsträckning framhåller samverkansprocesser och personalfrågor. Sannolikt speglar detta att offentliga organisationer är bärare av demokratins värderingar genom den politiskt tillsatta styrningen, medan företagen drivs med klara vinstintressen, i och med den ägarmakt som kännetecknar företagsvärlden.

Kontura beskriver hur den offentliga verksamheten ytterst styrs av politiska mål och av medborgarnas eller brukarnas behov. Arbetet sker inom ramen för offentlighetsprincipen, vilket gör att verksamheterna ständigt granskas och ibland ifrågasätts. Inte sällan är målen svåra att mäta och ibland även motstridiga, särskilt i "mjuka verksamheter" såsom vård och omsorg. Chefer inom den offentliga sektorn arbetar i regel mer långsiktigt än chefer i företag i allmänhet. De måste fokusera mer på budget, anslag och kostnader än på

marknaden och konkurrensen. Vidare vilar en politiskt styrd organisation på demokratiska processer, som av naturliga skäl präglar kulturen. Man pekar sällan med hela handen utan söker förankring av viktiga beslut. Det är också ett komplext arbete att leda processer inom den offentliga sektorn. Detta ställer andra krav på cheferna än när de verkar i en tydligare och mer given miljö, där många beslut fattas av färre personer. Chefer i offentliga verksamheter har därmed ofta större krav på sig att kunna kommunicera och hantera intressen och processer än chefer i privata företag.

Inom privata företag finns naturligtvis inte någon enhetlig struktur, men i regel är arbetssätten mer tydliga än i offentlig förvaltning. Målen är lättare att formulera i mätbara och tydliga termer, vilket underlättar för allas förståelse. Verksamheten är tydligt resultatstyrd, och konkurrens, marknad och lönsamhet är alltid i fokus. Beslutsvägarna är relativt snabba i jämförelse med inom offentlig verksamhet. Chefens roll är att rikta in, driva på och bevaka lönsamheten.

Chefsprogrammets deltagare, som representerar chefer inom både privat och offentlig verksamhet, har mycket att lära av varandra. Många idéer föds ur resonemang då man jämför olika arbets- och förhållningssätt och får olika perspektiv på en mängd frågeställningar. Dessutom utmanas vissa föreställningar som cheferna har om varandras verksamheter.

Efter alla förberedelser är projektets aktörer på banan. Kontura har fått en övergripande bild av deltagarna och cheferna själva är laddade. Det är dags att dra igång den första av sex grupper chefer inom programmet som genomförs i form av fem workshopar med olika teman.

Föreställningar om varandras verksamheter

"Det har vänt upp och ner på en hel del av mina fördomar. Innan hade jag fördomar om att kommuner och landsting består av grå och beiga människor som går omkring i grå och beiga korridorer. Det tar lång tid och det är tråkigt. Människorna där är de som inte fått jobb någon annanstans. Sedan träffar jag de här otroligt kompetenta, kreativa, dynamiska människorna. Så det var verkligen en fördom som har vänts tvärsom för mig. Det känns roligt."



Ledarskapets förutsättningar



I november 2007 träffas den första gruppen chefer på en kursgård utanför Stockholm. Temat för den inledande workshopen är "ledarskapets förutsättningar". Aaron Antonovskys begrepp - begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet - utgör startpunkt i den första workshopen. Minst lika viktigt är att arbeta samman individerna i gruppen, som tidigare aldrig har träffats, för att bygga upp en trygghet som gynnar erfarenhetsutbyte och lärande.

Syftet med de tre inledande dagarna är:

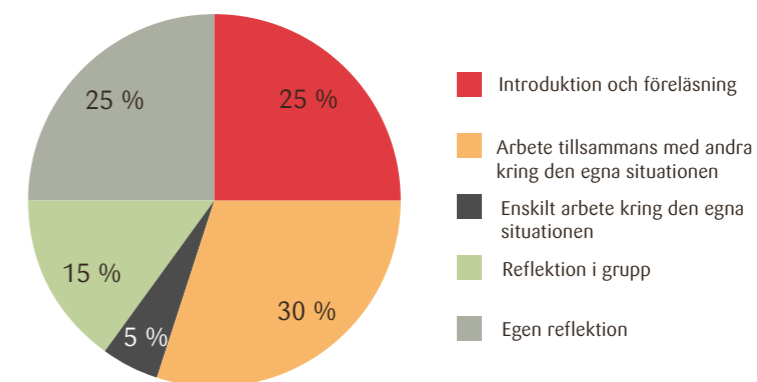
- att öka förståelsen för vilka krafter som styr en organisation
- att ge deltagarna en övergripande bild att placera in det egna ansvarsområdet i
- att öka förståelsen för vad rollen som chef innebär och för hur chefer tillsammans utgör skelettet i organisationen med uppgift att få hela organisationen i rörelse mot målet, inte bara den egna verksamhetsdelen.

ETT GEMENSAMT SPRÅK

Antonovskys begrepp begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet kan tyckas vara helt vanliga svenska ord. Men vid det första tillfället visar det sig tydligt hur olika var och en tolkar orden. Kontura låter gruppen göra en associationsövning kring orden. Deltagarna får också ange vad de uppfattar som ordens motsatser. Tillsammans arbetar deltagarna på detta sätt fram gemensamma tolkningar av orden och skapar ett gemensamt språk, vilket får anses vara viktigt då KASAM-modellen genomgående används under programmet.

Detta sätt att gå från utbildning till inläring är kännetecknande för hela programmet. Korta teoretiska pass övergår i deltagarnas eget arbete där de själva får definiera och reflektera över vad teorin betyder när den över-sätts till deras egen verklighet.

MOMENT WORKSHOP 1



"I början när vi arbetade med begreppet KASAM så kände jag; åh, ännu en gång detta begrepp. Vi hade arbetat med detta tidigare. Men på det sätt som vi gjorde det, när vi fick definiera de här orden själva och sätta in dem i vår verklighet, så har det satt sig."

"Jag har borrar in begreppen i ryggraden på något sätt. Det spelar ingen roll hur liten uppgift man än får, så kör man igenom de här begreppen, checkar av."

"En av grundstenarna är ju det här med hanterbarhet, begriplighet och meningsfullhet. Och vi kommer tillbaka till det hela tiden. Att tänka på de här tre hörnstenarna och hur jag hanterar dem och i fall jag har dem i min egen situation. Då löser sig väldigt mycket. Men varför har jag inte fått lära mig det tidigare?"

Resultatet av deltagarnas tolkning av orden och deras motsatser framgår av tabellen nedan.

Meningsfullhet	Meningslöshet
Tillsammans gör vi saker som är viktiga för andra.	Vi jobbar inte tillsammans.

Begriplighet	Obegriplighet
Jag ser och förstår sammanhanget jag verkar i.	Vad gör jag i detta sammanhang?

Hanterbarhet	Ohanterbarhet
Det här kan jag genomföra.	Det här är inte möjligt att genomföra.



SKATTNING AV DEN EGNA SITUATIONEN

Deltagarna skattar hur de ser sig själva och sin situation i dag samt var de vill vara imorgon. Skattningen genomförs vid samtliga workshopar så att deltagarna hela tiden tar ställning till utvecklingen av sig själva och sin situation. Skattningen sker med hjälp av verktyget ”Skattningsschema – mina förutsättningar för hållbart ledarskap” som Kontura utvecklar och som följer programmets olika huvudteman (s.44).

Nedan visas hur deltagarna skattar sin individuella situation vid den första workshopen, inom sex områden på en femgradig skala, där 1 är lågt och 5 är högt.

Självisikt	3,15
Kommunikativa färdigheter	3,28
Balans i livet	3,04
Organisatoriska förutsättningar	3,12
Stöd från övriga enheter	3,22
Organisationskultur	3,23

Det kommer att visa sig att deltagarna själva skattar en klar utveckling inom varje enskilt område vid slutet av programmet. Mer om det senare.

LEDARSKAPETS HÖRNSTENAR

Dag två ägnas till stora delar åt ledarskapets hörnstenar, det vill säga: Vad innebär det att vara chef? Hur leder jag min verksamhet? och Vad kan jag behöva förändra i mitt sätt att leda?

Syftet är att ge deltagarna ökad förståelse för sammanhanget kring sitt chefskap. En bristande förståelse av sammanhang leder inte sällan till att chefer fokuserar på sin egen verksamhet, i sämsta fall till nackdel för organisationen som helhet. Att förstå helhetsbilden är en förutsättning för att avgöra vad som är viktigt och kunna förmedla detta till sina medarbetare. Det är en utmaning att få alla chefer att gemensamt driva hela företaget eller organisationen mot ett gemensamt mål. Men det är organisationen som ska sättas i rörelse, inte de olika delarna var för sig. Först då kan man tala om en effektiv verksamhet.

Det som deltagarna får fördjupa sig i och arbeta med under dagen är såle-

des grunden för att över huvud taget ha möjlighet att verka framgångsrikt i en organisation och prioritera det som är nödvändigt.

Uppdraget

Chefens uppdrag är mångfacetterat, men ytterst handlar det om att organisationen finns till för någon. Om inte brukare eller kunder får sina behov tillfredsställda behövs inte heller organisationen. För att göra rätt saker är det därför nödvändigt att identifiera kundgruppernas behov. Som chef behöver du alltså hålla dig uppdaterad när det gäller trender och hur omvärlden utvecklas för att kunna förutsäga kommande förändringar.

Kulturen

Chefen är i hög grad bärare av organisationens kultur. Värderingar är en del av kulturen och utgör grunden för vår etik och moral. Att förstå och synliggöra kulturen är därför en viktig del i chefens roll.

Kontraktet

Relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare grundar sig alltid på någon form av kontrakt. Det är av stor vikt att det är tydligt för var och en vad de förväntas leverera för att uppfylla sin del av kontraktet. Ofta glöms det bort att en del av kontraktet innebär att medarbetarna ska delta och medverka i organisationsövergripande verksamhet, till exempel förändrings- och utvecklingsprocesser. Chefer behöver vara tydligare med detta för att motverka negativa reaktioner när medarbetare upplever att de tvingas ägna sig åt ”fel” saker.

Länkandet

Kontura använder liknelsen ”chefen som en del av organisationens skelett”. Om inte alla chefer länkar samman så riskerar organisationen en rad ”benbrott”. I länkandet ingår kommunikation, men också att chefen solidariserar sig med beslut och är på det klara med sin roll som arbetsgivarens företrädare.

Energin

För att göra ett bra arbete behöver vi känna stolthet och trivas med det vi utträttar. De som inte ser mening

i det de gör tappar också lusten att fortsätta. Som chef är det viktigt att uppmärksamma om medarbetarna är motiverade och att förstå vad som driver dem.

Delegeringen

Chefen kan inte lösa allting själv, utan verksamheten drivs genom medarbetarna. Chefens delegering är en grund för de anställdas utveckling, och den är nödvändig för att chefen ska kunna hantera sitt ansvar. Chefen måste lära sig att hjälpa medarbetarna att själva lösa sina problem, utan att ta över dem.

Samspelet

En organisation förändras och förflytas genom olika slags processer. Att leda processer är en utmaning för chefen, som kräver samverkan, tydliga roller och en klar spelplan.

STÄRKT BEGRIPLIGHET

Arbetet och diskussionerna i grupperna visar att hörnstenarna hjälper deltagarna att förstå det sammanhang som de fungerar i och att få större insikt och förståelse kring sina chefsroller. Den tydlighet som detta medför ökar självförtroendet och ger i sin tur deltagarna hjälp att vara tydliga gentemot sina medarbetare. Begripligheten ökar, för att använda Antonovskys begrepp, både hos chefen och hos medarbetarna.

VERKSAMHETSSTYRNING

Som chef måste du kunna hantera både det som brukar benämnas hårda frågor och det som brukar benämnas mjuka frågor. Dag tre ägnar grupperna åt olika processer som rör verksamhetsstyrning, vilket ofta går under benämningen hårda frågor. Som regel är dessa processer redan fastställda i organisationen, och chefen själv kan inte påverka dem i någon större utsträckning. Ansvaret för att hantera processerna enligt gällande riktlinjer ligger dock på chefen.

De fyra generella styrprocesser som behandlas under dagen är:

- budget
- verksamhet
- personal
- förändring.

Deltagarna får diskutera styrprocesserna utifrån frågor som:

- Hur kan de hantera processerna?
- Vilket är deras ansvar?
- Vilka verktyg och metoder finns att tillgå på hemmaplan?
- Hur följs processerna upp?
- Hur förankras processerna?
- Vilken hjälp finns att få i organisationen?
- Av vilken kvalitet är stabernas arbete?

HEMUPPGIFT

Tre mycket intensiva dagar avslutas och deltagarna får ett antal uppgifter att lösa inför nästa tillfälle. Nu är det dags för dem att involvera de egna cheferna på hemmaplan. Deltagarnas chefer har en viktig roll i programmet. De ställs inför många frågor som också har satt myror i huvudet på dem själva. Deltagarna har för varje hemuppgift fått instruktionen att inte ge sig förrän de har fått tillfredsställande svar på sina frågor.

Uppgiften till nästa workshop är att

1. intervjua sin chef om organisationens och deltagarens uppdrag
2. kontrollera länkandet mellan och inom olika chefsnivåer
3. undersöka sin roll i ledningsgruppen (om deltagaren ingår i en ledningsgrupp) och den överordnade chefens roll i hans eller hennes ledningsgrupp
4. klargöra ledningsgruppernas funktion
5. fylla i Chefsprofilen® (360-graders mätning) –deltagarna själva, deras närmaste chef, medarbetare och kollega
6. skriva om sin egen självbild – ”Vem är jag?”
7. identifiera situationer som är svåra att hantera i den egna gruppen.

DELTAGARNAS UTVÄRDERING AV WORKSHOP 1

Efter varje workshop ombeds deltagarna att fylla i en kursutvärdering. Dels bedömer de helhetsintrycket av dagarna, dels skattar de sin egen medverkan och sitt engagemang. Detta görs på en femgradig skala där 1 är dåligt och 5 utmärkt. Den egna

medverkan är en viktig parameter för deltagarens inlärning.

Så här bedömer deltagarna workshop 1: Vad är ditt helhetsintryck av dagarna?

4,4

Hur uppfattar du din medverkan under dagarna?

