



Psykolog Marie Swelén, Posten:

”Som personalchef använder jag min psykologiska kompetens”

När Posten Meddelande i Växjö, med 1 300 medarbetare, skulle rekrytera ny personalchef föll valet på en psykolog. Volymerna har minskat och nya krav ställs på medarbetarna, allt från brevbärare till ledningsfunktioner.

TEXT OCH FOTO: PETER ÖRN

Lett vackert gult stationshus från 1860-talet i centrala Växjö sitter ledningsstaben för Posten Meddelande. Det finns inget som vittnar om verksamheten i huset. En skylt med ”Posten” skulle bara leda till oönskade besök av kunder med traditionella postärenden. Sådana faciliteter finns inte längre, vilket i sig kan tjäna som symbol för de stora förändringar som Posten genomgått och fortfarande genomgår.

För personalen innebär utvecklingen nya och ofta högre krav, förändrat ledarskap och mer teamarbete. När

regionchefen på Posten Meddelande i Växjö, Lisbet Karlsson, skulle rekrytera en ny personalchef ville hon därför hitta någon som kunde lyfta upp HR-frågor på en strategisk nivå från att det tidigare mest handlat om ”brandkårsutryckningar”.

– Tidigare har HR-frågor ofta kommit in sent i förändringsprocesser. Nu vill vi lyfta dem till att finnas med tidigt i allt vi gör, inför budgetbeslut, beslut om organisationsförändringar etcetera. Vid sådana beslut är det viktigt att kunna förutse reaktioner på såväl grupp- som individnivå – att veta hur

det mänskliga beteendet fungerar – för att kunna arbeta förebyggande, säger Lisbet Karlsson.

Lisbet Karlsson anser att Posten varit förhållandevis duktig på personalomvårdnad, men att kraven inte minst på cheferna ute i organisationen ser anorlunda ut nu.

– Vi från vår nivå på ledningsstaben har nog curlat för mycket och accepterat att medarbetare ute i organisationen haft mer fokus på det egna arbetet än på verksamhetsnyttan. En viktig uppgift för psykolog Marie Swelén som

NY PÅ JOBBET

personalchef är därför att utveckla ledarskapet, säger Lisbet Karlsson.

– Dessutom finns ofta en rädsla att ta nödvändiga samtal med medarbetare som mår dåligt. Åttio procent av våra kostnader är personalkostnader och då måste cheferna ute i organisationen ta ett större ansvar inte minst för långtidssjukskrivningarna.

Alla medarbetare måste ta ett större ansvar, säger Lisbet Karlsson. En brytare ska exempelvis inte bara sortera och leverera brev, utan även engagera sig i hur verksamheten i stort kan bli bättre genom en förbättrad arbetsmiljö etcetera.

– Vi har tagit bort ansvar från enskilda medarbetare och nu vill vi återföra det igen. Medarbetarskapet ska lyftas till en ny division och även för det är Marie Sweléns psykologiska kompetens viktig. Hon har kunskap om det mänskliga beteendet, hur beslut kan påverka den enskilda individen men också mellanmännliga relationer, säger Lisbet Karlsson.

Det var inte självklart att tacka ja till erbjudandet att bli personalchef för Posten Meddelande. Marie Swelén har förvisso omkring tio års erfarenhet som psykologkonsult och att arbeta med organisationer och personalfrågor, och har dessutom en specialistutbildning i arbets- och organisationspsykologi. Erbjudandet kom våren 2012, men först till hösten hade hon bestämt sig. I januari 2013 tillträdde hon tjänsten.

– Spontant tycker jag Lisbet var modig som frågade mig. Själv har jag ingen erfarenhet av att psykologer tar på sig rollen som personalchef, vilket också innebär att jag inte haft någon psykologmodell för att forma rollen utifrån. Jag var van att leverera på kundens uppdrag vilket i vissa stycken är likställt med att arbeta på en personalenhet. Som konsult kommer man alltid in i en pågående process medan personalchefsrollen innebär att arbeta med och driva personalprocessen både strategiskt och operativt. Det innebär exempelvis att öka kunskapen om varför vi



Regionchef Lisbet Karlsson och psykolog Marie Swelén, personalchef för Posten Meddelande sedan drygt ett år.

har utvecklingssamtal, och följa upp kvaliteten och effekten av sådana, säger Marie Swelén, och fortsätter:

– Till skillnad mot att som tidigare ofta se till individens behov och styrkor relaterade till arbetets krav ska jag nu främst sätta cheferna, organisationen och affärsnyttan i fokus. Vi på HR-enheten har inget eget rör som vi springer i utan ska tidigt vara delaktiga i alla strategiska beslut som tas i ledningsgruppen.

Nu, drygt ett år senare, har hon fått en klarare bild av sitt uppdrag och betydelsen av psykologisk kompetens i rollen som personalchef. Det fanns från början bland annat enheter i organisationen som inte fungerade bra och Marias uppgift blev att analysera orsakerna och föreslå åtgärder.

– Jag måste försöka förankra mina teorier i ledningsgruppen för att uppnå förändringar. I början när jag förde fram mina idéer kunde det bli dödstrött och det gjorde att jag själv kände mig stressad. Nu har jag förstått att det bara handlar om att man måste få fundera över mina förslag som gestaltar ett annat perspektiv än det man är van vid, eller att jag måste utveckla dessa ytterligare, säger Marie Swelén.

