

lärande nätverk

om myndigheters
arbete mot stress



Förord

När det statliga parterna 2001 beslöt sig för att gemensamt driva projektet ”Arbeta utan stress” hade psykosociala diagnoser snabbt etablerat sig bland de vanligare orsakerna till sjukfrånvaro i statlig förvaltning. Bland dessa diagnoser var och är de stressrelaterade i klar majoritet. I hela arbetslivet hade dessutom sjukfrånvaron stadigt gått upp från de historiskt sett låga nivåerna år 1997. Parterna var därför överens om att erbjuda myndigheterna möjligheter till stöd för att på arbetsplatserna bekämpa och förebygga negativ stress i både dess organisatoriska och individuella former. ”Arbeta utan stress” ville stödja lokala partsgemensamma projekt på de statliga arbetsplatserna. Stödet var både kunskapsbaserat och penningbaserat i form av bidrag till projekt med framgångspotential.

Stress uppstår ofta vid brist på kontroll och överblick över faktorer i livet, inklusive arbetslivet. Stress kan vara att man känner sig utsatt och maktlös, men även att man inte hinner göra ett tillräckligt bra arbete i relation till de avnämare och klienter man möter i arbetet. All stressforskning är överens om att stress inte behöver ge negativa effekter om det finns möjligheter till återhämtning. Balans i livet är en viktig förutsättning för ett bra arbetsliv och omvänt. Projektet fokuserade därför möjligheter att göra något åt upplevda problem oavsett om orsakerna var strukturella eller individuella, betingade av livet i stort eller av arbetslivet. Målen var att skapa bättre arbetsmiljöer, öka förmågan att hantera stress och givetvis att få mer gjort genom att arbeta klokare.

För att ge effektivare stöd erbjöd ”Arbeta utan stress” intresserade myndigheters lokala parter att delta i lärande nätverk. Nätverken syftade både till att stödja planeringen av och genomförandet av projekten. Utvecklingsrådets projektledare höll ihop nätverken och erbjöd teori, erfarenhetsutbyte och feedback i olika portioner och former. Projektledaren var därmed en tydlig och nödvändig drivkraft i nätverken som, bortsett från att deltagandet var frivilligt, inte var några spontant uppkomna konstellationer. Nätverkstanken byggde på idéer om ett aktivt delat ansvarstagande för fortsatt lärande i gruppen.

Denna rapport vill beskriva och förmedla erfarenheter från nätverksarbetet för en bredare krets. Den börjar med ett avsnitt om förändringens teori. Sedan följer rapporten steg för steg de olika processerna i nämnda teori och illustrerar dessa med olika exempel från nätverksmöten och myndighetsprojekt. Rapporten är skriven av Britt-Marie Thulestedt, projektledare, Jan Forslin, professor vid KTH och vetenskaplig rådgivare i projektet samt Madelene Magnusson som dokumenterat stora nätverkets träffar.

Per Stengård

Styrgruppens ordförande
Arbetsgivarverket

Torbjörn Carlsson
OFR

Lena Busck
SACO-S

Göran Larsson
SEKO

Britt Trossmark
Arbetsgivarverket

INLEDNING	4
Ett nätverk för självhjälp	4
Organisering av nätverk	5
FÖRÄNDRINGENS TEORI	7
Lewins trefasteori	7
...och Kotters åtta steg	7
LÄRANDE – EN CIRKULÄR PROCESS	10
De små myndigheterna och deras projekt i korthet	11
De stora myndigheterna och deras projekt i korthet	12
UPPLUCKRINGSFAS	14
Syften och förhoppningar	14
Inspiration och kunskap	15
Vad orsakar stress?	15
Samverkan är grunden	16
Problem och vision	17
Fruktbar gruppdynamik	17
Hemuppgifter driver projekten framåt	17
FÖRÄNDRINGSFAS	20
Att skapa den goda arbetsplatsen	20
Att bibehålla engagemanget	21
Att förstå förändring	21
Att hantera motstånd	22
Att leda i förändring	23
Auktoritet och utvecklingsarbete	23
Att skapa en gemensam bild	24
Arbetet på den egna myndigheten	25
KONSOLIDERINGSFAS	27
En uthållig utveckling	27
Fem chefskaraktärer	28
Att få och ge feedback	29
Flera projekt kom i hamn	29
UTVÄRDERING	31
AVSLUTANDE KOMMENTAR	33
Noter	37

