

2011

Ledarskapet i förändring, från den ”goda” till den ”nya” ledaren inom idéburen sektor

Erfarenheter från Famna Agera Non Profit
Ledarskapsutbildning 2009-11

I detta dokument sammanfattar vi ett 40-tal exempel på förändringsprocesser som chefer och ledare inom idéburen sektor varit med om, med fokus på hälsa, omsorg och socialt arbete.

Johan Gärde, Ersta Sköndal högskola



Ledarskapet i förändring, från den ”goda” till den ”nya” ledaren inom idéburen sektor -

Erfarenheter från Famna Agera Non Profit
Ledarskapsutbildning 2009-11

Johan Gärde, fil dr
Ersta Sköndal högskola¹

¹ johan.garde@esh.se, första utkast 111012. Denna rapport är skriven inom ramen för det ESF-råds finansierade projektet ”AGERA - kompetensförsörjning inom non-profit vård och social omsorg” i samarbete mellan Famna och Ersta Sköndal högskola.

Innehåll

Bakgrund.....	3
Syftet och disposition.....	5
Del 1.....	6
1. Det strukturella perspektivet.....	6
2. HR-perspektivet.....	7
3. Politiska perspektivet.....	8
4. Det symboliska perspektivet.....	8
Del 2.....	10
Slutsatser.....	24
Frågor:.....	27

”En organisation där chefskapet är för starkt och ledarskapet för svagt kommer till slut att förlora sin själ och mening. En organisation som har en karismatisk ledare men som saknar egentligt chefskap kan prestera mycket under en kort tid men störtar ofta snart till marken.”²

”Att bli chef är en utnämning och att ledare är en egenskap. Man tillsätter en chef men får inte med automatik en ledare.”³

Bakgrund

Civilsamhällets organisationer och den idéburna sektorn har under senaste 20-årsperioden i allt större utsträckning uppmärksammat ledarskapsmetoder och organisationsutveckling som kommer från managementteorier som bottenar i klassiska företags- och industrideorier från tidigt 1900-tal. Banbrytare och pionjärer var Frederick Taylor med det han kallade ”vetenskapliga managementmetoder” (*The Principles of Scientific Management*) och Henri Fayol betoning och uppdelning i ”planering, organisation, chefskap, samordning och kontroll”.⁴ I det förstnämnda fallet inleddes rationaliserings- och standardiseringstänket som än idag påverkar dagens ”moderna och rationella metoder” såsom processstyrning, lean, benchmarking, och certifieringar. Taylors huvudtes, menar exempelvis docent Karin Brunsson vid företagsekonomiska institutionen vid Uppsala universitet, ”var att varje chef skulle vara specialister på sin begränsade del av en arbetsuppgift”. Fayol däremot, menar Brunsson, såg management som en specialitet i sig själv. I Taylors fall är varje organisation unik och varje arbetsmoment måste mätas och utföras på effektivaste möjligaste sätt. Fayol menar däremot att det finns stora likheter mellan olika typer av organisationer, men att själva processerna kring styrandet är desamma.⁵ Centrala frågor handlar här om synen på planer och planering. En metod som införts sedan mitten av 1980-tal är strategisk planering, som fått en ordentlig genomslagskraft även bland civilsamhällets organisationer och inom idéburen sektor.

² Lee G. Bolman & Terrence E. Deal (2005) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur, s.12.

³ Från ett PM av en deltagare i Famna Agera Ledarskapsutbildningen, se del 2 i detta dokument.

⁴ Detta avsnitt bygger på en artikel i SvD med titeln ”Var och en är sin egen organisation” av Karin Brunsson, 111010. Cf. Henri Fayol (1965) *Industriell och allmän administration*. Stockholm: Nordstedts.

⁵ A.a.

Idéburna organisationer lär sig idag chefskap bl a utifrån Faylors idéer om vad man skulle kunna kalla "Best practice", där även non-profit sektorn lär och repeterar de metoder som kommersiella företag använder. Mer komparativ forskning skulle behöva analysera och belysa huruvida detta är en framkomlig väg, och om det är relevant för civilsamhällets organisationer att kopiera och ta efter den privata sektorn i jakten på ett nytt ledarskap som klarar av de nya krav och utmaningar som ställs. Många idéburna organisationer har nu fått vad man skulle kunna kalla "nya ledare" och som i mångt och mycket ersatt ett mer traditionellt sätt att leda, eller i detta sammanhang den "goda" ledaren. Detta blir också en del av de externa krav som ställs för att kunna få bidrag och finansiering med offentliga och insamlade medel. Den här typen av planering och beslut i form av "linjär progression, från analys till målsättning, handling och slutligen resultat" ifrågasätts sällan, trots att det knappast finns någon forskning som visar på samband mellan strategisk planering och effektivitet/kvalitet i output eller resultat.⁶ En studie som snarare visar på motsatsen är Mintzbergs "The Rise and Fall of Strategic Planning", som redan 1994 ifrågasatte på det sättet strategisk planering fått en sådan framskjuten plats bland många företag och organisationer. Mintzbergs slutsats är att de förmodade resultaten av strategisk planering "snarare har sin upprinnelse i fantasi än i verklighet".⁷ I sammanhanget bör nämnas att denna bok kom ut ungefär under den tid då många svenska idéburna organisationerna började använda sig av strategisk planering och linjära progressionsmetoder såsom *Logical Framework Approach and Project Cycle Management*, utan någon större kritisk granskning. Frågan aktualiseras ytterligare under rådande finanskris där ledare och chefer inom privata näringslivet ifrågasätts i allt högre grad för bristande insikter och kunskaper om hur organisationer leds och styrs exempelvis i samband med kris. Jämförelser mellan hur exempelvis offentlig, privat och non-profit sektorerna agerar och genomför verksamhet inom vård och social omsorg är därför viktiga för vår förståelse för hur välfärden utvecklas och kvalitetssäkras. Ideologiska och politiska särintressen försvårar dock för att kunna mäta och förstå effektivitet och kvalitet, vilket exempelvis framgår tydligt i det som skedde i samband med SNS publicering av sin rapport *Konkurrensens konsekvenser – vad händer med svenskt välfärd?* om jämförelse mellan privat och offentlig välfärdsproduktion.⁸ Slutsatserna här var:

"Det råder en anmärkningsvärd brist på kunskap om effekterna av konkurrens i den svenska välfärdssektorn. Utifrån befintlig forskning går det inte att hitta belägg för att reformeringen av offentlig sektor medfört de stora kvalitets- och effektivitetsvinster som man hoppades på."

Aktuella akademiska managementläroböcker med stor genomslagskraft som exempelvis "Nya perspektiv på organisation och ledarskap" (Bolman och Deal) breddar visserligen perspektiven, men de krav som myndigheter och finansiärer ställer på utförare av sociala tjänster inom vård, omsorg och socialt arbete leder till den typ av "rationella effektivitetsåtgärder" och "managementplanering" i Taylors respektive Fayols anda. Det är först på senare år som *New Public Management* och beställar-utförare systemet fått full genomslagskraft i det svenska välfärdssystemet, vilket ställer nya krav på hur välfärdsproduktionen av sociala tjänster regleras, finansieras och genomförs på ett rättssäkert och kostnadseffektivt sätt. Den idéburna sektorn är i allra högsta grad närvarande och bidrar genom sin mångfald till att utveckla välfärden i Sverige.

⁶ Från Lee G. Bolman & Terrence E. Deal (2005) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur, s.339.

⁷ A.a.

⁸ Laura Hartman, Anders Anell, Eva Mörk, Jonas Vlachos, Kajsa Hanspers, Martin Lundin, Marta Szebehely, Stefan Wiklund (2011) *Konkurrensens konsekvenser – vad händer med svenskt välfärd?* Stockholm: SNS Förlag.

Det saknas också longitudinell och komparativ forskning för att öka förståelsen för hur man kan utforma och genomföra hur organisationer styrs och fungerar, samt blir effektiva när det handlar om produktion inom vård och omsorg.

Syftet och disposition

I följande rapport görs en dokumentation av hur ett 40-tal ledare inom idéburen sektor, verksamma inom vård och social omsorg och som genomgått en chefsutbildning, definierar och belyser sin verksamhet, sitt chefskap och vilka teorier/metoder de arbetar med. Detta belyses genom den kurslitteratur de använt sig av, först och främst Bolman och Deals klassiker ”Nya perspektiv på organisation och ledarskap.”

I del 1 ges en sammanfattning utifrån kurslitteratur (Bolman & Deal) om fyra perspektiv, med huvudfrågor, antaganden och teorier kring hur ledarskap och organisationer fungerar.