3,8

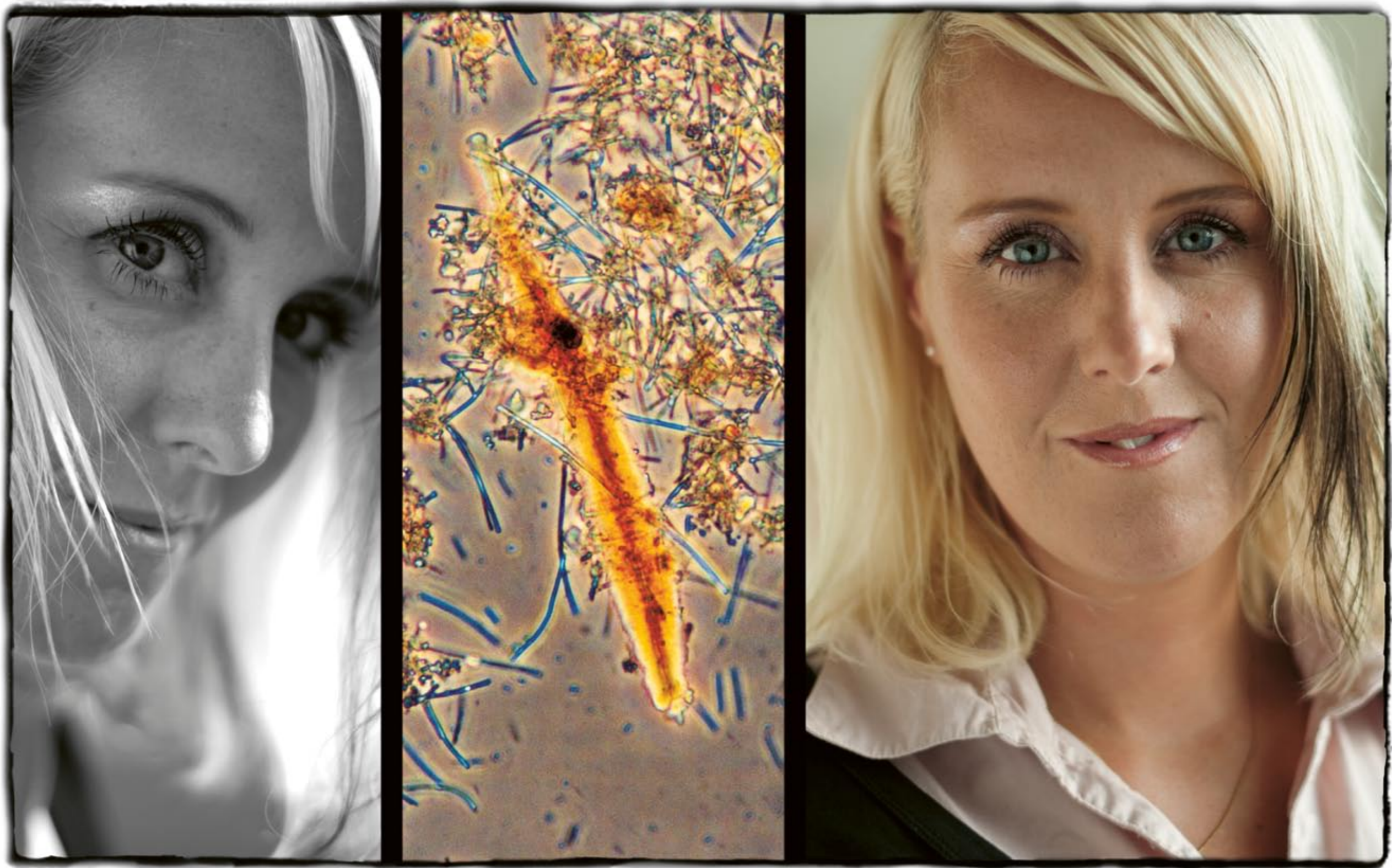
Kontura sammanfattar i sin rapport vad deltagarna själva anser är den viktigaste kunskapen eller insikten under dagarna, vid respektive workshop. För workshop 1 lyder sammanfattningen så här:

”Jag kan bättre se min roll som chef i ett sammanhang/en helhet och jag kan bättre se mig själv i min roll som chef. Vad som bidragit till detta är kursinnehållet, konsulterna och det andra deltagare delat med sig av om sig själva. Begreppen meningsfullhet, begriplighet och hanterbarhet (KASAM-komponenterna) ger mig både ett övergripande synsätt och verktyg som hjälper mig att strukturera och förstå. För att kunna använda dessa verktyg krävs att jag stannar upp och reflekterar utifrån dem. Jag har insett den stora betydelsen av länkandet inom organisationen och av kommunikation, inte minst min egen.”

REFLEKTION

Vad är det som gör ditt arbete

- meningsfullt?
- hanterbart?
- begripligt?



"Man kan känna sig lite liten ibland när man är ny som chef. Det är som om man tagit på sig för stora galonbyxor med för stora stövlar och snubblar runt. Och helt plötsligt kommer man till en insikt och inser att alla andra också ibland har för stora galonbyxor på sig."

Sara Westman, IT-chef, Alcontrol AB i Linköping



MÄTA OCH UTVÄRDERA

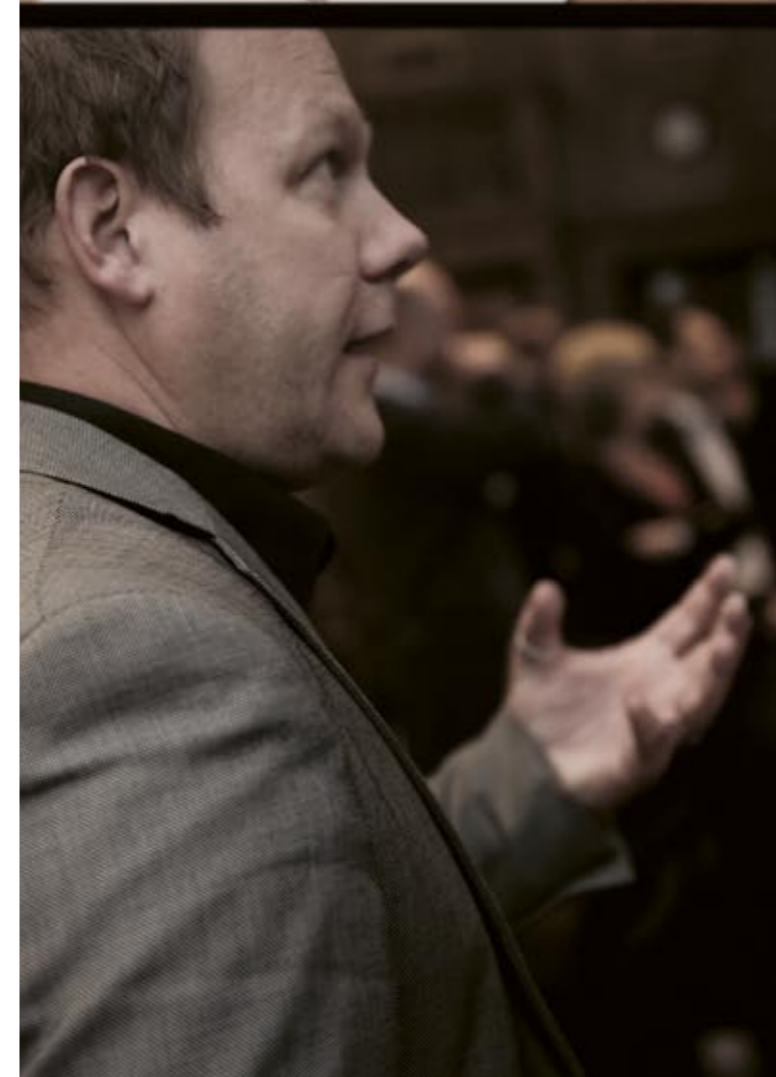
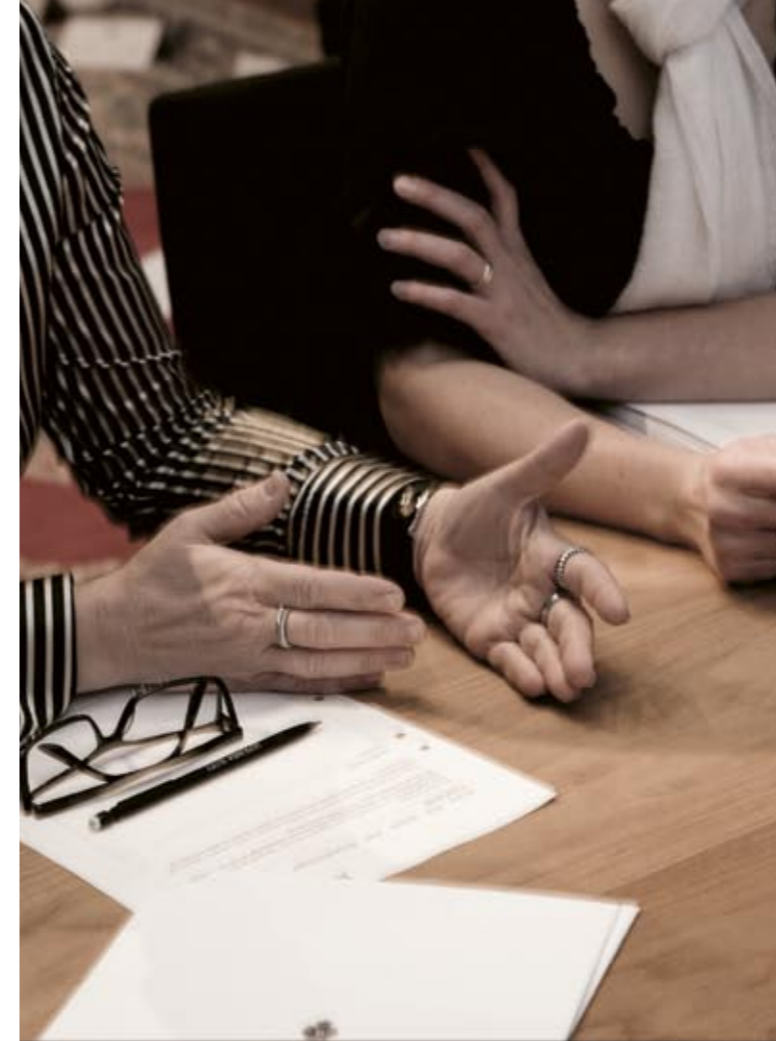
Det är viktigt att utvärdera och mäta utvecklingsinsatser för att ta reda på om den önskvärda effekten uppnås. Den självklara och kanske mest använda mätmetoden vid utbildningsinsatser är i dag kursutvärderingar. Kursutvärderingar ger ett underlag för att ta reda på hur deltagare uppfattar kvalitet och relevans när det gäller innehåll, föreläsarnas insatser samt upplägget i stort, i direkt anslutning till kursavslutningen.

En deltagares självskattning av sin egen utveckling säger mer om vilka effekter insatserna får och rekommenderas då deltagarna kan följas över tid.

Oavsett vilken typ av chefsutveckling som genomförs är det angeläget att följa deltagarnas utveckling och mäta vilken effekt insatserna har för individerna och deras verksamheter. En metod för detta är att använda skattningsscheman, som återspeglar utvecklingsinsatsens mål och innehåll. Här återges det verktyg som Kontura använder under projektet Hållbara chefer för att följa deltagarnas utveckling över tid. Låt dig inspireras av detta schema, och anpassa det gärna till andra typer av chefsutvecklingsinsatser.

Skattningsschema - Mina förutsättningar för hållbart ledarskap

1 = litet/lågt 5= mycket/högt	1	2	3	4	5
Självsikt					
Har insikt om mig själv som ledare					
Förstår mina drivkrafter och vad som lockar mig					
Lyssnar på och förstår kroppens signaler					
Har tilltro till min förmåga att påverka arbets-situationen					
Har mod att sätta gränser					
Kommunikativa färdigheter					
Har förmåga att lyssna och känna in					
Uttrycker tydligt vad jag vill och förväntar mig					
Skapar lagkänsla					
Ser kraften i olikheter mellan människor					
Den viktiga balansen					
Har balans mellan arbete och fritid					
Har känslan att ha kontroll över mitt liv					
Får utrymme för egna intressen och utvecklingsmöjligheter					
Tydlighet					
Uppdraget som chef					
Förväntningar från olika intressenter					
Tydliga mål					
Avgränsningar i mina uppgifter					
Tydlighet i besluts- och styrsystem					
Ansvar/befogenheter					
Nödvändiga beslutsbefogenheter					
Personella resurser					
Ekonomiska ramar					
Balans mellan ansvar och befogenheter					
Stödfunktioner					
Stöd från överordnad chef					
Stöd från andra funktioner					
Stöd från kollegor					
Stöd från medarbetare					
Organisationskultur					
Kreativitet och nytänkande					
Kompetens					
Arbetsglädje					
Tolerans, tillit, trygghet					
Samarbete					





workshop Mitt ledarskap

Vid det andra tillfället deltagarna träffas är temat "mitt ledarskap". Den första workshopen hade fokus på chefs roll och viktiga förutsättningar, medan tillfälle två riktar in sig på individerna själva, deras ledarskap och insikter kring detta.

BACKSPEGEL

Den första dagen inleds med en backspegel från workshop 1. Programmet har hela tiden lagt god tid på återblick och reflektion, så att deltagarna får utrymme att berätta om vad som hänt sedan förra gången och vilka lärdomar de använt i sin vardag. Deltagarnas berättelser kopplas också hela tiden samman med begreppen begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet. Detta visar sig vara ett mycket bra sätt att "sortera" in sina kunskaper på.

Kontura dokumenterar kontinuerligt deltagarnas diskussioner. Särskilt dokumenteras sådant som deltagarna beskriver att de faktiskt har gjort mellan utbildningstillfällena, det vill säga vilka lärdomar som har omsatts i faktiska handlingar.

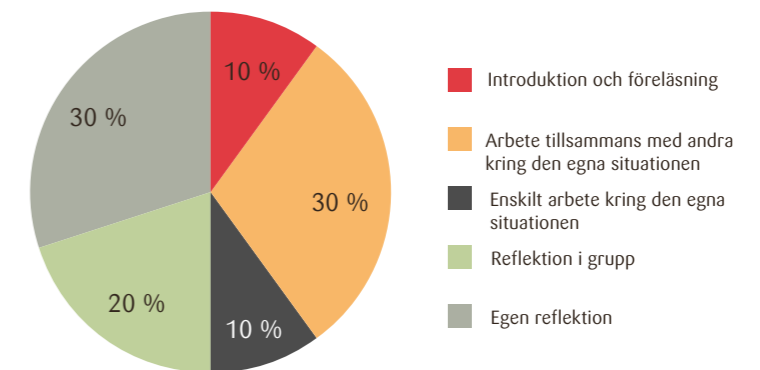
SYFTE MED WORKSHOP 2

Temat vid detta tillfälle är som sagt deltagarnas eget ledarskap. Workshopen behandlar chefs självskärhet, självförtroende och självkänsla som bas för ledarskapet. Kontura väljer också att avsätta tid för att arbeta med svåra samtal och konflikthantering mot bakgrund av den inledande enkät som deltagarna har fyllt i inför utbildningen. Många av cheferna identifierar detta område som det mest energikrävande i arbetet. Kontura bedömer det därför som angeläget att bredda deltagarnas hantering av de frågeställningar som de kör fast i.

Syftet med dagarna är att deltagarna ska:

- lära sig att arbeta med svåra samtal för att öka begripligheten och hanterbarheten för alla inblandade
- börja bearbeta den egna jagbilden
- koppla samman den egna jagbilden med andras återkoppling för att utveckla självkänsla.

MOMENT WORKSHOP 2



JAG SOM LEDARE

Att ha en god självinsikt är en grundförutsättning för ett framgångsrikt ledarskap. När du blir medveten om och förstår dina egna förhållningssätt är det lättare att också se och förstå andras beteenden. Som chef förmedlar du hela tiden budskap, mer eller mindre medvetet, som tolkas av din omgivning. En viktig del för chefen är därför att lära sig att kommunicera så att ord och handlingar stämmer väl överens.

Du kan nå självinsikt och få information om hur din självbild stämmer överens med dem du har omkring dig på arbetet på olika sätt. Ett verktyg som Kontura väljer att använda är Chefsprofilen®, 360-gradersmätning. Liknande verktyg finns på marknaden i många olika varianter.

OM VERKTYGET 360-GRADERSMÄTNING

Namnet 360-gradersmätning syftar på att de aktörer eller grupper som chefen har runt omkring sig får skatta ledarskapet. Förutom chefen själv bidrar den närmaste chefen, kollegor och medarbetare. Grupperna kan vara fler, men för våra deltagare är det chef, kollegor och medarbetare som involveras. Man kan säga att cirkeln sluts, det vill säga 360 grader.

