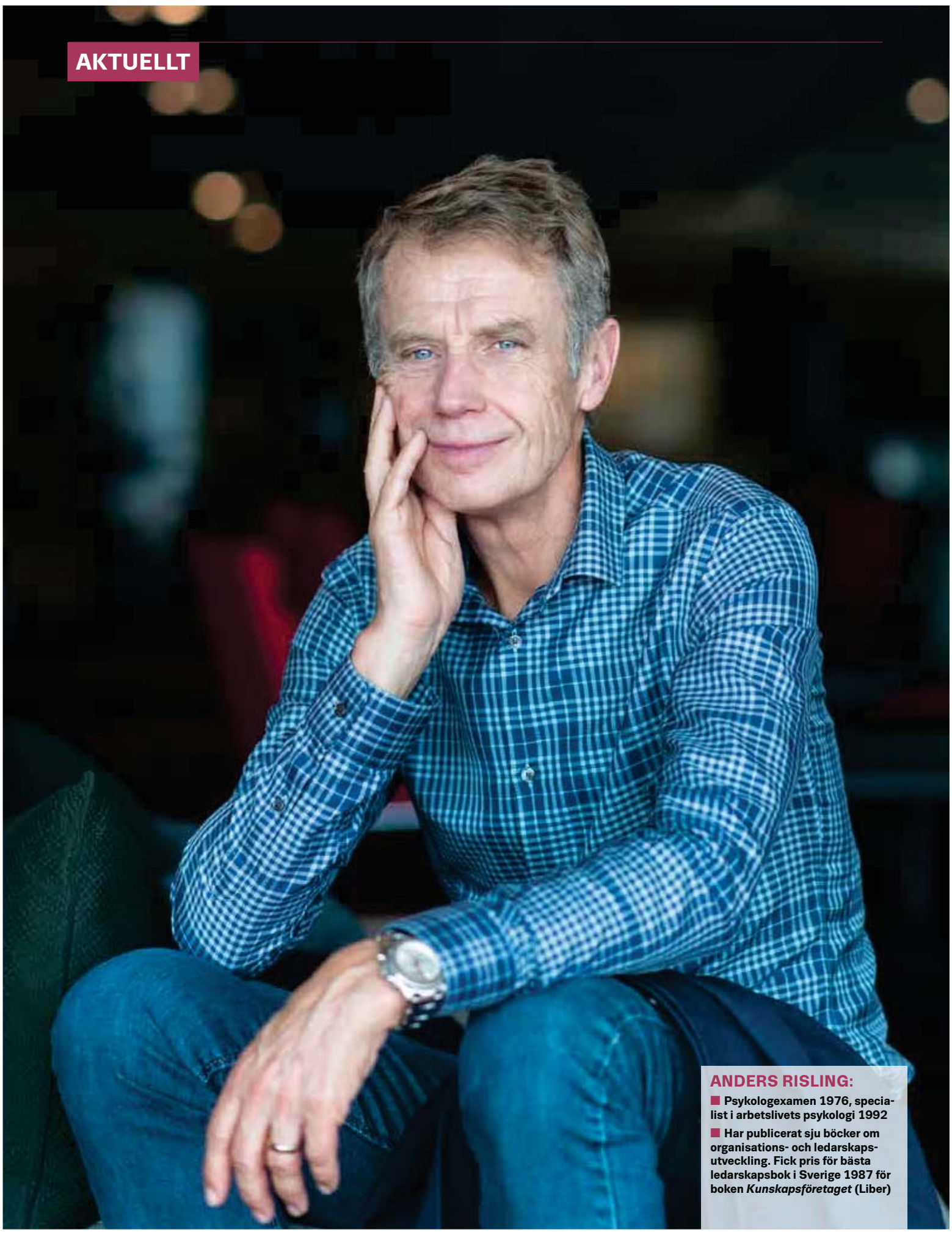


AKTUELLT



ANDERS RISLING:

- Psykologexamen 1976, specialist i arbetslivets psykologi 1992
- Har publicerat sju böcker om organisations- och ledarskapsutveckling. Fick pris för bästa ledarskapsbok i Sverige 1987 för boken *Kunskapsföretaget* (Liber)

Organisationspsykolog Anders Risling:

”En liten förbättring av samarbetet kan leda till stor utveckling”

Organisations- och ledarskapsutveckling i riksdagen och Regeringskansliet är förvisso en stor utmaning, men ett motsvarande uppdrag i ”sköljen i Finspång” kan faktiskt vara svårare. Det säger Anders Risling, nestor inom svensk organisationspsykologi.

TEXT: PETER ÖRN FOTO: ULRICA ZWENGER

På 1980-talet införde Anders Risling det ledarprogram som i dag är det mest använda i Skandinavien: Utveckling av grupp och ledare (UGL). Metoden bygger på att gruppen ställs inför olika uppgifter som ska lösas gemensamt, och syftet är att skapa gemensamma upplevelser som genererar gruppprocesser och som sedan undersöks. I dag är han mer tveksam till att rekommendera UGL, som från början användes av amerikanska armén och som Anders Risling vidareutvecklade för att använda i den svenska försvarsmakten.

