

Förändringsdörren kan bara öppnas inifrån.

LULEÅ
TEKNISKA
UNIVERSITET

Det genomgripande förändringsarbete som pågår inom Luleå tekniska universitet, i vilket ledarutvecklingsprogrammet är en viktig del, är ett sätt att möta förändrade krav och behov i samhället.

Det skapande universitetet är en målbild för universitetet som har vuxit fram i en omfattande och bred process inom verksamheten. *Det skapande universitetet* karaktäriseras av ett gemensamt skapande av kunskap där studenter, lärare, forskare och aktörer från det omgivande samhället deltar aktivt.

Gynnsamma miljöer och en öppen atmosfär som gynnar kreativa och ofta otraditionella möten ska göra Luleå tekniska universitet till en spännande plats där önskad och ny kunskap uppstår. *Det skapande universitetet* präglas av öppenhet, lyhördhet, kreativitet och jämställdhet. I arenor kraftsamlar vi grundutbildning, forskning och forskarutbildning.

Arbetet med att förverkliga visionen *Det skapande universitetet* följs av en internationell utvärderingsgrupp.

EN SPÄNNANDE RESA

Hela Luleå tekniska universitet befinner sig på en spännande resa. Resans mål är *Det skapande universitetet*. Verksamhetens ledare är nyckelpersoner på vägen mot det målet. Det är de som gör det möjligt

att i grunden förändra kultur, utbildningsideologi och organisationsformer. Alla kärnverksamhetsledare och enhetschefer går, eller har gått, programmet. Även nya, potentiella ledare i organisationen har valts ut som deltagare. Ledare och blivande ledare från både institutioner och förvaltning blandas i grupperna. Programmet ger djupgående självkännedom om styrkor och svagheter i hur man själv fungerar som ledare och människa, hur man kommunicerar, samverkar och leder en organisation i förändring.

INSIKTSFULLA LEDARE

Ledarutvecklingsprogrammet är ett verktyg i förverkligandet av *Det skapande universitetet*. Möten mellan människor med olika kompetens är ett centralt tema i visionen. I ledarskapsprogrammet får deltagarna utstå sig för möten som berör på djupet. Grupperna får en varmgemenskap och en tillit som kan bära starka känslor av både glädje och sorg. De lär sig att kommunicera och att se och förstå egna och andras reaktioner och hur det påverkar mötet och ledarskapet. De bygger nya, starka nätverk inom universitetet. Erfarenheterna blir ringar på vattnet som skapar en öppnare universitetskultur.

Programmet är en modell för strategisk ledarförskräning. Nya, potentiella ledare deltar i programmet tillsammans med mer erfarna kollegor. Speciellt väljer universitetet att satsa på kvinnor med intresse för ledarskap.

Vi har valt att luckra upp de traditionella akademiska strukturerna och det tilltalar många kreativa människor.

Den kraftfulla satsningen på ledarutvecklingsprogrammet vid Luleå tekniska universitet är ett lysande exempel på hur det kan se ut när man menar allvar med sina visioner.

– Det ställs särskilt höga krav på ledarskap i en förändringsprocess, säger rektor Ingegerd Palmér.

Varför detta omfattande ledarutvecklingsprogram?

– Behovet av ledarskap i universitetsvärlden har ökat eftersom utrymme för egna satsningar och prioriteringar är större sedan avregleringen 1993. Jag har lång erfarenhet av ledarskap inom universitet och vet att det generellt finns kommunikationsbrister, man talar ofta förbi varandra

– Utvecklingsbehovet hos oss accentuerades i och med visionen om *Det skapande universitetet*. Ledarna måste våga stimulera och stötta sina medarbetare till förändring och vara bärare av värdena i vår universitetskultur: öppenhet, tillit och lyhördhet.

Hur gjorde ni upphandlingen av konsulterna?

– Det var svårt! Det här är en mycket stor investering. Av de som lämnat anbud valde vi tre företag som fick ha två dagars "prövutbildning" hos oss med var sin representativ grupp. Det var en väldigt effektiv och utslagsgivande jämförelse vi kunde göra efter det.

Beskriv rekryteringen av deltagare i programmet.