Det krävs mod för att be om återkoppling och ta till sig de omdömen

"Den här självbilden, att man förstår hur man själv agerar och hur andra ser på en, det har varit det viktigaste. Därför att man förstår varför saker och ting händer utifrån att man är eller gör si eller så."

”Jag tror att ledarskap handlar väldigt mycket om att hitta sina blinda fläckar. Att nyttja det man är bra på och kanske bli lite bättre på det man inte gör så bra.”

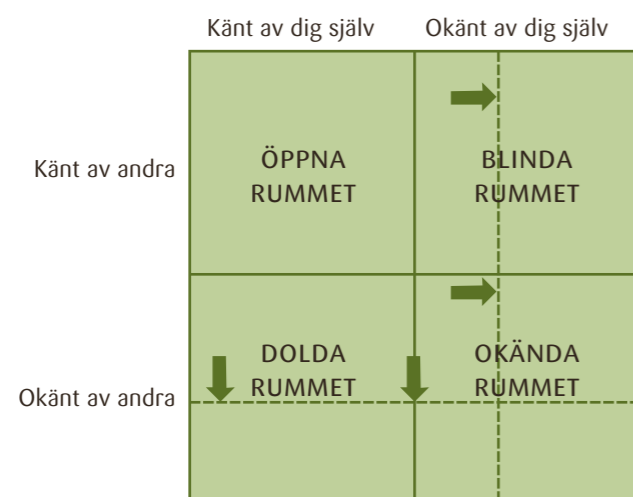
man får av andra. Det kräver också mognad att använda sig av resultaten, inte minst om skattningen från omgivningen inte stämmer överens med den egna bilden av ledarskapet. Verktuget är alltså både kraftfullt och givande för deltagarna.

Man blir aldrig färdig som chef och ledare. Det är en ständigt pågående utveckling under hela yrkeslivet. Att ha god självinsikt är därför en framgångsfaktor för en chef. När du förstår vilka dina starka sidor är, kan du använda dem på ett medvetet sätt i ditt uppdrag så att verksamheten gynnas. På samma sätt ger insikten om de egenskaper du kan behöva utveckla en öppning för att aktivt arbeta med dem, eller se till att du omger dig med andra som kompletterar med dessa egenskaper.

Chefsprofilen® (360-gradersmätningen) som deltagarna hade i uppgift att genomföra mellan utbildningstillfällena ger således ett bra underlag för fortsatt analys och reflektion. Hur väl överensstämmer deltagarnas självbild med medarbetarnas och den närmaste chefens uppfattning? Vad kan förklara att det finns skillnader eller likheter?

MIN SJÄLVBILD

Som stöd presenteras Johari fönster som en modell för att förstå och analysera bilden av deltagaren själv. Här följer en kort beskrivning av modellens innehåll.



JOHARI FÖNSTER (Johari Window av Joseph Luft och Harry Ingham)

Ju mer du lär känna dig själv och låter andra personer känna dig, desto fler sidor av dig blir kända och synliga. Det här kan beskrivas med hjälp av Johari fönster. ”Rummen” i modellen är olika stora för olika personer. En god självinsikt och öppenhet leder till att de okända fönstren blir mindre till förmån för det som är känt.

Öppna rummet: Vissa sidor och saker om dig är kända både av dig själv och av andra i din omgivning. Det är självklara saker som ditt namn, att du är lång, din befattning etc.

Blinda rummet: Här finns sidor av dig själv som du inte är medveten om, men som omgivningen känner till. Det kan vara till exempel vilka känslor du väcker hos andra och hur du påverkar personer du möter.

Dolda rummet: Här finns sidor hos dig som du själv är medveten om, men inte visar för andra. Det kan vara vad du gillar och ogillar samt dina värderingar, hemligheter och drömmar.

Okända rummet: Vi har alla ett okänt rum. Här finns sidor hos oss som vi inte själva är medvetna om, och som inte heller omgivningen uppfattar.

Deltagarna får i uppgift att utifrån modellen fundera över bilden av sig själva, individuellt och i mindre grupper. En av frågeställningarna är också var deltagaren lagt sin integritetsgräns.

ANDRAS BILD AV MIG

Deltagarna får individuellt och i grupp gå igenom resultaten av 360-gradersmätningen. Vilken bild ger de andra av mig som chef? Var och en gör sin egen sammanfattning och reflektion.

Har någon del av programmet påverkat dig mer än någon annan? *”Ja, insikten om hur jag funkar som ledare. Chefsprofilen® och de olika övningarna vi gjort som har lett till en ökad självinsikt.”*

FÖRHÅLLNINGSSÄTT VID SVÅRA SAMTAL

Den andra hälften av dag två får deltagarna ägna sig åt hantering av svåra samtal och konflikter. Var och en gör ett konfliktlösningstest som ger en fingervisning om vilken typ av konfliktlösningstest de oftast hemfaller åt. Diskussioner tar vid i mindre grupper kring resultaten av dessa test.

Deltagarna inventerar tillsammans olika faktiska fall som de är angelägna att få diskutera och om möjligt få handledning i. Deltagarna väljer själva ut vilka fall de vill arbeta vidare med tillsammans. Efter presentation och gemensamma diskussioner kring det autentiska fallet är det dags att träna genom gestaltning – att göra. Deltagaren (problemägaren) får möjlighet att agera och pröva olika sätt att angripa problemet. Detta är en effektiv metod för att våga experimentera sig fram, och inte minst för att få återkoppling av dem som lyssnar. Det kan nämligen vara svårt att se sitt eget beteende, särskilt i fall som upplevs känsliga och kanske innefattar starka känslor.

HEMUPPGIFT

Uppgiften till nästa tillfälle är att:

1. diskutera sina egna slutsatser utifrån 360-gradersmätningen med uppgiftslämnarna
2. beskriva en pågående förändringsprocess.

DELTAGARNAS UTVÄRDERING AV WORKSHOP 2

Deltagarna ombeds att fylla i kursutvärderingen för de två dagarna.

Så här bedömer deltagarna workshop 2:

Vad är ditt helhetsintryck av dagarna? 4,5
Hur uppfattar du din medverkan under dagarna? 4,0

I jämförelse med det första tillfället har bägge värdena ökat. Kontura skriver i sin rapport om sina iakttagelser kring deltagarnas medverkan och utveckling: ”Deltagarnas faktiska växande har varit mycket påtagligt för oss. Vi har följt deras med- och motgångar från sidan, sett dem kliva ut på golvet och börja ta för sig.”

Kontura sammanfattar vad deltagarna själva anser är den viktigaste kunskapen eller insikten under dagarna så här:

”Det har blivit tydligare hur jag agerar i min roll som chef, via Chefsprofilen® och dess information. Jag har därigenom fått perspektiv på min ledarstil. För att kunna förstå andra behöver jag först förstå mig själv. Jag har själv ansvaret för min personliga utveckling och kan prioritera utifrån egna insikter och andras återkoppling. Genom att jobba med att stärka min självkänsla kan jag stå rakare i mitt hanterande av konflikter, både dem som berör mig personligen och dem som rör mina medarbetare. Jag behöver öva mig mer i hanterandet av konflikter så att min erfarenhetsbas breddas och skaffa mig fler verktyg för detta.”

REFLEKTION

Hur tror du att bilden av dig själv överensstämmer med andras? Vad tror du är lika? Vad tror du skiljer sig, och varför?



Verka i förändring

workshop

Vi lever i en ständigt föränderlig värld, vilket också är en realitet för dagens chefer. Att leda och genomföra förändrings- och utvecklingsprocesser hör i hög grad till chefens vardag och kan närmast betraktas som ett normaltillstånd. Förändringarna kan vara allt från mycket små, knappt märkbara aktiviteter till omvälvande förändringar av organisation och arbetssätt. De kan ske snabbt eller utvecklas på längre sikt. Att förstå och leda förändringsprocesser är således en grundläggande kunskap som alla chefer bör besitta.

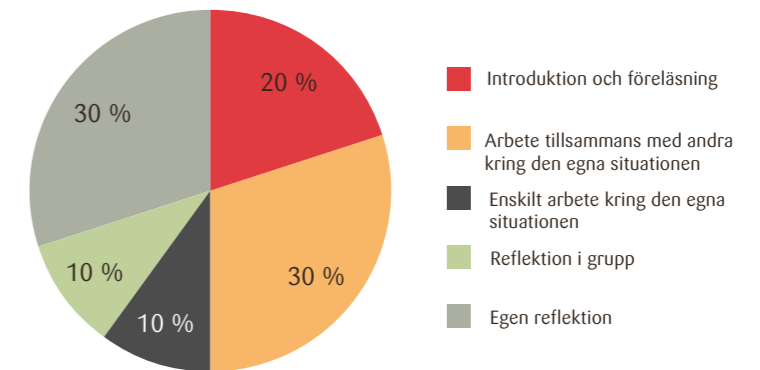
"Hur man jobbar med förändringsarbete. Det är superviktigt idag när förändringar sker så här snabbt hela tiden."

Under programmets tredje workshop träffas deltagarna på temat "att verka i förändring". Målet är att ge deltagarna ökad insikt och förmåga att leda och hantera förändringsprocesser. Genom begriplighet och hanterbarhet kan vi öka meningsfullheten i förändringsarbetet. Deltagarna får bland annat arbeta med följande frågor i anslutning till förändringar:

- Hur säkerställer man framdrift och rörelse som leder till önskad förändring?
- Hur ökar man drivkraften och energin?
- Hur får vi ett djupare samspel och lärande?
- Hur åstadkommer vi mätbarhet och hur får vi synliga resultat av förändringen?

Efter första dagens backspegel, då deltagarna får berätta om vad de utvecklats och praktiserat i sitt ledarskap på hemmaplan sedan sist, får de besök av en gästföreläsare som delar med sig av sina erfarenheter av att leda stora förändringar. Gästföreläsaren ger deltagarna nya och ibland annorlunda perspektiv att diskutera och reflektera kring.

MOMENT WORKSHOP 3



Deltagarna får välja ut ett antal förändringsprocesser som är aktuella för dem att arbeta vidare med tillsammans under workshopen.

De får med sig verktyg och modeller för att skapa hanterbarhet när det gäller att planera och implementera större förändringsprocesser. Budskapet är bland annat att man bör genomföra förändringar i små steg och följa upp dem för att göra dem synliga för alla involverade, och inte minst öka känslan av hanterbarhet.

REAKTIONER VID FÖRÄNDRINGAR

Alla som genomfört förändringar vet att reaktionerna som uppstår bland medarbetarna är väldigt skiftande. Ofta finns en handfull som alltid är positiva och tycker att alla nyheter och förändringar är kul och utmanande. I samma grupp har du som regel också ett antal medarbetare som är uttalat negativa till det nya. Inte sällan beror det på oro och rädsla - man vet vad man har. Övriga medarbetare är ofta lite mer neutrala och vill avvakta för att se vad som händer.

Har någon del av programmet påverkat dig mer än någon annan?

"Det här med förändringsprocesser i delmål. Det kändes väldigt skönt när vi åkte hem efter det. Att dela upp målen så att det inte blir så långt och tungt."



"Jag har använt mig av några bilder som är väldigt tydliga. Till exempel att man kan ha en organisation där alla står och sliter och kämpar med att putta någonting framåt. Men alla står och puttar från fyra sidor. Så den där saken den rör sig inte. Istället måste vi stå på samma sida, för då går det ju faktiskt framåt."

En deltagare om att använda de metoder hon lärt sig i den egna verksamheten:

”Jag tyckte effekten blev jättebra. När vi gick igenom detta en heldag med gänget, så var det första gången det inte blev en massa konstiga motfrågor. Det blev inte så emotionellt. De kunde se att vi hade tänkt och då hängde de med. Det var den strukturen de behövde, det är en lite otrygg grupp.”

Som chef är det lätt att lägga all energi på dem som är negativa i syfte att försöka få alla med på tåget. Risken med detta är att de som redan är entusiastiska tappar fart och förlorar lusten att bidra. En mer framgångsrik väg är att använda de positiva, att låta dem bli ambassadörer i förändringsarbetet. De får i sin tur i regel med sig fler och fler av den stora gruppen som ännu är lite avvaktande.

ATT MINSKA OCH MÖTA REAKTIONER HOS MEDARBETARNA

Deltagarna arbetar med hur man leder personal i förändring. De får också verktyg och metoder för hur man stämmer av förändringsprocessen för att minska reaktionerna hos medarbetarna. Vidare diskuterar de sorgeprocesser i arbetslivet och vilka känslomässiga bindningar som finns. Som chef är utmaningen att trots förändringar bygga trygghet både hos sig själv och hos sina medarbetare.

Sista avsnittet i workshop 3 behandlar organisationskultur som en faktor vid förändringar. Hur påverkas kulturen av förändringsprocessen? Behöver man ändra på några värderingar i samband med förändringsprocessen?

Avslutningsvis får deltagarna själva summera dagarna och reflektera kring de områden som de själva anser att de vill utveckla som förändringsledare. Vad kan jag göra för att skapa mer hanterbara och begripliga förändringsprocesser i avsikt att öka meningsfullheten?

HEMUPPGIFT

Uppgiften till nästa tillfälle är att:

1. applicera/pröva det de lärt sig hemma i den egna verksamheten
2. fylla i TMS-profilen (Team Management System®).

