



Höjd motivation i Skövde

Arbetsplats: Skövde kommun, personalkontoret

Kontaktperson: Östen Olsson, tel. 0500-46 80 00

Arbetslivsfondens handläggare: Ingvar Karlsson, Skaraborgs län

Skribent: Marie Rohde

Sammanfattning: Programmet har varit mycket positivt. Den psykosociala arbetsmiljön har blivit mycket bättre, engagemang och motivation har ökat och den samlade kompetensen har höjts. Arbetet har fokuserat kring ledarskapet och har gett både adepter och mentorer en utveckling i rätt riktning. Kommunledning har prioriterat projektet och gett det utrymme såväl ekonomiskt som genom sitt engagemang.

Bakgrund

Skövde kommun ger kommunal service till drygt 48 000 invånare. Kommunens verksamheter omfattar socialtjänst, äldreomsorg, barnomsorg- och skolverksamhet, miljö- och hälsoskydd, brandförsvaret och räddningstjänst, fritids-verksamhet, kultur- och biblioteksverksamhet, stadsbyggnadsfrågor, tekniska tjänster rörande gator, vatten, avlopp, parker, fastigheter, fjärrvärme och eldistribution, service till invandrare, bostadsbidrag, konsumentrådgivning, turistfrågor m.m. Varför denna långa uppräkningslista av kommunens verksamhetsområden?

Kommunen hade 1992 ca 3500 anställda varav 78% var kvinnor. Kommunen hade 14 förvaltningschefer och ingen av dem var kvinna.

Bedömningen som gjordes var att Skövde kommun behöver fler kvinnor i chefsposition och mer kvinnligt ledarskap.

Ett omfattande ledarskapsprogram genomfördes för anställda chefer i samverkan

med Kommunforskning i Västsverige och Göteborgs Managementinstitut.

Kommunen avsåg nu att gå ett steg vidare genom att erbjuda kvinnliga chefer ett särskilt utvecklingsprogram, som byggde på mentorskapstanken. Avsikten var också att förbereda för chefsförsörjning inom något/några år.

Projektet hade startat upp i Skaraborg kring mentorskap genom Kvinna Skaraborg och Kvinnor Kan mässan och hade fått ett gott genomslag. Mentorskap hade provats runtom i Sverige och väckt ett samhällsligt intresse.

Förändringsprojektet har genomförts inom både det fysiska och psykosociala området. Kommunhälsan har arbetat aktivt sedan 1985. Organisationsförändring har genomförts för barnomsorg och skola som sammanförts till en enhet.

Det blev där tydligt att det fanns olika bakgrund och olika erfarenheter av förändringsarbete. Initiativtagare till enskilda projekt har varit kunniga och insiktsfulla

ledare inom förvaltningen och tidigare personalkontoret.

Verksamheten har uppfattats som försiktigt progressiv till förändringsarbete.

Fakta kring personalstrukturen; medelåldern bland tillsvidareanställda var drygt

43 år. Personalomsättningen var mycket låg. Rörligheten inskränkte sig till intern omflyttning och pensionsavgångar. Genomsnittlig sysselsättningsgrad var 86%. Antalet deltidsanställda bland tillsvidareanställda var 38%. Totalt betalades ut ca 5400 löner per månad och verksamheten omslöt ca 1,5 miljarder kr per år.

För år 1992 var den korta sjukfrånvaron 5,2 dagar per anställd och långa sjukskrivningen var 9,7 dagar per anställd och år. Antalet arbetsskador var 103 st.

Målsättning med arbetsplatsprogrammet

Skövde kommun arbetade målmedvetet för att utveckla kommunens chefer/ledare.

Detta var och är en förutsättning för att kunna möta de stora krav som ställs på en modern kommuns mycket omfattande och komplexa verksamhet. Nu ville man fokusera på kvinnligt ledarskap, utveckla ledarskapet och personlig utveckling för att bli stärkta och tryggare i sin roll.

- Arbetsplatsprogrammet hade som mål ;
- att stödja, stimulera, stärka och utveckla kommunens kvinnliga chefer.
 - att finna kvinnliga medarbetare som idag inte är i chefsposition men som kan tänka sig en framtida chefs-/ledaruppgift
 - att på sikt öka andelen kvinnliga chefer
 - att ta vara på de kulturella skillnader som faktiskt finns mellan kvinnor och män och att se dessa skillnader som en positiv utvecklingsfaktor i arbetet
 - att utveckla ledarskapet hos mentorena

Arbetsplatsprogrammet hade också som målsättning att ge förutsättningar för en ännu bättre psykosocial arbetsmiljö. Genom att motverka onödiga och skadliga

stress som kan vara följden av ett otydligt ledarskap och förhindra utslagning från arbetslivet genom att ge förutsättningar för de behov av yrkesinriktad rehabilitering som fanns.

Skövde kommun hade antagit en jämställdhetsplan och det fanns en vilja att uppfylla de intentioner som fanns i planen. Övertygelsen var att ett effektivt ledarskap skapar hög grad av delaktighet och motivation bland medarbetarna, vilket är ett absolut villkor för att kunna utveckla arbetsorganisationen och minimera arbetsskador och yrkessjukdomar.

Genomförande av arbetsplatsprogrammet

Kommundirektören tog initiativet till projekteringen av arbetsplatsprogrammet.

Uppdraget lämnades vidare till Utvecklingsenheten på Personalkontoret.

Diskussioner fördes om lämplig målgrupp och ifrågasattes om det var den mest prioriterade gruppen. Möjligheter med projektet men också risker ventilerades.

