

Berättelsen om SLUP

- om kunskap och förståelse

Utvärdering av
Sjöfartsverkets LedarUtvecklingsProgram
2002/03

Berättad av
deltagarna och kursledningen

Dokumenterad av
Lisbeth Rydén
Samarbetsdynamik AB

Augusti 2004

Berättelsen om SLUP

Utvärdering av Sjöfartsverkets LedarUtvecklingsProgram 2002/03

Berättad av deltagarna och kursledningen

Dokumenterad av Lisbeth Rydén, Samarbetsdynamik AB

Omslagsbilden är tagen i Lysekil

ISSN 1102-4615 no 109

ISBN 91-85017-08-6

Utvärderingen ingår också som rapport 109 i
Kunskapsabonnemanget Samarbetsdynamik AB
Ölsdalen 134, 693 91 Degerfors
www.samarbetsdynamik.se
info@samarbetsdynamik.se

Tryckt av MediaGraphic AB, Göteborg

© Sjöfartsverket och Samarbetsdynamik AB 2004

Innehållsförteckning

	Sidan
Om utvärderingen	1
Del 1	3
Arbetslivets riktning – allmänt	5
Arbetslivets riktning – ledarskapet	9
Del 2	13
SLUPs upplägg	15
SLUP i förhållande till Del 1	19
Del 3	25
Förord till Del 3	27
Att vara deltagare i SLUP	29
Del 4	43
Utvärderarens kommentar	45

Om utvärderingen

För att kunna värdera något måste man förstå något om det man värderar. För att kunna förstå SLUP och om programmet har haft önskvärda effekter måste man ha en idé om vad det är som väntar deltagarna under och efter SLUP. Har man inte funderat på vart arbetslivet är på väg kan man troligen inte heller ta ställning till om SLUP är ett bra färdmedel för blivande ledare inom Sjöfartsverket eller inte.

För att underlätta en bedömning av SLUP har jag delat in ”berättelsen om SLUP” i tre delar.

- ✓ Den första tar upp viktiga aspekter av det arbetslivskursledningen ser framför sig
- ✓ Den andra delen redovisar upplägget och genomförandet av SLUP ur kursledningens perspektiv
- ✓ Den tredje delen fokuserar på vad deltagarna upplever sig ha fått ut av att delta i SLUP

Genom att dela upp berättelsen i tre olika delar hoppas jag att du som läser lättare kan hitta det du behöver för att ta reda på det du vill. Det kan finnas en mängd orsaker till att vilja veta mera om SLUP, till exempel att du läser den för:

- ✓ att ta ställning till om något liknande skall göras igen

- ✓ att förstå vad de höll på med på SLUP
- ✓ att själv kunna ta ställning till om du vill gå den

Det finns också minst tre ställningstagande du måste göra om du vill bedöma SLUPs genomförande och resultat:

- ✓ Är den bild av arbetslivets riktning, som ligger till grund för SLUP, rimlig?
- ✓ Har upplägget och genomförandet varit relevant i förhållande till det man ser framför sig?
- ✓ Har deltagarnas potential som ledare stärkts?

I en sådan här rapport kan inte allt förmedlas som man skulle vilja, delvis av praktiska skäl, men framförallt för att det är svårt att berätta om den typ av skeenden berättelsen handlar om och som man står mitt upp i. Detta oavsett om det gäller arbetslivets förändring mer generellt eller ens egen utveckling.

Jag hoppas ändå, med denna reservation, att berättelsen skall vara tillfyllest för det syfte du har med att läsa den.

Lisbeth Rydén,
Samarbetsdynamik AB
Dösjebro augusti 2004

DEL 1

- arbetslivets riktning -

baserat på samtal med

Michael Petersson, Sjöfartsverket
och

Rafael Pimenta, Primum Ledarskap

som tillsammans utgjort kursledning

Arbetslivets riktning – allmänt

Göra mer med lika mycket

Kraven på vad som skall produceras kommer att öka. Det gäller att inte bara hushålla väl med resurserna utan att faktiskt få ut mer av de resurser som finns. Resurser behöver inte bara innebära pengar eller tid. Det kan lika väl vara samarbetsförmåga, kunnighet, ja – i princip vad som helst. Det kommer inte att hålla att sitta och vänta på mera (bättre?) resurser. Man måste agera ändå.

Att alla resurser används till sin fulla potential blir därmed bara viktigare och viktigare. I ett sådant arbetsliv kommer det till exempel inte att finnas plats för att bygga revir och bevaka gränser eller andra resursslösande aktiviteter. Att ”läsa in” sin kunskap blir kontraproduktivt – att dela med sig av den blir produktivt.

Professionella aktörer

Varje medarbetare kommer att bli mer av ”professionell aktör”. Med professionell aktör menar vi i detta sammanhang inte bara att man kan sin arbetsuppgift väl. Vi menar också att man gör medvetna val som man kan reflektera kring och argumentera för tillsammans med andra. Det innebär också att man tar ansvar för konsekvenserna av sina val även när de inte blev som man hade tänkt sig.

Det blir därmed den egna bedömningsförmågan som i första hand styr ens arbete – inte order och direktiv uppifrån. Om man själv vill ta ansvar

för sina handlingar och andra förväntar sig att man gör det måste man också ha möjlighet att utöva sin självständighet. Att arbeta självständigt utan att förmedla sig med sin omgivning eller kunna förklara varför man gör som man gör är däremot inte ett ”professionellt aktörshandlande”.

Att kunna göra medvetna val är också en följd av att man aktivt arbetar med att se olika alternativ och dess konsekvenser innan man gör valet. Ofta krävs det att de olika alternativen diskuteras med andra eftersom arbetslivet i högre grad går mot att vi alla är beroende av eller i varje fall påverkas av varandras handlingar. Även om inte samtalet sker just vid beslutsfattandet måste det ha pågått vid andra tillfällen så att konsekvenserna för andra intressenter tas med i de aktuella handlingsalternativen.

För att kunna göra dessa medvetna val i den komplexa kontext vi ofta arbetar i krävs därför en förmåga, och även tillfällen till, att prata med alla inblandade om ”varför det blev som det blev när vi gjorde som vi gjorde”. Ett systematiskt reflekterande kring arbetet, vårt uppdrag, hur vi samarbetar med mera blir nödvändiga förutsättningar för att kunna göra ett bra jobb. Det blir också grunden för det ständiga lärandet och utvecklandet av verksamheten.

Man måste kunna se sig själv och sina handlingar i ett större sammanhang – inte bara se till sina egna behov och sin egen situation. Man måste i beräkningen ta med, inte bara de direkt berörda, utan ibland även vilka konsekvenser valet har i förhållande till verksamhetens uppdrag, samhällsnyttan med mera. De medvetna valen och det egna ansvaret gäller inte bara det egna arbetet utan lika mycket ens egen och gruppens kompetensutveckling och lärande.