DELTAGARNAS UTVÄRDERING AV WORKSHOP 3

Så här bedömer deltagarna workshop 3:

Vad är ditt helhetsintryck av dagarna? 4.3

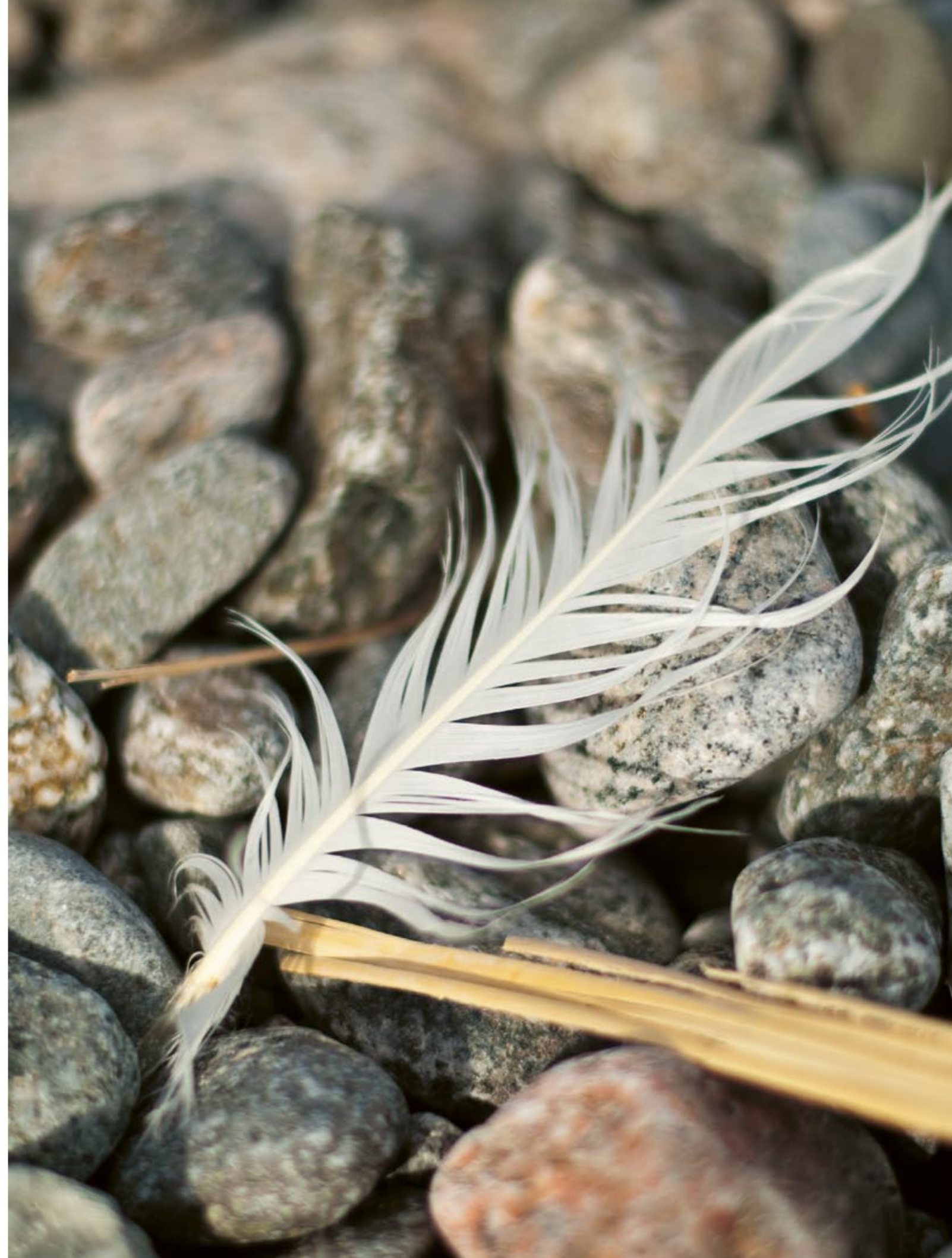
Hur uppfattar du din medverkan under dagarna? 3.9

Bägge värdena har sjunkit något i jämförelse med föregående workshop. En sammanfattning av deltagarnas viktigaste insikter efter workshop tre lyder: ”Jag har insett betydelsen av att planera förändringar och sedan genomföra dem på ett strukturerat sätt, till exempel genom att jobba i etapper med delmål. Uppföljningen är mycket viktig, både i det stora och i det lilla. I det stora kan det handla om att följa upp och tydliggöra förändringsprocesser. I det lilla kan det handla om att föra dagbok. Jag förstår nu den ständiga närvaron och betydelsen av reaktiva processer i förändringsarbetet. Inte minst här måste jag som chef stötta mina medarbetare. Chefsrollen i all dess komplexitet börjar utkrystalliseras för mig, bland annat genom diskussionerna med de andra deltagarna. Chefsrollen i förändringsprocesser är ett tydligt exempel på komplexiteten.”

REFLEKTION

Beskriv dina egna känslor inför kravet på förändringar som du inte själv har varit med och beslutat om.

- Vad i en förändring kan du uppleva som positivt?
- Vad i en förändring kan du uppleva som negativt?



Lika och olika

workshop

Programmets näst sista workshop genomförs på temat "lika och olika". Som chef har du att hantera medarbetare med olika förmågor och olika drivkrafter. Du behöver ha insikt om både dina egna och medarbetarnas drivkrafter för att förstå gruppens dynamik och hur du på bästa sätt kan använda era olikheter för att nå verksamhetens mål.

Syftet med workshop 4 är att ge ökad insikt och förmåga att leda och hantera grupper. På agendan finns bland annat:

- grupperns uppkomst och utveckling
- kulturbärare och kulturkrockar
- makt och olikheter.

Har någon del av programmet påverkat dig mer än någon annan?

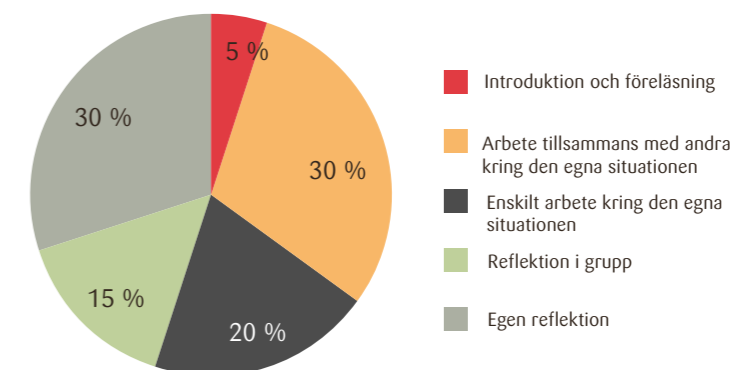
"Ja, det jag tänker på direkt är den workshop vi hade om lika och olika. För det handlar ju mycket om den vardag som jag lever i, där vi arbetar väldigt mycket med olikheter när det gäller min personalstyrka. Att se mönstren och dra nytta av att man är olika, i stället för att se det som en belastning."

LIKHEIT OCH OLIKHEIT I GRUPPER

Inför workshopen har deltagarna fyllt i en TMS-profil (Team Management System®). Detta är ett självskattningsverktyg som mäter arbetspreferenser - du får en indikation på vilken roll som är mest naturlig och bekväm för dig, och som sannolikt engagerar dig mest i arbetet. Det är viktigt att poängtera att ingen profil utgör en bättre chef än någon annan, men naturligtvis kan alla profiler utvecklas.

Utifrån deltagarnas profiler har kursledningen delat in gruppen i mindre enheter. Utan deltagarnas vetskap sätts grupperna samman för att spegla hur en arbetsgrupp som kännetecknas av stora likheter eller stora olikheter arbetar tillsammans. Grupperna får därefter en uppgift att lösa med hjälp av legobitar. Därefter "avslöjas" hur grupperna har satts samman. I och med att deltagarna själva får uppleva arbetet i gruppen kan de också reflektera över hur de har löst uppgiften tillsammans, och över vad som skiljer de olika grupperna åt.

MOMENT WORKSHOP 4



DELTAGARNAS ARBETSPREFERENS

TMS-profilen baseras på åtta olika arbetspreferenser (-arbetsroller). Nedan beskrivs dessa preferenser i korthet.

1. Utredare-Rådgivare gillar att samla information och att sammanställa den på ett sådant sätt att den lätt och snabbt kan överblickas, förstås och användas.
2. Nyttänkare-Innovatörer är framtidsorienterade och gillar att tänka fram nya idéer och nya sätt att göra saker på.
3. Utforskare-Promotorer gillar att fånga idéer och att sälja in dem till andra, både inom och utom den egna organisationen.
4. Bedömare-Utvecklare agerar som brygga mellan idéer och handling. De gillar att omsätta idéer till praktisk

verklighet och få dem att fungera på ett konkret sätt.

5. Pådrivare-Organisatörer är personer som gillar att få saker att hända. De är analytiska beslutsfattare och gör vad som är bäst för uppgiften.

6. Avslutare-Producenters styrka ligger i att sätta upp planer och standardiserade system så att resultat kan nås på en regelbunden basis och på ett kontrollerat och organiserat sätt.

7. Granskare-Controllrar gillar den detaljerade sidan av ett arbete och att arbeta med fakta och siffror. De är bekväma i arbetssituationer där regler och föreskrifter har etablerats.

8. Understödare-Förvaltare föredrar att arbeta på ett stabilt och stödjande sätt. De eftersträvar kontinuitet i arbetet och värnar om rådande värderingar.

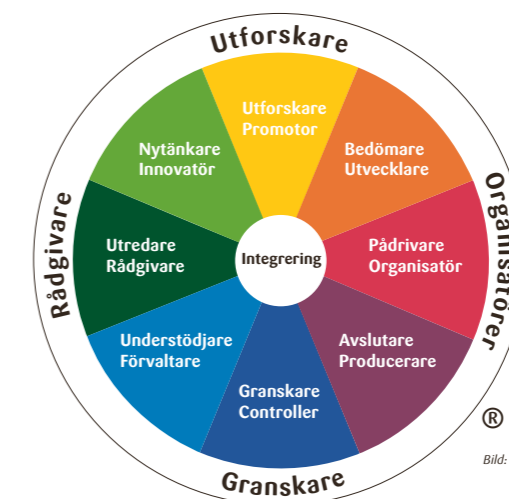
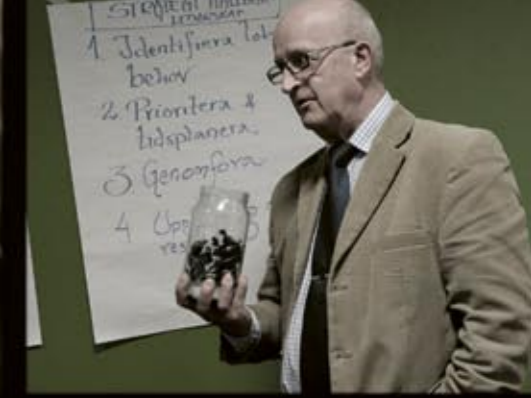


Bild: Team Management Systems



EN ANALYS AV GRUPPEN

Kontura har analyserat resultatet för samtliga 86 deltagare och jämfört med det omfattande underlag som företaget har sedan tidigare. Kontura gör några intressanta iakttagelser:

- Den praktiska preferensen är signifikant högre hos privatanställda, vilket innebär att de lägger större vikt vid det konkreta, jordnära, observerbara och det som görs här och nu.
- De offentligtanställda har en signifikant större preferens för den kreativa och innovativa sidan, vilket innebär att de föredrar uppgifter som ger utrymme för nytänkande, större perspektiv, möjligheter, orientering mot framtiden och gärna lite komplexitet.
- Män i privat verksamhet och kvinnor i offentlig verksamhet har en signifikant starkare preferens för ett analytiskt förhållningssätt än jämförelsegrupperna, vilket innebär att de i högre grad föredrar faktabaserade och verifierbara underlag för beslut, kalkylering av utfall och konsekvenser. De betraktar verkligheten mer kyligt och objektivt.
- Män i privat verksamhet och kvinnor i offentlig verksamhet har också en signifikant starkare preferens för ett strukturerat arbetssätt, vilket innebär att de i högre grad föredrar ett konsekvent, tydligt, handlingsinriktat och målfokuserat arbetssätt. De vill gärna ge avkall på en bestämd kurs.

Deltagarna har mycket att hämta från en jämförelse mellan olika arbets- och förhållningssätt som finns i andras typer av verksamheter. Många idéer föds i resonemangen mellan chefer med olika bakgrunder.

Om TMS-profilen:

"Den har gjort att jag fått en bra beskrivning och förklaring till hur andra uppfattar mig och hur jag agerar. Jag har också kunnat se var mina

styrkor och svagheter ligger. Mycket bra verktyg för självreflektion. Att fundera över vad jag behöver och ska utveckla."

UTMANA OLIKHETER

Workshopen ägnas i princip åt arbete med TMS-profilerna. Deltagarna uppmanas att sätta sig tillsammans med en annan deltagare som har en helt annan profil. De kopplar också samman dessa profiler med Chefsprofilen® som genomförts tidigare. Uppgiften är att fundera över hur man kan få utrymme för sina starka sidor i jobbet – det finns behov av att vidga utrymmet för att helt komma till sin rätt.

Den första dagen avslutas med ledarens roll för att utveckla grupper. Vilken betydelse har olikhet i grupper? Hur hanterar chefen attitydproblem? Kvällen ägnar deltagarna, som alltid, åt enskild reflektion.

KULTUR

Den andra dagen ligger fokus på fortsatt fördjupning kring kultur. Frågor på agendan är bland annat: Varför utvecklar vi en kultur? Hur blir den till? Vad underlättas i ledarskapet om kulturen är tydlig? Vidare diskuteras kulturkrockar och kreativa olikheter.

Deltagarna arbetar vidare med faktiska fall och summerar dagarna.

HEMUPPGIFT

Till workshop 5, som också är den sista i programmet, får deltagarna följande uppgifter:

1. Hur fungerar din och din chefs ledningsgrupper? Vad kan du behöva åtgärda?
2. Sammanfatta bilden av ditt ledarskap.
3. Vilka förändringar har skett/ behöver ske på arbetsplatsen?

DELTAGARNA OM WORKSHOP 4

Deltagarnas omdöme om workshopen och deras egen medverkan fördelar sig enligt följande:

Vad är ditt helhetsintryck av dagarna?	4,2
Hur uppfattar du din medverkan under dagarna?	3,9

De viktigaste insikter deltagarna fått med sig sammanfattas så här av Kontura: "Jag har fått bekräftelse på att jag är på rätt väg i min utveckling och i mitt agerande som chef. TMS-profilen har gett förståelse för vad jag behöver komplettera mitt chefskap med, till exempel genom andra personer. Olikhet mellan människor ger styrka i arbetet. Alla delar av TMS-hjulet behövs för att en grupp ska fungera bra. Jag har blivit mer nyfiken på dem som tänker annorlunda än jag. Kultur är svår att förändra, men samtidigt är det nödvändigt för mig som chef att försöka påverka den. Kulturen syns utåt. Helheten av utbildningsprogrammet börjar bli tydligt för mig."

REFLEKTION

På vilket sätt tänker du att olikheter berikar?

På vilken sätt tänker du att olikheter försvårar?





Balans i livet



Den avslutande workshopen skiljer sig från de andra genom att deltagarnas närmaste chefer gästar programmet. De har under hela tiden varit mer eller mindre involverade tack vare deltagarnas hemuppgifter. Det är glädjande att de flesta deltagares chefer har tagit sig tid att medverka under en heldag. Totalt 62 av deltagarnas chefer deltar. Detta visar sig också vara mycket uppskattat av deltagarna.

Är det viktigt att ha din chef närvarande?

"Ja, det känns jätteviktigt. För det första att han prioriterar det och tycker att det är viktigt att vara med. Sedan tyckte han att det var en värdefull dag där han fick en jättebra insikt i vad vi har gjort. Jag tror han fick det i ett annat sammanhang idag."

En deltagare om att chefen inte närvarade:

"Jag hade sett fram emot det ganska mycket. Både för att han skulle få en muntlig information om vad vi gått igenom och vad vi gjort av ledarna. Sedan hade jag sett fram emot, väldigt mycket, det här samtalet i en helt annan miljö än vad vi har ett vanligt medarbetarsamtal. Så det var tråkigt, och det tyckte han också."

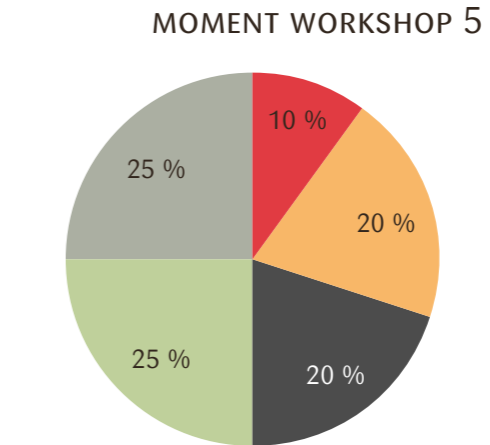
Betyder det något för dig att din chef är här i dag?

"Ja, det gör det verkligen. Att få sin chef att ägna en heldag åt ens egen utveckling. Det är ju ganska unikt."

De sista två dagarna av programmet Hållbara chefer handlar om att knyta ihop säcken, och inte minst om att blicka framåt. Programmet som sådant tar slut i och med denna träff, men deltagarnas utveckling fortsätter även efter det här året.