Inledning

Det finns en paradox mellan å ena sidan föreställningar om organisationers behov av förändring och det problematiska i att få till stånd sådana och å andra sidan att hela arbetslivet faktiskt förefaller vara i ständig förändring. Litteraturen är fylld av mer eller mindre briljanta koncept, för hur man ska leda förändring, hur motstånd mot förändringar ska bemötas, hur man ska anpassa verksamheter till en föränderlig värld osv. Samtidigt finns en stor litteratur, som i efterhand pekar på negativa konsekvenser av t.ex. tekniska eller ekonomiska förändringar. Bakom paradoxen ligger nog, att man menar olika saker med förändring och att olika aktörer har olika intentioner och mål med förändringar: sociala, strategiska, tekniska, politiska, ekonomiska. Man kan därför fråga sig om inte fokus ska flyttas från förändring till de mål och syften man vill uppnå. Samtidigt reses dock frågan om det finns generella modeller för eller förhållningssätt till förändring. Är utvecklingssamverkan ett potentiellt begrepp?

Termen förändring används ofta synonymt med utveckling. Möjligen kan sägas, att utveckling har mer positiva konnotationer än förändring. Förändring är något man drabbas av, initierat utifrån, man kan bli offer. Utveckling däremot leder till förbättringar, något positivt. Förändring kan innebära att lösa ett existerande problem, utveckling att realisera en potential, att materialisera slumrande, latenta resurser till alla parter fromma, att skapa något nytt. Själva processen är i det senare fallet inte något främmande och utifrånkommande. På något sätt är man i takt med skeendet och bejakar dess mål.

System har svårt att reformera sig själva. Yttre impulser, nya förebilder och andra perspektiv måste som regel till, om man inte av egen kraft kan distansera sig till den egna verksamheten och ompröva det för sant hållna, dess grundläggande antaganden och syn på hur det ska vara – att reflektera, låta tanken röra sig fritt och förutsättningslöst. I en organisation finns ofta personer som har avvikande perspektiv och andra erfarenheter som skulle kunna bidra till ett bättre resultat, men som inte är självklart tillfrågade. Detta är som sagt en viktig idé i en samverkansideologi. Det var också utgångspunkten i Utvecklingsrådets programsatsning *Arbeta utan stress*.

ETT NÄTVERK FÖR SJÄLVHJÄLP

Det är en utmaning för varje organisation att klara

balansen mellan ambitioner och tillgängliga resurser. Ambitionerna formuleras, dels av uppdragsgivaren, dels av ägarna eller som i fallet med statliga myndigheter; av det politiska systemet. Dels finns det egna interna ambitioner, som uttrycks av högsta ledningen ofta som en operationalisering av de yttre kraven, men också personalen har sina ambitioner med både verksamhet och den egna uppgiften. De egna ambitionerna kan gälla såväl verksamhetens omfattning och kvalitet som interna arbetsförhållanden.

Även om statens kaka alltid varit liten, har villkoren för statliga myndigheter skärpts väsentligt under det senaste tiotalet år, genom den offentliga sektorns pågående omvandling och minskade ekonomiska resurser i kölvattnet av 1990-talets kris i den offentliga ekonomin. Kraven ökar när det gäller servicenivå och kundanpassning samtidigt som den ekonomiska pressen tilltagit. För många anställda handlar det om att göra mer – som resultat av både egna och andras ambitioner – med mindre resurser. Risken för överbelastning, stress och utbrändhet ökar därmed.

År 2001 tog styrelsen för samarbetsorganet Utvecklingsrådet för den statliga sektorn beslut om att genomföra en programsatsning – *Arbeta utan stress* – på området stress och utbrändhet inom myndighetsvärlden. Detta var ett sätt att öka tillgängligheten av kunskap och att stödja lokala parter möjligheter att gemensamt omsätta teorier till praktisk handling. Utvecklingsområdet ingår som en del i rådets partsgemensamma satsning *Satsa Friskt* för bättre arbetsmiljö och sänkta sjuktal inom statliga verksamheter.

Det övergripande syftet för *Arbeta utan stress* är att stimulera lokala initiativ, som syftar till att motverka stress och stressrelaterad ohälsa på statliga arbetsplatser. En utgångspunkt är att utveckla nytänkande i angreppssätt och åtgärder. Flera myndigheter, som bedrev eller planerade projekt på stressområdet med ekonomiskt stöd från Utvecklingsrådet, hade efterfrågat erfarenhetsutbyte kring dessa frågor. Inom området skapades därför på prov två projektstödande nätverk. Man valde termen nätverk, även om strukturen är mer formaliserad och strukturerad, än vad som kanske normalt förknippas med organiska eller spontana nätverk.