Bekräftelse och delaktighet direkt i arbetet

Genom att vi mer och mer agerar som professionella aktörer kommer bekräftelsen på att vi har gjort ett bra jobb inte i första hand att komma från chefen utan från egen, kollegors och kunders bedömning av resultatet. Det jag gör och på vilket sätt jag gör det blir direkt synligt för en större krets eftersom det är jag som agerar. Jag följer inte bara någon annans direktiv.

Det blir således direkt i arbetet som man blir synlig och synad av andra. Det innebär också att det är i det direkta arbetet man utövar sin delaktighet. Det är inte genom representantskap i olika samverkansgrupper eller liknande. Delaktigheten blir en följd av att jag är en del av och tar del i förandet av arbetsplatsen och verksamheten.

Att snabbt finna sig tillrätta i nya situationer

Arbetslivet går också mot en alltmer flexibel organisering. Bland annat innebär det att de grupper man arbetar i sällan är stabila över en längre tid; vi jobbar inte lika länge på varje arbetsplats, vi har semester på olika tidpunkter, vi är föräldralediga, studielediga... Vi arbetar också alltmer i tillfälliga konstellationer – i projekt över avdelningsgränser, med eller som projektanställda, i samverkan med andra aktörer etcetera.

För att inte tappa i effektivitet krävs därmed att vi också är kunniga på att snabbt komma in i olika grupper och förstå vad som krävs av mig i den aktuella situationen.

Arbetslivets riktning – ledarskapet

Vad blir ledarens roll i ett sådant arbetsliv?

Om alla gör egna medvetna val och ledaren inte längre behöver ”styra och ställa” med vad som skall göras – vad får ledarskapet då för roll och funktion? I grunden blir det ingen skillnad på att vara medarbetare eller ledare. Det kommer däremot fortfarande att skilja därför att man har olika skyldigheter, arbetsuppgifter och roller. Förändringarna gäller sålunda inte bara ledarskapet eller bara medarbetarskapet – det gäller båda. Det får bara olika konsekvenser på grund av de olika uppdrag man har i organisationen. Nedan följer några exempel på i vilken riktning ledarens roll förändras när arbetslivet förändras så som beskrivits ovan.

Upprätthålla gynnsamma strukturer

En viktig funktion för en ledare är att bidra till att skapa och upprätthålla strukturer – skapa möten – som gör det möjligt att samtala om det som behövs för att verksamheten ska fungera och utvecklas. Detta mynt har minst två sidor. Den ena sidan är den mer praktiska – att förstå värdet av den gemensamma tiden, göra det möjligt (underlätta) att avsätta sådan samt upprätthålla och marknadsföra vikten av den sortens aktiviteter.

Den andra sidan av myntet är att dessa möten fungerar så väl att det är intressant att gå dit och att de känns som värdefulla inslag i verksamhetens organiserande. Även om alla ansvarar för att alla möten och samtal blir givande ligger det ett extra ansvar på ledaren att både själva samtalandet fungerar och att ha fokus på att man pratar om rätt saker på rätt nivå.

Delta i formandet av handlingsutrymmet

Alla inblandade på arbetsplatsen har ansvar för att undersöka vilket handlingsutrymme som finns, men även här kan ledaren sägas ha ett extra ansvar. Dels därför att det oftast är ledaren som ansvarar för att verksamheten går åt rätt håll och har ansvar för de resurser som finns till förfogande. Dels för att ledaren ofta genom sin funktion har tillgång till ett vidare perspektiv – vad som är på gång i andra delar av organisationen och hur det passar ihop med vad vi håller på med. En särdeles viktig funktion för ledaren blir därför att sätta in verksamheten i ett större sammanhang så att verksamheten inte genom en mängd små, var för sig oberoende, beslut plötsligt driver iväg åt icke önskvärt (okänt) håll.

Coacha¹

En annan viktig funktion är det mer direkta arbetsledandet som också får en annan karaktär. I begreppet arbetsledning blir det allt mindre av att ”leda och fördela” arbetet och mer och mer av att vara ett kompetent bollplank – coach – när så behövs.

Att vara coach innebär att stödja, handleda, underlätta och rikta in engagemanget och energin när det efterfrågas. Att coacha när det inte efterfrågas innebär bara att man arbetar efter gamla principer men med nya ord. Att coacha när det inte efterfrågas innehåller lika mycket av kontroll som andra sätt att styra och beordra människor. Det är inte coachandets mening. Detta oavsett med vilken välvilja man utövar sitt coachande. Att coacha utifrån en självpåtagen roll att ”jag skall hjälpa

¹ Jag, Lisbeth Rydén, har medvetet valt att skriva coacha eftersom jag här avser det direkta agerandet i mötet med den jag coachar. Coaching, som skulle kunna vara ett alternativ, är för mig ett ord för själva konceptet.

dig, jag tror att du behöver...” är ett utslag av våra bilder om ”den gode fadern” och direkt motsatt riktningen att vi alla själva är kapabla att göra medvetna val, det vill säga att agera som professionella aktörer.

För att coaching skall fungera väl krävs dels att vi alla tränar vår förmåga att avgöra när vi behöver stöd och/eller handledning. Dels krävs det att coachen har förmåga att faktiskt coacha och inte gå direkt på att hitta en lösning, ta över problemet eller liknande.

Förstå sig själv och sin omgivning

För att klara de ovanstående tre punkterna krävs att man har en god kännedom om hur vi människor fungerar – enskilt och i grupp. Första steget är att förstå sig själv. Utan en egen stabil grund att stå på blir det svårare att möta andra människor där de är och utgå från det. Att ha konfronterats med sina egna styrkor, tillkortakommanden, behov, drivkrafter med mera, gör att man också kan förstå andra människors styrkor, tillkortakommanden och så vidare.

En annan kunnsighet är att förstå hur en grupp fungerar, när det fungerar, när det inte fungerar, vad man som ledare kan göra något åt och vad man inte kan göra något åt. Här krävs det att man har egna erfarenheter av att arbeta i grupp och har förmåga att reflektera och resonera kring detta. Även här är en grundförutsättning att man har god självkännedom. Att samtala om hur saker påverkar mig eller hur jag själv påverkar andra kräver att man kan formulera sina egna erfarenheter och förstå och ta till sig vad andra menar. Känner man inte sig själv finns det risk för att den sortens samtal slutar i ”anfall och försvar”. Inte så konstruktivt när syftet är att skapa en gemensam förståelse för hur vi kan underlätta vardagen för varandra och bli bättre på att samtala och samarbeta.

Ha en uppfattning om arbetslivets riktning

Att bara göra som man har sett andra göra kan gå ett tag, men i längden behöver man själv ta ställning till vilket arbetsliv man vill bidra till respektive vilket arbetsliv man inte vill bidra till. Om man vill coacha sina medarbetare snarare än styra dem handlar det inte i första hand om en teknik; gör så blir det så. Att vilja vara coach är en följd av att det är det rimliga sättet att arbeta i det arbetsliv man vill bidra till.