– Prefekter och enhetschefer var självklara, likaså rektor, prorektor, dekaner, prodekaner och flertalet professorer. Ansvariga för utvecklingsprojekt, tekniska koordinatörer för arenor, skulle också vara med. Jag deltog själv i den första omgången.

– Vi har även identifierat och bjudit in potentiella ledare, gjort tester och intervjuer, och därefter gjort ett urval tillsammans med prefekter och enhetschefer både utifrån personlig förmåga och utifrån ämnets eller enhetens behov. Vi satsar på det stora ledarutvecklingsprogrammet och andra i en något mindre omfattande parallell utbildning.

Hur hålls processen levande i framtiden?

– Genom att göra en stor investering har vi fått genomslagskraft. Att så många som 90 personer har gått programmet borgar för att det får äkta genomslag i förändringsarbetet. Det blir ingen liten isolerad grupp vars idéer tunnas ut.

– Mininätverken, de mindre grupperna om sex personer som har gått samma program, uppmuntras att fortsätta med regelbundna träffar. Mininätverken gör att medvetenheten hålls vid liv och att utvecklingsprocessen fortsätter. Kollegorna är stöd och bollplank för varandra och det finns en djup tillit. Dessutom fogar vi in tekniker och lärdomar från programmet i redan befintliga strukturer, som prefektmöten och andra grupperingar.

– Vi kommer att fortsätta med strategisk ledarutveckling så att även nya medarbetare får del av denna möjlighet, även om formerna för det inte är exakt fastslagna. Förutsättningarna för att utveckla ett gott ledarskap kommer att beaktas medvetet i fortsatta rekrytering hos oss. Luleå tekniska universitet är platsen för den som vill vara med och utveckla och få utrymme för sina idéer. Vi har valt att luckra upp de traditionella akademiska strukturerna och det tilltalar många kreativa människor.

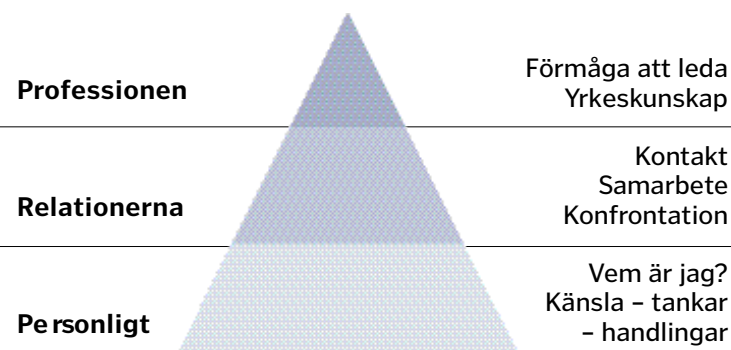
Fakta om ledarutvecklingsprogrammet

- ▶ Cirka 90 deltagare totalt. Minst 21 dagar under 16 månader för var och en.
- ▶ Varje halvår startar en ny grupp om 18 personer.
- ▶ Blandning av nuvarande ledare och potentiella, framtida ledare.
- ▶ Blandning av ledare från olika institutioner och från förvaltningen.
- ▶ Jämn fördelning mellan män och kvinnor eftersträvas.
- ▶ Efter en första individuell kartläggning träffas gruppen på fem utvecklingsseminarier. Utvecklingsseminarierna pågår under 3-5 dagar på internat som bland annat behandlar självinsikt och handlingskraft, ledarskap och genomslagskraft, relationsutveckling och gruppförståelse samt förändringsprocessens ledarskap.
- ▶ Internaten varvas med möten i mindre grupper, uppföljningar och enskild handledning. De mindre grupperna bildar mininätverk som även fortsätter att träffas efter avslutat program.
- ▶ Varje deltagare arbetar under programtiden med de egna personliga och professionella utvecklingsbehoven och med universitetets förändring.
- ▶ Ledarskapskonsulterna kommer från danska firman Personal Management Institute.