I del 2 sammanfattas de PM som deltagarna i Famna Non-Profit Utbildning skrivit inom ramen för Europeiska Socialfondens finansierade ledarprogram Agera 2009-11, som genomfördes i samarbete mellan Famna och Ersta Sköndal högskola 2009-11. Ett femtiotal PM presenteras där rubrik, organisations- och verksamhetsutmaningen lyfts fram, liksom en kort sammanfattning av varje PM.

Avslutningsvis görs en summering av 10 ledarskapsutmaningar när det gäller ledarskapet inom idéburen sektor.

Detta dokument är utgångspunkten för ett samtal med deltagare från idéburen sektor, som inbjuds att kommentera, komplettera och göra en *peer-review*, dvs en kollegiebedömning av texten. Fyra reflektionsfrågor finns med på sista sidan av dokumentet. Min förhoppning är att detta bidrar till lärandet om ledarskap och organisationsutveckling av den idéburna sektorn.

Del 1

Bolman & Deal talar om övergripande teorier och perspektiv där de ringat in fyra centrala sådana. Alternativ till "frame" eller perspektiv, enligt Bolman & Deal skulle också kunna vara: schema, schemateori, representationer, kognitiva kartor, paradigm, sociala kategoriseringar, implicita teorier, mentala modeller, eller basala metaforer.⁹

Bolman & Deals fyra perspektiv belyses enligt följande:

-Vilka **huvudfrågor** varje perspektiv vill belysa och på vilket sätt.

-**De grundläggande antaganden** som ger "le raison-d'etre" dvs under vilka utgångspunkter perspektivet fastställts.

-Vilka **teorier** som ligger till grund till respektive perspektiv och som fått konsekvenser för synen på organisation och ledarskap.

1. Det strukturella perspektivet

Huvudfrågan: *Hur påverkar strukturen med sina begränsningar och möjligheter det som sker på en arbetsplats?*

Sex grundläggande antaganden¹⁰

- Organisationer existerar för att man skall uppnå uppställda mål
- Organisationer förbättrar effektiviteten och utfall genom specialisering och tydlig arbetsfördelning
- Lämpliga samordnings- och kontrollformer säkerställer att olika individer och enheters ansträngningar kopplas samman.
- Organisationer fungerar bäst då rationalitet ges företräde framför personliga preferenser och yttre tryck.
- Strukturer måste utformas på ett sådant sätt att de passar organisationens villkor, exempelvis vad gäller mål, teknologi, arbetsstyrka och omgivning).
- Problem och försämrade prestationer uppstår till följd av strukturella svagheter och kan åtgärdas med hjälp av analys och omstrukturering.

Teorier

Teori 1: Frederick W. Taylor, MTM, *Minute Time Measurement* eller *Scientific Management*

Åtgärd: Ökad effektivisering genom att kunna mäta varje arbetsuppgift och sedan förändra arbetarnas arbetssätt genom omskolning.

Teori 2: Max Webers organisationsteori om ledarskap i tre dimensioner: rationell, karismatisk eller patriarkalisk. Den rationella innebär en byråkratisering genom en hierarki av ämbeten eller

⁹ Bolman & Deal, s.43.

¹⁰ A.a, s.75.

tjänster, en uppsättning regler som styr verksamheten, åtskillnad mellan personliga och offentliga rättigheter och ägodelar, tekniska kvalifikationer, karriärmöjligheter inom en profession.

2. HR-perspektivet

Huvudfrågor: *I vilken utsträckning förmår organisationen att fylla mina behov?*

Alt: Hur ska vi lyckas hitta och behålla människor som besitter de kunskaper och färdigheter som krävs för arbetet?

Fyra grundläggande antaganden, bygger på:¹¹

- Organisationer finns till för att uppfylla människors behov, inte tvärtom.
- Människor och organisationer behöver varandra.
- När överenskommelsen mellan individ och system blir dålig blir minst en av parterna lidande.
- När överenskommelsen mellan individ och system är god tjänar båda parter på det.

Teori 3: Mänskliga behov, Maslows behovstrappa, existentiellt orienterad psykolog, vissa behov är mer grundläggande än andra, exempelvis behovet av föda. Behovspyramid: 1. Fysiologiska behov, 2. säkerhet, 3. tillhörighet och kärlek, 4. uppskattning och självkänsla, 5. Självförverkligande.¹²

Teori 4: Douglas McGregors teori X och teori Y: Den förstnämnda utgår från antagandet att chefen utgår från att de anställda är passiva, lata, inte har några ambitioner, motsätter sig förändringar och vill bli ledda. Detta blir till självuppfyllande profetior i en organisation. Teori Y handlar istället om att ordna de organisatoriska betingelserna på ett sådant sätt att människor kan uppfylla sina egna behov och rikta in sig på de belöningar som organisationen ger.¹³

Teori 4: Mänskligt beteende som ett samspel mellan arv och miljö

Teori 5: Community-modellen, exempelvis Fountain house, induktiv: ”Du existerar om du är behövd”. Gemenskap skapar samhörighet och fyller därmed en individs grundläggande behov.¹⁴

Teori 6: Chris Argyris (1962) teori om social kompetens, och tillsammans med Schön handlingsteorier.¹⁵

Teori 7: Thorndikes teori om emotionell intelligens.¹⁶

Teori 8: Jungs analytiska psykologi; Myers Briggs Type Indicator (MBTI-test), mäter fyra olika dimensioner: Introversion kontra extroversion, sinnesförmåelse kontra intuition, tanke kontra känsla samt perception kontra bedömning: 16 olika personlighetstyper, exempelvis ENFP-typ.¹⁷

¹¹ A.a, s.151-152.

¹² A.a, s.154.

¹³ A.a, s.155-156.

¹⁴ Finns inte med i Bolman & Deal, men är ett exempel på en alternativ hållning inom bl a socialpsykiatrisk verksamhet med brukarmedverkan som central dimension och bärande idé och metod, cf.

<http://www.fontanhuset.se/page.php?id=2>.

¹⁵ Bolman & Deal, s. 156, 212.

¹⁶ A.a, s.213.

¹⁷ A.a, s. 215-16.

3. Politiska perspektivet

Huvudfrågor: Hur vinna, fördela och utöva makt i organisationer? Hur hantera konflikter i organisationsdynamiken mellan olika intressen? Hur fördela begränsade resurser?

Fem antaganden:¹⁸

- a) Organisationer är koalitioner som består av många olika och olikartade individer och intressegrupper
- b) Mellan koalitionsmedlemmarna finns bestående skillnader i värderingar, åsikter, intressen och tolkningar av verkligheten
- c) Huvuddelen av alla viktiga beslut handlar om fördelningen av knappa resurser, om vem som får vad
- d) Knappa resurser och bestående skillnader ger konflikter en central plats i organisationsdynamiken.
- e) Mål och beslut växer fram genom förhandling, köpslående och tävlande om bra positioner mellan konkurrerande intressen.

Teorier

Teori 9: Organisationer som koalitioner bestående av individer och subkoalitioner, Richard Cyert (nationalekonom) och James G. March (statsvetare).¹⁹

Teori 10: Samhällsvetenskapliga forskare Baldrige 1971 et als, olika typer av källor till makt.²⁰

Teori 11: Alderfer och Brown: Maktdistribution, överdeterminerade och underdeterminerade system, (jfr teorin om platta organisationer).²¹

Teori 12: Marx teorier om inbyggda konflikter mellan arbete och kapital.²²

4. Det symboliska perspektivet

Huvudfrågor: Hur manifesteras framgång och motgång i vår organisation? Vad ger mening och hopp i vår organisation? Vad är det som håller oss samman och hur är det synligt i organisationen?

Antaganden

Fem antaganden:²³

- a) Det viktiga är inte vad som händer utan vad det betyder.

¹⁸ A.a, s.232-233.

¹⁹ A.a, s. s.237.

²⁰ A.a, s.241-43

²¹ A.a, s.244

²² Finns inte med i Bolman & Deal, men är ändå så central när det gäller det politiska perspektivet och som en kritisk analysmodell när det gäller utövande av makt i organisationer.

²³ Bolman & Deal, s.296.

- b) Aktivitet och mening är löst kopplade till varandra – händelser får olika mening därför att människor tolkar erfarenheter på olika sätt.
- c) För att kunna hantera osäkerhet och mångtydighet behöver vi människor symboler som ger meningsfullhet.
- d) Många händelser och processer är av större vikt för det som uttrycks än för det som produceras: skapar hjältar, myter, ritualer, ceremonier och historier som lyfter individer och organisationer.
- e) Kultur är den sammanhållande kraften och kittet när det gäller värderingar och övertygelser.