Vill man förstärka möjligheterna att agera som professionell aktör kan man inte ha som grundprincip att man skall ”få folk att...” genom olika former av bestraffningar och belöningar. Då måste man istället agera så att man underlättar för sin omgivning att använda sig av den kreativitet, engagemang och kunnighet man har – inte att i första hand kontrollera (förminska/kväva) den.

Att coacha är att utgå från att ”du och din kompetens duger” – tillsammans skall vi se till att få ut mesta möjliga av det. Allt efter principen: Mår man inte bra blir det svårare att prestera, kan man inte prestera mår man inte så bra.

DEL 2

- SLUPS upplägg -

baserat på samtal med

Michael Petersson, Sjöfartsverket
och

Rafael Pimenta, Primum Ledarskap

som tillsammans utgjort kursledning

SLUPs upplägg

I denna del vill vi beskriva varför upplägget och genomförandet av SLUP blev som det blev. Utgångspunkten har varit de i Del 1 beskrivna riktningarna i arbetslivet och ledarskapet.

SLUP är upplagt för att kunna träna sig själv i just det kunnande kursledningen ser att man behöver för att vara en ledare/medarbetare i ett modernt arbetsliv:

- ✓ Att resonera, reflektera och ställa frågor kring egna och andras ställningstaganden i för arbetslivet viktiga frågor
- ✓ Att gå in och ut ur olika grupper

För att åstadkomma detta lärande lades SLUP upp för att vara en plats där det skulle vara möjligt att få kunskap om, förståelse för och insikter:

- ✓ Om sig själv
- ✓ Om andra
- ✓ Om hur grupper och organisering fungerar
- ✓ Om arbetslivets riktning

Syftet har varit att deltagarna skall få rika tillfällen till ovanstående. Därför har kursledningen valt att genomföra programmet i internatform där det har funnits en grundstruktur som går ut på att man genomför en sak (föreläsning, presentation eller annat) och därefter pratar man om det, dels

i mindre grupper och dels i storgrupp (alla deltagarna samtidigt). Varje dag har även startat med en backspegel där man har tagit upp saker som hänt eller nya frågor som väckts.

SLUP som helhet har varit indelad i några olika delar. Innan SLUP egentligen började arrangerades ett ”chefsgym” (assessment center) där deltagarna fick pröva på olika situationer man kan hamna i som chef/ledare. Detta för att man redan då skulle få möjlighet att kunna ta ställning till om man ville gå vidare och satsa på att bli chef eller inte. Det skulle också kunna vara ett tillfälle för kursledningen att uppmärksamma tveksamheter hos någon eller några av deltagarna huruvida SLUP vore en bra väg att fortsätta utvecklas genom.

Själva SLUP började med det som kommit att kallas Godisbutiken. Under denna del har kursledningen bjudit in ett antal föreläsare/aktörer med olika kompetenser. De valde ämne och föreläsare som de bedömde skulle kunna bidra till att deltagarna såg sådant man inte såg idag. Sätillvida var Godisbutiken traditionellt uppbyggd om än inte med traditionella föreläsare/ämnen eller genomförande. Kursledningen valde föreläsare efter några olika kriterier. Det skulle vara personer som:

- ✓ ”ägde sin kunskap”, det vill säga de skulle vara trygga i det de skulle berätta om/genomföra – inte bara teoretiskt kunniga
- ✓ skulle kunna ta en dialog om det de ville berätta – inte bara köra en färdig föreläsning/övning
- ✓ skulle vara utmanande och stå för en inte helt igenom traditionell syn på sitt ämne/område

Redan här etablerades mönstret att förbereda frågor, lyssna och aktivt delta i föreläsningen samt reflektera och resonera efteråt.

Den tredje och avslutande delen benämndes Verktygslådan och den ansvarade deltagarna själva för att planera och genomföra inom de tidsmässiga och ekonomiska ramar som fanns till förfogande.

Kursledningen tog således på sig ett mer operativt ansvar för den inledande delen för att därefter ta ett steg tillbaka och låta deltagarna ansvara för resterande kurstid. Kursledningen fanns emellertid hela tiden tillgänglig för deltagarna.

För att inte deltagarna i SLUP skulle bli ”en hemlig klubb” ville man redan från början att det skulle finnas en förankring i den ordinarie organisationen. För att undvika den ”hemliga klubben” fick alla deltagare en mentor och man försökte på olika sätt hålla linjecheferna informerade.

Genom mentorskapet erbjöds deltagarna en person utanför SLUP som man kunde diskutera olika frågor med. Alla deltagare genomförde ett projektarbete inom ramen för SLUP. Detta arbete gjordes av var och en i samråd med sin egen linjechef och skulle vara något som organisationen skulle ha glädje och nytta av. Deltagarna uppmuntrades också att berätta om sina erfarenheter från SLUP på sina respektive avdelningsmöten. Allt för att det inte skulle uppfattas som något konstigt, något hemligt eller rent av som ett sätt att komma ifrån. Förhoppningen är också att såväl mentorerna som linjecheferna skulle kunna fungera som ambassadörer för SLUP.

SLUP i förhållande till Del 1

I detta avsnitt vill vi berätta om varför vi gjorde som vi gjorde när vi vet det vi vet. Det vill säga beskriva våra val i förhållande till den verklighet som vi är övertygade om att deltagarna kommer att möta som ledare eller medarbetare framöver.

Professionella aktörer

Professionella aktörer tar ansvar för sitt lärande och bidrar även till att det gemensamma fungerar. Professionella aktörer behöver inte ”tas om hand”. De kan ta hand om sig själva och kan också kommunicera med omvärlden när de tycker att de behöver stöd och handledning.

Hela upplägget går ut på att man har ett eget ansvar för sitt lärande och för att man tar vara på tiden i SLUP så väl som möjligt – allt från att man aktivt väljer att gå programmet till att man genomför sitt projektarbete som en avslutande del.

Kursledningen har därför försökt ordna det så att det har skapats möjligheter till eget lärande. Att planera föreläsningar och andra aktiviteter i Godisbutiken har varit ett sätt att erbjuda olika ”inspel”, dvs olika ingångar och aspekter på lärande och ledande. Det viktiga har egentligen inte varit själva föreläsningen, även om de olika ämnena och föreläsarna har varit väl valda. Det viktiga har varit vad deltagaren genom aktiviteten själv har börjat reflektera och resonera kring.

En traditionell utbildning är svår att lägga upp så att den tar hänsyn till att studenterna kan olika saker och har olika erfarenheter. Traditionell utbildning är ofta upplagd med utgångspunkten att du som student inte kan något, alternativt att alla studenter kan lika mycket, om det som ska studeras och att kursledaren klarar att räkna ut vad du (alla) behöver lära om ämnet. Kursen genomförs och därefter kontrolleras det om du har lärt dig det läraren har tyckt att du borde lära dig.

