

# Testamente, (december 2009)

edvisor ab

I det följande finns en beskrivning av vilken edvisor ab:s insats varit i detta projekt. Vi har valt att dela in dokumentet i tre stora delar: *Uppdraget*, *Detta har vi gjort!* och *Detta borde vi ha gjort...*

Beskrivningen av projektet varvas med spontana kommentarer fällda av iblandade aktörer som citerats rakt av.

"Gå inte in i väggen – gå i taket istället!"

## ***Uppdraget***

bestod i att edvisor ab skulle vara behjälpligt med ledarskapsstöd/fortbildning riktat till 4 + 1 nyckelpersoner i processen att göra "en skola av två", den s k Centrumskolan. Projektet initierades av chefen för Barn- och Utbildningsförvaltningen i Tyresö kommun, Birgitta Wigren och har hittills pågått under året 2009. Koordinator från edvisors sida har Johan Plate varit. Underlaget du läser kan ses som en del i beslutsprocessen huruvida detta stöd ska fortsätta även år 2010.

Tanken var att fyra biträdande rektorer plus en inhyrd chef/rektor skulle stöttas i processen att smälta samman två olika kulturer (Nybodaskolan och Forellskolan) till en. Detta föranlett av politiskt beslut som i huvudsak föranletts av sviktande elevunderlag. Bildandet av en ny skola innebar/innebär bland annat stora personalnedskärningar, personalomflyttningar, bildandet av nya arbetslag, komplicerade schematekniska frågor och inte minst stora ekonomiska nedskärningar. I detta ska nämnas att ledningsgruppen dessutom ärvt en ekonomi i underskott. Med detta som bakgrund ansåg chefen för Barn- och Utbildningsförvaltningen att ett stöd till ledningsgruppen vore på sin plats. Uppdraget gick till edvisor ab, med säte i Uppsala, som har stor erfarenhet av förändringsarbete och ledarskapsutveckling med speciellt fokus på prestationens psykologi och hur man skapar prestationsmiljöer som gör att människor utvecklas och presterar väl.

"Vi har samma mål, men delvis olika uppdrag. Det gör oss starka!"

## ***Detta har vi gjort!***

Enligt uppdraget, efter riktlinjer från huvudman samt efter en diskussion i ledningsgruppen avseende innehåll och nivå utkristalliserades följande fem delar: dels ett återkommande **ledarfortbildningsprogram** som genomfördes löpande under året. Dels **seminarier i storgrupp** där all personal och speciellt arbetslagsledarna var fokusgrupp. Dels **individuellt stöd** till de biträdande rektorerna. Dels **återkommande avstämningsträffar** med inhyrd rektor och konsult från edvisor ab. Dels **akut stöd till personal** som ville skulle kunna ventilera frustration/ångslan/oro med någon utomstående.

### 1. Ledarfortbildningsprogrammet

Totalt genomfördes sex stycken fortbildningsdagar (halvdagar), alla med ett speciellt tema. ( mars, april, maj, juni, oktober, november). Dessa dokumenterades noggrant och hade förutom nedanstående teman alltid en avrapporteringsrunda på temat: *"Hän't sedan sist?"*. Detta var ett uppskattat inslag där varje enskild individ i ledningsgruppen kunde ge sin syn på nuläget. På detta sätt kunde akuta frågor alltid adresseras men det skapades också en förståelse för de olika rollerna i

ledningsgruppen. Tidigt i processen diskuterade vi fram i ledningsgruppen vilka normer för beteende vi skulle ha i gruppen. Dessa dokumenterades och påmindes om vid varje träff. En stående fråga på dessa möten var: "- Hur kan vi hjälpa varandra?". Moderator och föreläsare under dessa dagar var Johan Plate.

Teman för de olika dagarna var:

Strategisk planering, långsiktighet och konsten att sätta mål  
Gruppsykologi – att förstå sin roll i en stor organisation, koncerntänk  
Motivation och självkänsla  
Prestation i en föränderlig värld  
Att våga vara ledare  
Coachande samtal  
Hur prioriterar vi? Vilka friheter kan vi /bör vi ta oss?  
Arbetsituationen-Bemötande/tillit-Uppdraget

Dessutom diskuterades, återkommande och i fritt forum, följande frågeställningar/påståenden:

*Hur ser vi på ledarskapet?*  
*Hur hanterar vi förtroendekapitalet?*  
*Vi måste vara beredda på att ta strider.*  
*Hur ser verkligheten/förutsättningarna ut?*  
*Finns det olika syn på ledarskapet (exempel)?*  
*Vi vill vara nära personalen i ledarskapet!*  
*Vi kan bli mer effektiva, flera av oss gör delvis samma saker.*  
*Vi pratade kris/krisberedskap och speciella regler för det.*  
*Vi pratade ekonomi och delegation.*  
*Vilka "älsklingar"(hjärtefrågor) är ni/du beredda att dagtinga med?*

"Vi ska skapa ett inre tryck i ledningsgruppen - inget yttre tryck!"