Utvecklingsrådets uppgift är att stimulera parts-gemensamt utvecklingsarbete. Det var därför en förutsättning att båda parter deltog i nätverksarbetet och

i projekten. Arbetsmiljö är dessutom ett område där arbetsgivare och fackliga organisationer har ett tydligt gemensamt ansvar.

Även om nätverken organiserades av Utvecklingsrådet var innehållet i nätverken eller i projektarbetet inte specificerat. Grundtanken med nätverken var att tillhandahålla en arena för erfarenhetsutbyte liksom för inspiration, reflektion och analys. Betoningen låg lika mycket på lärande som på problemlösning. En del av den pedagogiska ansatsen var att formerna för träffarna utvecklades i takt med att de lokala myndighetsprojekten fortskred. Den totala tiden var dock på förhand satt till två år. Förslaget att träffas i nätverket under en hel dag var sjätte vecka ansågs av deltagarna som lämpligt. Under de två åren genomfördes fjorton respektive femton nätverksträffar i nätverken.

ORGANISERING AV NÄTVERK

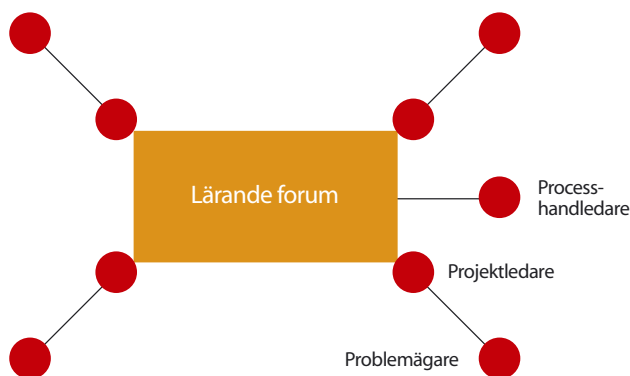
Då myndigheterna var av olika storlek bildades Lilla nätverket respektive Stora nätverket. I det lilla ingick fyra myndigheter med 30–150 anställda och i det stora sex myndigheter med 400–1 000 anställda. Avgörande för indelningen var främst olikheter i tillgång på specialistresurser på personalområdet, men också i de organisatoriska förutsättningarna för ett förändringsarbete. Att verksamhetens form och innehåll var olika sågs däremot som positivt – man lär som regel mer av olikheterna. I Lilla nätverket som träffades mellan december 2002 och november 2004 deltog Internationella programkontoret, Räddningsverkets skola i Rosersberg, Statens ljud- och bildarkiv samt Åklagar-kammaren i Uppsala. Det Stora nätverket startade i maj 2003 och avslutades i juni 2005. I det nätverket deltog Lantmäteriet, Länsstyrelsen i Stockholms län, Mittuniversitetet, Kronofogden i Göteborg, Kronofogden i Stockholm samt Mälardalens högskola.

Organiseringen av nätverken bygger på en modell för lärande nätverk och som tillämpats i många olika sammanhang¹. Modellen förutsätter parallella skeenden på flera nivåer. Grunden är de deltagande myndigheternas utvecklingsprojekt, som i nätverket företräds av den lokala projektgruppen. Utöver projektgruppen ska det lokalt finnas en problemägare, för vilken det är viktigt att problemet löses och som har befogenheter att avsätta resurser till projektet och aktivt ge det legitimitet och stöd. Problemägaren är även mottagare av resultatet av utvecklingsarbetet och

ska dra lärdomar liksom eventuella policymässiga slutsatser av erfarenheterna. Vanligen t.ex. vid ledar- eller organisationsutvecklingsprogram är problemägaren en högre chef. För myndigheternas del var den lokala samverkansgruppen eller motsvarande, dvs. högsta ledningen och de fackliga ordförandena en kollektiv problemägare.

Själva nätverksmötet utgjorde den gemensamma arenan för de lokala projektgruppernas lärande och problemlösning. Mötena planerades och leddes i första hand av projektledaren för Arbeta utan stress, Britt-Marie Thulestedt, med stöd av Jan Forslin, professor vid KTH, som vetenskaplig rådgivare. Vidare skickades en dokumentation efter varje träff till deltagarna som stöd för det lokala förankringsarbetet och uppföljningen av det egna förändringsarbetet. Den var också till stor hjälp vid introduktionen av nya deltagare eller som uppdatering för dem som varit frånvarande vid något möte.