I ett erfarenhetsbaserat lärande görs de olika kunskaper och erfarenheter som deltagarna har med sig till en tillgång. Alla deltar i samma program och är med om samma aktiviteter men, beroende på vad man själv vill och har erfarenhet av, lär sig olika saker. Därför kan inte heller ett erfarenhetsbaserat lärande examineras genom samma prov för alla.

Bekräftelse och delaktighet direkt i arbetet

Basen i lärandet har varit samtal i olika grupper. Det gör att allas bidrag till att samtalet fungerar och att man pratar om det som för saken framåt blir synligt. Man får bekräftelse på det man säger direkt oavsett om någon annan håller med eller inte. Respekten ligger i att andra tar det man säger på allvar och bemöter det på olika sätt.

Samtalen har förts i grupper om max 20 personer (storgrupp). Större delen av samtalandet har emellertid skett i basgruppen, bestående av max 5 personer. I en grupp om 5 (eller för den delen 20) kan man inte ”smita undan”. Om ingen utövar sitt deltagande faller gruppen snart samman och man ser direkt följderna av ett sådant agerande. Delaktigheten ligger inte i att andra tillåter en att vara delaktig på olika sätt utan i att det är en förutsättning – man är en del av SLUP och som sådan har man skyldighet och rättighet att delta.

Att snabbt finna sig tillrätta i nya situationer

De grupper man har arbetat i har inte varit permanenta. Basgruppen har alltid varit densamma, men man har även delat in sig i andra grupper efter olika intresseområden och lämpliga storlekar på grupperna. Detta gör att man har fått träna sig i att arbeta i många olika konstellationer beroende på aktivitet och ämne – för kortare och längre tid.

Deltagarna har också själva fått diskutera och fatta beslut om hur till exempel frånvaro påverkar deltagandet för de närvarande och hur man hanterar det faktum att alla inte alltid kan vara med.

Ledarskapet

Utgångspunkten har varit att kursledningen är ”Grupp 5”, det vill säga det är kursledningen som tillsammans med deltagarna skapar SLUP och att man därigenom har ett gemensamt ansvar att genomförandet och resultatet blir värdefullt för de inblandade. Men som vi tidigare konstaterade har ledaren trots detta några särskilda åtaganden.

Precis som ledarens roll förändras i ett förändrat arbetsliv ändras även ”läraryrollen” eller kursledaryrollen. Kursledningen har här planerat den första delen, Godisbutiken, och också lagt grunden för på vilket sätt SLUP skall bedrivas; att det skall bygga på erfarenhetsbaserat lärande, att reflektion och samtal sker i både små och stora grupper, val av plats för internaten etcetera. Ledningen har därmed i praktiken demonstrerat vad de anser vara en av deras funktioner, det vill säga skapa och upprätthålla gynnsamma strukturer samt förklara meningen med dem.

I den andra delen, Verktygslådan, har kursledningen tagit ”ett steg tillbaka” från planerandet. Det svåra har inte varit att lämna över utan att vara lojal

med sin grundidé och inte ”ta tillbaka kommandot” när man ser att det kör ihop sig för någon, några eller alla. Däremot har man inte tagit ett steg tillbaka från kursen. Kursledningen har stått till förfogande för dem som har velat ha hjälp och stöd, men man har inte löst problemen åt dem. Då skulle lärandet ha tillintetgjorts. Ett erfarenhetsbaserat lärande bygger på att man tar sig igenom en del erfarenheter, annars har man inget att reflektera över och lära sig av. Genom att man har funnits till hands på deltagarnas villkor, har man demonstrerat hur ett coachande kan se ut.

Genom Godisbutiken har kursledningen lagt grunden för att situationer, där man tvingats fundera över arbetslivets villkor och ta ställning för och emot olika saker, har kommit till stånd. Genom att överlämna planerandet och genomförandet till deltagarna själva har deltagarna också givits möjlighet att ”i skarpt läge” se hur de egna ställningstagandena håller i praktiken. Båda delarna (Godisbutiken och Verktygslådan) har varit viktiga för kursledningen då de har sett det som deras bidrag till att deltagarna självständigt skall kunna ta ställning till och skapa sig en uppfattning om arbetslivets riktning och dess konsekvenser.

Som en viktig del i Godisbutiken har funnits ett flertal inslag direkt syftande till att få ihop gruppen (teambuilding). En annan lika viktig del av att få ihop gruppen har varit att skapa utrymme för alla dessa tillfällen till grupparbete i form av samtal och reflektion. Det är i det faktiska arbetet man måste lära känna varandra – hur medlemmarna reagerar på varandra, vad man har för åsikter om olika saker, vad man bidrar till, vilket kunnande medlemmarna sitter inne med, vilken grund man har för sina ställningstaganden och så vidare. Båda dessa ingredienser har varit viktiga för att lägga grunden till att förstå sig själv och sin omgivning bättre.

Genom att kursledningen alltid funnits till hands och motiverat sina ställningstaganden på vägen har de samtidigt varit delaktiga i att formulera det handlingsutrymme som funnits med tanke på mål, resultat, ekonomi, etik och moral och mycket annat.

DEL 3

- att vara deltagare i SLUP -

baserat på fokusgruppsamtal med
och/eller kommentarer från
deltagarna:

Anders Alestam	Annika Kindeberg
Annika Lundqvist	Berit Waktinger
Charlotte Ottosson	Christer Ingelsten
Dan Sarenius	Dan-Erik Andersson
Joakim Heimdahl	Johan Gahnström
Katrín Sundholm	Lars Widell
Marlene Gustavsson	Monica Sundklev
Patrik Wiberg	Peter Geite
Peter Hellberg	Roger Johansson

och kursledningen:
Michael Petersson, Sjöfartsverket
Rafael Pimenta, Primum Ledarskap

Förord till Del 3

Av Lisbeth Rydén

Följande berättelse om att vara deltagare i SLUP grundar sig på samtal med 13 deltagare i storgrupp (fokusgrupp) vid ett utvärderingsseminarium den 14-15 april 2004.

Berättelsen är skriven i jag-form, där ”jag” är alla och ingen på samma gång. Självklart har varje deltagare haft sin egen resa genom SLUP – ingen har varit den andra lik. Berättelsen är ett sätt att förmedla det som deltagarna har sett som viktigt att berätta om SLUP, oavsett om det har varit en eller flera som har upplevt det.

Berättelsen har skickats till samtliga deltagare, även de som inte deltog i utvärderingsseminariet, för synpunkter och kommentarer. Dessa kommentarer har på olika sätt tagits hänsyn till i berättelsen. För de slutliga formuleringarna är det däremot jag som utvärderare som ansvarar.

Mitt alldeles egna bidrag till berättelsen finns i Del 4 Utvärderarens kommentar.

