Bättre rustade ledare

Publicerad: 2013-06-07 10:57
I motsats till traditionella ledarskapsutbildningar testar forskaren Julia Romanowska en metod som utvecklar ledarskapet på djupet. Ledarna blir mer empatiska, bättre på att ta ansvar, hantera stress och kunna bära medarbetares bekymmer. Förmågor de behåller långt efter utbildningen slutat.
FLER ARTIKLAR I ÄMNET Vill du jobba under en guru eller ett skyddsombud Ledarens expertis och stöd viktigast Ungdomar kräver mer av chefen
EXTERNA LÄNKAR Julia Romanowska Romanowska, J., Larsson, G., Eriksson, M., Wikström, B-M., Westerlund, H. &Theorel, T. Health Effects on Leaders and Co-Workers of an Art-Based Leadership Development Program. Psychotherapy and Psychosomatics. 2011;80:78-87. Fri tillgång till artikeln. Dagens Nyheter om studien

I slutet av 1990-talet gick *Julia Romanowska* ledarskapsutbildningen, UGL (Utveckling av Grupp och Ledare) på Försvarsmakten. Hon blev senare handledare för UGL och höll ledarskapsutbildningar under några år, men kände en allt större frustration.

- Det var något som fattades. Utbildningen nådde inte deltagarna på djupet och jag undrade om vissa avsnitt inte snarare var kontraproduktiva än utvecklande.

FALSK KÄNSLA AV TRYGGHET OCH KOMPETENS

Julia menar att traditionella ledarskapsutbildningar kan invagga chefer i en falsk känsla av trygghet och kompetens, vilket ger sämre omdöme och sanktionerar låt gå-beteende med oförmåga att hantera oförutsägbarhet och komplexitet. Man lär sig ett slags social ingenjörskonst; att hantera människor med verktyg och modeller så att de beter sig som ledaren vill.

Sådana utbildningar som styrs av instrumentell etik kan ha en dehumaniseringseffekt; medarbetarna mekaniseras, alieneras och hanteras med hjälp av opersonliga formler vilket skyddar ledarna från att själva tänka och vara kreativa.

- Människors beteende styrs inte av logik så medarbetare kan inte ledas via modeller och verktyg. Ledare är dessutom inte sällan egocentrerade och narcissistiska. De söker personlig bekräftelse och traditionell utbildning lägger tonviken på självbekräftelse. Men istället för ökad självinsikt och självförtroende kan det leda till en falsk självuppfattning och självbelåtenhet. Jag ville göra något i motsats till detta.

FÖRESTÄLLNINGAR OM LIVET

Vid sidan av sitt jobb som IT-konsult och ledarskapsutbildare hade Julia gjort föreställningar där musik och litterära texter blandades med snabba kast och utan förklaringar. Det var föreställningar om livet och lidandet som nästan alltid slutade tragiskt. Hon prövade under fyra dagar en annorlunda ledarskapsutbildning på Karolinska sjukhuset. Hon lade in konstnärliga inslag, som hon hämtat från sina föreställningar, och fick fantastiska utvärderingar.

Det gav blodad tand och hon gjorde en pilotstudie hos Försvarsmakten. Under tre dagar med hjälp av två föreställningar utbildade hon reservofficerare. Vad var tanken bakom de konstnärliga inslagen?

- Att ge en ökad förståelse för det mänskliga och det komplexa i tillvaron. Jag ville att de skulle få syn på människors värdighet. Ledarskapsutbildningen var väldigt öppen till sin form utan krav på prestation och utan bedömning. De mötte existentiella problem och omöjliga moraliska ställningstaganden som väckte frågor hos dem utan att ge svar eller lösningar.

UNIK FORSKNING OM LEDARSKAP

Även pilotstudien gav intressanta resultat och Julia Romanowska fick chansen att forska om ledarskapsutveckling vid Karolinska institutet. En grupp frivilliga ledare rekryterades, allt från höga chefer till gruppledare. De delades slumpmässigt in i två grupper. En grupp till den nya experimentella konstnärligt baserade metoden, kallad schibbolet, och andra till en kontrollgrupp som gick en ledarskapsutbildning av traditionellt snitt. Båda grupperna deltog i tolv kurstillfällen under cirka ett år. Vad hände med deltagarna?