Teorier

Teori 12: Paul DiMaggio och Walter Powells teori om *organisatorisk isomorfism* (tvingande, mimetisk och normativ).²⁴

Teori 13: Organisationen som teater (exempelvis Goffman)

Teori 14: Institutionell teori: planer får ett egenvärde, ett dramaturgiskt alternativ till verklig förändring. s.331. Strukturer skiljs från det faktiska arbetet och fungerar därmed en teatralisk och ceremoniell porträttering av de rådande sociala myterna.

Teori 15: Den linjära progressionen från analys till målsättning, handling och slutligen resultat genom strategisk planering kan inte verifieras empiriskt (Mintzberg 1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Som rituell regndans: påverkar inte vädret, men strategiska råd förbättra kanske dansen men inte själva vädret.²⁵

²⁴ A.a, s.330.

²⁵ A.a, s.339.

Del 2

1. *Olika perspektiv på ledarskap inom Föreningen X– en subjektiv jämförelse från dåtid till nutid*

Organisations- och verksamhetsutmaningen:

Ny ledning, med krav på ökad effektivitet, hotar den ursprungliga verksamhetsidén och andan i den idéburna organisationen.

Sammanfattning:

Ledarskapets förändring, organisationens anda: det outtalade som ”alla initierade känner till”. Logotypens symbolik kan dela och ena. Från ramavtal till anbudsförfarande minskar säkerheten av pengaflöde och skapar behov av en mer effektiv organisation med tydligare ansvarsfördelning som ökar centralisering och minskar utrymmet för enheterna. Det ekonomiska styrandet sätts i centrum och minskar särarten ”i takt med dagens och framtidens moderna, teknologiska, resultatstyrda och pengastyrda samhälle.” Kravstyr: anpassa dig eller lämna organisationen. Koalitioner mellan utvalda i organisationen mellan ledning och anställda: mellanledet stärks genom kontrollerande uppgift och för att se till att beslutade åtgärder genomförs. ”Det diskuteras oftare administration, kvalitet och ekonomi än som tidigare metod och klientmål.” Förskjutning från det symboliska och HR-perspektiven till det politiska och strukturella.

2. *Hälsovård i förvandling*

Organisations- och verksamhetsutmaningen:

Försämrade avtalsvillkor kräver nedskärningar och nyorientering vilket sätter hela verksamhetens framtid på spel, trots en anrik historia och tillhörighet till en väletablerad organisation.

Sammanfattning:

Första linjens chef inom hälsovård (sjuksköterska) sammanfattar sina perspektiv. Försämrade avtal ledde till nedskärningar, uppsägningar och en avdelning fick stängas vilket ledde till att personalen var i chocktillstånd. Allt gick snabbt, personalen upplevde att de inte blev informerade i tid. Försök att differentiera verksamheten. Nya avtal sluts med liknande verksamhet. För stora lokaler som hyrs ut till privata vårdbolag. Chefer lägger nya budgetar och verksamhetsplan som inte håller. De slutar. Stora och attraktiva lokaler och fasta tillgångar men verksamheten som gick med underskott läggs ned. Lokalerna säljs. Låg facklig aktivitet, ”ingen hade tid att engagera sig”. Vilken typ av styrelse krävs för organisationer som måste skära ned, har starka och viktiga principer, lång historia, men kanske kantats av skandaler och inre oro? Ska man specialisera sig eller differentiera verksamheten? Förskjutning från att vara expert till personlig och social kompetens. Uppmuntra till självständiga grupper på olika nivåer och ledare som coachar och uppmuntrar och inte detaljstyr. ”En mer centralroll, en självständigare roll med resultatansvar talas det om, en förskjutning från mellanchefen mot första linjen chefen.”

3. Arbete & Sysselsättningsprojektet- X satsning på människor som står långt ifrån arbetsmarknaden.

Organisations- och verksamhetsutmaningen: Ny ledarstil inom organisationen, till följd av en strategisk plan innebär att kombinera säljarbete med coachning, arbetsträning, handledning och inspirationsarbete.

Sammanfattning:

Efter en strategisk översyn och en omvärldsanalys såg organisationen att det fanns möjligheter inom området ”sysselsättning och arbetsträning”. Man byggde vidare på ett redan etablerat område inom organisationen där man hade erfarenheter av att driva secondhand-affärer. Tidigare var det stor fokusering på att sälja och generera intäkter, dvs resultatstyrning. Detta kvarstår, men nya möjligheter innebär att man också ska klara av förfrågningar av brukare med behov av arbetsträning som behöver handledning och coachning, där organisationen också får ersättning av det offentliga. Verksamheten är nystartad och ingår i en strategisk satsning av flera myndigheter. En förstudie har gjorts av en extern konsult som ringat in några möjliga verksamhetsområden utifrån kravprofil från olika anbud.

4. Ledarskap i ideell sektor

Organisations- och verksamhetsutmaningen:

Hur kunna fortsätta att bedriva högkvalificerad vård i hemlik miljö och få landsting och kommun delaktiga och bevilja denna kvalificerade vård i besparingstider för de som önskar?

Sammanfattning

Hospiceverksamhet med ”en högkvalificerad vård i hemlik miljö”, småskalighet och närhet. Individfokuserad med helhetsperspektiv. En ”specialiserad palliativ vård i hemlik miljö och det mervärde som denna miljö skapar är helt unik och finns inte i kommunal eller landstingsbedriven vård.” ”Ta hand om personalen så ger den oklanderlig service.”

5. Ledarskapet – Medarbetarskapet

Organisations- och verksamhetsutmaningen:

”Chef är en utnämning och att ledare är en egenskap. Man tillsätter en chef men får inte med automatik en ledare.”

Sammanfattning

Förskjutning från chefskap till ledarskap, där man ändå fortsätter att betona det förra, på bekostnad av det senare. Identifikationen av medarbetarskapets betydelse har inte getts samma uppmärksamhet. ”Målstyrningsprogram, prestationsbedömningssystem och informationssystem är ofta av modekaraktär.” Det centrala är att kunna utveckla sitt inre och att då nå balans, lära känna sina värderingar och som en följd av detta kunna prioritera. Fyra olika förhållningsätt bland medarbetarna enligt Kelly. Viktigt att förstå relationen mellan ledning och personal. Rolltolkning och rollförståelse. Psykosocial samverkan och inte bara ordgivning utgör en bra arbetsmiljö.

6. Ideella aktörers självstyre i verksamhet som drivs på entreprenad

Organisations- och verksamhetsutmaningen:

Går det som organisation att vara ”en självständig, oberoende aktör i samhället” då man ingår ett upphandlingsavtal med en myndighet ”där allt är reglerat?” Hur påverkar detta självstyret som idéburen organisation?

Sammanfattning

”Kan de ideella organisationerna verkligen fortfarande vara den kritiska rösten som står upp gentemot staten när de tar över verksamhet som det offentliga har ansvaret för att driva? Bli konsekvensen att de behöver ”tystna” och rätta sig i leden för att få ta del av de ekonomiska medel staten erbjuder?” Påverkansarbetet och påtryckarrollen som idéburen sektor påverkas om man är bunden av det offentliga genom detaljerade avtal.

7. Från idé till modern verksamhet - Ett PM om att utveckla en verksamhet med hjälp av kärnvärden

Organisations- och verksamhetsutmaningen:

Yttre kvalitetssäkringskrav på en verksamhet som ifrågasätts och som av många läkare uppfattas inte bygga på vetenskaplig grund. Att förankra kärnvärden bland personal som inte alltid är delaktig i verksamheten.

Sammanfattning

Vad händer när den första generationen ”entusiaster” och eldsjälar med en pionjäranda som byggt upp en organisation börjar ersättas av anställda som mer sin roll och uppgift just som ”anställda”?

8. Möjligheter och svårigheter med kommunikation i värdegrundade organisationer

Organisations- och verksamhetsutmaningen:

Hur hantera en ny organisationskultur när två idéburna organisationer bildar en gemensam stiftelse/förening? Hur genomföra strategiska förändringar för att få ekonomisk balans i ett femårsperspektiv? Organisationens själ uppfattas försvinna vid omorganisationen.

Sammanfattning

Informations- och kommunikationsarbete inom idéburen sektor. Exempel på organisationer ”som genomgår större organisationsförändringar, antingen i syfte att få en ekonomi i balans genom bland annat personalneddragningar eller i syfte att växa och bli starkare inom sitt verksamhetsområde.” den interna kommunikationen och en del av de processer som förekommit på olika hierarkiska nivåer samt reflekterar kring medarbetares engagemang och förväntningar på sin arbetsgivare i form av en värdegrundad organisation. Stor frustration och osäkerhet kring MBL och LAS. Olika metoder för att hantera förändring: personaldialog och värdegrundsarbete.

9. En icke vinstdrivande förening under förändring

Organisations- och verksamhetsutmaningen:

- Kan den ideella sektorn behålla sin värdegrund, sitt mervärde och sin särart på en marknad och hur gör organisationerna för att nå dit?