Utvecklingsrådet följde arbetet i nätverket bl.a. genom att vara representerat i mötena. I styrgruppen för Arbeta utan stress diskuterades arbetet och planeringen löpande. Nätverk som arbetsform för samverkan är en viktig erfarenhet både för Utvecklingsrådet och dess ingående organisationer. Projektarbetena följdes dessutom genom de skriftliga delrapporteringar som myndigheterna lämnade.



Nätverksmötenas innehåll kan delas in i två delar, där den ena delen bestod av reflektion och erfarenhetsutbyte kring det egna utvecklingsarbetet. Den andra delen bestod av inspiration och kunskapsinhämtning i form av teoretiska och praktiska inslag, ofta med externa medverkande. Varje träff hade ett tema, som bestämdes dels utifrån en teoretisk modell för förändringsarbete, dels utifrån deltagarnas bedömda behov

och uttryckta önskemål. Eftersom förutsättningarna för förändringsarbete är olika i stora och små myndigheter var behovet av stöd olika i nätverken. De små myndigheterna behövde mer processtöd än de stora myndigheterna, som efterfrågade mer teorier och metoder. De teoretiska inslagen och externa exemplen ”processades” under mötet i form av gruppdiskussioner om relevans och lärdomar.

Erfarenhetsutbyte och deltagarnas stöd för problemlösning och reflektion var centrala redskap i pro-

jektstödet. För att öka öppenheten kring projekten och därmed möjligheterna till adekvat stöd gavs ”hemuppgifter” mellan träffarna. Hemuppgiften sökte fokusera på kritiska frågor för projektens framåtskridande och redovisades vid påföljande träff för de andra i nätverket. Som exempel kan nämnas; analys av stress-situationen, formulering av vision och projektplan, förankring av projektet och i slutet av nätverkstiden fick deltagarna formulera en plan för hur projektet skulle inlemmas i organisationen.

Förändringens teori

Nätverkens planering var som nämnts öppen, med låg grad av styrning och hög grad av anpassning till skeendet i projekten. Som tankestöd introducerades två modeller för förändringsarbete. För förståelse av sociala förändringars dynamik användes i det ena fallet socialpsykologen Kurt Lewins klassiska trefasteori² från 1947: uppluckring, förändring och stabilisering eller konsolidering (unfreezing, change och refreezing i Lewins terminologi). Denna teori kompletterades med en mycket använd åttastegsmodell för förändringsprojekt utvecklad vid slutet av 1990-talet av den amerikanske forskaren vid Harvard Business School John P Kotter³. Det kan förefalla motsägelsefullt, att tillgripa en amerikansk ledningsmodell i ett svenskt samverkansprojekt. Ingen av modellerna användes dock föreskrivande och särskilt Kotter diskuterades i ett svenskt partsperspektiv. Meningen var att ge en viss tankemässig reda åt föreställningarna om förändringsprocesser – något att avvika ifrån! Under hela processen återknöts till modellerna och man kunde relatera det egna arbetet och de egna erfarenheterna till vad modellerna lärde och föreskrev.

LEWINS TREFASTEORI

Lewin ser *uppluckningsfasen* som det steg, då gamla föreställningar omprövas och därmed öppnar för nya synsätt. Detta är kanske den mest kritiska – och ofta försummade – fasen. ”Motstånd mot förändringar”, som fenomenet ofta benämns, har en psykologisk bakgrund i att en uppluckring inte genomförts adekvat. Man har så bråttom att ”komma till skott” och vet ju redan hur lösningen ska se ut. I företag och organisationer sker därför ofta förändringar – stora och små – genom att berörda personer ställs inför redan fattade beslut. Beslut går därigenom kanske snabbt att fatta, men genomförandet tar i stället lång tid och blir ofta problematiskt, bl.a. genom att lösningarna kanske är både dåligt underbyggda och dåligt förankrade

Beredskapen att gå in i något nytt ökar däremot, om alla berörda engageras aktivt i en kanske utdragen första fas. Då skapas förståelse för varför det gamla måste överges och det ges möjlighet att leva sig in i behovet av nytänkande. Därmed kan man också bidra med kompletterande bilder av behovet av förändring och öka beredskapen att ta till sig det nya. I uppluckningsfasen sker ett avlärande och en omprövning av förhärskande antaganden om verksamheten. En sådan

process kan vara svår att genomföra med bara interna resurser – man blir ju lätt hemmablind. Genom att använda nätverket för en självbespeglning ökar förutsättningarna för att distansera sig ifrån och överge det invanda.