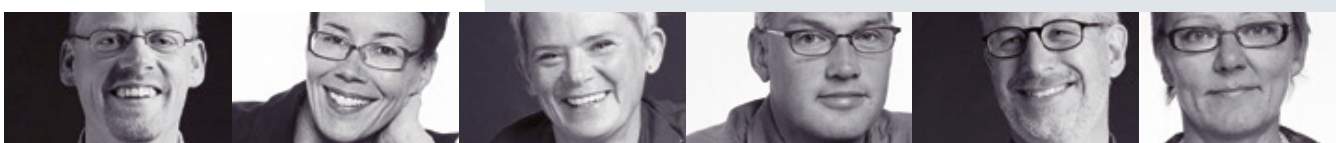
TRE PERSPEKTIV

Metoden är att pröva, uppleva och reflektera utifrån behov hos individen, gruppen och organisationen.

Alla övningar utgår från verkliga erfarenheter och känslor. Inga konstruerade "case" alltså.



Sex röster om
ledarutvecklingsprogrammet



vänd ▶▶

"Jag ser redan nu att det finns saker som jag kommer att jobba med i flera år."



OSKAR GEDDA - universitetsadjunkt och studierektor vid medieavdelningen, Musikhögskolan Piteå

"JAG ÄR MITT UPPE i programmet just nu. Det är verkligen en fantastisk förmån! Det här är ingen ytlig metodnyckel minsann, utan man känner verkligen processen. Jag ser redan nu att det finns saker som jag kommer att jobba med i flera år.

Ofta hantlar man organisationer och förtag som om alla människor var lika. Jag är beroende av många funktioner inom hela universitetet. Det öppna klimatet mellan deltagarna i kursen har gjort det tydligare hur viktigt det är att möta personen bakom funktionen. Jag tror att många missförstånd kan undvikas med en rakare och effektiva kommunikation. Att vid ett möte med relativt anonyma, välfungerande och kloka människor tänka på vilka livsöden som faktiskt sitter i rummet, är en ganska häftig och stark känsla. Det har ändrat mitt perspektiv på våra möjligheter att kommunicera, samverka och besluta tillsammans.

Det kan bli jobbigt ibland på internaten. Jag får tydligt klart för mig brister som jag tidigare inte visste vad de berodde på eller hur jag skulle jobba med dem. Det fördjupar min förståelse och det berör hela mig. Jag har långt kvar att gå, men tycker ändå att jag redan nu uppfattar fler nyanser än tidigare och kan vara rakare och tydligare. Jag kan känna mig tryggare i att jag värderar frågor på en faktisk grund, och inte bara på det jag ser och spontant tror.

Hittills har vi jobbat mycket med oss själva och hur vi reagerar på andra. Den andra hälften av programmet tror jag att de insikterna kommer att appliceras mer på våra funktioner och vår ledarroll. *Det skapande universitetet* konkretiserar ledarutvecklingsprogrammet."

YLVA FÄLTHOLM - universitetslektor och prefekt vid Institutionen för arbetsvetenskap:

"PROGRAMMET VAR POSITIVT på många sätt. Jag har fått insikt i hur jag fungerar som ledare, både starka och svaga sidor. Alla insikter är ju naturligtvis inte trevliga, men jag har utvecklats som människa, och jag har byggt ett mycket starkt nätverk. Förändringar i en organisation föder oro, spänningar och konflikter. Jag är nog bättre rustad att möta det nu. Inte för att jag har blivit någon felfri ledare, men jag tror att jag är mer empatisk. Jag kan vara lugnare och lyssna in andratan att komma med en massa färdiga lösningar. Jag blev förvånad över hur andra uppfattade mig, jag hade inte riktigt insikt i hur stor vikt andra lägger vid hur jag som ledare uppträder.

Det är ganska många som har gått programmet nu och det har skapat ökad tillit i organisationen. Vi har verktyg för att skapa bättre möteskultur genom att vara öppna och raka. Nu gäller det att klara av att sprida kunskapen och låta insikterna bidra till utvecklingen av en öppnare och mer kreativa universitetskultur.