- Behövs ett annat ledarskap?

Sammanfattning

”Varje ny ledare vill skapa sin egen kultur men måste då förstå organisationens nuvarande kultur och vad den grundar sig på samt vilket symbolvärde den har för organisationen. Den chef som förstår detta är bättre rustad för att leda organisationen.” I det *gamla* sättet att leda en förening finns en inställning hos ledningen att de ej behöver marknadsföra sig mot nya uppdragsgivare för att överleva och en eventuell expansion är ”inget man är intresserad av”. Det *nya* chefskapet utgår från ett tydligt ledarskap med tydliga beslutsmodeller, levande riktlinjer och strategier för verksamheten, information om och planerade kontakter med omvärlden. Hindret för att klara sig i den nya konkurrensutsatta verksamheten är ”det ”gamla” sättet att leda en ideell förening.”

10. Chef och ledarskap i en ideell sjukvårdsorganisation, viktiga begrepp inom ledarskap utifrån medarbetarnas perspektiv

Organisations- och verksamhetsutmaningen:

Svårigheten att mäta, förstå och prioritera det väsentliga i ledarskapet.

Sammanfattning

Vilka centrala frågor om chefs- och ledarskap anses viktiga för medarbetarna i en ideell sjukvårdsorganisation? Medarbetarundersökning (kvantitativ) om Fysisk arbetsmiljö, Information och kommunikation, Inflytande och delaktighet, Organisation, Kompetensutvecklingsprocess, Löner och förmåner, Värderingar, Arbetsgruppens kompetens, Verksamhetsmål, Ledarskap, Relationer. Gradering 1-5 om ”vad som är viktigt”? Inga möjligheter till kommentarer. Organisationen svarade generellt runt 4-5, vilket enligt konsultföretaget var högre än för den privata sektorn: ”allt var viktigt”. Detta ”innebär” att idéburen sektor har högre förväntningar på vad som är viktigt (men kan också vara tecken på en dåligt utformad enkät – min kommentar). ”Kontinuerlig personlig utveckling inom området är viktigt för ledarskapet.”

11. Organisationens komplexitet och ledarskap i ideellsektor

Organisations- och verksamhetsutmaningen:

Kö till skol- och vårdplatser minskade drastiskt pga ett politiskt beslut.

Sammanfattning

Organisationer måste göra omvärldsbevakning, förstår vilka trender och förändringar som är på gång och vilka konsekvenser detta kan få för en pågående verksamhet, som ”alla tar för givet”. ”Plötsligt” kommer ett externt beslut som leder till stora förändringar vad gäller synen på hur verksamheten ska bedrivas, vem som ska bedriva den och hur. Den nuvarande verksamheten ses inte längre som relevant. Chefer reagerar ofta i ett sådant läge med att gå i försvarsställning, de är dessutom sårbara. De ”undviker att svara på frågor och mörklägger det faktiska läget för att undvika konflikter och anklagelser. Chefen i vår verksamhet var inget undantag.” Viktigt i ett sådant läge att engagera personalen och låta dem vara delaktiga i förändringen och inte bara utse en syndabock (ledningen eller chefen). Ett delat ledarskap är viktigt.

12. Chefsroll i förändring

Organisations- och verksamhetsutmaningen:

Den förändrade mellancheferrollen i ideell sektor, vilket innebär från att arbeta direkt i vårdarbetet, till att mer ha ett helhetsansvar med personalansvar/arbetsmiljöansvar och ett budgetansvar.

Sammanfattning

Det ekonomiska läget i samhället och ökade krav på resultat visar sig alltmer i våra verksamheter. För att kunna leva upp till kraven krävs det ökade kunskaper i ledarskap och i finansiellt tänkande. Det goda samtalet är till för att lösa svåra situationer. Genom att varje vecka avsätta tid till att diskutera kärnvärdena håller vi vårt arbete levande.

13. Ledarskap i förändring

Organisations- och verksamhetsutmaningen

”Den gode ledaren” formas och utvecklas i en dynamisk, organisk och ofta informell struktur, som är mer operativ än strategisk i sin natur. Omorganisation leder till att ”nya ledare” ersätter ”de goda ledarna”.

Sammanfattning

Ledarskapskulturen blir till en inlärningsprocess som omfattar idéer, traditioner, värderingar *et cetera*, som är förankrade bland människor som tillhör en viss grupp och som kontinuerligt överförs mellan individer samtidigt som de utvecklas. Organisationer konstitueras och rekonstitueras på detta närmast organiska sätt, genom en ständig process av överföring och omvandling. Den nya ledaren har inte samma egenskaper som ”den gode ledaren”. En ny kompetensprofil skapas. Affärsmässighet och professionalism ersätter ideologiskt tänkande.

14. Det goda ledarskapet- skapar delaktiga och ansvarstagande medarbetare och leder till en verksamhet som strävar mot utveckling

Organisations- och verksamhetsutmaningen

Hur får man sina medarbetare att vilja ta ansvar och att fullfölja arbetet inom sitt ansvarsområde för att på så sätt utveckla verksamheten? En brist är otydlighet i riktlinjer och mål för varje ansvarsområde

Sammanfattning

Demokratiskt ledarskap skapar delaktighet och medansvar. ”Det finns en stor gemensam intelligens bland personalen, det vill säga, en stor erfarenhet, kunskap och färdighet som måste få komma fram.”

15. Ledarskap med genusperspektiv inom idéburen verksamhet

Organisations- och verksamhetsutmaningen

Kvinnor har en starkare ställning inom den statliga sektorn och i offentlig förvaltning än de har inom civilsamhällets organisationer. Jämställdhet mellan könen som en modern strategi för tillväxt och utveckling.

Sammanfattning

Varför ska man som ledare arbeta för en jämställd arbetsplats? Har verksamheten något att vinna på detta? Har brukarna något att vinna? Där den offentliga exponeringen är som störst tenderar också en modern genusordning att snabbast få genomslag. Här riskerar de idéburna organisationerna att släpa efter. Forskning visar på ett samband mellan jämn könsfördelning i

ledningsgruppen och ökad innovationsförmåga. Att medvetandegöra genusperspektivet i verksamheten är ett måste, liksom ”en levande jämställdhetsplan”.

16. *Reflektioner. Då, förr och nu, bemötande och utveckling.*

Organisations- och verksamhetsutmaningen

Organisationen, från att ha varit en idé- och visionsinriktad förening blir en mer förvaltande och med början till stagnerande organisation.

Sammanfattning

Sju förändringsfaktorer beskriver orsakerna till att organisationens hela existens sätts på spel: *Förändrad åldersfördelning på brukarna*: från unga till äldre; *konkurrensutsatthet* från det privata och det offentliga; *ökat informationsflöde* för att söka boende, brukarna har nya behov och behöver inte institutionsliknande omsorg, *värdegrunden och livsfilosofin* ses inte längre som relevant och/eller konkurreras ut av annan/liknande verksamhet; *arbetsplatsen har blivit ”för stor”*; *Ekonomi och samhällsstruktur* har medfört nya krav; *upptagningsområdet har förändrats* från att ha varit rikstäckande (specialistinriktat) till att bli närområdesinriktat vilket medför en mer homogen upphandling av platserna.

17. *Att vara chef för en kommersiell verksamhet i en idéburen organisation*

Organisations- och verksamhetsutmaningen

Utmaningen att leda och driva en kommersiell verksamhet i en ide buren organisation. ”Hur hittar vi balans mellan marknaden och non-profit?”

Sammanfattning

”Under 1990- talet har andel aktiebolag i det civila samhället ökat. Det fanns redan i början på 2000-talet cirka 550 koncerner med en ideell förening eller stiftelse som moder. De ideella aktiebolagen hade i börja på 2000-talen drygt 12000 tusen personer anställa och omsatte cirka 11 miljarder. 2002 fanns det cirka 1000 aktiebolag som ägdes av en ideell förening eller stiftelse.” Tidigare har det mesta resurserna hämtas från kommun och stat och så även tankemodeller. Förändringar och utveckling i dag går ofta i marknadens språkdräkt och utifrån modeller hämtade från näringslivet

18. *En föränderlig värld, hur påverkas ledarskapet?*

Organisations- och verksamhetsutmaningen

Nedmontering av välfärdsstaten ställer nya krav på idéburen sektor. Hur delta i ”marknaden för vård och omsorg?” Personal, ofta med bakgrund och erfarenhet från offentlig sektor, ska delta i upphandling och ”marknaden för vård och omsorg?”. Privata sektorns stil och metoder kopieras och överförs och blir norm.