FORTSATT UTVECKLING

Den första förmiddagen ägnar deltagarna åt en återblick på det år som har gått. Vad har de egentligen upplevt, och vad har hänt? Under hela programmet har deltagarna fyllt i en möjlighetslista där de noterat vad som kan åtgärdas på hemmaplan för att få till stånd ett hållbart ledarskap. Utifrån denna lista får de nu välja ut



de tre viktigaste områdena att arbeta vidare med.

Huvuddelen av de aktiviteter som deltagarna väljer att prioritera (56 procent) har att göra med att öka begripligheten i arbetet. Det kan handla om att förbättra kommunikationen, eller öka öppenheten för olikheter och individuella särdrag. I begränsad omfattning vill deltagarna också öka sin egen känsla av begriplighet, bland annat genom att skapa mer tid för reflektion och för att fördjupa den egna förståelsen samt öka självkännedomen.

24 procent av aktiviteterna rör hanterbarheten. I de flesta fall handlar det om möjligheter som ligger hos deltagarna själva, till exempel att få organisationen att fungera smidigare och mer effektivt.

Aktiviteter som rör meningsfullhet motsvarar 15 procent av alla möjlighetsområden. Merparten handlar om att skapa inre motivation hos medarbetare genom att bejaka deras drivkrafter och arbeta med gemensamma kärnvärden för att förstärka känslan av att arbeta tillsammans.

IAKTTAGELSER FRÅN GÄSTANDE CHEFER

Under tiden går Kontura igenom programmet med de gästande cheferna. Särskild vikt läggs vid Antonovskys begrepp, ledarskapets hörnstenar och den pedagogik som har använts. De

gästande cheferna får också, i mindre grupper, diskutera och dela med sig av den utveckling som de har iakttagit hos sina medarbetare. Detta presenteras för deltagarna, och det går inte att ta miste på både stolthet och glädje.

I alla grupper beskriver de gästande cheferna att de har iakttagit en större självinsikt hos deltagarna. De kommenterar att deltagarna har förstått att chefskapet är personligt, det vill säga att man agerar utifrån en egen uttolkning av sitt uppdrag. De gästande cheferna ger också flera observationer av en tryggare emotionell framtoning, och konstaterar att självförtroendet när det gäller att vara chef har ökat. Deltagarna uppfattas ha utvecklat ett helhetstänkande. Framtonar en bättre balans i arbetet och i uppdragets olika delar.

Gästande chefer om sina deltagares utveckling:
"Ökad självständighet. Mindre efterfrågan av praktiskt stöd, hur gör jag? Tar fler egna initiativ. Bättre förståelse för helheten. Lägre stressnivå, tycks må bättre."

"Utstrålar trygghet och balans. Tar för sig på ett helt annat sätt. Har utvecklat ett strategiskt tänkande. Bättre på att prioritera samt att säga ifrån. Utvecklat ett mål om resultat-tänkande."



"Chefen för mig är fruktansvärt viktig. Du måste få återkoppling på vad som är positivt och negativt. För mig är det viktigt att få en spark på smalbenet om jag går åt fel håll, likaväl som det är fruktansvärt viktigt att få en klapp på axeln som talar om att det här var bra, kanon, fortsatt så här."

Carl-Henrik Jönsson, skolchef vid Bilprovningens utvecklingscenter i Västerås

”Klar och tydlig i sin ledarroll. Kan leda och fördela arbetet bättre. Stressar inte upp sig på samma sätt som tidigare. Ställer tydliga krav med mycket god underbyggnad. Har vuxit som person och har en klar ledarroll i ledningsgruppen i dessa frågor.”

”Ökat självförtroende i rollen som chef. Lättare att skilja på att vara ’expert’ och att vara chef.”

Ett flertal förändringar kan summeras som ökad tydlighet. De gästande cheferna säger sig till exempel se deltagarna som tydligare i sina roller och sina arbetsuppgifter. De kommunicerar tydligare och efterfrågar tydlighet. Det finns också en ökad grad av arbetsgivarfokus, och de ställer krav. Vidare ser de gästande cheferna en bättre fokusering på uppdraget samt ett mer målinriktat och strukturerat målbildsarbete med personalen och med uppföljning av mål.

Är det något du fått med dig från programmet som betyder mer än något annat?

”Lojaliteten mot arbetsgivaren. Tydligheten i uppdraget. Vad är det jag ska leverera. Vad är det att vara chef.”

De gästande cheferna beskriver också deltagarna som mer utvecklings- och förändringsbenägna, och ser ett ökat initiativtagande när det gäller utveckling av verksamheten. När det gäller själva utvecklingsprocessen noterar de att deltagarna har tagit till sig kursens innehåll och fört det vidare i sitt arbete. De arbetar från sina olika utgångspunkter och bakgrunder och är stärkta av de nätverk som har bildats under programmet.

UTVECKLA HÅLLBARA CHEFER

Deltagarna och de gästande cheferna arbetar tillsammans i blandade grupper fram strategier för att skapa förutsättningar för hållbara chefer inom sina respektive organisationer. Arbetet utförs med stort engagemang. Uppgiften avslutas med en gemensam diskussion.

ÅTERKOPPLING FRÅN CHEF TILL DELTAGARE

Den sista uppgiften för de gästande cheferna är ett enskilt återkopplingsmöte med sina deltagare. En del av samtalet handlar om vad den närmaste chefen har sett, tänkt och reflekterat över under programåret. Vad behöver deltagaren utveckla vidare och vad är uppnått?

DE GÄSTANDE CHEFERNAS UTVÄRDERING AV DAGEN

Innan de gästande cheferna lämnar deltagarna får de utvärdera hur de har upplevt dagen. Precis som deltagarna själva skattar de helhetsintrycket och bedömer sin egen medverkan.

Så här bedömer de gästande cheferna dagen:

Vad är ditt helhetsintryck av dagen? 4,3

Hur uppfattar du din medverkan under dagen? 4,1

De gästande cheferna verkar ha uppskattat möjligheten att delta, och de tycks fått en del att fundera över. Deras egen medverkan och engagemang skattas högt, inte minst i jämförelse med deltagarna i övrigt.

Kontura sammanfattar de viktigaste insikterna hos de gästande cheferna så här: ”Jag ser att hållbara chefer är en framgångsfaktor. Det blir tydligt att vi måste jobba mer med att stärka och utveckla våra chefer. Det är individens drivkraft som är grunden för hållbarhet. Oavsett bransch finns stora likheter när det gäller ledarskap och det är givande och lärorikt att prata med andra. Jag tar med mig de olika metoderna, till exempel hörnstenarna och KASAM tillbaka hem till organisationen. Jag tar också med mig inspiration från hur utbildningen är

upplagd. Den känns väldigt genomarbetad med konkreta tillämpningar på hemmaplan.”

SISTA KVÄLLEN

Kvällen är den sista som deltagarna är samlade under programmet. Självklart är det på plats att fira detta lite extra med festmiddag och diplomutdelning från Bliwa Stiftelsen. Middagarna präglas av stor glädje och gott kamratskap, men det är också med viss sorg deltagarna konstaterar att detta är deras sista kväll tillsammans.

MIN BALANS

Den allra sista programdagen börjar med återblick och reflektion från gårdagen då gästande chefer fanns på plats. Deltagarna delar med sig av hur de upplevde de enskilda samtalen med sina chefer. Därefter får de fundera över hur den egna balansen egentligen ser ut mellan arbete och privatliv. Vad är det som ger mig lust och vilka glädjeämnen har jag i arbetet? Var och en dokumenterar sina egna viktigaste slutsatser.

Kontura ger också deltagarna sin bild av året som gått.

REFLEKTION

Vad är en god balans för dig?

Vilka tre råd skulle du vilja ge dig själv för att uppnå eller upprätthålla en god balans mellan arbete och privatliv?

BOKEN OM MIG

Avslutningsvis får deltagarna arbeta med ”Min bok om mig - utvecklingsplan”. Uppgiften är att ta fram egna utvecklingsmål och en handlingsplan, på både kort och lång sikt. Syftet är naturligtvis att utvecklingen inte ska avstanna i samband med programmets slut. Programmet har gett deltagarna en god start, men det finns alltid mer att arbeta med hemma.

Kontura beskriver hur de olika träffarna i programmet bildar en enhet, och det är först nu som deltagarna kan planera sin framtida utveckling: ”Man kan tydligt se att deltagarna genom-

går en process. För varje workshop plockar de på sig nya bitar som efter hand ger en större helhet. I workshop 1 ser de sig själva i sin roll som chef. I workshop 2 tar de in perspektiv från andra på sin chefs- och ledarroll. I workshop 3 börjar de se chefsrollen i all dess komplexitet. I workshop 4 börjar de se en helhet i programmet och får djupare perspektiv på sig själva och organisationen. I workshop 5 syntetiserar de tidigare hämtade insikter, kunskaper och färdigheter. Här tas även privatlivet in, vilket gör att de ser en helhet både i programmet och i chefsrollen. De kan därmed planera sin framtida utveckling.”

Var och en presenterar sin tänkta framtid för de övriga i form av vilka åtaganden de tar med sig.

Utvecklingsplanerna på kort sikt fokuserar på att öka begripligheten och hanterbarheten i arbetet. På längre sikt ligger fokus på att öka känslan av meningsfullhet. Kontura gör tolkningen att detta kan medföra större förändringar, som att byta arbetsgivare eller bilda familj.

DELTAGARNAS UTVÄRDERING AV WORKSHOP 5

Så här bedömer deltagarna den avslutande workshopen:

Vad är ditt helhetsintryck av dagarna? 4,6

Hur uppfattar du din medverkan under dagarna? 4,2

Den avslutande workshopen får högst skattning både när det gäller helhetsintryck och egen medverkan.

Kontura sammanfattar deltagarnas viktigaste insikter från dagarna så här: ”Att jag är en bra chef. Jag har landat i min roll och känner mig trygg och hållbar som chef. Jag har vuxit mycket under året och ser konkret min utvecklingsväg framåt. Jag förstår betydelsen av balansen mellan arbete och fritid - livet är värdefullt och jag vill ta vara på det. Det är otroligt givande att lyssna på andra och få ta del av deras erfarenheter och insikter. Jag har nu en helhetssyn på utbildningsprogrammet.”

REFLEKTION

Vilken betydelse har din relation till din närmaste chef för din arbetsituation?

Vilket stöd får du av din chef?



CHECKLISTA – FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR ETT HÅLLBART CHEFSKAP

Deltagarnas arbete under workshop 5 utmynnar bland annat i en checklista för hållbara chefer. Checklisten är ett stöd för att fundera över om rätt förutsättningar finns på plats eller behöver utvecklas i en verksamhet. Kontura har sammanställt listan utifrån deltagarnas egna handlingsplaner för att skapa hållbara chefer.

	Instämmer		
	helt	delvis	inte alls
Meningsfullhet			
Organisationen har satt det övergripande målet att ha långsiktigt hållbara chefer.			
Alla i organisationen förstår verksamhetens syfte och kan svara på frågorna: "Vilka är våra kunder?" och "Vilka av kundernas behov fyller vi?"			
Organisationen har en uttalad och tydligt uttryckt värdegrund, som ger en god bas för allt arbete.			
Alla anställda förstår både delmålen för det egna arbetet och de överordnade målen – detta skapar en samsyn på verksamheten så att alla drar åt samma håll och känner att de arbetar mot gemensamma mål.			
Ett givet ansvar och medföljande befogenheter delegeras alltid till den organisatoriska nivå där arbetet i fråga utförs, vilket bidrar till de anställdas utveckling.			
Chefer har stor frihet att utforma vägen till uppdragsmålen. I detta inkluderas en acceptans av misstag.			
Återkoppling på utfört arbete och i övrigt vid behov ges direkt, öppet och ärligt.			
När mål nås ser chefer alltid till att det uppmärksammas på ett positivt och tydligt sätt.			
Individuella preferenser och kompetenser tas stor hänsyn till vid fördelning av arbetsuppgifter så att "rätt person hamnar på rätt plats".			
Organisationen gynnar tydligt chefers personliga utveckling och mognad, med sikte på att få modiga chefer med god självkänedom.			
Organisationen präglas av en stark vilja att lära och utvecklas, bl.a. genom erfarenhetsutbyte inom och mellan grupper och genom att chefer utbildas i och uppmuntras att dra lärdom av det de upplevt.			
Begriplighet			
Verksamhetens mål är tydligt uttryckta, mätbara och nedbrutna till delmål som är relevanta för respektive nivå inom organisationen. Delmålen används för målstyrning av alla arbetsuppgifter.			
På alla nivåer speglar organisationsstrukturen på ett klart och tydligt sätt de olika (målstyrda) uppdragen.			
Alla anställda vet hur organisationen är uppbyggd och vilka roller olika verksamhetsdelar fyller.			
Alla anställda har en arbetsbeskrivning med tydligt beskrivna uppgifter, ansvar och befogenheter.			
Kommunikationsvägarna är sådana att rätt information når rätt mottagare på ett snabbt och enkelt sätt.			



	Instämmer		
	helt	delvis	inte alls
Hanterbarhet			
För alla arbetsuppgifter råder det en balans mellan krav och resurser, inklusive t.ex. tid och socialt stöd.			
Organisationen präglas av ett gott "länkande". Med länkande menas här att chefer på alla nivåer har som en primär uppgift att koppla samman den egna enheten och dess verksamhet med den övriga organisationen. I detta ingår bland annat att säkerställa informationsflödet, att solidarisera sig med fattade beslut och att i övrigt verka för helhetens bästa.			
Alla chefer har en god balans mellan arbete och fritid.			
Individuella olikheter bejakas då de bidrar till organisationens gemensamma förmåga att utveckla befintlig verksamhet och fånga nya idéer.			
Alla chefer har tillgång till de "verktyg" och resurser de anser sig behöva för att kunna fullfölja sitt uppdrag, vilket även inkluderar tydliga policies/riktlinjer för sådant som inte regleras i detalj.			
Alla chefer erbjuds handledning/mentororer samt kompetensutveckling efter uppdragets behov och för deras egen utveckling.			
KASAM			
Organisationen sprider aktivt och förankrar "känsla av sammanhang" (KASAM) hos alla medarbetare och chefer, där KASAM byggs upp av komponenterna begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet.			



En månad efter programmet

Kontura tar initiativ till att en månad efter avslutat program be deltagarna svara på vad programmet Hållbara chefer har betytt för dem. Frågan e-postas till samtliga chefer. Svaren är mångfacetterade, men det finns några gemensamma faktorer. I princip samtliga deltagare framhåller att de känner sig betydligt tryggare i sin roll och att både självförtroendet och självkänslan har ökat. Många pekar också på att de inte enbart har utvecklats i sitt yrke, utan också i hög grad på det personliga planet.

Nedan följer några exempel på svar som Kontura mottar.

”Jag har haft mycket användning av utbildningen som är den bästa ledarutbildning jag gått på hittills. Min situation som 'hållbar chef' innan utbildningen var riktigt nära branten, men jag har en helt annan situation i dag, bara en månad efter utbildningen. Jag tar mer plats, står mycket stadigare, agerar tydligare och känner mig mycket självsäkrare. Detta är inget jag skriver för att man ska vara tacksam, utan detta kommer från hjärtat.”

”För mig har kursen betytt mycket för min fortsatta utveckling som chef. Jag ser tydligare på saker nu och kan handla utifrån en större trygghet och säkerhet. Jag är oerhört tacksam att jag haft möjlighet att följa kursen och ser att den varit en förutsättning för att jag ska vara en hållbar chef som tar mig an mitt uppdrag med glädje.”

”En självinsikt och ett självförtroende som ger lugn och stabilitet i mitt ledarskap.”