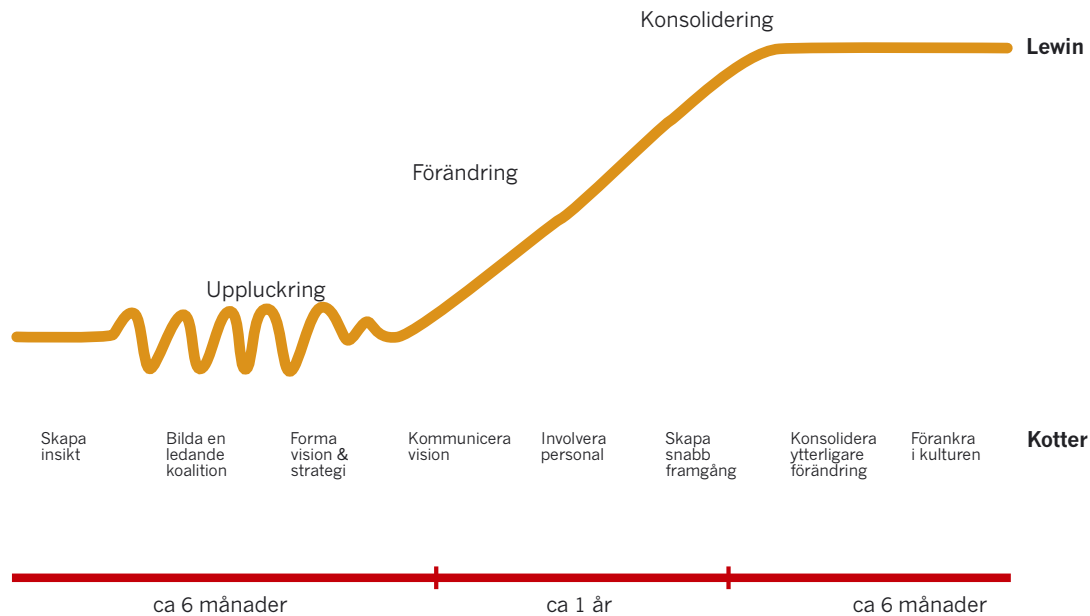
Om en uppluckningsfas fått ta sin tid kan man gå in i *förändringsfasen* med friska ögon och aptit på det nya. Fasen innebär att man formulerar och i praktiken tillämpar nya lösningar. Nu är beslutet om förändring accepterat. Man ”äger” problemet och kan konstruktivt arbeta med att skapa något nytt. På detta stadium söker man aktivt efter ny relevant kunskap och kan studera olika alternativ och lära av andras lösningar. Pilotprojekt under den här fasen är värdefulla genom att visa att projektet har startat och ger resultat, att man menar allvar. Pilotprojekt ger också möjlighet att testa olika idéer på mindre enheter innan de införs i hela organisationen.

Arbetet i förändringsfasen är ofta både omfattande och tar lång tid, beroende på hur omfattande eller genomgripande förändringen är. Förändringsarbetet är också det man normalt förknippar med förändring, varför man missar uppluckringen, men heller inte skänker den påföljande *stabiliserings- eller konsolideringsfasen* tillräcklig uppmärksamhet och energi. Den fasen är kritisk för förändringens möjlighet att överleva och kräver att organisationen i övrigt anpassas och harmonieras med det nya. Fasen utgör inledningen på en fortlevnad i den nya formen och innebär stabilisering och bekräftelse av det nya. I denna process har den interna förankringen en avgörande betydelse, liksom att man får till stånd stödjande förändringar i den organisatoriska omgivningen. Ledning och fack måste klart signalera att det nya är bestående. Förändringen ska under den här fasen implementeras i hela organisationen.

... OCH KOTTERS ÅTTA STEG

För att mer konkret diskutera vad som kan behöva göras under de olika faserna som Lewin beskriver, användes Kotters åttastegsmodell. Kotter gör själv inte någon referens till Lewin, men vid en genomläsning framstår Lewin som ett underliggande tankemönster. I figuren nedan görs en hypotetisk förening av Lewins och Kotters idévärldar.

EN FÖRENING AV LEWINS OCH KOTTERS IDÉVÄRLDAR



För att inte någon fas skulle ”komma bort” kopplades Lewins tre faser till en ungefärlig tidplan, där uppluckringsfasen bedömdes pågå under sex månader, förändringsfasen under cirka ett år och konsolideringsfasen ta något halvår. I praktiken följde myndigheternas projekt denna tidsplan i varierade grad.