Sammanfattning

Förändringsprocess vi som idéburen sektor genomgår, och de konsekvenser det får för mig som ledare. Hur ser särarten ut för den idéburna sektorn? Avtalsverksamheten ställer nya krav på personalen. Krav på Utbildning/kompetens hos personalen (professionalisering), evidensbaserad behandling, kvalitetssäkringssystem, policys, rutiner osv. Denna personal kommer främst från tidigare offentlig verksamhet. Finns också exempel på privata företag som ökar sitt sociala intresse genom CSR. Uppdelningar mellan insamlings och avtalsverksamheten. 10 angreppssätt för att klara utmaningarna för idéburen sektor.

18. *Det civila sambället och ledarskap*

Organisations- och verksamhetsutmaningen

Uppmuntra och kunna hålla kvar sina anställda.

Sammanfattning

Att vi lyckas hålla kvar de anställda beror säkert till stor del på att varje anställd person är synlig i den lilla organisationen, blir uppskattad och uppmuntrad. Satsa på kompetensutveckling.

19. *Den psykosociala arbetsmiljön*

Organisations- och verksamhetsutmaningen

Kostsamt att inte satsa på en god psykosocial arbetsmiljö.

Sammanfattning

Beskrivning av faktorer för en god arbetsmiljö. Sammanfattningsvis är det höga psykiska krav, dålig kommunikation och ett dåligt fungerande socialt klimat som kan leda till ohälsa. ”Man är ju varandras arbetsmiljö, och alla är ansvariga för att man respekterar varandra.”

20. *Arbetet som personligt ombud i en idéburen organisation*

Organisations- och verksamhetsutmaningen

Staden både som huvudman och beställare av social service, i detta fall personliga ombud, genom upphandling. Arbetet som personligt ombud. En kommunal verksamhet som tagit över av en idéburen organisation genom upphandling. Många frivilliga ideella verksamheter organiseras ofta enligt hierarkiska principer. En typisk ”arbetsledning” anammats ofta där organiseringen liknas metaforiskt vid ett träd där varje mindre verksamhet förgrenas ned i hanterbara grupper. Personliga ombud på entreprenad, samarbete och konkurrens mellan kommunerna och idéburenssektor.

Sammanfattning

Staten ger bidrag till länsstyrelserna som förmedlar till kommunerna när det gäller personliga ombud. Verksamheten är frivillig och kommunerna kan lägga ut arbetet på entreprenad. Stockholms stad har efter noggrann granskning av anbudet ifrån organisationen X beaktat grundsynen och valt ut X att bli utförare av ombudsverksamheten. X strävar efter att kunna vara kompletterande med egen gemensam arbetsledning. För att få konstruktiv återkoppling så att verksamheten blir enligt förväntan behövs en referensgrupp i form av framtida brukare eller förvaltare av ombudsverksamhetens resultat. ”Hörngrupper” har ersatt referensgrupperna. Att lyfta fram arbetsledarens roll som coach är ett sätt att få erfarna arbetsledare till att agera som erfarna ledare. Vi personliga ombuden har varit med att arbetsledaren lyfte fram problem med konflikt. Arbetsledaren skall behöva att stämma av flummiga och otydliga krav, resurshandera och kvalitetssäkra, gå på möten, ordna med alla praktiska detaljer kring möten såsom agenda inför möten, protokoll efter möten.

21. *Ledarskap på tre enheter inom X-sett ur ett perspektiv av strukturellt ledarskap och human resource ledarskap*

Organisations- och verksamhetsutmaningen

Skapa en arbetsgrupp med noggrant utvalda människor för att skapa den största kvalitén på det arbete de har/hade att utföra. Jfr Miles Davis.

Sammanfattning

Om stödsatser för människor i hemlöshet. Två typer av förändringar; målgrupp och organisationsledning. Exempel på trygga ledare som bla använt Myers Briggs. Positiv spridning i arbetsgruppen. Enhetschefen för de tre verksamheterna på Stadsmissionen och *Miles Davies* har en kvalitét gemensam (kanske fler, det har jag inte grunnat så mycket över) och det är just det att de båda har/hade fingertoppskänsla att sätta ihop en noggrant utvald grupp människor, för att skapa den största kvalitén på det arbete de har/hade att utföra. *Miles Davies* har skapat en väldigt god miljö för skapande av musik som varit många åhörare och med- musikanter till glädje och enhetschefen på de tre verksamheterna har skapat en väldigt god miljö för socialt arbete, som varit många brukare och medarbetare till stor glädje.

22. En organisations förändring under 50 år

Organisations- och verksamhetsutmaningen

Att driva ett LSS-boende med alternativa metoder som inte uppfattas som accepterade av vedertagna vetenskapliga metoder och/eller evidens beprövade.

I en liten organisation är det svårt att skilja på styrelse och ledning.

Sammanfattning

Historisk beskrivning av läkepedagogisk verksamhet på en institution. De sista tjugo åren har präglats av en större öppenhet mot omvärlden, ett tydligare ledarskap men också en plattare organisation med fler mellanchefer. Hur fackligt arbete och kollektivavtal, liksom arbetsrättsliga frågor kan få en plats inom alternativ vård och omsorg.

23. Mångfald på Y (Ett äldreboende)

Organisations- och verksamhetsutmaningen

-Kravet på en kristen värdegrund kontra det faktum att många boende har en annan eller ingen tro.

-Att använda sig av *Knowledge Management* där kunskap står i centrum vid rekrytering av personal.

Sammanfattning

Vi tar med vår värdegrund i introduktionen på möten och har även använt inlevelseövningar som arbetsmetod, för att få insikt i våra boendes vardag i överdrivna situationer. Att se de äldre på ett boende som individer och anpassa verksamheten efter deras behov, flexibilitet och kompromisser, trots konflikter och olika synsätt bland de boende. Mångfalden är central, men yttersta kravet är kunskaper om det svenska språket och att man på den nämnda institutionen accepterar den kristna värdegrunden.

24. En reflektion över organisation och ledarskap

Organisations- och verksamhetsutmaningen

Brist på affärsmannaskap bland ledare inom idéburen sektor. En verksamhet som bara är beroende av en uppdragsgivare skapar ekonomisk sårbarhet:

”Rollen som tongivande och anrik aktör kan bli självklar” och ett hinder för utveckling.

Sammanfattning

Beskrivning av X verksamhet vilket ledde till nedläggning pga ökade krav på kvalitet och effektivitet från berörda myndigheter och finansiärer. Möjligen bidrog detta till att man lutade sig tillbaka i tron att vår särart tillsammans med den högkvalitativa verksamheten organisationen ansåg sig bedriva i enlighet med sin värdegrund skulle förbli ohotad. *”Endast 15 % av de tillfrågade cheferna ansåg att de hade tillräcklig kompetens i affärsmannaskap och personaladministration samt att 6 % hade tillräcklig kompetens om upphandlingar och avtal.”*

25. Z äldreboende ur ett HR-perspektiv

Organisations- och verksamhetsutmaningen

Problem i samband med rekrytering av en verksamhetschef, som paralyserar organisationen under en längre tid och skapar en arbetsrättslig konflikt och skapar en omöjlig psykosocial arbetsmiljö. Hänvisning till 10 faktorer för ett gott arbetsklimat.

Sammanfattning

Exempel från ett äldreboende hur medarbetarnas arbetsglädje, lojalitet, hängivenhet och effektivitet starkt hänger ihop med chefens sätt att utföra sitt ledarskap. MacGregors ledningsstil X och Y, i vilken teori X menar att ”underställda är passiva, lata, har inga ambitioner, vill inte ta ansvar och motsätter sig förändringar.”

26. Att få en idé att bära frukt - Reflektioner om ledarskap i en idéburen organisation – och om att beskära äppelträd

Organisations- och verksamhetsutmaningen

Att hitta balansen mellan idé och organisation är den största utmaningen för en ledare i en idéburen organisation.

Sammanfattning

Alla äppelträd har sin stam i vildapeln. Drivkraften är naturens: att växa och fortplanta sig. Någon som såg vildapeln och smakade frukten fick en idé : att förädla och få större och godare frukter. Så började man ympa och beskära för att få fram dagens kulturträd. Så länge vi vårdar våra träd ger de oss frukt men slutar vi tar det bara några år inom de blir som vildapeln – vildvuxna med små och sura frukter. Ledaren i den idéburna organisationen måste tolka visionen för att kunna forma sin verksamhet. En inneboende idé, en bärande kraft. ”Skott som sticker upp med kraft men fel riktning måste kuvas. Skott som har rätt riktning men är svaga bör beredas plats och få näring. Bara en ledande gren bör finnas på varje huvudstam. Grenarna måste vara starka nog att bära sin frukt. Menar han äppelträden eller min verksamhet?”
Gudhetskulturen inom vissa ideella organisationer kan skapa psykisk ohälsa.