”Har fått begrepp som gör det lättare att förstå hur en bra organisation bör fungera och jag har kunnat analysera min egen organisation på ett konstruktivt sätt utifrån de grundläggande hörnstenarna. Sammanfattningsvis har jag under utbildningen analyserat både mig själv och min organisation och Hållbara chefers största betydelse för mig är att utbildningen lett till att jag beslutat mig för att fortsätta min karriär i en annan organisation.”

”Sista kurstillfället tycker jag var mycket viktigt. Det var då jag insåg hur viktigt och grundläggande Antonovskys tre ord är och hur viktigt det är att ha dem med sig. Kändes nästan som om det andra var kosmetika, medan KASAM var själva grunden.”

NYA VÄNNER, NYA NÄTVERK

Starka band har uppstått i flera grupper under det år som deltagarna träffats. Deltagarna har själva startat ett gemensamt nätverk på internet för att fortsätta hålla kontakten med sina nyvunna vänner.

”Kursen har gett mig nya vänner som står med samma frågor och söker svar. De har en bild av mig som ingen annan har. Detta kan jag nyttja genom att hålla kontakten och fråga saker som rör mitt dagliga arbete och de situationer som uppstår. Dom har kanske en större förståelse för frågan och kan ge ett annat svar än vad en kollega eller privat vän kan göra.”

”Sist men inte minst har jag fått massor av nya vänner och ett nätverk som jag hoppas kunna ha nytta av lång tid framöver.”

Positiva chefer

I princip alla chefer som deltagit i programmet är oerhört nöjda med och positiva till sin resa. Efter programmet låter Kontura deltagarna själva skatta sin utveckling på de områden som har behandlats under året.

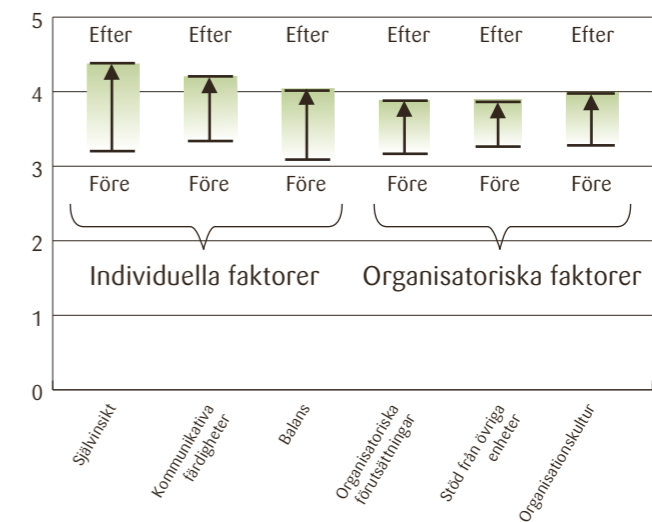
Enligt Kontura finns signifikanta skillnader mellan skattningarna före och efter programmet för samtliga områden. De största framstegen gäller självinsikt, kommunikativa färdigheter och balans. Förklaringen är sannolikt delvis att deltagarna själva kan påverka dessa områden i allra högsta grad. De övriga tre områdena kräver

insatser i organisationen som inte enbart kan hanteras av deltagarna själva.

Men ett par frågor kvarstår: Har projektet genererat den effekt som vi efterfrågar, att skapa hållbara chefer? Upplever deltagarna ett ökat välbefinnande i sin chefsroll, och vill och kan de långsiktigt vara verksamma som chefer?

Diagram 7: Skattningar av det individuella läget före och efter programmet inom områdena självinsikt, kommunikativa färdigheter, balans, organisatoriska förutsättningar, stöd från övriga enheter och organisationskultur.

SKATTNING AV DEN EGNA UTVECKLINGEN



Chefers utmaningar

De forskare, som utvärderar projektet vetenskapligt ger i sin rapport en bild av vad chefsrollen innebär i termer av utmaningar och påfrestningar. Här sammanfattas några av dessa trender och kännetecken.

HÖG FÖRÄNDRINGSTAKT

Dagens arbetsliv kännetecknas av en hög förändringstakt, ökad effektivisering och rationalisering av organisationsstrukturer. Chefsrollerna blir mindre självklara och tydliga medan antalet underställda blir fler, samtidigt som kraven ökar på chefsens relation till varje enskild medarbetare. Chefen upplever ökade påfrestningar för att skapa överblick och kontroll över sin arbetssituation, vilket i sin tur bland annat leder till otrygghet i rollen och minskat engagemang.

BREDARE ANSVARSOMRÅDEN

Mellanchefer i Europa har fått bredare ansvarsområden, och större HR-ansvar, till exempel ansvar för att implementera förändringsprojekt. Samtidigt är mellanchefernas befogenheter ofta oklara, och avståndet till beslutsfattandet stort. Dessa chefer riskerar att bli förändringsagenter utan att uppleva sig kunna påverka besluten.

INDIVIDUALISERING

Kraven på relationen mellan chefen och varje enskild medarbetare har ökat. Exempel på detta är individuell lönesättning och utvecklingssamtal som betonar individens snarare än gruppens relation till organisationen. Detta kräver tid, men också förståelse för enskilda individers situation och behov. Därmed behöver chefer ha förmåga att förstå andra och sitt sociala sammanhang samt förmåga att skapa goda relationer, såväl med medarbetare som med kollegor och överordnade. Social kompetens är en viktig faktor för att kunna samspela med andra på ett konstruktivt sätt.

OKLARA ROLLER

De mångfacetterade, och ibland motstridiga, förväntningarna på cheferna innebär att de kastas mellan ett stort antal uppgifter och roller. Ibland behöver chefen vara strateg, coach, medmänsklig eller arbetsgivarrepresentant. Ibland är det experten som behöver träda fram, för att kort därpå hantera enkla serviceuppgifter som fixare eller vaktmästare.

Enligt forskarna är det inte konstigt att chefsrollen ofta är oklar. Det är en logisk konsekvens av ovanstående förutsättningar. I allt högre utsträckning behöver individen själv skapa klarhet kring sin roll, vilket ställer stora krav på förmåga att tolerera och hantera oklarheter. Av stort värde för

att kunna hantera detta är individens förtrogenhet med sina egna reaktioner och sina egna preferenser. Forskarna menar därför en hög grad av självinsikt och självreflektion kan vara till nytta, vilket också projektet antar i sitt förarbete.

EN GYNNSAM ARBETSSITUATION

I sin teorigenomgång hänvisar LUCE till tidigare undersökningar och forskning som visar att chefer generellt har en gynnsam arbetssituation i jämförelse med andra yrkesgrupper. Detta bekräftas också av förmätningen där deltagarnas egen skattning visar på en i det stora hela välmående grupp. En förklaring är att chefer som regel har en arbetssituation med höga krav, men samtidigt i de flesta fall resurser för att hantera sin situation. Jämfört med andra grupper i arbetslivet är chefer därför generellt mer tillfredsställda i sitt arbete.

Resultat

Syftet med den vetenskapliga utvärderingen av projektet Hållbara chefer är att belysa projektets antaganden som chefsprogrammet baseras på. Det är inte själva genomförandet av chefsprogrammet som är i fokus, utan teorin bakom insatsen. På så sätt kan utvärderingen möjliggöra ett bredare lärande än enbart för det specifika chefsprogrammet, genom att man kan applicera kunskaperna även i andra sammanhang.

ÄR PROJEKTETS MÅL UPPNÅTT?

Låt oss ännu en gång påminna oss om det kortsiktiga målet för projektet Hållbara chefer: "Chefer som deltagit i chefsutvecklingsprogrammet ska uppleva en ökad känsla av välbefinnande samt ökad motivation för att utvecklas och aktivt vilja verka som chef över tid."

Ökat välbefinnande

Välbefinnande är en subjektiv upplevelse där individer själva skattar hur de mår. I begreppet välbefinnande kan man lägga in termer som psykiskt välbefinnande, allmänhälsa, förekomst av utmattning och cynism, grad av engagemang med mera.

Self-efficacy handlar om tron på den egna förmågan. Hur mycket jag tror att jag klarar av spelar roll för hur jag tar mig an uppgifter. Som chef är det en tillgång att ha hög self-efficacy eftersom detta tenderar att hänga samman med att man faktiskt lyckas med de uppgifter man företar sig. Hög self-efficacy visar sig bland annat i en större ihärdighet och större benägenhet att faktiskt ta sig an uppgiften. Det innebär också en större tilltro till att lära sig nytt och leda sig själv i osäkra situationer.

Tre aspekter av self-efficacy mäts i studien. Dessa är:

1. förmåga att identifiera förändringsbehov och sätta upp mål (direction setting)
2. förmåga att få med sig medarbetarna (getting commitment)
3. förmåga att hitta lösningar på problem i arbetet (overcoming obstacles).

Före chefsprogrammet fick deltagarna bedöma sin allmänna hälsa, liksom jämförelsegruppen. Dessa resultat visar inte på några signifikanta skillnader mellan grupperna. Efter programmet uppfattar deltagarna däremot sin allmänhälsa som bättre än vad jämförelsegruppen gör.

En annan skillnad mellan deltagare och jämförelsegrupp som har anknytning till välbefinnande i allmänhet är det psykiska välbefinnandet. Deltagarna rapporterar en ökad känsla av självinsikt och självförtroende efter programmet.

LUCE menar dock att begrepp som självinsikt och självförtroende är vaga och behöver preciseras. I sin undersökning har de därför valt att använda begreppet self-efficacy, som i sig är ett komplext fenomen.

Chefers self-efficacy är en väsentlig faktor för deras hälsa och välbefinnande, men har också samband med effektivitet och produktivitet i arbetet. Social skicklighet är ytterligare en sida som har betydelse för självinsikten.

Mot denna bakgrund kan projektets kortsiktiga mål, att deltagarna ska uppleva ett ökat välbefinnande efter programmet, anses infriat utifrån aspekten av upplevd allmänhälsa och ökat självförtroende.

Viljan att vara chef

Projektets mål är också att deltagarna fortsatt ska vilja verka som chefer. Det har skett en del arbetsbyten under programmets gång. Minst fem av deltagarna har eller håller på att byta arbete. Om detta är ett resultat av programmet eller inte är svårt att avgöra. Kanske skulle deltagarna ändå ta steget att byta arbetsplats. Möjligen har processen påskyndats för vissa av dem. Men bytena kan också vara en följd av att deltagarna upplever en större trygghet i sin roll, har fått ett ökat självförtroende och stärkt tron på sin egen förmåga. Vidare kan de betrakta sin organisation med lite andra ögon än tidigare, i några fall kanske mer kritiskt.

Lite förenklat kan man säga att chefen har att välja mellan en av två strate-

gier. Antingen stannar man kvar och försöker envist och uthålligt påverka det man upplever brister eller behöver utvecklas, eller så distanserar man sig från det man inte anser fungerar. Således väljer någon att lämna organisationen för att hitta en annan som bättre uppfyller förväntningar och krav, och där man själv upplever sig komma mer till sin rätt.

Ur ett hållbarhetsperspektiv för individen är det ena varken bättre eller sämre än det andra. Däremot pekar detta på vikten av att organisationer och företag skapar rätt yttre förutsättningar för att behålla sina chefer inom verksamheterna.

LUCE:s analys visar att få vill lämna chefsuppdraget. 16 procent önskar mindre ledningsansvar eller helt byta karriär. Det finns inga större skillnader i relation till jämförelsegruppen. Programmet kan därmed inte enskilt sägas vara orsak till dessa ställningstaganden. Däremot kan man anta att deltagarna i programmet sannolikt har gjort ett mycket genomtänkt och aktivt val under den process de gått igenom.

Vid intervjuerna under programmets näst sista workshop ställs frågan om hur deltagaren ser på sin framtida roll som chef.

"Jag kan absolut tänka mig att vara chef i framtiden. Och det har nog med självinsikt att göra. Jag har kommit ett steg till på trappan så jag känner mig trygg i rollen."

"Absolut ja! Det är så stimulerande. Jag vill nog fortsätta att kunna påverka."

"Ja, absolut. Jag trivs väldigt bra med att vara chef. Jag tror jag är bra på det, även om jag är under utveckling. Det är ju alla chefer."

"Jag tycker det är kul att vara chef. Jag lär mig mycket som människa. Men det är mycket och man måste verkligen ställa sig frågan om det är värt det."

"Jag är lite mer övertygad nu. Jag vill vara chef, men jag känner också att jag inte vill tappa kontakten med kun-

ÖNSKAD FRAMTIDA CHEFSROLL

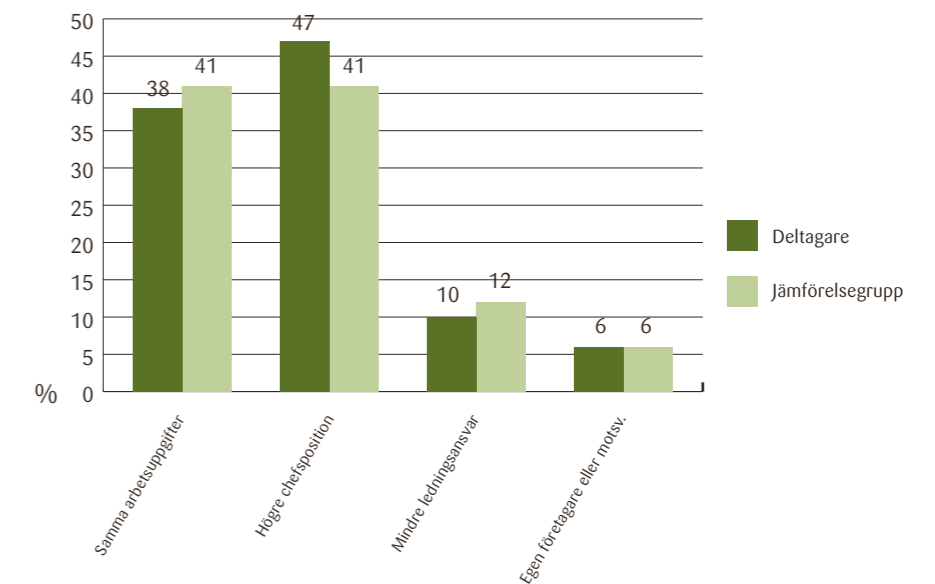


Diagram 8: Vad skulle du önska i din fortsatta chefsroll? Svaren anges i procent.

derna och andra. Jag vill inte 'bara' vara chef."

"Ja, jag vill satsa. Jag har väl ett karriärmål, eller dröm eller vad jag ska säga. Jag har en bana som jag ser framför mig. Det har snarare blivit roligare i och med den här kursen."

"Ja, jag tror att jag vill fortsätta som chef. Däremot är jag ganska mån om att inte få för stor grupp att ha personalansvar för. Det viktigaste är intressanta arbetsuppgifter och det kan man ha utan att vara chef, men det är ofta rätt intimt förknippat."