Innebörden av Kotters åtta steg anpassades till myndigheternas förändringsarbete och delades in under Lewins tre faser. Under uppluckringsfasen var det Kotters tre första steg som skulle genomföras:

1. Skapa insikt

Att skapa insikt innebär att medvetandegöra organisationen om vikten av en förändring – *sense of urgency*. I detta fall handlade det bl.a. om att:

- Kartlägga arbetsmiljö och stressfaktorer.
- Identifiera problem och diskutera vad som händer om inget görs.

2. Bilda en ledande koalition

Som steg två menar Kotter, behöver man identifiera nyckelpersoner som kan och vill vara bärare av och förespråkare för det nya. Kotter utgår då från den hierarkiska ledningsstrukturen, medan det i detta fall gällde att få partsrepresentanter att bilda en livskraftig och samverkande koalition genom att:

- Sätta samman en grupp med tillräckliga befogenheter för att leda förändringen.
- Få gruppen att fungera som ett lag.

3. Utveckla en vision och en strategi

Varje förändring behöver en tydlig vision: Vart ska förändringen leda? Vad vill vi uppnå? Hur ska vi ta oss dit? Det innebär:

- Skapa en vision som hjälper till att ge förändringsinsatsen en inriktning.
- Utveckla strategier för att uppnå denna vision.

Dessa steg genomförs av den ledande koalitionen. Det kan ske med eller utan förankring hos eller medverkan av andra interna aktörer. Däremot kommer övriga berörda att spela en större roll under den påföljande förändringsfasen, när Kotters nästa tre steg ska genomföras.

4. Kommunicera visionen

- Den vägledande koalitionen är visionens och strategins främsta talesmän och förespråkare. Det är också viktigt att medlemmarna i koalitionen själva uppvisar ett beteende i enlighet med visionen.
- För att få genomslag behöver man använda alla till

buds stående medel för att förmedla visionen och strategin.

5. Involvera personalen

Detaljer och lösningar ska konkretiseras. Vid stora projekt kan arbetsgrupper ägna sig åt olika delfrågor, men alltid arbeta i linje med visionen. Ytterligare uppgifter under detta steg är att:

- Avlägsna hinder för förändringar.
- Förändra system eller strukturer som motverkar förändringsvisionen.
- Uppmuntra till risktagande och icke-traditionella idéer, aktiviteter och handlingar.

6. Skapa snabb framgång

En av koalitionen viktigaste uppgifter är att skapa intresse kring förändringsarbete genom att:

- Planera och genomföra för påtagliga förbättringar eller framgångar.
- Ge synbar erkänsla och uppmärksamhet för de personer och grupper som bidragit.

Det är under förändringsfasen som det mesta arbetet utförs och många personer omfattas av projektet. Det handlar om en uppreppande process, där man får justera sina lösningar i ljuset av vunna erfarenheter. Det är därför viktigt att man inte ser omarbetningar som misslyckanden.

Under den avslutande konsolideringsfasen gäller det att främja förändringens överlevnad och skapa samstämmighet i den övriga organisationen i förhållande till det nya. Även här faller mycket av ansvaret

på projektgruppen, men problemägaren har nu en allt viktigare funktion i Kotters två avslutande punkter .

7. Initiera ytterligare förändring

- Utnyttja den ökade trovärdigheten för att förändra alla system, strukturer och policyer, som inte passar ihop och inte passar in i förändringsvisionen.
- Engagera och utveckla personer som kan genomföra förändringsvisionen i sin helhet.
- Förstärk processen med nya projekt, teman och förändringsfaktorer.

8. Förankra de nya inställningarna i organisationskulturen

- Många grupper och intressenter behöver arbeta sig in i det nya och förmå se det som en möjlighet till egen utveckling. Här kan handledning behövas av t.ex. koalitionsgruppen eller någon intern eldsjäl.
- Betona betydelsen av samverkan vid utveckling av det nya. Låt framgången bli bekräftelse av samverkansinstrumentet och därmed bädda för fortsatt gemensam problemlösning.

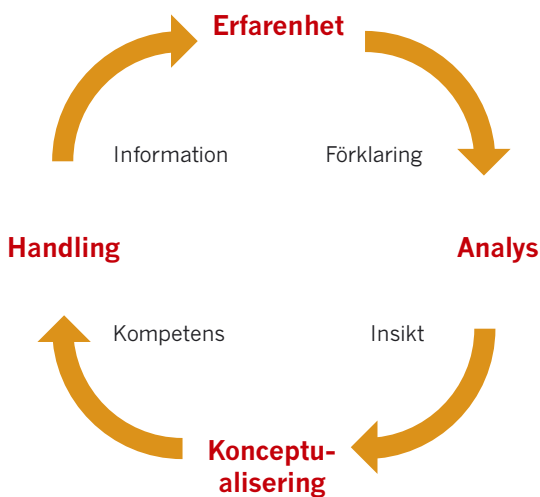
Kotters många punkter kan ses som en checklista och underlag för funderingar kring det egna förändringsarbetet och har inte följts slaviskt av de deltagande myndigheterna.