Att vara deltagare i SLUP

Det blir aldrig sig likt igen

Deltagandet i SLUP har varit en omtumlande period. När jag sökte och blev antagen hade jag vissa föreställningar om vad ett ledarskapsprogram innebar och vad jag hade för mål med mitt deltagande. Många av föreställningarna har ställts på ända och i mångt och mycket blir (arbets)livet aldrig sig likt igen.

En allmän uppfattning, som jag också delade, brukar vara att en bra chef skall kunna allt. Jag var därför inriktad på att lära mig mer om projektarbete och om att vara projektledare, om ekonomi, retorik och andra ”hårda” kunskaper. Visst har jag lärt mig ”hårda” bitar, men inte på det sätt jag trodde och framförallt – SLUP har inneburit att jag ser på/ förstår mitt uppdrag annorlunda idag. Det är inte de hårda bitarna som avgör om resultatet blir bra eller ej. Det är de ”mjuka” bitarna som till största delen ligger bakom om jag klarar mitt arbete som medarbetare eller chef, och kanske än viktigare – detta kunnande går inte bara att läsa sig till, det måste upplevas för att man till fullo skall förstå det. Men för att ta det från början...

Innan SLUP började

Vi började med ett ”chefsgym” där jag och mina blivande kurskamrater ställdes inför olika situationer och problem vi skulle kunna mötas av som chef. Meningen var att jag därefter skulle kunna ta ställning till ”Vill jag vara chef?”. Det var väl i och för sig bra, men i efterhand kan jag tycka att

jag inte var riktigt medveten om att jag skulle fatta ett beslut. Jag hade nog inte heller riktigt förstått vidden av vad det innebär att göra ett aktivt och medvetet val.

I skenet av vad jag vet nu var det helt rätt att ställas inför valet ”vill jag vara chef?”, men samtidigt känns det som om jag vid den tidpunkten hade behövt en djupare dialog med handledarna om valet. Nu känns det som om det var en för ”svår” fråga att besvara själv just då. Å andra sidan kanske det inte hade hjälpt. Då hade jag troligen bara besvarat frågan – vill jag vara chef? – nu känns det mer aktuellt att fundera kring frågor av typen:

- ✓ Varför vill jag vara chef?
- ✓ Vilken sorts chef vill jag vara?
- ✓ Vill jag vara chef i alla organisationer?

Utmanande, engagerande, spännande ...

I alla fall, oavsett hur genomtänkt mitt beslut var, började jag SLUP. Den första delen – Godisbutikens – var viktig ur många aspekter.

En aspekt var aktiviteterna i sig – föreläsningar, litteraturläsning, teambuilding mm. Att få möjlighet att lyssna till och diskutera med kunniga människor om en rad olika ämnen öppnade en värld av möjligheter.

En annan aspekt var att det blev uppenbart att det inte egentligen är i själva föreläsningen eller studiematerialet lärandet ligger, det är i diskussionerna och reflektionerna efteråt. Genom den struktur som kursledningen hade lagt upp med någon form av aktivitet kombinerad

med tid för reflektion i små och stora grupper ”lurades man att lära sig lära”. Vi övade oss själva i att samtala, ifrågasätta och resonera kring gemensamma upplevelser och intresseområden.

En tredje aspekt av Godisbutiken var att det var här ”teambuildandet” skedde. Visst kan olika aktiviteter med teambuilding som syfte vara bra, men det var främst i alla gruppuppgifter och diskussioner som vi som grupp fogades samman. Huvudsakligen arbetade vi i de basgrupper som kursledningen delat in oss i efter beteendestilar men även andra grupperingar förekom.

Godisbutiken känns som en förutsättning för resten av SLUP. Det var ett sätt att börja med helheten. Utan Godisbutiken hade vi inte lagt grunden för det lärande som det fanns möjlighet att ta vara på i nästa steg när vi skulle planera och genomföra Verktygslådan.

Därmed inte sagt att Godisbutiken bara var guld och gröna skogar. Nyförvärvad självkänedom är inte alltid helt lätt att hantera. Det var inte heller helt enkelt att börja arbeta på ett annat sätt, att konfronteras med andras uppfattningar (om det vi diskuterade eller om mig själv), att ta ställning till och formulera sig kring händelser och företeelser av olika slag.

Det fanns tillfällen då jag kände mig både arg och frustrerad över att inte kunna formulera mina tankar och reaktioner och för att jag därigenom inte kunde göra mig förstådd. Lika frustrerande kunde det vara när jag kände att jag inte förstod vad mina kurskamrater pratade om. Det som tidigare hade känts som självklarheter ifrågasattes av en själv eller av andra. Med andra ord, det kan kännas tungt när ens föreställningar börjar naggas i kanten.

... sen kom kaos – och nya insikter

När Godisbutiken var över skulle vi deltagare planera och genomföra resten av SLUP. Inte hade vi anat att det skulle vara så svårt! En vecka hade vi till förfogande att planera resten av SLUP. Enkelt, tänkte jag, vi är nog klara på tisdag eftermiddag, men icke. Vi pratade och pratade. Ingenting hände. Frustrationen steg och kaoset började närma sig. Vad skulle vi göra och hur? Vems idéer var viktigast, vem skulle få påverka mig och vice versa samt inte minst: VAD SYSSLADE KURSLEDNINGEN MED?!? Varför tog kursledningen inte tag i situationen och bestämde vad vi skulle göra – detta var ju bara slöseri med tid!

Nu efteråt är jag glad för att kursledningen inte ingrep så handfast som vi ibland ville att de skulle göra. Allteftersom veckan gick (och alltsedan dess) började polletterna trilla ner. Det vi egentligen höll på med var inte att planera resten av SLUP – vi utövade det vi hade pratat om under Godisbutiken. Här gällde det att förstå sig själv och sina reaktioner likväl som sin omgivnings. Detta var skarpt läge!

Diskussioner om vad det var som hände, hur jag betedde mig, vad som ”triggar” mig och andra blev plötsligt mycket viktiga. Vikten av att förstå allt det vi hade pratat om; att lära känna sig själv, förstå sin omgivning, gruppdynamik med mera blev plötsligt en mycket praktiskt fråga om huruvida vi tillsammans skulle kunna använda tiden i SLUP till något nyttigt och användbart eller fastna i resonemang som inte ledde framåt, det vill säga där lärandet blev litet och förståelsen inte breddades eller fördjupades. Under planeringsveckan började jag förstå vidden och djupet av vad ”att göra medvetna val och ta ansvar för dem” verkligen betydde! Inte för att jag fattade allt – varken om vad som hände eller hur vi skulle ta oss framåt – men tankarna och diskussionerna gav nya insikter.

Vi kom fram till att vi behövde göra något gemensamt för att lära känna varandra lite bättre. Trots alla diskussioner och motsättningar enades vi om att nästa gång vi träffades skulle vi genomföra en paddeltur.

