



KARLSKOGA
KOMMUN

Att leda i mångfald- och kvinnodominans

Ett projekt finansierat med utvecklingsmedel från ESF riktat till Folkhälsoförvaltningens chefer inom köks- och städverksamheten, 2011-2012

Slutrapport januari 2013



Att leda i mångfald och kvinnodominans

- Möjligheter och utmaningar med utgångspunkt från deltagarnas konkreta vardag.

Bakgrund

Under perioden 2011-2012 har Folkhälsoförvaltningen drivit ett projekt finansierat med utvecklingsmedel från ESF- rådet, riktat till chefer inom köks- och städverksamheten.

Projektet har omfattat sex utbildningstillfällen och har letts av Lena Brodal och Peter Lundholm, Socialekologiskt forum. Socialekologi tar sin utgångspunkt i hållbarheten i de mänskliga resurserna. Denna princip återfinns också i det systematiska tänkandet, där delen speglar helheten. Socialekologiskt forum har ett konsultativt förhållningssätt och vill bidra till att öka förståelsen för de fenomen som uppstår i de mellanmänskliga processerna samt att utveckla den egna förmågan att upptäcka och hantera dessa. Utgångspunkten är individens/gruppens/organisationens egna erfarenheter och kompetenser och tillsammans undersöker man de frågor och utvecklingsområden som är aktuella.

Inom ramen för projektet har även deltagarna genomgått en JGL utbildning (Jämställdhet Göra Lära).

En styrgrupp har varit knuten till projektet bestående av förvaltningschef, verksamhetschefer för kost- och städ samt representant från personalavdelningen. Styrgruppen har kontinuerligt träffat kursledarna och därigenom kunnat påverka innehållet i utbildningen. Gruppen har också varit delaktig i att ta fram en modell för det fortsatta arbetet under 2013.

Syfte

Projektet syftar till att öka köks- och städchefers förmåga att tillsammans med medarbetarna skapa en meningsfull, begriplig och hanterbar vardag. Förvaltningsledningens strävan är att ledarskapet ska präglas av äkthet, autenticitet vilket innebär att chefer/ledare ska bära kommunens värderingar. En utmaning är att öka ledarnas förmåga att ta tillvara medarbetarnas fulla potential genom att balansera krav på effektivitet och medarbetarnas ansvar och omdöme på ett hållbart sätt.

Verksamhetens kännetecken ur ett jämställdhets- och mångfaldsperspektiv

Verksamheterna kännetecknas av en hög andel kvinnor, varav en stor del utlandsfödda. Exempelvis har förvaltningen 23 % utlandsfödda medarbetare. Utifrån ovan beskrivna kännetecken, mångfald och kvinnodominans blir utmaningen att hitta ledarskapets styrkor och utvecklingsområden.

Inledning

Denna rapport ska ses mot bakgrund av den kontinuerliga kompetensutveckling av chefer som pågått under flera år inom förvaltningen och som syftat till att stärka såväl chefs- som

ledarskap. Det finns idag tydligt uttalade förväntningar på förvaltningens chefer att utgöra ett stöd för medarbetarna i vardagen samtidigt som kravet på snabb och effektiv administration ökar. Förutom en medveten satsning på ledarskapet har också satsningar på att utbilda och stärka medarbetarskapet gjorts. Som exempel på generella insatser kan nämnas arbetet med att öka medvetenheten hos medarbetarna om sitt uppdrag, varför man är på arbetet. För att stimulera förvaltningens kvalitets- och utvecklingsarbete har alla medarbetare fått utbildning i Lean.

Med tanke på att andelen utlandsfödda medarbetare är betydligt högre inom främst städverksamheten jämfört med övriga förvaltningar har medarbetare med annat språk än svenska som modermål genomgått en utbildning i yrkessvenska vid CLL.

Innehåll

Utbildningen har tagit sin utgångspunkt i deltagarnas praktiska verklighet och det dagliga arbetet har varit ingången i föreläsningar, gruppsamtal och övningar som genomförts.Handledning har också skett utifrån specifika situationer/dilemman hos deltagarna.

Vid ett inledande tvådagars internat påbörjades ett arbete med att ta fram frågor/teman/behov som kännetecknar ledarskapet inom Folkhälsoförvaltningen. Nedan följer ett axplock av vad som framkom vid grupparbetena.

- Tydlighet, hur gör jag mig förstådd
- Öka förståelsen för medarbetarna, hur stärka dem, skapa delaktighet/vilja att ta ansvar, ta tillvara deras kompetens.
- Leda dem, hur får jag med dem? När personal inte fullgör sitt uppdrag?
- Hur få ett gemensamt mål?