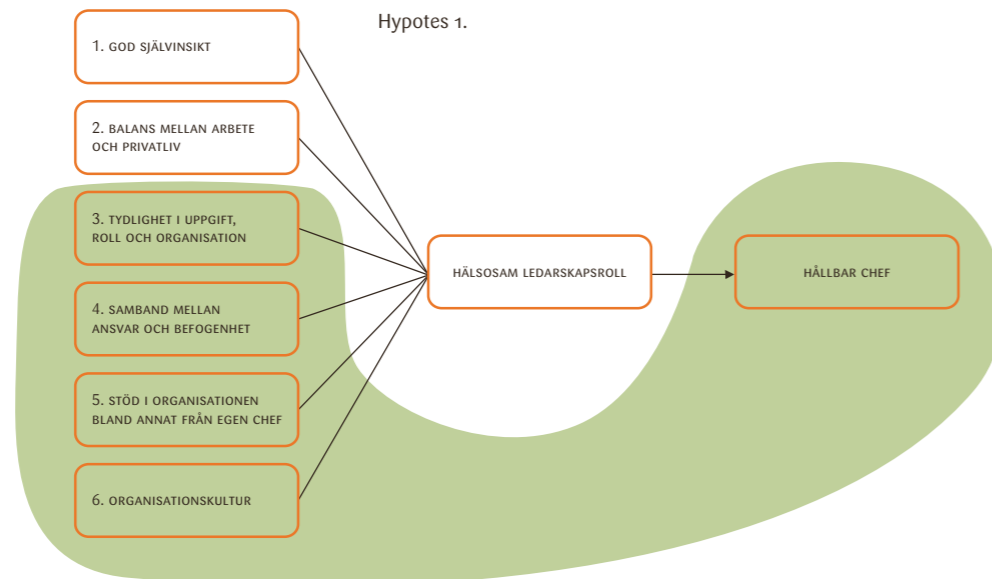
Antaganden och hypoteser

Som nämnts tidigare är flera av de studerade faktorerna relaterade till vad som kallas yttre förutsättningar som har med arbetsplatsen och organisationen att göra, till exempel stöd från den egna chefen och organisationskulturen.

Forskarna har valt att identifiera tre huvudsakliga element i utvärderingen:

1. förutsättningar i arbetet
2. individuella aspekter av chefsrollen
3. hållbarhet

Därefter har de olika antagandena grupperats utifrån yttre och inre påverkansfaktorer. Ur dessa har forskarna formulerat ett antal hypoteser.



FÖRUTSÄTTNINGAR I ARBETET

Till förutsättningar i arbetet hör det som har med arbetsplatsen att göra. Dessa förutsättningar kan främst betecknas som yttre faktorer och påverkas därför mindre sannolikt av chefsprogrammet, men har ändå betydelse för hållbarheten.

Hypotes 1: Förutsättningar i arbetet har betydelse

Hållbarhet hos chefer har ett positivt samband med rimlig kravnivå, högt inflytande, hög rollklarhet, låg rollkonflikt, högt stöd från chef och kollegor samt ett utvecklande och rättvist ledarskap från närmaste chef och ett positivt socialt klimat, innovationsklimat samt låg ojämlikhet och hög personalinriktning.

INDIVIDUELLA ASPEKTER AV CHEFSROLLEN

Med de individuella aspekterna avses delar av ledarskapsrollen, nämligen de som berör individens egen upplevelse och agerande såsom självförtroende, skicklighet, social kompetens med mera.

Vad kännetecknar en hälsosam ledarskapsroll? En chefs roll formas både av organisatoriska och sociala strukturer, men även av rollinnehava-

ren själv. Forskarna riktar in sig på två aspekter: självförtroende/self-efficacy och social kompetens.

En person som uppvisar positiva individuella aspekter av chefsrollen (benämnt en hälsosam ledarskapsroll i illustrationerna) antas rapportera en hög grad av måluppfyllelse (mastery) i förhållande till sina arbetsuppgifter. Personen bör också ha ett visst mått av self-efficacy: kunna identifiera förändringsbehov och sätta upp mål, få med sig medarbetarna och hitta lösningar på olika arbetsrelaterade problem. Hit hör också att anse sig ha god förmåga att hantera det sociala samspelet. Vidare bör den som har en hälsosam ledarskapsroll rapportera en hög känsla av sammanhang (KASAM).

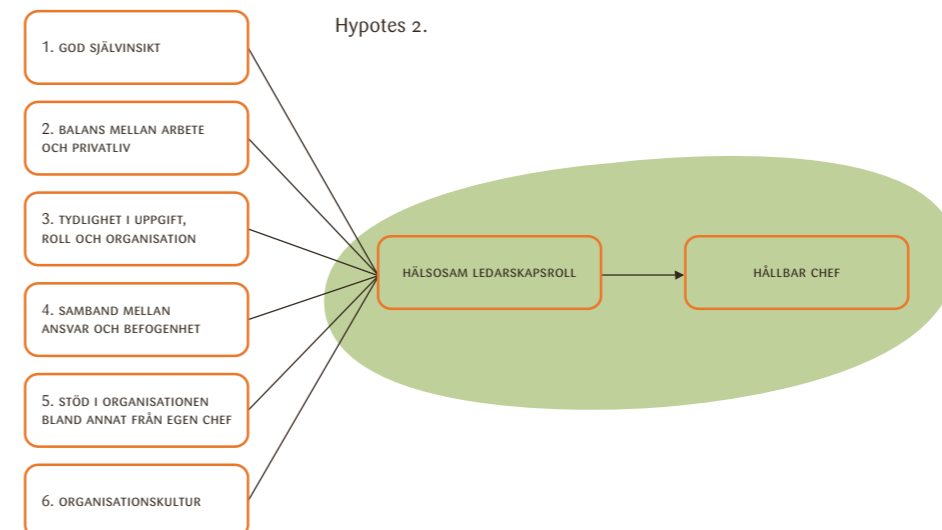
Hypotes 2 Individuella aspekter har betydelse

Positiva individuella aspekter har ett positivt samband med hållbarhet hos chefer.

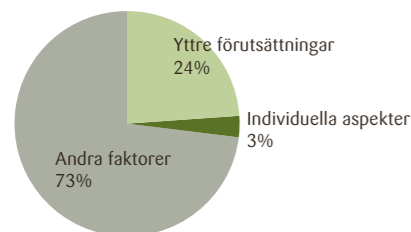
Hypotes 1 och 2 utgår från antagandet att både yttre förutsättningar på arbetet och individuella aspekter har samband med hållbarhet. Genom att analysera enkätsvaren ser vi hur

starka dessa samband är, det vill säga vilken betydelse yttre respektive inre förutsättningar har för möjligheten att vara hållbar som chef.

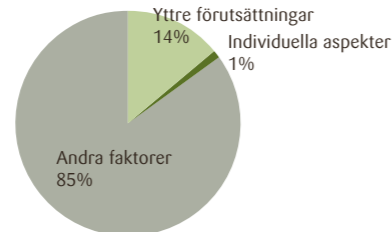
Forskarna konstaterar utifrån analysen att som väntat har både yttre förutsättningar på arbetsplatsen och de individuella aspekterna självförtroende och social kompetens samband med hållbarhet. Starkast samband med hållbarhet har psykiskt välbefinnande, och upplevelsen av ineffektivitet och engagemang.



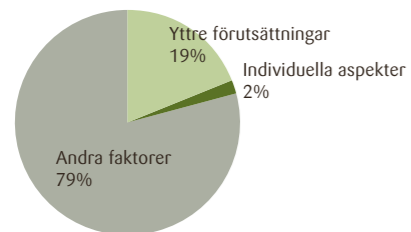
NEGATIV PÅVERKAN PÅ PRIVATLIV



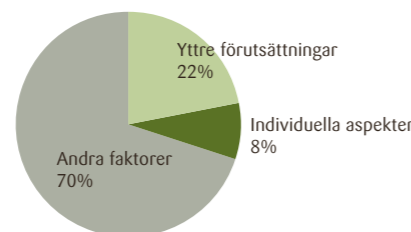
UTMATTNING



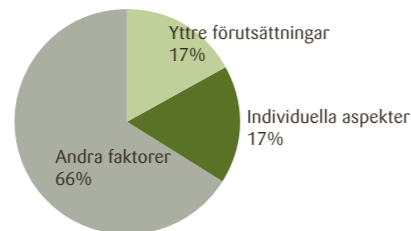
CYNISM



PSYKISKT VÄLBEFINNANDE



INEFFEKTIVITET



Yttre förutsättningar = kvantitativa och kvalitativa krav i arbetet, rollkonflikt, stöd och relation till den egna chefen, rollklarhet, inflytande, stöd från kollegor, socialt stöd och arbetsklimat.

Individuella aspekter = upplevelsen av den egna förmågan att få med sig medarbetarna, egen skicklighet, förmåga att sätta mål, förmåga att hantera problem i arbetet och KASAM. Här ingår också social kompetens.

Resultaten redovisas i förenklad form. De visar att de yttre förutsättningarna har större samband med utsikten att bli hållbar i jämförelse med de individuella aspekterna, även om de individuella aspekterna i samtliga fall bidrar till hållbarhet i någon mån.

Utmattnings och ett cyniskt och distanserat förhållningssätt verkar i första hand nästan helt hänga samman med yttre förutsättningar i arbetet. Relationen till den egna chefen visar på ett starkt samband med cynism, medan utmattning främst kan förklaras av kraven i arbetet och rollkonflikter.

När det gäller de individuella aspekterna visar det sig att hållbarhet har starkast samband med ineffektivitet (17 procent) och psykiskt välbefinnande (8 procent).

Mot bakgrund av analysen konstaterar forskarna att både yttre förutsättningar och de faktorer som har med individen att göra har samband med olika aspekter av hållbarhet. Forskarna finner därmed stöd för både hypotes 1 och 2 som är en del av projektets grundantaganden.

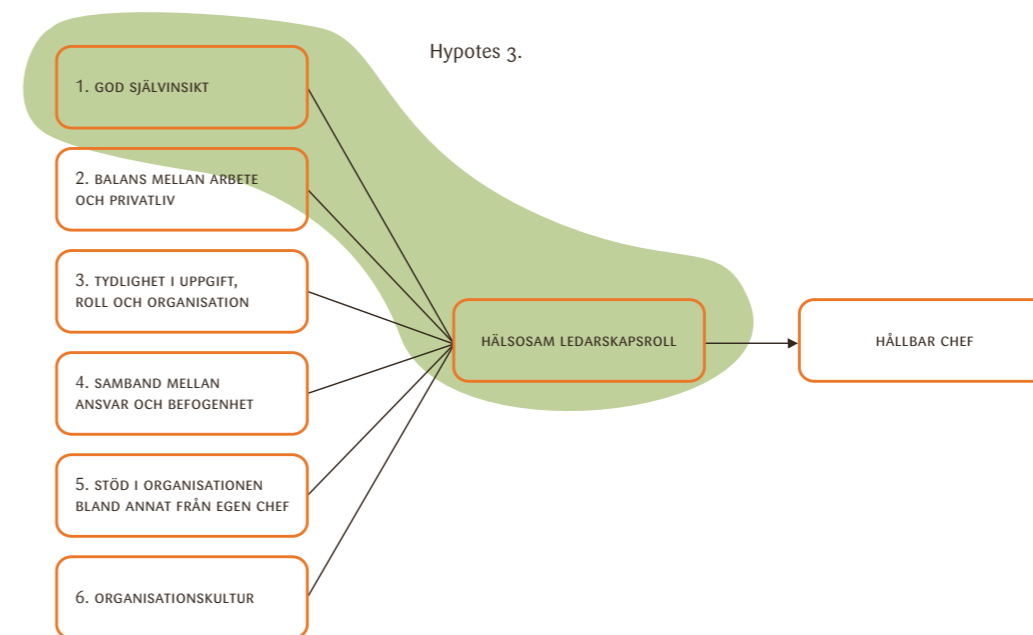
Av detta drar projektet slutsatsen att chefsens individuella förmåga inte på långa vägar räcker för att vara hållbar. Att uppnå hållbarhet hos chefer kräver att de yttre, organisatoriska förutsättningarna finns på plats. Detta är i sig ingen revolutionerande kunskap, men det befäster vikten av och nyttan med att organisationer och företag skapar goda arbetsförhållanden.

Vid sina intervjuer uppmärksammar forskarna också att flera av cheferna i stort sett saknade någon form av introduktion när de fick sitt chefsuppdrag. Cheferna fick helt enkelt utgå från sina egna idéer, sina tidigare erfarenheter och sin kreativitet för att hitta ett sätt att hantera sin nya roll. Tidigare forskning visar att otydliga roller och rollkonflikter har stor betydelse för bland annat utbrändhet.

Hypotes 3: Programmet leder primärt till utveckling av den individuella aspekten av handlandet i chefsrollen

Programmet bör rimligen påverka deltagarnas självförtroende och skicklighet i yrkesrollen. I första hand förväntar sig forskarna effekter genom att deltagarna rapporterar förändringar i det som i vid mening är relaterat till ledarrollen och främst till de individuella aspekterna.

5. ökad förmåga att hitta lösningar på problem i arbetet (overcoming obstacles)
6. ökad förmåga att etablera nätverk (networking)
7. ökad social skicklighet och förmåga att påverka andra (interpersonal influence)
8. ökad KASAM.



För att undersöka om hypotes 3 kan beläggas, identifierar forskarna åtta variabler av individuella aspekter där chefsprogrammet skulle kunna leda till förändring:

1. ökad rolltydlighet
2. minskad rollkonflikt
3. ökande grad av måluppfyllelse (mastery) och självförtroende (self-efficacy)
4. ökad förmåga att identifiera förändringsbehov och sätta upp mål (direction setting) samt att få med sig medarbetarna (getting commitment)

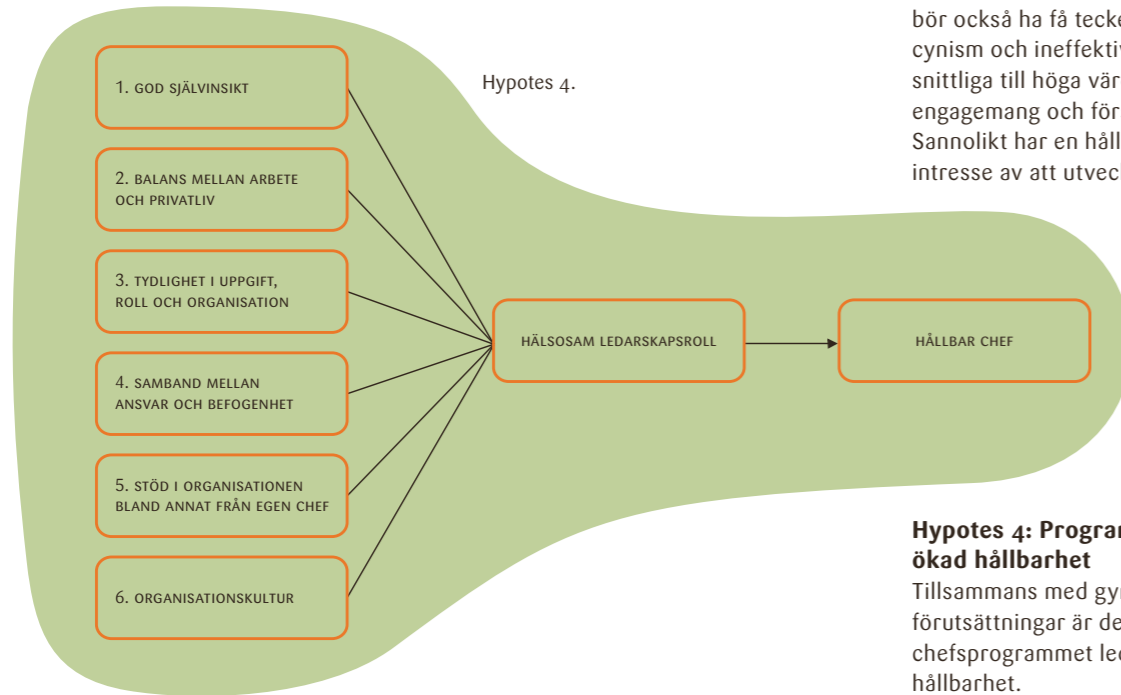
I tre av dessa variabler (4, 5, 7) finner forskarna en signifikant effekt efter chefsprogrammet i förhållande till jämförelsegruppen, nämligen ett ökat självförtroende när det gäller att identifiera förändringsbehov och sätta upp mål samt att lösa problem i rollen som chef. Dessutom finns en signifikant effekt som har samband med ökad social skicklighet.