27. Y – ett boende för svårt sjuka hemlösa, Ett ”skepp” med flera kaptener ...

Organisations- och verksamhetsutmaningen

Svårigheter med gränsdragningar mellan olika lagar inom vård och socialt arbete, vilket medför oklar ledning i arbete med hemlösa, som ofta har både hälso- och social problematik. Bristen på tydliga mål, styrning och konkurrens om ledarskap kom att under lång tid präglade personalgruppens dynamik i utvecklingen av grupprocessen i arbetet med hemlösa

Sammanfattning

Konflikter mellan olika kulturer och klassificering av problem och utsatthet. Att genomföra en verksamhet med hemlösa med behov av både sjukvård och social omvårdnad, men där landsting och kommun inte ansåg sig kunna ge den omvårdnad som den specifika gruppen bedömdes behöva. Hur hantera ansvarsfördelningen mellan medicinskt ansvarig läkare och verksamhetschef

i samband med missbrukare. Avsaknad av liknande projekt där idéburens sektor går in och genomför verksamhet som inte myndigheter anser sig klara av.

Att snabbstarta en social verksamhet där personalen inte har erfarenhet av den berörda målgruppen. Dubbla hierarkier inom sjukvården.

28. Gruppdynamik och ledarstilar

Organisations- och verksamhetsutmaningen

Svårigheterna i en förändringsprocess när en grupp förändras från att ha varit auktoritärt styrd till ökat ansvarstagande.

Sammanfattning

Beskrivning av olika ledarstilar och gruppdynamiken på ett gruppboende och sökandet efter en ny ledarstil.

29. Att vara ny ledare i en socialterapeutisk organisation

Organisations- och verksamhetsutmaningen

Problemet att införa en typ av ledarstil som förväntas vara den rätta men inte är förankrad och brister pga att den inte är situationsbetingad.

Sammanfattning

Arbetet som boendeföreståndare på ett LSS-hem har kantats av framförallt organisationsfrågor och kring vilka arbetsuppgifter som är vems. Den upplevelse som jag fick då jag försökte anta en demokratisk ledarskapsstil var att det inte var det som gruppen behövde. Huruvida det hade att göra med den aktuella situationen på boendet eller om det var något annat som man var van vid är svårt att uttala sig om. Eftersom jag från början antagit denna typ av ledarskapsroll har det senare varit svårt att gå in i en annan typ av ledarskap som gruppen kunde ha behövt. En ledarskapsstil som det ofta talas om och som gruppen kunde ha dragit nytta av är Hersey och Blanchards Situationsbetingade ledarskap (Bolman och Deal, 2005 samt Yukl, 1998).

30. Problem med arbetstidsplanering med vårdnadshavare inom LSS

Organisations- och verksamhetsutmaningen

Problemet med arbetstidsplanering för vikarier och korttidsavtal med vårdnadshavare inom LSS.

Sammanfattning

Då våra elever kommer från flera olika kommuner betyder det också väldigt olika förutsättningar för vilka insatser som eleverna kan få hos oss, det finns vårdnadshavare som i flera år får vänta på ett korttidsavtal hos oss, medan andra får det de önskar direkt. Detta är något som eleverna själva har svårt att förstå. Kommunerna försöker i möjligaste mån tillsätta sina egna platser. En gång om året träffar vi LSS handläggaren tillsammans med vårdnadshavaren och eleven där vi presenterar våra mål för det kommande året, detta godkänns sedan av vårdnadshavaren.

31. Från X härberge till X fristad

Organisations- och verksamhetsutmaningen

Förändring från en av symboler och kyrkligt/diakonal verksamhet till en professionell verksamhet med annat fokus.

Sammanfattning

Arbetet bedrevs av diakonissor med stort engagemang men ingen utbildning i mäns våld mot kvinnor, och ingen krisbearbetning erbjöds. Barnen var helt bortglömda till en början, de var med sina mammor men ingen trodde att barnen också behövde bearbeta det de varit med om. Från att ha varit en verksamhet som mycket byggd på kvinnors engagemang och vilja att göra gott, har verksamheten mer och mer präglats av utbildad och professionell personal. Att verka i det tysta eller att profilera verksamheten. Allt eftersom vår verksamhet vuxit med mellanboendet och gruppverksamheterna har vi varit tvungna att ”ge sig ut på marknaden” och göra reklam för sina olika verksamheter. Det är ett samhällsproblem som staten ska ta ansvar för och inte subventioneras av gratisarbetande kvinnor.

32. *Min roll i organisationen X*

Organisations- och verksamhetsutmaningen

Den dubbla rollen är emellanåt svår, att både vara medlem av en arbetsgrupp och ledare där man kombinerar närhet och distans är inte enkelt även om det är nödvändigt.

Sammanfattning

Beskrivning av en organisationsförändring från institution till boende reglerat av LSS från ett perspektiv som vårdare och senare hemföreståndare. Problemet att införa dokumentation pga myndighetskrav och att göra den relevant för alla berörda vårdare.

33. *Skyddsombud & arbetsplatsombud, Några erfarenheter kring gränsdragningar och psykosocialt arbetsmiljöarbete*

Organisations- och verksamhetsutmaningen

Ett skyddsombud företräder alla arbetstagare och skall verka för att alla arbetstagare får en bra arbetsmiljö enligt AML 6 kap 4 §. Detta betyder att skyddsombudet även skall vaka över sin arbetsledares arbetsmiljö. Det finns oklarheter bland vissa skyddsombud som inte förstår deras mandat att företräda både arbetsgivare och arbetstagare.

Sammanfattning

Gränsdragningsproblematiken mellan att vara skyddsombud och arbetsmiljöombud. Jag försökte, och försöker fortfarande att förklara skyddsombudens förhållande till arbetsgivare och övriga mellanchefer. I arbetsmiljöarbetet finns inga motparter, utan arbets-givare och arbetstagare skall samverka i detta arbete enligt Arbetsmiljölagen (1977:1160) [cit AML] 3 kap 1 a §. Skyddsombuden kan inte heller bestämma över vilka åtgärder som skall vidtas. I AML 3 kap 2-3 §§ stadgas det att det är arbetsgivaren som har ansvaret över arbets-miljön, och att det är arbetsgivaren som bestämmer vad som skall åtgärdas eller inte. Införande av regelbundna skyddsombudsträffar samt att vara medpart och medskapande i förhållande till arbetsgivare.

34. *Socialterapi och marknadsbaserad produktion – är det möjligt?*

Organisations- och verksamhetsutmaningen

Kan en socialterapeutisk värdegrund möta ett näringsmässigt arbetsutförande? Hur en non-profit-verksamhet kan driva en aktiebolag som ger vinst.

Sammanfattning

Produktionen hade tidigare inte någon marknadsfokus och mycket producerades för självhushållning. Terapeutiska och sociala värden sågs som vårt mål och det ekonomiska löste man därefter. Naturligtvis inom rimliga gränser men det var fortfarande den rådande grundsynen i verksamheten. Utvecklandet av mätbarhet av brukarens kvalitets upplevelse är viktigt för att

vinna tydlighet i hur verksamheten lyckas uppfylla det övergripande målet (A.Möller). Dokumentation i form av enkät- baserad genomförandeplan sker idag. Dokumentation som enda metod är ej tillräcklig då vi möter människor med helt olika kommunikations förmågor. Här behövs ett konstnärligt ledarskap som inspirerar till att utveckla ändamålsenliga mätinstrument för kvalitet.

35. Arbete & Sysselsättning- Varför ska man ha ett arbete?

Organisations- och verksamhetsutmaningen

Varför det ligger ett stort värde i arbetsträning och sysselsättning, vilka ska utföra det och hur påverkar det mig som ledare?

Sammanfattning

Av hela gruppen hemlösa är det endast 5,5 procent som försörjer sig med lön från ett arbete och i den uppföljning som gjordes av psykiatrireformen fastslogs att endast 8 procent av målgruppen (ca 43 000 personer som var kända av socialtjänst och psykiatri) hade ett arbete på den öppna marknaden och att nästan 60 procent saknade daglig sysselsättning överhuvudtaget. Att erbjuda arbetsträning och sysselsättning. Hur ska man göra om man står så långt bort från arbetsmarknaden att det känns som en omöjlighet att ens försöka ta sig tillbaka in i systemet igen och vad har vi för ansvar i den frågan som ideell organisation? en projektplan för arbete & sysselsättning. Den togs fram och antogs av styrelsen dec 2009. I projektplanen har organisationen ett antal uppsatta mål. Målet för arbetsträning ska vara att efter avslutad period att få en anställning på den öppna arbetsmarknaden eller gå vidare till utbildning. När det gäller sysselsättning är målet att deltagarna minskar sitt missbruk, deltar i nya sociala sammanhang som ger en ökad känsla av gemenskap och att stärka självkänslan genom att vara del av en lärandeprocess.