– När jag införde UGL var det för att Försvarsmakten behövde en ny utbildning för sitt ledarskap. Den fungerade bra vid den tiden och med den organisation som då fanns. Det handlade om att lära sig att våga ifrågasätta, att lyss-

na på soldaterna. I dag är organisationen en helt annan, och jag skrev redan i anvisningarna för UGL att den inte skulle användas efter 1984 eftersom alla då skulle ha gått igenom den, säger Anders Risling, och fortsätter:

– UGL används fortfarande inom såväl försvaret som inom sjukvården och andra sektorer i samhället, men jag skulle själv inte rekommendera metoden. I dag håller jag workshops från lunch till lunch medan en UGL-kurs tar en vecka. Jag tror att UGL kan ha en funktion för att öka självinsikten och ta ett nästa steg, men jag är osäker på vilken effekt den har på organisationen. Jag har aldrig utvärderat programmet och använder det inte själv längre.

Under snart fyra decennier har Anders Risling arbetat med organisations- och ledarskapsfrågor. Han blev färdigutbil-

dad psykolog vid mitten av 1970-talet och disputerade tio år senare på en avhandling om konsultationens metodik. Det är fyra decennier som innehållit stora förändringar i synen på ledarskapsutveckling och vem som anlitas för uppdragen, berättar han.

– Det är som natt och dag att jämföra situationen i dag och den för 40 år sedan. Om man då sa att man var psykolog slogs dörren igen framför näsan på en. Då skulle man vara ”managementkonsult”. I dag är det precis tvärtom; att betona sin bakgrund som psykolog uppfattas som något mycket positivt, säger Anders Risling, och fortsätter:

– Det handlar om att samhället och arbetsplatserna utvecklats till mer komplexa miljöer. Tidigare styrde cheferna mer och på ett hårdare sätt. Ta till exempel sjukvården, som är oerhört komplex. Den har både en formell och

► informell organisation, och den informella "på golvet" har successivt vuxit och medarbetarna måste ständigt själva ta egna initiativ. Man påverkas och utvecklas mer genom sin relation med kollegorna än genom utvecklingssamtal med chefen, psykologiska faktorer har blivit allt viktigare och det går inte längre att lösa problem genom att förändra ett organisationsdiagram.

Även bland psykologerna själva har arbete med organisations- och ledarutveckling fått en allt högre status, tror Anders Risling. Det visar sig bland annat genom söktrycket till de kurser han själv ger.

– Vi psykologer har unika förutsättningar för att arbeta med organisations- och ledarutveckling. Förutom att psykologiska faktorer blir allt viktigare i arbetslivet är vi duktiga på att utveckla och använda testmetoder och andra metoder, det har vi fått med oss från vår grundutbildning. Vi är dessutom måna om att ständigt utveckla oss vidare.

I dag har han själv uppdrag för bland annat hälso- och sjukvården, statliga myndigheter och Regeringskansliet. Ett annorlunda och på sitt sätt ovanligt krävande uppdrag har handlat om ledarutveckling för riksdagsledamöter, bland annat utskottsordföranden och gruppledare för att skapa en god arbetsmiljö. Det har bidragit till en utveckling av samarbetet över partigränserna i utskottsarbetet.

– Du sitter i ett rum med 15 politiska motståndare och ska hitta ett sätt att gemensamt resonera kring politiska frågor med både sak- och värderings-



motsättningar. Det är en stor utmaning. Utskottets arbete är viktigt, det påverkar ju även hur samhället utvecklas, och utskottsordförandes uppdrag är att få ledamöterna att samarbeta så som en arbetsgrupp och ta gemensamma beslut. Utskottets arbete har dessutom blivit allt mer komplext och påverkas av medlemskapet i EU, av hur landsting och kommuner agerar etc., säger Anders Risling.

– Jag har även arbetat med politiker i Regeringskansliet. Tidigare hade de mer av traditionella ledarskapsutbildningar, men det stupar allt oftare på tidsbrist. Med mitt sätt att arbeta utgår samtalet från väsentliga frågor som rör deras värv som politiker. Jag är extremt processinriktad på så vis att jag aldrig kommer med egna lösningar eller råd, jag bejakar i stället deras idéer och använder sedan dessa för att hjälpa dem att själva hitta lösningar. Men trots att uppdragen med politiker i riksdagen och Regeringskansliet naturligtvis innehåller stora utmaningar kan det

ändå vara svårare att arbeta med organisationsutveckling "i sköljen i Fin-spång".

De flesta sektorer i samhället har förstått betydelsen av att löpande arbeta med organisations- och ledarutveckling, berättar Anders Risling. Han tycker själv att sjukvården tillhör de roligaste uppdragen, på grund av dess organisatoriska komplexitet och med starka professioner som ska hitta effektiva sätt att fungera tillsammans. Generellt sett är familjeägda företag de verksamheter som väntar längst – ibland allt för länge – innan de tar hjälp av en extern konsult för att arbeta med dessa frågor.