I den fortsatta redovisningen av programarbetet ligger fokus på skeendet som det speglats i nätverksmötena och den följer Lewins fasindelning. Men först något om lärande.

Lärande – en cirkulär process

Det gemensamma arbetet i ett nätverk vilar på idén om ett erfarenhetsbaserat lärande. Den problemlösning som sker i projekten är också en möjlighet till lärande för individer och grupper, något som dock förutsätter återkoppling och reflektion. Den amerikanske psykologen David Kolb⁴ har utvecklat en teori om erfarenhetsbaserat lärande, som legat till grund för organiseringen av nätverket och dess arbetsformer. Teorin kan sammanfattas i enkel modell:

ERFARENHETSBASERAT LÄRANDE, MODIFIERAT EFTER DAVID KOLB



Kolb ser lärande som en cirkulär process, som just bygger på erfarenhet och reflektion. I grunden ligger handlingen och vi människor handlar ju ständigt; i arbete och privat, ensamma och tillsammans med andra, planerat eller improviserat, på order eller utifrån eget skön. Bakom handlingen ligger intentioner, behov och målföreställningar. Varje handling leder till erfarenhet, dvs. ett ofta emotionellt laddat resultat av vårt handlande. Uppnåddes målet? Uppstod effekter som vi inte förutsett och inte heller önskade? Eller tvärtom överraskade positivt? Denna återkoppling innebär att vi får bekräftat om vi lyckades, lyckades delvis eller om det inte fungerade. Så prövar vi på nytt och förbättrar och förfinar gradvis vårt handlande. Denna typ av lärande är det mest elementära och vanligaste. Det gäller kanske främst enkla situationer och vårt ”vardagshandlande”.

Så långt är allt väl. Men för att få en djupare

förståelse för en situation eller ett problem behöver vi utveckla vår kunskap ytterligare. Genom att avsätta tid för reflektion kan vi analysera varför det gick som det gick, hur saker och ting hänger ihop samt vad som är orsak och verkan. Detta är särskilt viktigt om man i grunden behöver ompröva, och inte bara förfin, sitt handlande. Det räcker i det fallet inte med, att bli bättre på det man redan gör. Ändrade betingelser gör att ett helt nytt beteende och en ny kunskap behöver utvecklas och etablerade antaganden överges.

Detta kan vara svårt att klara på egen hand. Det kräver tid att distansera sig till sitt eget handlande och till sin egen kunskap. Särskilt i ett hetsigt arbetsliv med ständig tidsbrist och akututtryckningar, högar som växer och för små resurser, osäkerhet och svåra problem tillgriper man det beprövade och kända, det man redan kan. Det går ju fortast och är enklast. Något utrymme för reflektion finns inte och man upplever kanske inte heller något behov av att tänka nytt – finns det alls något nytt att tänka? Det är här nätverket liksom den egna samverkansgruppen kan vara en avgörande resurs för att under milda former tvinga fram en reflektion och ett fördjupat lärande.

För att världen i sin komplexitet ska vara hanterlig skapar vi oss en mer abstrakt bild, som gör att vi kan sortera in många händelser och fenomen under några få kategorier. ”Inget är så praktiskt som en bra teori”. Analysen behöver komma till en slutsats i en konceptuell begreppsbildningsfas – vi kommer till insikt. Vi bestämmer oss då för hur vi ser på vår värld, vilka begrepp vi nu behöver för att förstå och hantera den. Begreppen kan vara våra alldeles egna och privata, eller delade med andra, eller något vi läst i en bok. Lärandet på denna nivå innebär, att vi har skaffat en ny uppsättning begrepp och relationer mellan dessa, som gör oss bättre rustade i den nya situationen – mer kompetenta i vårt handlande. I nätverket och i samverkansgrupper utvecklas nya och gemensamma begrepp på basis av den vunna erfarenheten, men också från kontakter med andra, föreläsningar, skrifter. Det viktiga är att den kunskapen både är reflekterad och förankrad. Man kan säga att den då fungerar som en ”lokal teori” om t.ex. stressbekämpning eller samverkan i organisationer.