I grunden handlar det om att två olika kulturer möts, tror regionchefen Lisbet Karlsson:

– Vi andra har ingen vana att tänka på det sätt som Marie gör, vi är mycket resultatnriktade och kunde till en början uppleva Marias resonemang som en omväg. Dessutom har vi en hierarkisk tradition med stabsstyrning och är ovana att tänka i grupp.

Posten Meddelande genomgår just nu en förändring som ska leda till mer arbete i team och att chefer i större utsträckning ska släppa en del av sitt ansvar till medarbetarna. Det handlar både om att få chefer att våga delegera, att tänka ”grupp”, och att få medarbetarna att vilja axla ett större ansvar.

– Ofta har chefer svårt att tänka i grupp-tankar, att ändra perspektivet från konkreta lösningar på individnivå till ett bredare synsätt. För att arbeta med den frågan har jag bland annat infört handledning. Många hade från början en uppfattning att bara ”dåliga chefer” behövde handledning, men efter det att jag bjudit in ett antal chefer utifrån som hade erfarenhet av det, till en workshop och därefter formulerat ett förslag till en strategi för handledning, har handledning blivit ett stöd för chefer i det förebyggande arbetet, säger Marie Swelén.

För att skapa en organisation som bejakar förändringar och utveckling måste man hitta de starka sidorna och bygga vidare på dessa, säger Marie Swelén, och det sättet att tänka liknar det som hon utgått ifrån då hon tidigare i sitt arbetsliv arbetat med enskilda individer.

– **Jag har tidigare** i mitt yrkesliv bland annat arbetat med funktionshindrade personer, då det också handlade om att fånga upp de starka sidorna och det som fungerar. Men i en stor organisation är det många fler aspekter att ta hänsyn till. Det gäller att inte fastna i ett individperspektiv, utan se bredare till hela gruppen och organisationen, och ha ett arbetsgivarperspektiv. Det är

ett perspektiv som många psykologer inte är vana vid, man ser ofta på individen utifrån ett individperspektiv, inte utifrån grupp- eller organisationsperspektivet, säger Marie Swelén.

HR-enheten vid Posten Meddelande i Växjö har ett flertal medarbetare och som chef för enheten arbetar Marie Swelén till största delen med strategiska frågor i ledningsstaben. Just nu handlar det bland annat om olika aspekter kring implementeringen av ett bemanningsföretag och teambaserat arbetssätt i verksamheten. Men hon kan även utgöra ett stöd för chefer ute i organisationen som exempelvis planerar ”svåra samtal” med enskilda medarbetare.

ska genomföras så att det blir en bra dialog, säger Marie Swelén, och fortsätter:

– Jag vet utifrån min erfarenhet som konsult att många chefer tycker att den typen av samtal är svåra och känsliga att genomföra. Som psykolog har jag en bra kunskap och erfarenhet av samtal med människor oavsett vad samtalet ska handla om.

När det rör sig om mer tidskrävande insatser för enskilda medarbetare, kanske vid alkoholproblematik eller rehabiliteringsinsatser, är det oftast någon av Marie Sweléns medarbetare på HR-enheten som ansvarar för ärendet.

– Då kan jag fungera som handledare för dem, och utifrån olika scenarier fö-

rganisation, grupp och individ. De problem som uppkommer handlar oftast om gruppen, inte enskilda individer.

– För mig är den främsta drivkraften att få föra ut och använda den psykologiska kunskapen om arbets- och organisationspsykologi, om gruppdynamik och liknande, säger hon.

Hon är den enda personalchef som är psykolog inom Posten Meddelande, som finns i tio regioner och har lika många personalchefer

– Jag har inte fått någon fråga från de övriga personalcheferna om min bakgrund, vilket jag funderar över ibland. Jag tror det handlar om ovanan att ha tillgång till psykologisk kompetens.

Regionchefen Lisbet Karlsson är nöjd med valet av en psykolog som personalchef, även om hon mötte en del motstånd och misstänksamma frågor då hon först föreslog det.

– En och annan höjde på ögonbrynen och jag fick till och med frågan: ”Hur kommer det att kännas att bli analyserad varje dag du kommer till jobbet?”, säger Lisbet Karlsson, och fortsätter:

– Många av oss har lite svårt att vända oss till en psykolog för att be om hjälp, det uppfattas som lite suspekt. För min egen del kändes det inte konstigt, kanske för att jag har personlig erfarenhet av att få hjälp av en psykolog. För Posten Meddelande är grupp- och ledarskapsutveckling en förutsättning för att verksamheten ska överleva och utvecklas. ●



”Som psykolog har jag en bra kunskap och erfarenhet av samtal med människor oavsett vad samtalet ska handla om”

Marie Swelén

– Det kan röra sig om personer som inte följer regler och avtal, som ständigt kommer försent till arbetsplatsen, eller någon som mår psykiskt dåligt. Då kan jag utgöra ett stöd till den chef som ska utföra samtalet, skapa mod och hjälpa till med planeringen för hur samtalet

reslå åtgärder så att det inte bara stannar vid en punktinsats.

Som personalchef tycker Marie Swelén att hon på ett bra sätt får användning av sin psykologiska kompetens om kopplingen mellan arbetslivets förutsättningar och krav, och mellan or-