HÅLLBARHET

I hållbarheten lägger forskarna in chefs hälsa och välbefinnande, engagemang och motivation.

Vad kännetecknar hållbara chefer?

Hållbarhet bör rimligen handla om hälsa och välbefinnande i kombination med ett positivt engagemang i arbetet. Hållbara chefer bör rapportera normala till höga värden på psykiskt välbefinnande och allmänhälsa. De bör också ha få tecken på utmattning, cynism och ineffektivitet samt genomsnittliga till höga värden på vitalitet, engagemang och försjunkhet. Sannolikt har en hållbar chef fortsatt intresse av att utvecklas i sitt arbete.



Hypotes 4: Programmet leder till ökad hållbarhet

Tillsammans med gynnsamma yttre förutsättningar är det möjligt att chefsprogrammet leder till ökad hållbarhet.

Detta bör visa sig i ett ökat psykiskt välbefinnande och bättre allmänhälsa samt minskad utmattning, cynism och ineffektivitet. Vidare bör värden höjas för vitalitet, engagemang och en uttalad vilja att fortsätta som chef.

Efter programmet konstaterar forskarna att deltagarnas egna bedömningar av allmänhälsa visar på en signifikant skillnad mot jämförelsegruppen. Vid mätningen efter programmet uppfattar en större andel av deltagarna sin hälsa som mycket bättre i jämförelse med ett år tidigare.

Vid förmätningen anger 35 procent i både deltagar- och jämförelsegruppen att de mår mycket eller något bättre än ett år tidigare. Vid eftermätningen visar det sig att hela 60 procent av deltagarna anger att de mår mycket eller något bättre. Motsvarande siffra för jämförelsegruppen är 33 procent.

DEN EGNA CHEFEN OCH ORGANISATIONSKLIMAT

Ett av projektets antaganden är att chefsens stöd spelar en viktig roll för hållbarhet. Tidigare forskning inom både arbetsliv och allmän psykologi bekräftar att socialt stöd från kollegor, vänner, familj, överordnade med flera har stor betydelse för att människor ska kunna hantera olika situationer i livet. En dålig relation till den närmaste chefen har till exempel starkt samband med cynism.

Ett organisationsklimat som upplevs som socialt stödjande, innovationsinriktat och personalinriktat är relaterat till högre arbetstillfredsställelse och mindre förekomst av utbrändhet. Detta bör därför kunna sägas vara en viktig faktor för hållbarhet även hos chefer.

Forskarnas analyser visar att deltagarna efter chefsprogrammet uppfattar sin egen chef och den egna organisationens arbetsklimat på ett annat sätt än jämförelsegruppen. Deltagarna upplever i högre grad sin chef som mer uppmuntrande och rättvis. Deltagarna rapporterar också ett bättre socialt klimat och ett något mer innovativt klimat på arbetsplatsen än jämförelsegruppen.

En förklaring till det ovanstående kan vara projektets ambition att omfatta hemorganisationen genom att den egna chefen involveras i programmet – både direkt när chefen närvarar vid det sista utbildningstillfället och indirekt i samband med deltagarnas hemuppgifter. Relationen kan därmed utvecklas, och upplevs av deltagarna som bättre än före programmet. Man kan anta att vissa uppgifter som deltagarna har haft att lösa på sin egen arbetsplats leder till en större benägenhet att initiera förändringar och sätta i gång aktiviteter som i sin tur påverkar arbetsklimatet i positiv riktning.

FRÅN KAOS TILL KASAM

Genom hela projektet är Antonovskys tankar om känsla av sammanhang (KASAM) en röd tråd. Ett stort antal studier visar att KASAM har samband med välbefinnande och hälsa.

Redan före chefsprogrammet uppvisar deltagarna höga KASAM-värden. Medelvärde för hela gruppen är 70,5 av 91, vilket kan jämföras med en studie av 600 finska chefer där medelvärdet var 68,9.

Därmed kan man knappast påstå att deltagarna levde i en känsla av kaos och några förändringar av deltagarnas känsla av sammanhang kan heller inte påvisas efter programmet.

Forskarna beskriver vidare att KASAM har vissa begränsningar som ett mått för utvärderingen av projektet. De nämner bland annat att "det är svårt att se i vilken utsträckning KASAM är en grundläggande egenskap som är relativt stabil hos individen eller i vilken utsträckning det faktiskt förändras under livsloppet".

Projektet menar dock att trots dessa rent utvärderingsmässiga svårigheter är modellen till nytta ur ett pedagogiskt perspektiv för att ge cheferna förståelse och medvetenhet om sina komplexa roller i de kontexter där de är verksamma. Begreppen i KASAM – hanterbarhet, begriplighet och meningsfullhet – kan hjälpa deltagarna att "sortera" sin tillvaro.

ALLMÄNHÄLSA EFTER PROGRAMMET

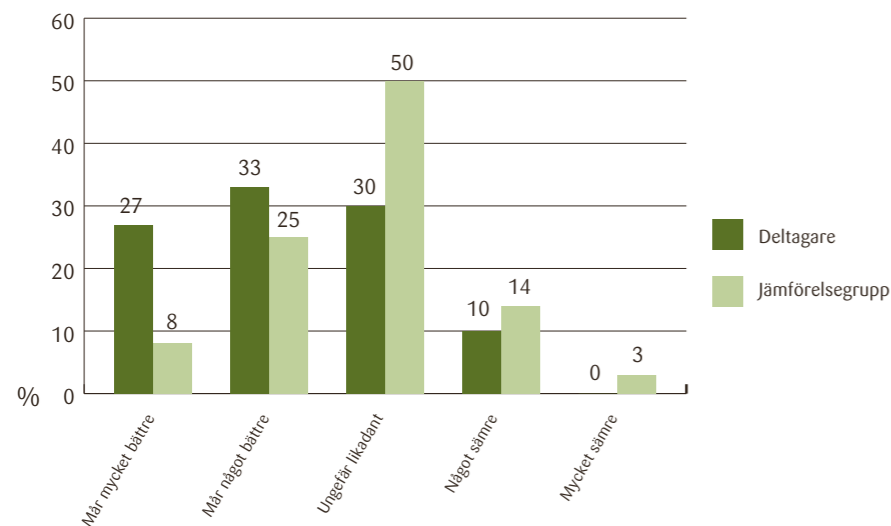


Diagram 9: Hur skulle du bedöma din allmänhälsa nu jämfört med för ett år sedan? Svaren anges i procent.



Inför framtiden

Målet med de projekt som bedrivs i Bliwa Stiftelsens regi är att sprida kunskap som kan vara till nytta för hela arbetsmarknaden. Med projektet Hållbara chefer hoppas vi att vi tillför ny kunskap, men också att med forskningens hjälp belägga sådant som många av oss redan har på känn.

I de avslutande avsnitten vill vi skicka med råd och tips för praktisk utveckling av hållbara chefer. Råden vänder sig till dig som arbetar med eller upphandlar chefsutveckling, till dig som själv är eller kommer att bli chef och till dig som är arbetsgivare och rekryterare chefer som ska leda verksamhet och medarbetare.

RÅD FÖR CHEFSUTVECKLING

Är det över huvud taget möjligt att få hållbara chefer genom chefsutbildning eller chefsutveckling? Mot bakgrund av projektets erfarenheter är svaret: ja, till viss del. Det finns goda förutsättningar att bidra till hållbarhet genom att arbeta med de individuella aspekterna av ledarrollen, såsom självinsikt och självförtroende. Men utsikterna att lyckas blir betydligt större om insatserna involverar den organisatoriska kontext där cheferna är verksamma. Chefs- och ledarskapet måste sättas in i sitt sammanhang. Forskningen visar att både yttre och inre faktorer har betydelse för hållbarhet hos chefer.

De som genomför insatserna bör noga fundera över det pedagogiska upplägg. Konsultens roll bör vara att leda chefer genom sin egen utvecklingsprocess, snarare än att försöka lära dem hur och vad de ska göra.

Var klar över vad som ska uppnås med en utvecklingsinsats. Vad ska förändras efter insatsen? Vilka effekter ska bli synliga i verksamheten eller hos individen? Och kanske viktigast av allt: hur ska effekterna följas upp och mätas?

Formulera ett tydligt mål för insatsen. Det är en förutsättning för att kunna mäta måluppfyllelse. Tydliga mål vägleder också dem som levererar utbildningen, så att de på bästa sätt kan

utveckla insatsen för att den ska bidra till målet. Anlita den som har den ”verktygslåda” som bäst kan tillgodose just det du vill uppnå. Se helt enkelt till att få avkastning på investeringen i både tid och pengar.

Ta ställning till om ett öppet eller ett internt program är mest lämpligt. Om fokus ligger på den egna organisationen med dess kultur, arbetssätt med mera, är ett internt program sannolikt mer verksamt. Ett öppet program, med chefer från olika verksamheter, ger andra positiva värden såsom nya perspektiv samt del av andras erfarenheter och förhållningssätt. Möjligheten att bygga nätverk är ytterligare en värdefull ingrediens vid öppna program. Kanske är det bästa ett program som blandar de bägge formerna.

Deltagarnas egna råd

När författaren till denna bok intervjuar 15 av deltagarna i Hållbara chefer, får de frågan om vilka råd de själva vill ge till dem som arbetar med chefsutveckling. Vad bör dessa personer tänka på för att insatserna ska vara meningsfulla och ge önskad effekt?

I svaren finns ett tydligt mönster, vilket förstas är påverkat av vad deltagarna har varit med om inom chefsutvecklingsprogrammet. Nästan alla nämner de tre faktorerna:

- fokus på det egna ledarskapet
- programmets utsträckning över längre tid
- hemuppgifter mellan utbildningsträffarna.

När de talar om det egna ledarskapet lägger deltagarna in två perspektiv: dels verktygen som de har fått använda för att öka sin självinsikt (Chefsprofilen® och Team Management Profile®), dels individanpassningen i och med att deltagarna hela tiden omsätter nyvunna kunskaper i sin egen verklighet.

Flera uttrycker att tiden är viktig för att hinna dra egna slutsatser. Det är också viktigt att praktisera och att arbetet hela tiden följs upp, eller som en deltagare formulerar det: ”Man släpper inte greppet.”

Hemuppgifterna mellan programtillfällena är också mycket värdefulla för att kunna omsätta sina kunskaper och nå nya insikter på hemmaplan.

”Att vi ska ta med oss det vi arbetat med från gång till gång. Då blir det min verklighet och då har jag lärt mig någonting. Att få översätta lärdomarna till min verklighet på hemmaplan, det är mer befästande för mig.”

Den omfattande tiden för reflektion, både egen och i grupp, omnämns också ofta som en viktig faktor för att förstärka den egna läroprocessen. Utöver schemalagd reflektion vid varje workshop har deltagarna ägnat ytterligare cirka tre timmar åt reflektion under kvällstid. Vidare nämner deltagarna de positiva erfarenheterna av att träffas i en blandad grupp med chefer från olika delar av arbetsmarknaden som mycket värdefulla och inspirerande.

Råd till chefer och blivande chefer

Att vara chef är både inspirerande och utmanande. Som chef har du ett särskilt ansvar för verksamhet och medarbetare som i sig kräver att vissa förutsättningar finns på plats. Det ställs många krav på dig som chef, och du behöver samtidigt ställa krav både uppåt och nedåt i organisationen.

För att du ska må bra i din chefsroll och ha möjlighet att fungera som ledare på ett framgångsrikt sätt behöver du först och främst vara klar över vad som förväntas av dig. Ditt uppdrag måste helt enkelt vara begripligt. Först när du är klar över uppdraget och din roll har du förutsättningar att bedöma vad som krävs för att du ska kunna hantera uppdraget, och vilka prioriteringar du kan komma att behöva göra. För en kontinuerlig dialog med din uppdragsgivare så att du vet att du är på rätt väg.

När du söker en chefsbefattning är det självklart att du blir intervjuad och granskad av den potentiella arbetsgivaren. På samma sätt bör du ta reda på så mycket som möjligt om denna arbetsgivare, och se till att intervju den person som kan komma att bli din närmaste chef. Forskningen visar att

relationen till din närmaste chef har stor betydelse för hur du upplever din arbetssituation.

Ta också reda på hur arbetsgivaren tänker introducera dig om du får jobbet, så att du så snabbt som möjligt kan komma in i den nya organisationen.

Som chef blir du aldrig färdiglärd. Upphör aldrig med att arbeta med din egen utveckling. Självinsikt och stärkt självförtroende bidrar till att du fortsatt mår bra i din roll och blir hållbar.

När du står inför uppgifter eller situationer i ditt arbete som du inte riktigt är klar över, ställ dig frågan om uppgiften är begriplig (vad?), hanterbar (hur?) och meningsfull (varför?). Ta reda på det du inte kan besvara själv.

Råd till arbetsgivare

Chefer har på flera sätt en nyckelroll i verksamheten. De företräder arbetsgivaren och har ansvar för att leda och utveckla både verksamhet och medarbetare. Att attrahera och behålla de rätta krafterna är en konkurrensfördel. En viktig del av detta är att ge chefer förutsättningar att hantera sitt uppdrag på ett framgångsrikt sätt.

Projektet Hållbara chefer visar på sambandet mellan hållbarhet och yttre, organisatoriska faktorer. Att hitta en skicklig och erfaren chef med goda individuella egenskaper är inte nog för att skapa hållbarhet. Som arbetsgivare är det av stor vikt att du tydliggör chefsuppdraget i organisationen, tydliggör rollerna och ställer rimliga kvantitativa och kvalitativa krav som möjliggör ett chefsuppdrag som går att kombinera med privat- och familjeliv. Att arbeta för att utveckla ett positivt organisationsklimat gynnar inte bara chefer, utan alla medarbetare.

Chefer behöver kontinuerligt egen utveckling och utbildning, men se till att detta ger effekt i verksamheten. Finns det organisatoriska hinder som är möjliga att förändra eller avlägsna för att verksamheten ska kunna dra nytta av chefens nyvunna kunskaper?

Flera chefer i projektet har vittnat om att de i princip helt saknade någon form av introduktion när de började sitt arbete. Alla som kommer nya till en arbetsplats behöver introduceras, också chefer. En genomtänkt introduktion lägger en god plattform för det fortsatta arbetet.

Att rekrytera chefer är en investering. Först med rätt förutsättningar får du avkastning på denna investering.

Vår resa är slut

Avslutningsvis hoppas vi i projektet att du som följt med på vår resa har fått ta del av både oväntade och väntade upplevelser – upplevelser som ger insikter för framtiden och kan bidra till att skapa förutsättningar för hållbara chefer.

Vår resa i projektet är nu slut. Vi vet visserligen att de chefer som deltog i programmet fortfarande bara är i början av sin resa, och vi skulle gärna vilja följa dem ytterligare en tid. Men det får bli en helt annan och kanske någon annans uppgift. Inte minst hoppas vi att detta är starten på din alldeles egen resa.

Önskar du fördjupad läsning om projektet så finns både Konturas och LUCE:s slutrapporter att ladda ner i sin helhet på:
www.bliwastiftelsen.se/projekt.