Efter varje internat var man helt dränerad känslomässigt! Det var otroligt intensivt och väckte mycket tankar, men det var alltid med positiva känslor jag åkte hem. Det lämnades aldrig några lösa trådar eller oklara funderingar. Vi lärde oss att ta ansvar för att klara upp allt sånt. Även om jag fortfarande kan dra mig för att ta upp svåra saker så vet jag nu att en konakt alltid leder till ökad förståelse."

"Efter varje internat var man helt dränerad känslomässigt!"





"Jag är mycket mer medveten om mina känslor och kan definiera dem rätt. Ilska, sorg, lust, glädje."

LISETTE EDIN – chef vid Enheten för planering och uppföljning

"MAN TROR OFTA att alla andra är bättre än man själv, i alla fall är det min erfarenhet. Det är en viktig upptäckt jag har med mig från programmet: Jag är inte ensam i mina tvivel och funderingar, det känns som en trygghet. Det är inte bara jag som tänker att jag är en ballong som kan spricka vid alltför närgående granskning.

För mig blev klassresan central. Vi har inga akademiker i släkten och erfarenheten av att lämna familjens bakgrund och ge sig in i nya världar har präglat mig mer än jag trodde. Det var bra att ta fram det i ljuset och prata öppet om det, jag var inte ensam om att ha gjort den här klassresan.

Ledarna var verkligen enormt skickliga på att se och känna vad som hände i gruppen, och att vända varje situation till något lärorikt och bra för var och en av oss. Situationerna användes i övningar där vi fick prova att vara ledare på olika sätt. Vi ssa insikter gjorde mig ledsen och bedrövad, andra gånger blev jag fylld av energi. Jag har fått bättre självförtroende och större tillit till mina ledaregenskaper.

Jag har blivit rakare i min kommunikation. Jag är mycket mer medveten om mina känslor och kan definiera dem rätt. Ilska, sorg, lust, glädje. Vi ssa känslor är det nära till, andra långt, men det är viktigt att alla får finnas och att jag känner igen dem och kan vara ärligare mot mig själv och andra. Vi kom fram till att i den gamla universitetskulturen var vi "hänsynsfulla till hänsynslöshet". Med ett rakare ledarskap kan vi samarbeta effektivare med större respekt för varandra. Jag gör ett bättre jobb som ledare nu efter programmet än före.

Att blanda ledare från förvaltning och akademi var bra. Det leder till ökad förståelse från båda håll och till starka personliga band tvärs över organisationsutorna. Gränserna mellan "vi och dom" blir suddigare. Det är en lång process att förändra universitetskulturen, men vi har definitivt tagit de första stegen. Vår arbetsgrupp fortsätter att träffas och stöttar varandra i den fortsatta utvecklingen. Det gäller ju nu att praktisera det här i samarbetet med alla kollegor så att den ökade öppenheten får fäste i universitetskulturen."

LARS STEHN – universitetslektor och avdelningschef vid Avdelningen för träbyggnad

"DEN STARKASTE UPPLEVELSEN var att verkligen våga vara "jag" inför alla andra. Det var som "stage diving", att kastas ut och lita på att bli mottagen av de andra. Från början var jag väldigt funktionsinriktad och tänkte; jag måste vara längst ner på rangskalan i gruppen, vad gör jag här? Men ganska snart var vi inne i mycket personliga möten, med både gråt och skratt. Ju mer jag vågade visa av mig själv desto större förtroende kände jag för de andra. Jag är fortfarande rädd i bland, men jag vågar mycket mer nu än innan programmet. Jag har lärt mig se när ett möte svänger, när äkta dialog uppstår och man kan börja göra något bra tillsammans.

Även i mindre dramatiska situationer är det viktigt att ta ansvaret som ledare. När jag vågar vara först med att säga vad jag verkligen tycker och känner så öppnar jag den möjligheten även för mina medarbetare och doktorander. Jag är mycket tydligare nu, jag vet varför jag till exempel är sur och irriterad och kan ta itu med det i stället för att bli ett offer för känslan.

Arbetsglädjen har vuxit enormt för mig! Jag var ganska less innan och funderade på att söka nya jobb. Men nu har jag verkligen fått en kick, jag är inte ensam längre. Det finns ett helt gäng med verkliga vänner därute i organisationen, det finns omtanke och djup kontakt. Nu är det roligt att utvecklas som handledare och chef, och jag litat mer på att jag har något att bidra med.