Specifikt utifrån genusperspektivet:

- Många som arbetar deltid, innebär svårigheter när inte alla är där samtidigt.
- Revirtänk, konkurrens/avundsjuka
- Ge och ta kritik är svårare för kvinnor
- Gör mer än man ska, vill lägga till lite extra (ex. 5 luncher blir 11), serviceminded
- Att duga, bekräftelsebehov
- Är mer måna om relationen, att inte "såra". Sätter kvinnor *person* i mitten istället för *frågan/saken*
- Tendens att prata mer *om* istället för *med*, personal berättar om andra.
- Tolkningar/förståelse både utifrån språket och utifrån känslor.
- Tar en mammaroll som ledare, "hjälper för mycket", kontroll.

Gruppens behov

- Ta tillvara varandra i ledningsgruppen.
- Vi skall ofta fatta beslut ensamma, en hjälp att få dela med övriga.

-
- Grundidé
 - Ledstjärna
 - Uppdrag
 - Mål

- Krav
- Förväntningar
- Behov

- Samarbete
- Organisation/ Struktur
- Kommunikation



Utbildningens innehåll och upplägg

Chefer inom folkhälsoförvaltningen har i uppdrag att skapa en meningsfull, hanterbar och begriplig vardag för sina medarbetare. Med dessa förväntningar som utgångspunkt tillsammans med chefernas berättelser om dilemman och problem i vardagen som framkom vid ett inledande seminarium formades nedanstående intensioner med utbildningen.

- öka medvetenheten om mig själv som ledare, vilka värderingar leder mig i mitt arbete som chef/ledare
- öva mig i ett värderingsbaserat ledarskap
- öka förståelsen om den egna arbetsgruppen och dess behov och utvecklingsområden
- Få en djupare insikt om uppdraget och relationen till uppdragsgivaren

”De tre dialogerna” som finns illustrerad på föregående sida och som handlar om mötet med mig själv, mötet med varandra, mötet med omvärlden sammanfattar i stora delar innehållet i utbildningen.

Utifrån den chilenske biologen och filosofen Humberto Maturanas definition av de tre språkliga domäner som vi människor är i när vi kommunicerar med varandra, har deltagarna fått verktyg i kommunikation och utveckling.

DE TRE DOMÄNERNA

Den **personliga** domänen:

Mina egna grundantaganden. Erfarenheter, allt det jag ”vet”. Rätt och fel för mig.

Normer-värderingar-åsikter-känslor.

Människosyn-religion-politik.

Den **reflekterande** domänen:

Många idéer och sanningar existerar samtidigt. Olikheter är en tillgång. Inga rätt-fel.

Oenighet välkomnas. Inga beslut men förhandling.

Vidgar handlingsutrymmet. Läger våra bilder bredvid varandras.

Nyfiket lyssnande, jag försöker förstå. ”Lämnar” mig själv, tänker högt.

Gäst i varandras verklighet.

Den **handlande** domänen:

Val och beslut. Vems ansvar. Uppdraget – hur genomföra. Vem gör vad.

Lagar och regler- rätt eller fel.

I ett möte/ i de sammanhang där vi träffas, så befinner vi oss i dessa domäner. Inför ett möte är det betydelsefullt att formulera och tydliggöra ”var” vi är.

Utmaningen och övningsområdet är att vara i den reflekterande domänen, att utveckla ett äkta intresse för en annan människas bilder, tankar och åsikter.

Deltagarnas reflektioner över att leda en verksamhet som kännetecknas av kvinnodominans och mångfald handlar bland annat om följande: Språket och de kulturella skillnaderna kräver en lyhördhet och en vilja att förstå olikheter. Självklart innebär det en särskild utmaning både som chef och medarbetare när vi ska mötas i den handlande domänen/produktionen. I de mellanmännsliga tolkar vi varandra utifrån vår inre referensbild/karta av världen.

För att öka medvetenheten om det egna ledarskapet har deltagarna fått göra en självskattning utifrån ledningskvaliteter, ett verktyg som tydliggör och stärker mångfalden i ledarskapet. De sju ledningskvaliteterna är;

- **Forskaren**, Ledstjärna, söka mening, framåtblickande *Varför*
- **Planeraren**, Visioner, överblick, ser sammanhang *Hur*
- **Entreprenören**, Initiativ, utåtriktad, verbal *Vad*
- **Den stödjande**, Aktivt lyssnande, uppmärksam, skapar förutsättningar, *Vem*
- **Handlaren**, Rörlig, här och nu, hushållning, *När*
- **Revisorn**, Realist, söker form, återblickande, *Med vad*

Balansen mellan ledningskvaliteterna:

Som ledare/chefer upplevde samtliga deltagare att de behövde bli tydligare i förhållande till sina medarbetare. Utmaningen är att hitta balansen mellan förnuft och känsla, fokus både på uppdrag/mål och på relationer i arbetsgruppen. (Entreprenören-den stödjande).

