



Arbetslagsutveckling parallellt med personstöd och chefsutveckling

Arbetsplats:	Norrtälje kommun
Kontaktperson:	Don Karlström, tel 0176 714 89
Arbetslivsfondens handläggare:	Christina Isaksson Eldh, Stockholms län
Skribent:	Charlotte Haider
Sammanfattning	Norrtälje kommun har infört målstyrning, decentralisering och lagarbete. Processen har oroat samt skapat osäkerhet om både yrkesroller och framtiden. För att klara detta har man satsat på ett chefs- och arbetslagsutvecklingsprogram samt personstöd och rehabilitering. Projektet kostnadsberäknades till 13,3 miljoner varav Arbetslivsfonden i Stockholm bidragit med 5,6 miljoner.

Bakgrund

Under 1991, när förberedelserna för ny nämnds- och förvaltningsorganisation intensifierades, ökade lärarnas sjukfrånvaro markant från 24,7 till 30,8 dagar. Största ökningen var bland lärare som fyllt 50 år. För att ge individerna stöd, oberoende av ställning i skolhierarki och kollegium, ville man erbjuda möjligheter för samtliga att enskilt och under sekretess få personstöd. Behovet av ledarutveckling föranleddes främst av att ett flertal nyrekryterade platschefer uppvisade svårigheter i att både finna sin nya yrkesroll och vara ledare för medarbetare - varav många

kände sig osäkra i rådande förändringsklimat.

Mål

Personstödsprogrammet Refugen initierades som ett personligt stöd för medarbetarna att få kontakt med sina känslor och kunna handskas med förändringar och livskriser.

Utvecklingsprogrammet för platschefer syftade till att förklara en modern organisations avsikter med målstyrning, flexibilitet, ansvarsfördelning, personalledning, innovation och initiativ. Programmet skulle även behandla

dynamiskt ledarskap, stimulans av medarbetare och grupper, kommunikation och information samt problem och konfliktlösning.

Arbetslagsprogrammet skulle skapa ett stödjande arbetsklimat samt utveckla samarbetsformer för lärare, förskollärare och barnskötare samt fritidspersonal.

Genomförande

34 enhetschefer, varav ett flertal nyutbildade, har deltagit i **chefsprogrammet** som utgår från självkännedom och insikter om personliga egenskaper för att utvecklas som chef. Pedagogiken är en upplevelsebaserad utbildningsmodell där deltagarna prövas i olika situationer, framförallt med inriktning på gruppprocesser. Utbildningen omfattade totalt 24 utbildningsdagar under två år. Halva tiden ägnades åt föreläsningar, den andra halvan åt handledning. Frågor som framförallt engagerat är:

- att kunna hävda det tilldelade ansvaret både uppåt och neråt
- att kunna skilja mellan social- och verksamhetsmässig lojalitet
- otydliga beslut, mandat och ställningstaganden uppifrån

Arbetslagsprogrammet utgick från samma upplevelsebaserade pedagogik som chefskursen.

Bakgrunden till programmet var lärarnas behov av nya arbetsformer som ger lärar- och omsorgspersonal möjlighet att tillsammans utveckla sin professionalitet. Efter individuella intervjuer med lagmedlemmarna gjorde utbildaren en PM med en sammanställning av svaren. Sammanfattningen bildade underlag för de problemställningar som grupperna ägnade sig åt i utvecklingsprogrammet, som sammantaget bestod av två seminariedagar samt tre uppföljnings-tillfällen.

Personstödsprogrammet **Refugen** organiseras av företagshälsovården Roslagshälsans särskilda enhet för personstöd. Skolförvaltningen har tecknat avtal med Refugen så alla medarbetare kan vända sig dit vid behov. Utgångspunkter för behandlingen är att insatserna ska göras snabbt (väntetiden är högst tre dagar), att insatserna är lättillgängliga och sker under fullständig sekretess. Behandlingen är kortvarig och baseras på ett par samtal på psykoterapeutisk grund.

Resultat

Sedan verksamheten Refugen startade i september 1993 har ca 200 personer sökt sig dit för samtal. Besökantalet var mycket stort inledningsvis vilket visade på ett uppdämt behov av hjälp. Fördelningen av anställda inom skola och barnomsorg har varit ca 50/50. Männen är i klar minoritet. Refugen tillämpar mycket informella mottagningskriterier, samtliga anställda oavsett befattning, liksom deras anhöriga är välkomna. Kommunens omorganisation av skola och barnomsorg är ett tema som de flesta har tagit upp med terapeuterna. "Det har varit en svår förändringstid för de flesta" konstaterar medarbetarna vid Refugen. De flesta klienterna har varit motiverade att komma till rätta med sin livssituation, både beträffande arbets-situation och privatliv.

I chefsutbildningen ägnades mycket tid åt svårigheter att delegera och att hävda chefsbefogenheter.

Ett annat återkommande tema var svårigheter att ta ställning i verksamhetsfrågor där medarbetarna hade personliga, sociala eller känslomässiga förväntningar på personlig lojalitet. Otydligheten i direktiv ifrån förvaltningsledningen har kritiserats: Vem bestämmer om vad? Vem tillhör staben? Vem tillhör ledningsgruppen?

Vem är rådgivande och vem kan ge order? Måste vi göra som de säger, eller kan vi utnyttja våra mandat till att fatta avvikande beslut?

Några gruppdiskussioner ledde till att rektorerna formulerade gemensamma frågor till förvaltningsledningen.

Flera av handledningsgrupperna har fortsatt att träffas efter projektets avslutning.

Bland lärare som kommit igång med lagarbete börjar motståndet mot den nya arbetsformen vika.

De konsulter som anlitas för chefs- och lärarlagsutbildningarna ger en relativt samstämmig bild av hur de uppfattar utvecklingen: skolledningen och lärare har nått en medvetenhet om att lagarbete är den bästa metodiken för närvarande. Trots att det finns en rädsla för att gå vidare så vill de som har börjat utveckla lagarbetet inte tillbaka till det traditionella ensamarbetet. Vissa lärare anser att lagarbete hotar undervisningen och elevernas kunskapsunderbyggnad. Rektorer som har ett förflutet i barnomsorgen har visat positivt intresse för lagarbete.

Värdering/kommentar

-De olika reaktionerna var väntade.

Därför var projektets utgångspunkt att vi som medverkat i handledningen måste möta medlemmarna och lagen där de befinner sig i sin utveckling.

Varje lag ingår i och skapar en egen process med obligatoriska utvecklingssteg, unika för respektive grupp, säger projektansvariga Don Karlström.