- Deltagarna i schibboletgruppen, efter att först ifrågasatt metoden gav sig hän och upplevde det som befriande. De konfronterades med sina fördomar, började omvärdera sig själva, sitt behov av trygghet och fick kunskap om sig själva som ibland var plågsam. Samtidigt kände de ett nytt lugn och harmoni. Fokus försköts från dem, det subjektiva, till det universella: de kände en samhörighet med människor.

Deltagarnas hormonvärden mättes och de skrev ner sina upplevelser, men även deras medarbetare fick utvärdera chefen när utbildningen slutat och även sex månader senare. Medarbetarna lämnade också blodprov och besvarade samma frågor som chefen om sin psykosociala hälsa. Resultaten överträffade Julias förväntningar.

BÄTTRE SKYDDADE MOT STRESS OCH ÅLDRANDE

Det mest märkliga resultatet var att inte bara ledarna utan även medarbetarna till ledare i schibboletgruppen hade signifikant högre värden av DHEA-s, ett skyddshormon mot skadlig

stress och för tidigt åldrande, än chefer i kontrollgruppen och deras medarbetare. De hade även bättre hälsovärden: de sov bättre, var mindre utmattade och deprimerade, kunde hantera konflikter och svårigheter lättare och hade en högre självkänsla än kontrollgruppen.

Deras utvärderingar av chefen visade också tydligt att hen hade blivit mer ansvarstagande (tog ställning i viktiga frågor, stod för beslut och värderingar) och bättre på stresshantering. Samtidigt visade resultaten i kontrollgruppen att cheferna där ökade låt gå-beteendet, som är grogrunden till mobbning, dålig hälsa och konflikter enligt flera studier.

- *Mina senaste resultat för schibboletgruppen visar att chefernas känsla av tillhörighet och ”vi är lika” har gett dem större empati, medkänsla och etisk motivation. De vill hjälpa till, låta sig påverkas av medarbetarnas livsberättelser och ta ett större ansvar för dem. De kan i högre grad härbärgera både sin egen och sina medarbetares svårigheter. Även självförståelse ökade medan hybris minskar.*

Schibboletmetoden hade stor inverkan på ledarna utan att ledarskap nämndes med ett ord under hela utbildningen. Julia Romanowskas forskning är unik i sitt slag och har publicerats i den ansedda medicinska tidskriften Psychotherapy and Psychosomatics. Under våren 2014 kommer hon att lägga fram avhandlingen och därefter får vi hoppas att denna helt nya ledarskapsutbildning kan spridas.

CHEFER FÖR INGENJÖRER

Vad har denna forskning med ingenjörer att göra? Ingenjörer som grupp betraktad vill ha stor frihet i jobbet. Chefer är inte alltid efterfrågade i det dagliga arbetet. De behöver ledare emellanåt, till exempel när frågor ska eskaleras i organisationen, för att få hjälp vid konflikter om resurser och reducera risker vid misstag och obehagliga överraskningar. Men de söker ibland sådana ledare bland kollegor eller i sina globala nätverk istället för att gå till chefen.

- *Chefer för ingenjörsgrupper kan träna sig i att gå utanför sin trygghetszon, möta det okända och få ihop saker som på ytan inte ser ut att hänga samman. Emotionella konstnärliga intryck tar nya banor i hjärnan och kan öppna dem för nya tankar. Chefer ska få ihop helheter och visionen för verksamheten. Det kräver öppenhet, växelverkan mellan medarbetare och ledare – en känslighet för att ta in världen och låta sig påverkas.*

BYGGA FÖR FRAMTIDEN

Kommande generation beskrivs ibland som både mer krävande och mer otrygga. Vad behöver ledare utveckla för att vara bra ledare i framtiden?

- *Världen förändras, komplexiteten tilltar och dessutom ökar rörligheten på arbetsmarknaden. Samtidigt förändras inte det djupt mänskliga. Chefer kan hoppa av jakten på självförverkligande och istället vara med och bygga något större.*

Ingenjörer vill vara med och göra Jorden till en bättre plats att leva på, det finns det många som vittnar om. Chefer som strävar mot att göra något bra för världen skapar inte sällan ett

arbetsklimat som medarbetare vill stanna kvar i. De ställer krav, men ger också utrymme för kreativitet och arbetslust.

Av: Helena Thorén, helena.thoren@axlainformation.se

Ansvarig utgivare: Terje Andersson, terje.andersson@ingenjorsamfundet.se

Foto: Helena Thorén