36. Konsten att vara ledare

Organisations- och verksamhetsutmaningen

Att vara cheffsjuksköterska och lagledare i organisationen

Sammanfattning

Att arbeta med grupper i ”övre” och ”nedre” team inom vården, dvs olika specialistområden. Coaching inom vården. Att sträva mot samma mål. Humor, glädje och sång som ice-breaker i samband med organisationsförändringar och svårigheter. Situationsanpassat ledarskap.

37. IT-avdelningen på en diakonal organisation, Organisation och miljö

Organisations- och verksamhetsutmaningen

Att få en organisation att fungera med enligt ett stjärnformigt nätverk med många olika kopplingar mellan de olika medlemmarna vilket gör det möjligt att för varje medlem att kommunicera med samtliga andra medlemmar.

Sammanfattning

Analys av en IT-avdelning på en organisation inom idéburen sektor och samspelet i ett stjärnformigt nätverk som bygger på ömsesidighet och ansvarstagande har ersatt ”en-chef” topp styrda hierarkiska modellen, enligt författaren. Exempel på förhandlingar och kommunikation med arbetsgivaren för att förbättra kapacitet, arbetsmiljö och andra typer av organisatoriska problem.

38. *Business och socialt engagemang under samma tak*

Organisations- och verksamhetsutmaningen

Den inkomstskapande verksamheten går med förlust. Vilken typ av strategi ska användas för att vända skutan? Det räcker inte att hänvisa till att vi tillhandahöll sysselsättning för en stor grupp människor som stod utanför arbetslivet.

Sammanfattning

Styrelsen gav tydliga direktiv till chef och anställda att vända trenden. En ny organisation för second hand försäljning. Den nya organisationen blir framgångsrik vi når våra ekonomiska mål och levererar en vinst på 20-25 % på omsättning årligen sedan 2004. Här är ett bra exempel när en styrelse agerar med en tydlig färdriktning I början av augusti 2007 ställs allt detta på ända. Arbetsmiljöverket vill göra en inspektion av arbetsplatsen utifrån att man detta år speciellt ska titta på lagerverksamheter och kommer så ut till vår verksamhet och gör en inspektion. Detta medför ett uppvaknande som heter duga. Vi anmodas att i princip gå igenom hela vår verksamhet gällande den fysiska arbetsmiljön. Tillsammans med skyddsombudet gör jag på arbetsplatsen en totalrevision av arbetsplatsen. Det utmynnar i handlingsplan som godkänns av arbetsmiljöverket. Ett krav som nu kommer från vår styrelse är att väva in brukare i verksamheten. Det fordrar även att personalen har förståelse för en brukares livssituation och klara av att arbeta tillsammans med dem och till viss del även handleda och samtidigt förstå var gränsen går för att hinna utföra sitt arbete som tidigare.

39. *Kärnvärdena, Hur kan föreståndaren nyttja kärnvärdena i sin ledarroll?*

Organisations- och verksamhetsutmaningen

Hur ska vi kunna få in våra kärnvärden på ett naturligt sätt i vårt dagliga arbete och hur ska vi hålla det vid liv så att inte den människosyn och de tankar och värderingar som finns inte försvinner under arbetes gång? Hur kan föreståndaren på boendet nyttja våra kärnvärden i ledarrollen?

Sammanfattning

Organisationens värdegrund var oklar, speciellt i tider av förändring. Exempel och praktiska tips på hur nyanställda kan ta del av en organisations värdegrund i samband med introduktion.

40. *Ledarskap ur ett kristet perspektiv*

Organisations- och verksamhetsutmaningen

Att driva och leda en kristen social verksamhet i mångkulturell och mångreligiös miljö med samarbete och finansiering av det offentliga.

Sammanfattning

Exempel ges på olika typer av ledarskap både från managementlitteraturen och bibeln. Flera ledarteorier appliceras sedan på ett äldreboende som drivs och leds av katolska ordenssystrar. Verksamhetsansvarig och ansvarig sjuksköterska är dessutom katolsk nunna och innehar därmed olika ledarroller och förväntningar på sitt ledarskap. En normativ reflektion kring etik och ledarskap, bl a utifrån Max Weber samt ”om det goda ledarskapet”.

41. *Idéburen organisation, läkepedagogisk verksamhet,*

Organisations- och verksamhetsutmaningen

Ingen klar rollfördelning när anställda dessutom sitter i organisationens styrelse, vilket ofta händer i små, medlemstyrda föreningar.

Sammanfattning

En deskriptiv och historisk skildring av ett boende och läkepedagogisk verksamhet.

42. Arbetsterapeutens roll som ledare i en idéburen organisation

Organisations- och verksamhetsutmaningen

Eftersom arbetsterapeuter ofta arbetar på kvinnodominerade arbetsplatser så rekryteras ofta ledarna inifrån. Ledarpositioner kan ofta leda till ensamheten.

Sammanfattning

Att beskriva ledarskap i den ideella sektorn i relation till organisatorisk bas och resurser i en non profit vård och omsorg organisation utifrån professionen som arbetsterapeut.

43. Det goda ledarskapet

Organisations- och verksamhetsutmaningen

Hur kan man som gruppledare på ett äldreboende inspirera sina medarbetare? ”Hur skapar jag en känsla av demokrati? Hur får jag mina medarbetare att vilja ta ansvar och att fullfölja arbetet inom sitt ansvarsområde för att på så sätt utveckla verksamheten? Hur blir jag en bra ledare, vilka egenskaper krävs för att lyckas att inspirera och entusiasmera?”

Sammanfattning

Enhetsmöten, arbetsplatsträffar och råd är forum, som finns på äldreboendet och genomförs regelbundet för att vi ska kunna ge all personal möjlighet att göra sin röst hörd och skapa delaktighet. Vid dessa träffar följs verksamhetens mål, rutiner och ekonomiska situation upp, allt för att alla ska vara så införstådda som möjligt i verksamheten. Detta gör att det är lättare att få personalen att tänka ekonomiskt och göra förändringar, tänka i nya banor, om det så krävs.

44. Interkulturellt ledarskap, Interkulturalitet i idéburen non-profitskola

Organisations- och verksamhetsutmaningen

Analys av det interkulturella ledarskapet i skolmiljö.

Sammanfattning

Begreppen interkulturalitet samt interkulturellt ledarskap i idéburen skolmiljö analyseras bl a i relation till mångkulturalitet. Process står mot position, vilket i det senare fallet kan leda till isolering. Exempel på hur man som ledare kan arbeta med mångfaldsfrågor i skolmiljö, där det råder mono- eller mångkultur. Vidare analyseras begreppet i relation till en given idéburen organisation och dess värdegrund.

Slutsatser

Här sammanfattas 10 ledarskapsutmaningar utifrån den PM som deltagarna i Famna Agera ledarskapsutbildningen skrivit.

1. *Krav på **byte från en ledarskapskultur** som i första hand är informell och ad-hoc artad till en mer kranfylld profil.*

Detta kan skönjas i många av de PM som presenteras och är tecken på att det strukturella perspektivet med ökad professionalisering genom specialisering och tydlig arbetsfördelning ofta ersatt det mer symboliska perspektivet. Ledarstilen har också förändrat från en mer traditionell, med Webers ord ”patriarkaliskt” alt ”karismatisk” ledarskap till ett mer ”rationellt-legalt” tänkande, som genomsyrar hela organisationen.

2. ***En snällhetskultur** som ofta leder till fel val av anställning av arbetskraft (kanske med individer som egentligen själva behöver hjälp).*

Genom att fler organisationer inom idéburen sektor nu också arbetar med brukarmedverkan så uppkommer nya krav i samband med anställning, såsom mångfald, inkludering och värdighet. Detta kan i vissa fall ställas mot professionalism, formell utbildning och arbetslivserfarenhet och kan skapa problem i samband med rekrytering av personal: vilken kravprofil är rimlig, är det bara kompetens och utbildning som ska räknas, eller anställer man personal ”för att vara snäll” eller har man en uttalad HR-policy för exempelvis brukarmedverkan? Informella nätverk gör också att rekrytering ofta sker i de egna leden, ofta med folk ”man redan känner”, som en tjänst för att vara juste till en vän. Finns organisationen för att fylla människors behov, eller tvärtom? Dessa frågor anknyter också till Bolman & Deals HR-perspektiv. Få organisationer verkar använda sig av utvecklade personlighetstest, såsom Myers Briggs Type Indicator (MBTI), eller det är i alla fall något som bara undantagsvis nämns i de presenterade PM.