Information till kommunledningen och förankring av syftet med projektet till chefer i organisationen. Förvaltningsledningen ställde sig positiv och var medveten om de resurser som krävdes för att genomföra projektet.

Intresset för att delta som adept var mycket stort. Ett 90-tal kvinnor visade sitt intresse för att delta i programmet. 20 kvinnor kom att erbjudas att delta i programmet. Alla enheter inom kommunen erbjöds att delta.

Initialt uppfattades kontakterna med Arbetslivsfonden som mycket trevande och brist på förståelse från fondens sida.

Projektet kom att omfatta 20 adepter och 20 mentorer. Extern konsult anlätades för att medverka vid introduktionen, utbildningsinsatserna och vid det avslutande mötet. Under projektets gång har konsulten lämnat metodiskt och pedagogiskt stöd samt handledning. Vid behov lämnade

konsulten stöd till adepter och mentorer. Projektledningen svarade för att erfarenheter dokumenterades och sprids till berörda inom och utom kommunen.

Projektet delades in i fyra faser;

- introduktion/presentation
- inventering och förberedelse
- genomförande
- uppföljning och utvärdering

Introduktion/presentation genomfördes efter att den fackliga organisationen haft möjlighet att påverka uppläggningsplaneringen i personalpolitiska utskottet. Samarbete söktes med företag i kommunen, bl a Volvo, och med grannkommuner för att kunna rekrytera lämpliga mentorer.

Därefter genomgång med förvaltningschefer om avsikten med utvecklingsarbetet. Seminarium med föreläsning och presentation av projektet. Intresseanmälan lämnades för att bli adept eller mentor.

Inventering och förberedelse för att kunna genomföra mentorskapet. En viktig aspekt var att det inte fick finnas något anställningsmässigt beroendeförhållande mellan respektive adept och mentor. Adept valde själv sin mentor. Programmet startades upp med gemensam utbildning för adepter i två dagar. Mentorer samlades för gemensam information och utbildning. Därefter sammanfördes adept och mentor för att gemensamt formulera ett inbördes kontrakt.

Genomförandet bestod av den process som pågår genom mötena mellan adept och mentor. Minst en gång per månad träffades parterna och i ca två timmar. Parallellt genomfördes utbildning vid tre tillfällen. Innehållet fokuserades på de teman som deltagarna fann angelägna.

Uppföljning och utvärdering har genomförts löpande under projektets gång.

Avslutningsvis hölls ett halvdagsseminarium gemensamt för alla. Vid detta tillfälle presenterade var och en sin upplevelse av mentorskapsprojektet. Projektledningen framförde en klar osäkerhet om projektets genomförande om man inte fått beviljade medel från Arbetslivsfonden. Intresset var mycket stort men det hade troligen fått vänta något/några år. Man är helt övertygad om att arbetsmiljöförbättringen kommer att fortsätta även efter avslutat arbetsplatsprogram.

Resultat/Värdering

Arbetsplatsprogrammet har som helhet uppfattats mycket positivt. Programmet har kunnat genomföras i sin helhet. Genom stödet från Arbetslivsfonden har man kunnat engagera konsult med en mycket hög kompetens på området och kunnat ge deltagarna mer influens utifrån. Det har varit möjligt att förverkliga idéer som annars hade fått vänta. Kunnigt och intresserat folk har engagerat sig i projektet.

Kommunledningen har kommit till insikt om vikten av att ge kvinnor en möjlighet och att stimulera till att våga vara ledare. Vid det avslutande seminariet deltog kommunstyrelsens ordförande, personalutskottets ordförande, kommundirektör och personalchef och visade på detta sätt att de prioriterar projektet.

Personlig utveckling har uppnåtts genom ett mer kritiskt tänkande. En ökad insikt i hur saker fungerar har lett till en ökad självsäkerhet. Kunskap om hur andra verksamheter inom och utom kommunen fungerar har medverkat till större trygghet i arbetet. Adepter har dock uttalat att chefer säger sig vara mer intresserade än vad de i verkligheten visar. Projektet har lett till en större delaktighet och en mera sammansvetsad grupp som presenterade sina erfarenheter efter genomfört program.

En förhöjd kompetens har uppnåtts. 2640 persondagar har genomförts. Lärjunge - mästare perspektivet har använts och bygger på ömsesidig respekt och förståelse. Attityder och synsätt inom olika verksamheter har lyfts fram. Genom erfarenhetsutbyte och reflektion har utveckling och kompetenshöjning uppnåtts. Sett ur jämställdhetsperspektivet har man synliggjort kvinnlig ledarkompe-

tens som komplement till manlig ledarkompetens. Det är av stor vikt att ta tillvara möjligheten till inflytande och att kunna påverka.

Mentorprogram har efterfrågats av manliga adepter. Ett förbättrat ledarskap och en ökad tydlighet har lett till en bättre psykosocial arbetsmiljö.

	<i>Före</i>	<i>Minskning</i>	<i>Mål</i>	<i>Verkligt</i>
<i>Antal arbetsskador</i>				
<i>Sjukfrånvarodagar</i>				
<i>totalt</i>				
<i>Sjukfrånvaro/</i>				
<i>anställd</i>				
<i>Därav</i>				
<i>Korttidsfrånvaro</i>				
<i>Långtidsfrånvaro</i>				
<i>Antal ersättningsrekr.</i>				
<i>p.g.a. frånvaro</i>				
<i>Rehabiliterade</i>				
<i>Påbörjade</i>				
<i>rehabiliteringar</i>				
<i>Kapacitet/</i>				
<i>resursutnyttjande</i>				
<i>Ökad produktivitet</i>				
<i>Omsättning Mkr</i>				

Dnr 238/93

ISSN 1104-6449

Juni 1995