Dagen kom och glada i hågen samlade vi oss, satte oss i kanoten och började paddla. Det enda vi nog alla var överens om var att det inte gick något vidare. Varför det gick som det gick fattade i alla fall inte jag just när vi höll på, men irriterad blev jag. Det gick långsamt, en del satt och pratade om annat, några funderade över hur paddeln fungerade i vattnet, några tittade på utsikten, några tyckte att det vara en tävling – ju fortare vi hade klarat av uppgiften desto bättre och så vidare. Jag fattade ingenting! Jag trodde att vi var överens om att göra en paddeltur!

Hade det varit en ”vanlig” kurs hade jag, och alla andra deltagare, antagligen lämnat kanoten efter avslutat värv och suttit där förvirrade och irriterade över att vi troligen hade hunnit med mer om bara ”AA” och ”BB” hade fattat lite fortare och om ”CC” och ”DD” inte hade ifrågasatt allt som vi andra gjorde.

Men nu är SLUP ingen vanlig kurs så i diskussionerna efteråt började vi inse att trots att vi trodde att vi var överens om syftet med paddelturen så var vi inte det. Dels hade vi pratat alldeles för lite om det gemensamma syftet, dels hade vi inte tagit hänsyn till att var och en hade ett eget syfte med paddlingen. Hade vi diskuterat det innan hade vi antagligen något smidigare kunnat uppfylla (synkronisera) både det gemensamma och de individuella syftena. Det blev tydligt att ju mer vi vet om varandra och varandras syften ju lättare kan vi hjälpa varandra att uppnå dem. Det går ju faktiskt att genomföra en paddeltur (gemensamt syfte) samtidigt som man tittar på utsikten, undersöker paddelns rörelsemönster, studerar sjöfåglarna eller vilka de individuella syftena var.

Med distans till det hela förstår jag dessutom att en av anledningarna till att vi valde att göra en paddeltur överhuvudtaget, var ett sätt att komma bort från de ganska tunga gruppdynamiska processer som pågick i storgruppen. Vi behövde helt enkelt ta en paus från de intensiva diskussionerna i konferensrummet och göra något annat; hitta en annan utångspunkt och börja prata med varandra på ett annat sätt.

Paddlingen som symbol för hur vi ökade vår förståelse

Ovan har jag berättat om vår paddeltur. Det viktiga är inte att vi paddlade utan att vi genom att göra saker tillsammans och gemensamt resonera och reflektera kring det, blev kunskapen annorlunda än om vi hade haft en föreläsning om betydelsen av mål- och syftediskussioner. Det erfarenhetsbaserade lärandet gör att det känns som att kunnandet och insikterna är mina – det/de ”sitter i mig”.

Hela upplägget på SLUP förutsätter:

- ✓ att vi som deltagare tänker själva och inte bara låter oss matas med olika fakta
- ✓ att vi erövrar våra insikter genom att erfara dem
- ✓ att det är både ett individuellt och gemensamt ansvar att SLUP blir bra

Detta har varit bidragande orsaker till att SLUP har lett fram till att jag nu ser annorlunda på både vad lärande är och vad ledande innebär.

Förändrad syn på lärande

Lärandet ligger inte i genomgångna kurser utan i resonerandet och reflekterandet kring det vi har varit med om. Först då finns det möjlighet för mig att formulera mig själv och få del av andras funderingar och tankar kring ämnet. Två saker som är viktiga för att jag skall lära känna mig själv, min omgivning och därmed kunna öka min förståelse för det som händer runt omkring mig och hur det kan tolkas.

För att öka den gemensamma förståelsen behövs motargument. Ställer vi inte frågor eller bara håller med varandra blir det snarare någon form av monolog och det bidrar inte till ökad förståelse. Det är en tydlig förskjutning hos mig – nu säger jag saker för att pröva mitt resonemang inte för att i första hand få bekräftelse på att det jag säger är bra.

En annan uppenbar konsekvens av SLUP är att jag helt har ändrat min syn på examination. När jag började såg jag det som självklart att det skulle finnas en examination. Nu inser jag att examinationen blir irrelevant. Det går inte att examinera förståelsen. Lärandet är tillräckligt. Det jag och mina kurskamrater har lärt oss går inte heller att examinera på ”vanligt” sätt. Det skulle inte kunna göra vårt lärande rättvisa.

Ett exempel på detta lärande är när vi efter långdragna diskussioner i storgrupp insåg att vi inte kom någon vart. Vi var en för stor grupp för att kunna tillvarata allas intressen på bästa sätt så vi började skapa intressegrupper. Trots att jag skulle få göra det jag ville, dök en obehaglig känsla upp – får jag vara med i någon grupp? Vad skönt när det visade sig att jag inte var ensam om den känslan och vi tillsammans konstaterade att det här upplever även andra i vardagen! Nu är jag mer medveten när situationer som den här uppstår och kan agera bättre.

Kunskapen jag har tillägnat mig genom SLUP har på något sätt varit indirekt, i alla fall i förhållande till den typ av utbildningar jag gått tidigare. Då pluggade jag in ett ämne och därefter tentade jag av det. Nu ligger lärandet på ett helt annat plan. Nu vet jag att jag har hittat ett sätt att kontinuerligt lära mig/förstå olika saker. Jag har fått se vilken effekt gemensam reflektion och resonering kan ha. Jag försöker leva så att jag lär bättre. Hur examinerar man den sortens kunskap som inte bara är nu, utan snarare är grunden för en potential att fortsätta utveckla mig själv och verksamheten?

Projektarbetet har varit ett sätt att examinera ”mig själv”. Där har jag haft möjlighet att fördjupa mig i något som jag velat veta mer om. När jag skulle välja ämne var det meningen att jag skulle göra det i samråd med min linjeförman och det har jag väl till en del gjort, men det har blivit allt viktigare att det är mitt eget val, att projektarbetet är mitt eget, det vill säga att jag har gjort det på egen hand, utifrån egna ställningstaganden och egen reflektion. Att trots tidsbrist kunna prestera ”över förmågan” har varit stärkande!

Ett av de svåraste momenten var att välja ämne. I början trodde jag inte att det skulle vara så svårt, men ju mer jag lärde mig ju mer insåg jag att allt hängde ihop. Nästan vad jag än kom in på så insåg jag att det handlade om mänskliga relationer och att ha förmåga att se hur allt hänger samman. Det försvårade begränsningen av projektarbetet – om jag tar upp det måste jag ta upp det och det och...

Även om jag själv har valt ämne vill jag ju att det ska ha anknytning till vad vi håller på med på Sjöfartsverket så att organisationen kan ha nytta av mitt arbete. Det är bra när vi som arbetar inom verket gör olika rapporter (när det är möjligt). Det ger en större tyngd och ett bättre lärande än om man låter någon utifrån göra det.