3. ***Projektformen** som ett alternativ/ komplement till mer traditionella arbetsformer.*

Detta är också ett exempel på linjära progressionsmetoder såsom *Logical Framework Approach and Project Cycle Management* som får en allt större genomslagskraft inom hela sektorn. Det ges en del exempel på hur organisationer nu inom idéburen sektor nu i större utsträckning kan mäta, bedöma och utvärdera sin verksamhet, vilket ofta sker inom ramen för en projektcykel. Det verkar dock saknas tid för längre longitudinella analyser av projekt och deras effekter på längre sikt, vilket gör det svårt att bedöma resultat och output och huruvida de önskade effekterna är hållbara över tid.

4. ***Problem när vinst och värdegrund** ställs emot varandra (t ex när man tar in ”artfrämmande element för att sälja sin produkt/ tjänst”)*

Det finns flera goda exempel på organisationer inom idéburen sektor som äger aktiebolag och driver vinstdrivande verksamhet, som exempelvis second-hand affärer, med mycket goda resultat och miljontals kronor i omsättning. Flera exempel görs på hur dessa stiftelser och föreningar strategiskt arbetet med hur man ska kunna kombinera ”profit-making” inom ramen för den

idéburna verksamheten. Det symboliska perspektivet blir också viktigt i synen på framgång och meningsfullhet, när vinst och värdegrund ställs emot varandra.

5. Den utsatte mellanchefer (ensam, och inte alltid med full delegation när det gäller ansvar och beslutsmöjligheter)

Många mellanchefer driver egna projekt och har stort utrymme för att fatta beslut. Vissa organisationer blir mer centraliserade i samband med kriser, som oftast är av ekonomisk natur, då mellancheferna ofta byts ut, och/eller blir övertaliga. De flesta mellancheferna inom idéburen sektor har i första hand en vård och/eller social utbildning och ofta saknas en chefsutbildning, som då ofta blir erfarenhetsbaserad, då många har många års arbetslivserfarenhet från den egna arbetsplatsen. Mellanchefer i större idéburna organisationer beskriver inte bara problem när det gäller ekonomi och organisationsförändringar, men att hela avdelningar stängs och verksamheter som sågs som kärnverksamheter ifrågasätts. Många mellanchefer beskriver hur ensamma och utsatta de är, trots att det finns utrymme för krisbearbetning och olika typer av insatser för att stärka och stödja personalen i samband med organisationsförändringar, som i flera fall kan ifrågasätta hela organisationens överlevnad.

6. Skillnaden mellan chefskap och ledarskap: ”att chef är en utnämning och att ledare är en egenskap. Man tillsätter en chef men får inte med automatik en ledare.”

Synen på ledarskap har förändrats och förändrats ständigt, även om det strukturella perspektivet, i kombination med det politiska, verkar vara framträdande. Flera PM beskriver hur organisationer i kris rekryterat chefer som direkt måste gå in och styra upp verksamheten, kanske lägga ner enheter som inte längre genererar tillräckligt med intäkter för att det ska kunna gå ihop, och att personalen inte upplevt sig delaktig, när ledningen måste fatta viktiga centrala beslut.

7. Medarbetarskapets betydelse för förändring och utveckling är undervärderat- dvs interaktionen mellan individer i organisationen.

Medarbetarskapet har kommit i skymundan för ledarskapet. Det centrala som mer borde lyftas fram är att förstå dynamiken mellan personal och ledning och ”psykosocial samverkan”. Personalen har också olika förhållningssätt till arbete och organisation, med värderingar och synen på balans i tillvaron. Viktigt att lära känna sina värderingar och som en följd av detta kunna prioritera.

7. Dubbla roller, jäv, otydlighet skapar målkonflikter och rättsosäkerhet.

Speciellt mindre organisationer inom idéburen sektor har personal som också sitter i styrelsen, vilket skapar dubbla och otydliga roller, samt risk för jäv. Många äldre ledare ersätts nu av nya, där kravprofilen också ser annorlunda ut. Utmaningen blir att kunna vidga sina led också i rekrytering av personal, chefer och personer som sitter med viktig kompetens, vilket skapar en ny dynamik i organisationen och i vissa fall mål- och värdekonflikter mellan det nya och det gamla, mellan det efterfrågas och det som erbjuds inom ramen för den nuvarande verksamheten. Vem kan bedöma om den är relevant och hållbar inför framtiden? Hur arbetar styrelsen med frågor av strategisk natur? Tar de operativa och akuta frågorna all tid?

9. Stora omstruktureringar och specialiseringar slår ut samhörighet och gemenskap.

Att det blir mer kravstyrt kan också uppfattas som ett direkt hot av den egna organisationen: ”Anpassa dig eller lämna organisationen”. En del av ”anpassningen” blir att den aktuella personalen måste kompetensutvecklas och ny rekryteras direkt utifrån kompetens och inte om man exempelvis är någon som redan är en del av ”gemenskapen”. En förskjutning från klientfokusering till mer administrativt och indirekt arbete, dvs mindre tid för kärnverksamheten och mer tid till dokumentation och olika former av kvalitetssäkring. Avtalen och villkoren försämras ofta i samband med nedskärningar, vilket skapar oro och sätter press på befintliga arbetsgrupper. Cheferna ”gör nya planer och budgetar” som sedan ”inte håller”. De gamla kärnvärderingarna måste kanske omprövas eller förankras hos en ny typ av personal, som inte har samma bakgrund från den egna rörelsen, eller kanske inte känner till hur den idéburna sektorn fungerar. Delaktigheten är inte densamma och ”den gamla samhörigheten” slås ut. Personaldialog är viktig och lyfts som en framkomlig metod. En del omstruktureringar upplevs som de överger de principer och praxis som utmärkte en idé- och visionsinriktad förening och istället blivit en mer förvaltande och stagnerande organisation. Andra påvisar att förändringar lett till förbättringar och en verksamhet som är mer fokuserad och ändamålsenlig. Ett exempel på detta är second-hand affärerna, där man utvecklat spännande metoder i brukarmedverkan, som i sin tur skapat nya former av gemenskap. Upphandlingar har också givit flera organisationer att ta över verksamhet som kanske var stagnerande och drevs inom den offentliga sektorn. Nya möjligheter och plattformar för gemenskap och samarbete skapas.

*10. Svårigheten att **balansera flexibilitet och principfasthet** som ledare.*

I samband med förändringar söker organisationer nya typer av ledare, som ska klara både interna och externa krav, vara trogen en gemensam värdegrund, men ändå innovativ och visionär inför framtiden. Valet av ny ledare är kanske inte väl förankrat hos den nuvarande personalen, som ”troget” arbetat i många år och blir missnöjd med den nya chefen som inte upplevs ha ”ett situationsbetingat ledarskap”. En del ledare är också medlemmar av arbetsgrupper och har svårighet att kombinera närhet och distans till sina kollegor, beroende på vilken roll man har. Svårigheter med att arbeta med ”övre” och ”nedre” team inom vården, att vara sjuksköterska och lagledare i organisationen kräver att man både är flexibel och principfast. Även inom andra sociala verksamheter finns svåra dilemman: hur agera om den inkomstskapade verksamheten går med förlust, men ändå har ett rikt socialt innehåll där man når utsatta grupper? En del verksamhet verkar inte kunna mätas och uppskattas inte inom ramen för de nya krav på effektivitet och kvalitet som satts upp av externa intressenter och kanske finansärer. Att i det läget kunna vara trogen en väl inarbetad värdegrund, men samtidigt kunna förändra sig och göra något ännu ”bättre” som svarar upp mot ett reellt behov i samhället, verkar vara den gemensamma utmaningen för den idéburna sektorn.

Frågor:

1. Känner du igen dig i några av de perspektiv, teorier/metoder som Bolman och Deal tar upp, utifrån ditt arbete i din organisation? Om ja, skulle du vilja skriva in kommentarer till något av de perspektiv och/eller teorier som finns presenterade i den första delen? (s. 4-7).
2. Är det någon teori/metod/modell som du skulle vilja lägga till under något av de fyra perspektiven som kanske inte finns nämnd i denna framställning? Det kan handla om en metod/teori du använt dig av, exemplifiera gärna vad den betytt för dig alternativt din organisation (s. 4-7 eller i Bolman och Deals bok)
3. Läs igenom sammanfattningar på de 50 PM som presenteras i Del 2. Skriv in kommentarer, ge feedback, ställ frågor och utmana. Något som saknas och inte uppmärksammas? Lägg gärna till fler PM med ledarskaps- och verksamhetsutmaningar som skulle kunna bidra till lärandet om hur idéburna organisationer fungerar i teori och praktik.
4. Känner du igen dig i de 10 ledarskapsutmaningarna beskrivna i den avslutande diskussionen under slutsatser? Skriv gärna in kommentarer, lägg till i texten och/eller lägg till fler utmaningar om det är något som du tycker saknas.