

# The Human Element

## -en röd tråd i ledarskapsutvecklingen på Apoteket

**Det mänskliga elementet är den svenska översättningen på ett amerikanskt program om effektiva relationer - The Human Element, THE. På Apoteket har programmet blivit den röda tråden i ledarskapsutvecklingen.**

"Jag har fått olika förhållningssätt att använda i svåra samtal."

"Jag har fått ökad förståelse för mina egna reaktioner och för andra människor."

"Jag har fått upp ögonen för hur jag bättre ska hantera vissa situationer på arbetet och hemma."

Det här är några exempel på vad chefer på olika nivåer och i olika delar av Apoteket tycker om det femdagars seminarium i THE som de deltagit i. Det var förra personaldirektören Annelie Löfqvist, själv handledare i THE, som såg till att introducera programmet på Apoteket. Nina Lindgren, chef för enheten för kompetens och personalförsörjning har sett till att cheferna erbjudits seminarier.

- Jag kan vara ganska skeptisk till sådana här koncept, jag är inte särskilt lättflörtad, men det här programmet har verkligen tillfört något till min egen personliga utveckling, säger Nina Lindgren. Det som är bra är att alla kan använda erfarenheterna från seminarierna på sitt eget sätt, utifrån sin situation. För några har det varit revolutionerande, de kommer tillbaka till jobbet och tänker i helt nya banor. För andra har seminariet givit en mer en fördjupad insikt.

- Apoteket har haft en lång period med förändringar och förändringarna kommer förmodligen att fortsätta. Programmet är ett bra sätt att förbereda sig för att hantera förändringar och det bästa med det är att man blir medveten om de egna valen. Om en chef förväntas vara delaktig i en förändring som hon gillar eller inte gillar, så kan hon aktivt välja hur hon ska förhålla sig till förändringen. Och det är verkligen en hjälp att välja sin reaktion och inte bli ett offer.

### Eget val och företagets

- För att programmet ska ha genomslagskraft i verksamheten krävs att organisationen har en helhetssyn på kompetensutveckling. Då blir seminariet en tydlig pusselbit i helheten, menar Nina Lindgren. Det måste också finnas en struktur med kompetensutvecklingsplaner och planeringssamtal.

- Det är också viktigt att någon har bedömt verksamheten behöver någon eller några som deltar i seminariet så att det inte blir en utbildning enbart för den personliga utvecklingen.

Samtidigt får ingen bli kommenderad att delta i seminariet mot sin vilja eftersom hela programmet handlar om att ta ett personligt ansvar för de egna valen.

### Bredare syn på kompetensutveckling

Det mänskliga elementet är på Apoteket ett viktigt komplement till de andra, mer faktsäckande utbildningarna. - Det var ovant för de flesta deltagarna att seminariet också gav något för egen del. De har varit vana vid att chefsutbildningar handlar om planeringssamtal, lönerrevision, avtal eller nya läkemedel. Nu låg fokus på en själv, det var något helt annat. De flesta har velat rekommendera den upplevelsen till andra chefer, säger Nina Lindgren.

**Det bästa med programmet är att man blir medveten om de egna valen. Om en chef förväntas vara delaktig i en förändring som hon gillar eller inte gillar, så kan hon aktivt välja hur hon ska förhålla sig till förändringen.**

Apoteket har haft en ganska snäv syn på kompetensutveckling. För att härddra den synen kan man säga att kompetensutveckling på Apoteket har varit likvärdig med en läkare som föreläst om läkemedel.

- Nu belyser vi hur man tillgodogör sig kunskap och får in lärandet i vardagen, säger Nina Lindgren. Med hjälp av programmet vänjer sig ledare vid att se sig själva som en resurs i kompetensutvecklingen.

### **Seminarier tillsammans med andra företag**

Ninas planering för fortsatta seminarier handlar om att göra ett samarbete med andra företag.

- På seminarierna hittills har vi haft blandade grupper med ledare från olika nivåer och olika verksamheter inom Apoteket. Många har kommenterat hur positivt det har varit att prata om förändringarna i koncernen och att det är en fördel att det är ett företagsinternt program. Men de finns också de som tycker det har varit svårt att våga vara tillräckligt öppen tillsammans med kolleger.

På Apoteket har man därför nu inlett ett samarbete med några andra företag, för att tillsammans köpa seminarier för blandade grupper från de olika företagen.

- Vi har kontakt med ett par företag som liksom vi är rikstäckande, stora och föränderliga. Det vore bra om den gemensamma satsningen på THE utvidgades till ytterligare ett eller ett par företag. Jag tar gärna emot fler förslag på företag som vill samarbeta med oss, uppmanar Nina Lindgren.