Det är inte helt oproblematiskt att ha fått en ändrad syn på utbildning och utveckling. Redan nu har jag märkt att ”traditionell utbildning” inte längre är lika intressant. Det traditionella känns mer som ”the easy way”. Nu är jag mer intresserad av ”the hard way”, det vill säga att höja lärandet ett trappsteg till. Det känns som om det traditionella inte ger några bestående värden och få (inga?) möjligheter till utveckling. Det är till och med så att när jag tänker på all den traditionella utbildning jag har genomgått så har den snarare förstärkt känslan av otillräcklighet än ökat min känsla av att jag duger, att jag kan.

Det innebär att jag får börja leta möjligheter till utveckling på annat håll. Ett sätt skulle kunna vara att hitta olika grupper där jag kan få fortsätta det vi har gjort i SLUP – att resonera och reflektera kring viktiga frågor. Att hitta sådana grupper är inte helt lätt, tror jag, även om jag vet att alla människor har något att tillföra. Om inget annat så har SLUP gjort det mycket tydligt. Problemet är ju egentligen inte att hitta grupper. Problemet ligger snarare i att många ord har fått en ny betydelse för mig, men inte för min omgivning. Risker för att inte kunna göra mig förstådd ökar.

Det språkliga problemet kan till vissa delar även gälla min mentor. När jag ”fick” min mentor trodde jag att jag behövde någon att diskutera vissa frågor med. Eftersom mycket av det jag tidigare trodde var viktigt har minskat i betydelse och vice versa är det nu helt andra sakfrågor som jag skulle vilja ta upp med min mentor. Även här kan jag känna att det kan finnas begränsningar i språket, men också i erfarenheterna. Nu är det ibland en annan sorts mentorskap jag skulle behöva. Det kanske är så att man skulle behöva flera olika mentorer – för olika saker?

Jag märker också skillnad på vilka frågor jag ställer. De är bitvis annorlunda än tidigare. Efter att ha gått SLUP är det för mig helt normala och logiska

frågor att ställa, men om jag tolkar reaktionerna rätt, känns det ibland både ovant och obekvämt för min omgivning att den sortens frågor kommer upp.

Det som jag nu ser som betydelsefulla inslag i vår verksamhet är ibland sådant som vi tidigare har försökt undvika att diskutera på våra arbetsplatser. Jag tillhörde också dem som undvek vissa ämnen så jag vet att det krävs ”övning” för att det skall bli bra samtal. Detta att jag uppmärksammar andra saker och inte heller backar för att ta upp en diskussion om dem kan dock ställa till andra problem.

Jag har lärt mig massa saker på SLUP och detta tycker jag att jag har ansvar för att bidra med på olika sätt på arbetsplatsen. Det är en balansgång – att uppmärksamma vissa aspekter utan att det låter som kritik. Visst har jag fått kommentarer av kollegor i stil med ”det här kan väl du, du som går SLUP?”. Det har inte alltid sagts med intresse och nyfikenhet utan snarare som en retorisk och ironisk fråga.

Nyfikenheten och intresset för vad jag har gjort på SLUP överväger emellertid. Vissa gånger har jag knappt hunnit tillbaka förrän kollegorna bett mig berätta om vad vi har gjort och vad som har hänt. Det är roligt! Då känns det som om SLUP inte bara är en satsning på några utvalda personer utan faktiskt bidrar till lärandet på hela arbetsplatsen. Även om jag hittar olika grupper – inom eller utanför Sjöfartsverket – där jag känner att jag kan utvecklas i den här riktningen så känns det i alla fall just nu som mycket värdefullt att fortsätta kontakterna mellan oss i SLUP. Det samtal vi har påbörjat ser jag som en viktig källa till fortsatt personlig och verksamhetsmässig utveckling.

Hur som helst, nu känner jag ett sug efter utveckling. Jag tar ett större eget ansvar och har blivit mer proaktiv. Jag sitter inte och väntar på att andra

skall erbjuda eller föreslå. Jag har fått en stabilare grund att stå på, vilket gör att jag vågar ta ut svängarna. Att ställa frågan ”Vad är det värsta som kan hända?” har hjälpt mig att bedöma konsekvenserna och våga ta risker.

De insikter som SLUP har bidragit till och tryggheten i att jag vet var jag står och vad jag vill gör att jag alltmer vågar använda mig av min sociala bedömningsförmåga och ha tillit till den. Det är nog något av det viktigaste jag har med mig från SLUP.

En annan sak jag har med mig är vikten av att dokumentera min och verksamhetens utveckling. Detta för att jag/vi allteftersom tiden går skall kunna se att utvecklingen går åt rätt håll. Hur dokumentationen kan se ut skiljer sig både beroende på syfte och hur man är som person, men det känns ändå som viktigt att man har tänkt igenom hur man har tänkt följa utvecklingen. Att skriva ner sina tankar och erfarenheter gör också att man får lite distans till sitt eget tänk.

Förändrad syn på ledande

Hur ledarskapet kommer att förändras framöver vet ingen av oss, men jag vet i alla fall hur jag skulle vilja att det förändrades och vad jag vill med mitt ledarskap/medarbetarskap. En av de viktigaste grunderna för att vara den sorts chef/medarbetare jag ser framför mig är att jag förstår och känner mig själv och därigenom ökar min förmåga att förstå andra.

Att jag har lärt känna mig själv bättre – med förtjänster och brister – gör att jag nu är mer förlåtande även till mig själv. Eftersom jag har flyttat mitt fokus från ”Hur påverkar jag andra (att få dem att göra som jag vill?)” till att förstå mig själv, min omgivning och den kontext jag verkar i blir mycket annorlunda.

När jag började SLUP hade jag föreställningen att en bra chef var en som fick andra att göra det chefen ville. Ett ganska kontrollerande förhållningssätt tycker jag numer. Nu vill jag hellre utveckla min förmåga att ta vara på all den kraft och kompetens som finns på ett bra sätt. Om man ser sina kollegor som professionella aktörer blir det naturligt att förhålla sig till dem på ett annat sätt – att ställa frågor om varför man gör som man gör istället för att bli arg när det inte blir som jag hade tänkt mig.

Att bidra till att allas kunskande blir synligt och att vi tillsammans resonerar och funderar kring det vi gemensamt upplevt blir viktigare än organisationsschema, vem som har gjort fel eller andra mindre konstruktiva insatser. Att utveckla ett bra sätt att stödja människor omkring mig som samtidigt hedrar allas självständighet och medvetna, egna val känns som en stor och riktig utmaning i utvecklingen av mitt ledarskap/medarbetarskap.

En svårighet med detta är att vi är alldeles för många som är ovana vid att bli behandlade som om vi vore väljande människor. Skolan och arbetslivet har i alla fall inte tidigare i någon större utsträckning hyllat aktörsperspektivet, det vill säga att vi alla gör medvetna val och ansvarar för konsekvenserna. Det är till och med så att många av våra institutioner utgår från att vi inte har en egen vilja och egentligen inte klarar att ta ansvar. Mina möjligheter att utveckla ett ledarskap som utgår från ”det professionella aktörsperspektivet” är också en fråga om hur samhället i stort bidrar till att ”skapa” professionella aktörer. Man kan inte utveckla sitt ledarskap/medarbetarskap i ett vakuum. Det görs i samspel.