Balansen mellan överblick, sammanhang, förmågan att planera långsiktigt och att kunna improvisera/ situationsanpassa. (Planeraren-Handlaren).

Balansen mellan de stora perspektiven/betydelsen av att ställa frågan om syfte/mening och vad vi strävar efter och förmågan att se realistiskt ”på saken” ett steg i taget, har vi de resurser som krävs.(Forskaren-Revisorn)

De tre översta kvaliteterna kan man beteckna som idévärld, de tre undre som verkligheten/det praktiska. Här finner vi ytterligare en ”balanspunkt”, dvs. balansen mellan ide och verklighet.

Vilka förmågor/kvaliteter vi lyfter fram, det som är våra styrkor är ju också beroende av sammanhanget som vi befinner oss i. Dessa kvaliteter kan ses som ett verktyg i att få syn på sig själv, sina styrkor och övningsområden.

För att hitta dynamiska och kreativa mötesformer, exempelvis arbetsplatsträffar, som tar tillvara deltagarnas kunskaper och insikter har deltagarna fått arbeta med de tre processerna, Innehåll-Struktur-Samspel.

Innehåll

Vad ska vi prata om, är sakfrågan tydlig, är vi överens om vilken fråga vi ska prata om? Är rätt personer på plats utifrån det vi ska prata om?

Struktur

Hur lägger vi upp mötet? Hur lång tid har vi på oss? Vem leder? Är detta ett informationsmöte, ett reflektionsmöte eller ett beslutande möte?

Samspel

Hur samtalar vi, hur bemöter vi varandra, hur är balansen mellan att tala och att lyssna? Kommer alla till tals?

För att stärka chefer att hantera konflikter i vardagen har ett utbildningstillfälle haft temat Konflikter-vad vill de lära oss. Med hjälp av teorin om konflikttrappan har deltagarna arbetat med att förebygga, upptäcka och hantera konflikter genom kortare föreläsningar, samtal och rollspel.

Utvärdering

Vid sista utbildningstillfället utvärderades projektet med fokus på att skapa hållbar utveckling. Hur kan de verktyg och metoder som vi arbetat med vara/bli ett stöd i det vardagliga arbetet?

Deltagarna fick enskilt besvara nedanstående frågor och därefter gavs de möjligheter att reflektera i grupp under ledning av en av kursledarna. Därefter samtalade verksamhetschefen för städavdelningen och kostchefen om vad de hört när de lyssnat på köks- och städchefernas berättelser. Detta samtal följdes av att förvaltningschef tillsammans med personalavdelningens representant gavs möjlighet att reflektera över vad som sagts av de två föregående grupperna. Utvärderingen avslutades med att kursledningen delgav sina tankar. Utvärderingen dokumenterades av Stina Desroses, Folkhälsoförvaltningen.

Frågeställningar som besvarades individuellt av varje deltagare;

Din personliga utveckling i rollen som ledare/chef

- Beskriv vad du tillägnat dig under utbildningen/handledningen.
- Om det är något du inte kunnat omsätta i praktiken, beskriv vad som hindrat dig.
- Har ditt dagliga arbete påverkats? Hur?
- Vika områden skulle du vilja ta upp och arbeta med i framtiden?

Din samverkan med andra

- Har samarbetet påverkats i de grupper där du ingår/Hur?
- Har utbildningen påverkat ditt sätt att stödja dina kollegor?
- Vilka behov ser du/ni skulle behöva ta upp och arbeta med i framtiden?

Nedan följer ett urval av citat från de olika gruppernas redovisning;

Köks- och städchefer

En ökat medvetenhet om vem jag är och hur jag leder skapar en säkerhet i ledarrollen och därmed en ökad tydlighet i förhållande till medarbetarna. Utbildningen har också gjort att jag växt som person. Jag har blivit bättre på att lyssna och också lärt mig att vara uppmärksam på det som inte sägs. Jag tänker också idag mer på vilka ord jag använder.

Verktygen exempelvis konflikttrappan och att få en struktur för våra möten har jag haft användning för i vardagen.

Utbildningen har stärkt den kollegiala sammanhållningen i vår ledningsgrupp. Vi ser tydligt att vi har samma problem trots att vi är två olika avdelningar.