Det skapande universitetet handlar mycket om att skapa osannolika möten. Precis det fick vi uppleva på ledarutvecklingsprogrammet. Helt osannolikamöten som det sprakade om! Jag tror att vi alla har utvecklat ett genuint intresse för andra människor och hur de kan bidra till kunskapsbygget. En ökad respekt för andras kunskaper och erfarenheter."



"Den starkaste upplevelsen var att verkligen våga vara "jag" inför alla andra. Det var som stage diving."

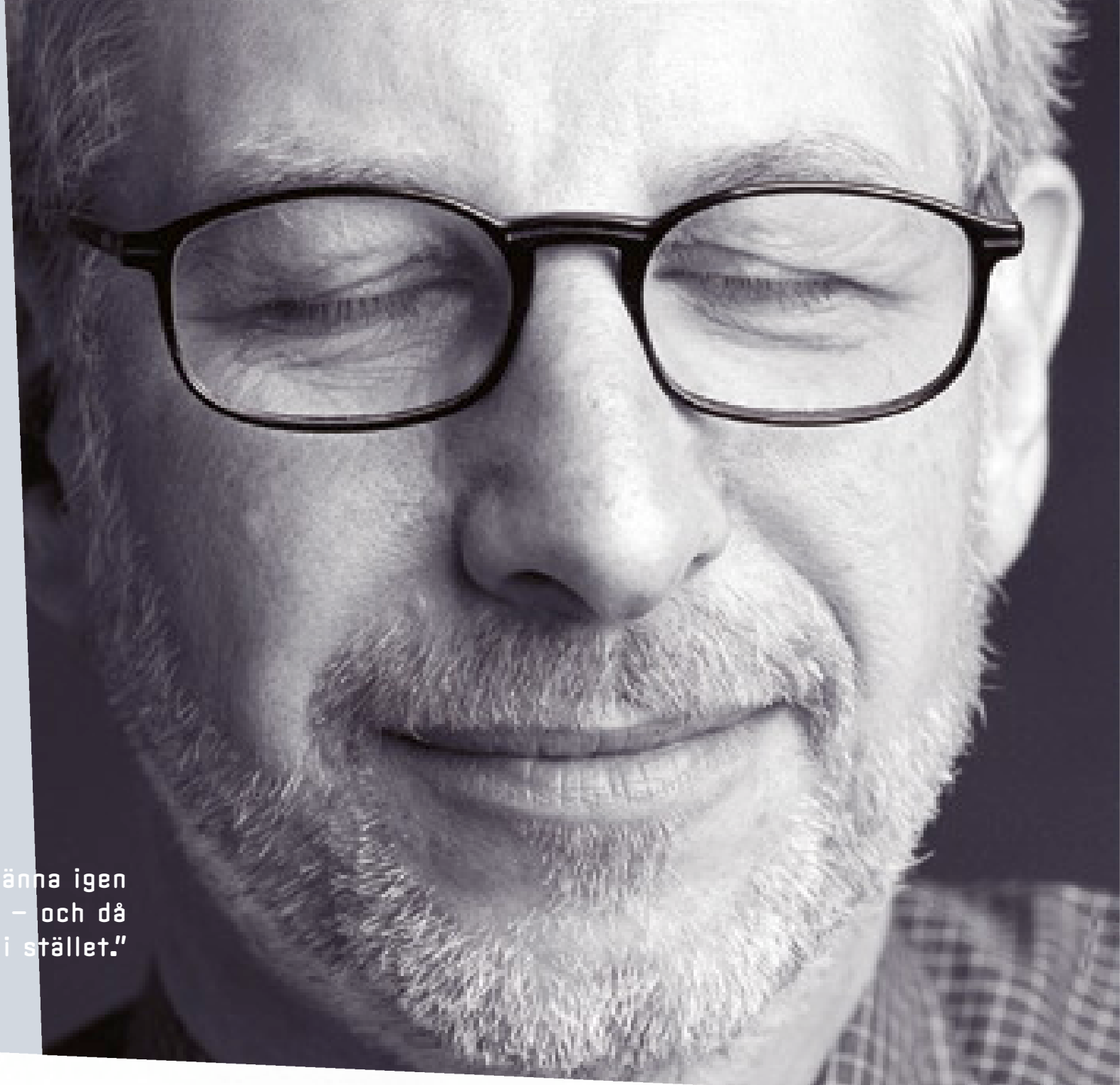
KJELL RASK – forskare och prefekt vid Institutionen för ekonomi och samhällsvetenskap