– Det finns ofta i hela företagets dynamik att man helst inte släpper in någon utifrån. När det uppstår lägen där de behöver hjälp av en konsult handlar det till stor del om problem som grundar sig i ägarstyrningen och syskonrivalitet, säger Anders Risling.

Det finns en rad metoder och arbetsätt för organisations- och ledarutveckling, men få har utvärderats ordentligt. En anledning är att metoderna ofta inte är speciellt konkreta, menar Anders Risling. Handlar det om exempelvis en processkonsultation, den metod han själv helst använder, bygger den i huvudsak på att "lyssna och anpassa sig till det som händer just där och då".

– En utvärdering förutsätter att metoden kan beskrivas konkret och ut-



ANDERS RISLING

■ Författare till ett flertal vetenskapliga artiklar

■ Utvecklade under 1970- och 1980-talet ledarskapet inom det svenska försvaret, ett arbete som Anders Risling även tilldelats flera priser och utmärkelser för

■ Har arbetat med organisations- och ledarskapsutveckling i företag, myndigheter och andra organisationer i bland annat Sverige, Norge och Danmark. I både Sverige och Norge har Anders Risling arbetat med politiskt ledarskap inom statsförvaltningen



gången av insatsen beskrivas i termer av framgång eller misslyckande. Men det finns naturligtvis en del utvärderingar som bland annat visat att effekten av insatsen ökar om medarbetarna involveras i arbetsledningen, och att resultatet kan mätas i ökat välbefinnande på jobbet och minskad sjukskrivning. Även metoder som bygger på att lyfta fram möjligheterna, en form av positiv psykologi, har bevisat bra effekt. Men på en mikronivå, hur effekten blir "i rummet", är det svårare att mäta, säger Anders Risling, och fortsätter.

– Är det något jag själv bittert ångrar så är det att jag inte dokumenterat mina egna metoder bättre genom åren. Jag är lite av en metodnörd som gärna tar till mig nya metoder när sådana dyker upp.

Anders Risling lyfter bland annat fram Relational Coordination som en metod han just nu tycker är mycket spännande. Den har utvecklats av Jody Hoffer Gittell, professor vid The Heller School for Social Policy and Management, Brandeis University i Massachusetts, USA, och bygger på att samarbeta och ta ett gemensamt ansvar över professionsgränser.

– Jody Hoffer Gittell har visat att det finns en klar koppling mellan goda relationer över professionsgränser och förbättrade resultat. Som organisationspsykolog kan jag med rätt metoder bidra till att skapa förutsättningar till sådana tvärprofessionella relationer, i

form av exempelvis multiprofessionella patientkonferenser inom sjukvården, säger Anders Risling.

– Jag har själv arbetat mycket med storgruppsinterventioner och sett vilka positiva effekter man kan uppnå genom att sätta sig ner från olika typer av verksamheter i en komplex organisation

”Jag är extremt processinriktad, kommer aldrig med egna lösningar, utan bejakar andras idéer för att de själva ska hitta lösningar”

och kommunicera. Bara en liten förbättring av samarbetet och kommunikationen kan leda till en stor utveckling av verksamheten.

En annan metod som Anders Risling rekommenderar, och som liksom UGL importerats från den amerikanska armén, är After Action Review. I grova drag sker utvecklingen genom att gruppen i efterhand går igenom en händelse och varför det hände.

– Metoden är mycket enkel och används i samband med exempelvis en polisinsats. Deltagarna får ett papper och skriver ner vad man gjort, utfallet och vad som kunde göras bättre. I nästa steg får gruppen själv sköta det och jag finns med för att ge feedback, och slutligen görs övningen utan min medver-

kan och i stället är gruppleddaren den som får feedback, säger Anders Risling.

Anonyma medarbetarenkäter i syfte att utveckla organisationen på ett generellt plan är dock inget Anders Risling förespråkar, trots att han själv bidrog till att införa dessa under 1970-talet.

– Medarbetarenkäter kräver mycket energi och tid, och de som oftast råkar mest illa ut när svaren sammanställs är mellancheferna. De saknar det feedback-inslag som är så viktigt för att utveckla verksamheten. Jag tycker medarbetarenkäter kan användas vid enstaka tillfällen och då av tydliga skäl, säger Anders Risling.

Anders Rislings råd till en organisationspsykolog som åtar sig ett nytt uppdrag att arbeta med organisations- och ledarskapsutveckling i en organisation är att först ta fram en målbild av hur du vill utveckla verksamheten, och sedan

bestämma dig för en metod du själv verkligen tror på.

– Det är också viktigt att du inte gör allt själv. Tillsätt tidigt en planeringsgrupp, och alla som ingår i systemet ska vara representerade i gruppen och delta på samma nivå, även cheferna. I gruppen bestäms vilket mål man ska sträva efter och hur arbetet praktiskt ska genomföras. Då måste du som organisationspsykolog ha en idé om just det. Du ska leda gruppens arbete och inte förvandla uppdraget till något "konsultjippo", säger Anders Risling, och fortsätter:

– Planeringsgruppen är nyckeln till ett lyckat uppdrag, även då det ska utvärderas. Det är kanske där du gör din viktigaste insats och med en bra planeringsgrupp kan du inte misslyckas. ●