Bra upplägg på utbildningen och en fördel att vi har kunnat arbeta med exempel från vår egen vardag. Återkopplingen vid varje tillfälle har gjort att man varit med på tåget direkt även om det gått lång tid mellan utbildningstillfällena. Rollspelen och handledningstillfällena har varit värdefulla.

Vi behöver mer tid att ägna oss åt att arbeta i våra grupper. Vore bra om vi fick möjlighet att repetera och friska upp kunskaperna från utbildningen efter en tid.

Kostchef och verksamhetschef städavdelningen

Utbildningen har bidragit till att cheferna fått en ökad trygghet både i sig själva och i förhållande till sina arbetsgrupper. Detta märks exempelvis i det planeringsarbete som städcheferna idag gör på egen hand utan att blanda in verksamhetschefen.

Arbetsplatsträffarna har blivit mer aktiva både vad gäller struktur och ökad delaktighet.

En tanke som väcks är att använda chefsträffar till att gemensamt lösa problem. Cheferna har idag verktygen och nu behöver tid skapas för att använda och utveckla dem.

Förvaltningschef och personalutvecklare

Det är fascinerande och härligt att se när det händer en utveckling. Vi har haft en gemensam resa sedan 2004 med både med- och motgångar. Jag blir stolt över att höra reflektionerna från köks- och städcheferna idag. Det har varit nyttigt att denna utbildning gett tid till reflektion. Det känns som om utbildningen bidragit till att cheferna hittat sig själva och omsätter detta i mötet med medarbetare. En nivåhöjning för första linjens chefer.

Gruppen har utvecklat sin kompetens som ledare, något som också förpliktigar. Verksamhetscheferna måste förhålla sig till detta och möta upp sina chefer på ett sätt som möjliggör fortsatt utveckling. Hur ska verksamhetscheferna och förvaltningschefen nyttja den kompetensutveckling som skett hos städ- och kökschefer på ett bra sätt.

Kunskap är en färskvara och det är viktigt att vi kan bibehålla den. Därför är det viktigt att gruppen ges möjlighet att få fortsatt handledning under 2013 parallellt med att även verksamhetschefer och förvaltningschef får stöd och vägledning.

Kursledningen

Vi som utbildningsledare har själva lärt oss väldigt mycket av de berättelser som ni gett oss om er dagliga verksamhet, hur det är att vara i produktion i en så trimmad verksamhet samt hur man månat om kvalitet och service.

Framåtblick

Beslutat om fortsatt handledning under 2013 skapar förutsättningar för att dels levande hålla gruppens nya insikter om sitt ledarskap dels stärka det nya sättet att förhålla sig till varandra som kollegor. För att förankra detta nya arbetssätt krävs att även verksamhetschefer och förvaltningschef får handledning. De behöver få vägledning både när det gäller städ-och kökschefernas önskan att ta ett större ansvar för sin verksamhet och i att hitta nya arenor att använda sina kunskaper och kompetenser på.

I inledningen av projektet fördes diskussioner om verksamheternas kännetecken, kvinnodominans och mångfald och huruvida detta är ett hinder eller en tillgång. Under projektets gång har det blivit allt tydligare att ur ett ledarperspektiv framstår nämnda kännetecken mer som en resurs än ett problem. Deltagarna lyfter fram den styrka de möter hos de kvinnor som arbetar inom kök och städ. Det finns en respekt och en ödmjuk för olikheter. Det är ett privilegium att få ta del av kvinnornas starka berättelser. Kökscheferna/städcheferna: ”finns så många starka kvinnor i verksamheterna, det finns en öppenhet och en förståelse gentemot varandra, de känner ett stort ansvar i sitt arbete, de ”fixar/räddar situationer”, stöttar varandra utifrån förmågan att se när någon behöver ”hjälp”.

En fråga som inställer sig blir då om folkhälsoförvaltningens chefer besitter en omedveten kompetens att leda och göra vardagen hanterbar och begriplig för sina medarbetare. Om detta är fallet, hur ska man då göra denna omedvetna kompetens medveten. Kan det vara så att vi här har hittat exempel på det som brukar kallas ”den tysta kunskapen. Tyst kunskap är kunskap som är svår att skriva ner eller verbalisera, men som vi alla behöver. En kunskap som man inte rakt av kan läsa sig till utan som kräver mångårig praktik.

Ur ett kommunövergripande ledarutvecklingsperspektiv blir det en utmaning att väcka intresse och nyfikenhet hos övriga chefer inom kommunen för den typ av ledarskap som bedrivs inom folkhälsoförvaltningen.

Personalavdelningen den 24 januari 2013

Birgitta Persson
Personalutvecklare