Jag tror att ledarskapet kommer att vara mer styrt av medarbetarna framöver. Med det menar jag att den som är chef mer kommer att ägna sig åt att koordinera teamets medlemmar än att styra dem. Eftersom vi

inte ännu är där på alla arbetsplatser ligger det ett stort arbete i att fundera över hur jag, som medarbetare eller chef, på olika sätt kan bidra till att utvecklingen går åt det, som jag ser det, önskvärda hållet.

En för verksamheten viktig bit är att vi förmår skapa attraktiva arbetsplatser. Att jobba enligt de principer jag har försökt beskriva tror jag bidrar till att verksamheten (för)blir attraktiv även i framtiden. Det är också viktigt att veta att de som finns i organisationen är där därför att de vill det, inte bara för att de inte kan se några alternativa försörjningsmöjligheter. Därför blir en viktig del av arbetet som ledare att bidra till att alla anställda är anställningsbara även på andra ställen.

Som du förstår har tiden i SLUP varit betydelsefull ur många perspektiv. Nu ser jag fram emot tiden efter SLUP där både jag och Sjöfartsverket kommer att ha glädje och nytta av det jag och mina kollegor har lärt oss, och inte att förglömma – glädje och nytta av det fantastiska nätverk som vi i kursen nu utgör för varandra. Hade det inte varit för SLUP hade flera av oss troligen inte träffats och lärt känna varandra, och framförallt inte på detta sätt. Även om SLUP är slut kommer vi att ha fortsatt kontakt, både spontant och mer organiserat i form av gemensamma seminarier ett par gånger per år. Det ser jag fram emot!

DEL 4

- Utvärderarens kommentar -

Lisbeth Rydén
Samarbetsdynamik AB

Utvärderarens kommentar

Som utvärderare förväntas man ofta ha en åsikt om det man utvärderar är bra eller dåligt. Med det här sättet att utvärdera är det av mindre intresse vad jag säger eftersom det viktiga är att den eller de som har anledning att ta ställning till SLUP själva gör en bedömning på grundval av det som framkommit. Berättelsen är fullt tillräcklig som underlag för var och en att göra en bedömning. Den talar för sig själv.

Därför väljer jag istället att lyfta upp en aspekt som jag anser vara av största vikt för Sjöfartsverkets framtida organisering och ledning.

Den berättelse om SLUP som har presenterats i denna utvärdering är just en berättelse. Naturligtvis finns det lika många berättelser som det finns deltagare. Berättelsen är läst och kommenterad av deltagarna och ingen har protesterat mot den. Den har därigenom accepterats som en någorlunda rättvisande text om SLUP. Trots detta vill jag flagga för att det finns en annan berättelse som inte har kommit fram.

SLUP har lagts upp och genomförts efter vissa principer. Dessa principer bryter till stor del mot det traditionella sättet att lägga upp och genomföra ett utvecklingsprogram. I berättelsen blir det tydligt att det många deltagare har fått ut av SLUP är ett annorlunda sätt att se på lärande och ledande än man tidigare varit van vid. Detta får självklart flera konsekvenser.

En konsekvens är att det med största sannolikhet finns deltagare i kursen som inte delar den upplevelse som berättelsen står för. Det finns ingen

automatik i att ”om man genomgår ett utvecklingsprogram liknande SLUP så lär man sig det här”. Att vissa deltagare har en annan upplevelse och gjort andra erfarenheter är fullt naturligt och inget att förvånas över. Vi har olika erfarenheter, personligheter och sätt att lära oss och närma oss olika lärtillfällen.

Detta innebär inte att de, som eventuellt inte delar den berättade upplevelsen, är mindre dugliga som chefer/medarbetare eller mindre intelligenta, mindre öppna för nya influenser eller något liknande. Det innebär endast att SLUP har varit upplagt så att det kanske inte passar alla och framförallt, att alla deltagare kanske inte delar de uppfattningar om arbetslivets utveckling som ligger bakom SLUP.

Detta kan ju sägas vara ett internt problem för SLUP, det vill säga att om man bättre kunde beskriva SLUP så skulle dessa deltagare inte behöva slösa sin tid på SLUP utan kunna välja en annan väg för utveckling som passar just dem bättre. Självklart är det en fråga för deltagare och kursledning på SLUP men det viktiga i sammanhanget är inte hur man hanterar detta i SLUP utan hur det hanteras i det dagliga organiserandet på Sjöfartsverket.

Det berättelsen tydligt visar, är att det finns ett annorlunda sätt att se på ledande och lärande som vuxit fram hos ett antal medarbetare i Sjöfartsverket (och troligen inte bara bland SLUP-deltagare). Dessa personer kommer dagligen i kontakt med kollegor och chefer som har ett mera traditionellt sätt att se på samma saker. Hur hanterar man detta i organisationen? Hur kan man organisera sig så att båda synsätten kan existera och att ingen ”skola” känner sig undanknuffad? Hur tar man vara på det bästa hos var och en oavsett vilken syn man har på ledande och lärande?

Detta är inte något nytt fenomen. Uppfattningen om vilka färdigheter, kunskaper och egenskaper som premieras i form av chefstjänster eller andra karriärvägar växlar och utvecklas hela tiden. Om man kan diskutera och förstå olika sätt att se på ledande har man en stor chans att kunna ta tillvara på olika resurser på olika sätt. Väljer man att inte diskutera de olika synsätten, finns risken att några kommer att känna sig marginaliserade och i slutändan tvingade att lämna organisationen eftersom det inte känns som om det finns utrymme för mer än en uppfattning. Att ha olika uppfattningar inom en organisation är inte farligt eller hotande, det är naturligt. Att inte kunna hantera de konflikter som uppstår när olika synsätt bryts mot varandra har däremot en klart högre potential att underminera en god verksamhetsutveckling.

Min första förhoppning är att denna berättelse har tydliggjort ett sätt att se på lärande och ledande som kanske tidigare har varit diffust för många. Genom att de olika synsätten blir tydligare blir det också lättare att resonera och reflektera kring vilka konsekvenser de olika uppfattningarna får.

Min andra förhoppning blir därför att denna berättelse/utvärdering kan vara ett underlag för att påbörja (fortsätta?) en diskussion(en) om vilket ledande man ser som önskvärt inom just Sjöfartsverket samt hur man hanterar det faktum att det finns olika uppfattningar om vad som är ”gott ledande”. Först därefter kan du, som behöver, ta ställning till:

- ✓ om SLUP är en satsning som bör fortsätta och (om så är fallet)
- ✓ om SLUP är ett program som passar mig (som deltagare) för det ledarskap jag vill utveckla.