## 2. Seminarier i storgrupp

Tre seminarier hölls med tre olika målgrupper. Dels hölls en föreläsning på temat: *Prestationsmiljöer & förändringsarbete* för all personal på skolorna (13 augusti). Dels ett seminarium (3 juni) riktat till arbetslagsledarna på temat: *Prestationens Psykologi & Lagbygge*. Dels ett seminarium med ett av arbetslagen (26 oktober) på temat: *Laget & jaget*.

Alla dessa seminarier initierades av ledningsgruppen med syfte att minska avståndet mellan ledning och personal, öka kunskapsnivån men också för att dela med sig av delar av det gedigna pensum som ledningsgruppen fått ta del av. Med detta arbetssätt antog man att förståelsen för uppdragets svåra karaktär skulle öka och ansvaret skulle delas. Seminarierna leddes av Johan Plate.

"All personal ska sätta eleven i centrum!"

## 3. Individuellt stöd/individuell coaching av biträdande rektorer

Samtliga i ledningsgruppen erbjöds individuell coaching. De fyra biträdande rektorerna tackade ja och tilldelades var sin erfaren coach ur edvisor ab:s hägn. Tre av fyra med betydande erfarenhet av skola och pedagogiskt arbete. Rektor önskade ingen egen coach eftersom hon redan hade en

mentor/coach som hon jobbade med sedan tidigare. Arbetet adept/coach organiserades dem emellan och logistiken varierade något. Men i stora drag träffade biträdande rektorerna sina coacher 3-6 ggr live och med telefon och mejlkontakt däremellan

#### 4. Återkommande avstämningsträffar med rektor.

Rektor (Karin Lidén) och Johan Plate har haft återkommande avstämningsträffar under året. Under dessa tillfällen diskuterades projektets gång, innehåll/upplägg av kommande träffar, ledarskap etc. Under det sista mötet (10 december) ombads rektor av undertecknad att spontant utvärdera arbetet med edvisor ab och då framkom följande. På plussidan att mötena varit en samlande faktor för ledningsgruppen som både varit enande och utvecklande. Dessutom har mötena uppfattats som nyttiga i den meningen att ett utifrån-perspektiv lagts på den dagliga driften, nog så nyttigt. Johan P har fungerat som en utmärkt moderator som gett alla utrymme, separerat person & prestation och alltid haft det gemensamma uppdraget i fokus. Alla i ledningsgruppen har getts tillfälle att växa.

På minussidan framfördes dubier när det gäller på vilkens sida edvisor står, arbetsgivarens, ledningsgruppens eller personalens? I ledningsgruppen hade detta diskuterats. Från rektor framfördes också funderingar kring i vilken utsträckning och med vilken energi respektive biträdande rektor egentligen tagit sig an det individuella arbetet med sin coach. De biträdande rektorerna har känt att det varit svårt att få tiden att räcka till och att de tvingats prioritera annat.

#### 5. Akut stöd till personal.

På initiativ/förfrågan från ledningsgruppen erbjöds vid ett par tillfällen samtalsstöd i grupp för de i personalen som akut kände arbetsituationen som jobbig och orosskapande. Detta skedde med kort varsel med erfaren konsult från edvisor ab (med HR-bakgrund) och oftast i samband med att ett "varsel" lagts och/eller då information getts personalen som antogs skapa ångslan & oro. Detta erbjöds vid två tillfällen men bara ett tillfälle blev av. Andra mötet i december ställdes in pga att ingen anmälde sig. Den träff som genomfördes upplevdes som mycket bra av personalen.

"Arbetet i ledningsgruppen ska vara som ett knytkalas, inte någon pajkastning!"

#### ***Detta borde vi ha gjort...***

Tanken var att alla arbetslag skulle erbjudas möjlighet till träff/seminarium med konsult från edvisor ab. Så har inte skett ännu.

edvisor ab skulle kanske tryckt på mer i arbetet mellan adept/coach och säkerställt, inte innehållet, men väl att mötestid skapades och prioriterades.

edvisor ab skulle tydligare, och initialt, markerat sin position av oberoende aktör som enbart hade uppdraget för ögonen och som inte tog stallorder från något håll.

En avslutande träff med alla i ledningsgruppen inklusive inhyrd rektor (innan rektor lämnade sitt uppdrag) planerades men blev inte av på grund av tidsbrist och pengabrist.

#### **Frågor & Fördjupning:**

För den intresserade finns det möjlighet att med ledningsgruppens medgivande ta del av dokumentation, powerpointpresentationer och teoretiska grunder i övrigt. Efter framställan om detta till ledningsgruppen, kan edvisor ab vara behjälpliga.

Under andra halvåret 2009 intensifierades arbetet med att tillsätta en ny rektor och i december 2009 var rekryteringsprocessen klar. Centrumskolan har en ny rektor som i och med årsskiftet tar över efter inhyrd rektor som, enligt plan, lämnade sitt uppdrag i december 2009.

För edvisor ab;

Johan Plate