"DET HAR HÄNT GANSKA MYCKET med mig under programmet. Jag har upptäckt mig själv och hur jag fungerar. Jag har lärt mig att bättre hantera det personliga mötet, genom att öppna sig själv mer blir man även insläppt hos andra. Det ger större självförtroende, en känsla av att jag duger och att jag kan ta reda på vad andra tycker och tänker. Vi har haft många diskussioner hemma också under programmets gång. Både min fru och mina barn har kunnat verifiera det jag upptäckt om mig själv, jag har fått höra många sanningar...

Vissa insikter har gjort mig förvånad, till exempel upptäckten av hur jag liksom kan tappa kontakten i mötet med andra genom att låta tankarna vandra iväg. Nu har jag lärt mig att känna igen det och att då hålla kvar kontakten i stället. Jag har jobbat mycket med konfrontation också, att våga vara mer personlig och att tydliggöra ställningstaganden. För att undvika missförstånd och förutfattade meningar är det viktigt att ställa nästa fråga. Det har blivit en lärdom för mig; att verkligen ställa nästa fråga, inte lämna den osagd.

I *Det skapande universitetet* måste man våga sticka ut hakan och försvara en åsikt. Den tillit som ska patas i gruppen under programmet är början till en sådan kultur där fler vågar det. Inom universitetets arenor ska olika ämnesområden fungera nära varandra och personer från olika institutionskulturer skapa kurser och driver projekt tillsammans. Då är det viktigt att kommunicera tydligt och att verkligen anstränga sig för att förstå andras avsikter, och inte bara ta sitt eget intryck för givet."

"Nu har jag lärt mig att känna igen när tankarna far iväg – och då hålla kvar kontakten i stället."



"Jag behöver inte längre en strategi för att undvika konflikter."

ANN HÄGERFORS – professor och ämnesföreträdare vid Avdelningen för systemvetenskap

"EN VIKTIG ORSAK till att jag valde ett arbete vid Luleå tekniska universitet var att jag tilltalades av visionen om *Det skapande universitetet*. Ledarutvecklingsprogrammet visar att universitetet verkligen menar allvar med visionen, den är inte bara ord på ett papper. För mig som ny på universitetet har programmet inneburit att jag snabbt fått många nära, varma relationer med kollegor. Det är en stor hjälp för mig. Jag kan fråga deltagarna i min grupp om vad som helst. Det finns en stor tillit.

Jag tycker att programmet har gett mig ökad trygghet i mitt ledarskap så att jag inte glider undan från känslan i maggropen utan istället tar tag i situationer och känner mig säker i det. Jag förstår människor och situationer på ett djupa plan och är en mycket bättre ledare nu. Den förändringen är väldigt personlig. Jag är bättre på att tala om vad jag vill på ett sätt som öppnar för dialog där andra också kan vara rädda. Det är svårare än man tror att använda raka jag-budskap, utan att anklaga, köra över, kräva osv.

Som barn är man expert på att överleva och anpassa sig. Man skaffar sig överlevnadsstrategier som finns kvar även i vuxen ålder. Jag upptäckte att jag kompromissar för att undvika konfliktsituationer och att det var en gammal överlevnadsstrategi. Nu är jag bättre på att reda ut situationer och hitta bra lösningar. Jag behöver inte längre en strategi för att undvika konflikter.

På vår avdelning finns ett stort engagemang för *Det skapande universitetet*. Jag har under många år arbetat i mångdisciplinära forskningsprojekt. Även om jag har den traditionen med mig så har ledarutvecklingsprogrammet betytt väldigt mycket för min förmåga till ledarskap i en förändringsprocess."