



## **Kund:** Handikappcentrum Västmanland

### **Uppdrag:** Konflikthantering

### **Uppdragsgivare:** Verksamhetschefen

*"Nu ser vi både mål och roller tydligt vilket gör att vi blivit mycket effektivare och mer samspelade som grupp. Vi kommunicerar på ett helt annat sätt och det gör arbetsklimatet mycket trevligare." (deltagare)*

*"Den största förändringen i hela uppdraget tycker jag är den som avdelningscheferna har genomgått. De har verkligen vuxit i sina ledarroller och agerar idag på ett mycket proffsigt sätt" (Verksamhetschefen)*

#### **Genomförandet i korthet:**

Handikappcentrum är en länsverksamhet inom landstinget och består av 7 avdelningar. I ledningsgruppen ingår samtliga avdelningschefer samt tre stabspersoner. Ledningsgruppen leds av verksamhetschefen. På varje avdelning finns 15-20 medarbetare. Verksamhetschefen anställdes med uppdrag att skapa bättre ordning i en ganska ostrukturerad verksamhet. Ingången till Sandahl Partners uppdrag var en allvarlig konfliktsituation som eskalerat under en tid.

Grunden till konflikten låg i att verksamheten saknade tydlighet kring vilken roll och funktion man hade på jobbet. Istället för att föra en dialog kring sakfrågor gick man in och angrep på personnivå. Ett stort problem i organisationen var att avdelningscheferna hade svårt att vara bekväma i sina ledarroller. Oklarheterna innebar också att de saknade auktoritet hos medarbetarna

Den nya verksamhetschefens roll var mycket olik den förres då hon hade rekryterats i syfte att förändra organisationen, vilket innebar nya högre krav på avdelningscheferna. Förändringarna kopplades snart ihop med den nya basenhetschefens person istället för roll.

Verksamhetschefen såg till slut inga andra utvägar än att skaffa extern hjälp. Hon kontaktade Sandahl Partners. Uppdraget som kom att baseras på ett systemorienterat tänkande omfattade både individuell ledarutveckling samt ledarutveckling i grupp och pågick under nästan 2,5 år.

Dessa två delar av uppdraget föregicks av ett introduktionsarbete där Sandahl Partners träffade samtliga sju avdelningar under 1-3 dagar. Syftet med dessa träffar var att identifiera avdelningarnas egna utvecklingsområden genom att kartlägga *roller, mål* och *sammanhang* samt att få dem att se sin avdelnings verksamhet som en del av hela organisationen.

Det framkom snart att flera avdelningar var personstyrda istället för funktionsstyrda och att många hade ett stort behov att hitta "syndabocker" i konfliktsituationer. Slutsatsen som Sandahl Partners konsulter drog efter att ha träffat avdelningarna var att fokus för resterande del av uppdraget borde läg-

gas på att jobba med avdelningscheferna. Dels för att stärka deras ledarroll gentemot sina underställda på avdelningarna men även för att hjälpa dem att bli ett bättre stöd för basenhetschefen i sina roller som ledningsgruppsledamöter.

En styrgrupp bildades i syfte för att säkerställa och hålla samman uppdraget som helhet. En funktion var följa processen som helhet, reflektera kring olika skeenden och sortera och vid behov korrigera upplägget. Gruppen bestod av verksamhetschefen och hennes närmaste chef (förvaltningschefen) tillsammans med Sandahl Partners två konsulter. Styrgruppen har sedan träffats kontinuerligt under de 2,5 åren som uppdraget pågått för avstämning och uppföljning.

- Den individuella coachningen av basenhetschefen pågick parallellt med ledningsgruppsutvecklingen. När den individuella ledarutvecklingen påbörjades var trycket stort på henne och stödet från ledningsgruppen kändes inte tillräckligt i den linje hon drev för att få ordning på verksamheten. Hon fick därför arbeta mycket med att förstå skillnaden mellan person och yrkesroll för att inte skuldbelägga sig personligen i de pågående konflikterna. Hon fick även arbeta med att identifiera sina styrkor och svagheter i sin ledarroll.

- Målet med grupputvecklingsuppdraget var att få ledningsgruppen att fungera som basenhetschefens bollplank och att se organisationen som en helhet. Därför koncentrerades en stor del av uppdraget till att skapa klarhet kring ledningsgruppens mål och vad det innebär att ingå i ledningsgruppen respektive vara avdelningschef.

Ledningsgruppsledamöterna fick bland annat träna praktiskt på att skifta från rollen som ledningsgruppsledamot till chef för sin avdelning i en och samma fråga. Detta för att få förståelse för helheten innan ett beslut kan fattas. I varje yttrande som gjordes under utbildningen fick deltagaren först tala om utifrån vilken roll de nu agerade. Parallellt med dessa rollspel jobbades det med kommunikationsövningar som fokuserade på informationsflöden. Det vill säga hur information läggs fram och tas emot på det mest effektiva sättet.

*Fortsättning nästa sida*

## Resultat/uppföljning:

Efter 2,5 år är idag Handikappcentrum en väl fungerande organisation. I utvärderingen säger flera av deltagarna att en stor del av lösningen var att hitta sina roller och få praktisk hjälp med målsättningen; att sortera bland frågor och mötestruktur.

Ett exempel på en praktisk åtgärd som lett till förändring är de nyinrättade avdelningschefsmötena där avdelningscheferna träffas, diskuterar och beslutar i frågor som rör verksamheten utan att de behövs tas upp på ledningsgruppsnivå. Genom att skapa ett handlingskraftigt mötesforum vid sidan av ledningsgruppen har ledamöterna även stärkts i sina roller som avdelningschefer vilket tagits emot positivt av medarbetarna. Chefsmötena har lett till avlastning för basenhetschefen och

indirekt även gjort ledningsgruppen mer effektiv då den nu kan ägna sig åt strategiskt övergripande frågor.

Då ledningsgruppen är relativt stor har basenhetschefen sett ett behov av att skapa ett arbetsutskott. Till detta arbetsutskott bjuder hon nu in en stabsmedlem och en avdelningschef som tillsammans med henne förbereder ledningsgruppsmötena och sorterar i de frågor som ska tas upp.

Ett mått på att gruppen kommit långt i sin utveckling är att de börjat uppnå en självreglerade förmåga det vill säga att man inom gruppen kan identifiera när någon agerar utifrån person istället för roll och kan korrigera detta själva utan inblandning av konsulten.