Utifrån denna syn på lärande blir den sociala kvalitén i nätverksträffarna, t.ex. öppenhet, tillit, inlevelse, nyfikenhet av avgörande betydelse. Nätverksledning-

ens gruppdynamiska kompetens är därvidlag central, liksom de befremjande tekniker som utvecklats.

Programarbetets uppläggning har således haft sin grund i tre olika teoretiska utgångspunkter:

- Kurt Lewins syn på dynamiken i sociala förändringsförlopp

- John Kotters mer normativ modell för hur man leder organisatorisk förändring, samt
- David Kolps teori om erfarenhetsbaserat lärande.

Innehållsligt har ett antal olika teoretiska bidrag tillkommit.

DE SMÅ MYNDIGHETERNA OCH DERAS PROJEKT I KORTHET

Internationella programkontoret

Internationella programkontoret (IPK) stödjer skolor, företag, organisationer och enskilda individer att delta i internationellt samarbete. Det kan gälla allt från internationella samarbetsprojekt inom utbildning och kompetensutveckling till praktik och studier utomlands.

IPK har 60 anställda och är enligt personalen en trivsamt arbetsplats med låg sjukfrånvaro och hög delaktighet. Arbetsbelastningen är dock ojämn och arbetstopparna är en orsak till att en stor del av personalen upplever en hög grad av stress. IPK administrerar både EU-program och andra internationella program och aktiviteter inom utbildningsområdet och det är vid ansökningstillfällena till dessa program som arbetsbelastningen blir extra hög. En undersökning visade att drygt hälften av medarbetarna hade upplevt en hög grad av stress under det senaste halvåret och cirka en fjärdedel av personalen upplevde det varje dag

Genom projektet *IPK en arbetsplats i utveckling* ville man angripa problemet från olika infallsvinklar så som organisatoriska faktorer, relationer mellan arbetskamrater, framtida behov etc. Arbetet fokuserades inledningsvis på att ringa in vad som orsakade stress i arbetet. Under en utvecklingsdag för hela personalen gjordes en kartläggning av myndighetens problemområden. Detta arbete låg sedan till grund för en handlingsplan.

Räddningsverkets centrum för risk- och säkerhetsutbildning i Rosersberg

Skolan i Rosersberg är en av Räddningsverkets fyra skolor och utbildar varje år cirka 2 000 personer inom områdena skydd och beredskap mot olyckor. Utöver de fasta utbildningarna bedriver de uppdragsutbildningar för räddningstjänsten, kommuner, myndigheter och företag inom till exempel krishantering, ledarskap och farligt gods.

Räddningsverkets skola i Rosersberg tvingades av ekonomiska skäl till stora nedskärningar under våren 2003. 40 av de 170 anställda varslades om uppsägning. Omstruktureringen innebar att en del arbetsuppgifter försvann, men det huvudsakliga utbildningsuppdraget kvarstod samtidigt som kraven på marknadsorientering ökade.

Redan innan nätverket startade arbetade myndigheten aktivt med att förebygga stress, bland annat hade cheferna utbildats i stresshantering. Före omstruktureringen visade en undersökning att den höga arbetsbelastningen inte var den största stressfaktorn, utan att det mer var en fråga om organisation. Med projektet *Jobba rätt – må bra* ville man tydliggöra och utveckla arbetsprocesserna. Målet var att undvika dubbelarbete och samtidigt öka samverkan inom skolan.

Statens ljud- och bildarkiv

Statens ljud- och bildarkiv (SLBA) har två uppdrag dels bevara kulturarvet inom ljud och rörlig bild, dels tillhandahålla material till forskning. Målet är att på sikt samla, bevara och tillhandahålla hela den svenska produktionen av inspelat ljud och rörliga bilder. Arkivmaterialet är inte till för utlåning, men kan studeras på plats.

SLBA har cirka 70 anställda och hade generellt sett inga stora problem med stress i arbetet. Dock visade en enkätundersökning som genomförts tidigare, att stress var ett problem vid en av myndighetens enheter. En av orsakerna ansågs vara att exponeringen av myndigheten ökat och materialet som de tillhandahåller utnyttjas mer. För att komma till rätta med stressen på enheten genomfördes ett framgångsrikt arbete, delvis tillsammans med stöd av företagshälsovården.

Orsaken till att delta i nätverket var att man ville utveckla samverkansformerna då detta sågs som ett sätt att förebygga stress. Eftersom man

avvaktade en omfattande översyn av verksamheten startades inte något projekt under nätverkstiden. Men i slutfasen lämnades en ansökan in till Utvecklingsrådet om projektbidrag för konsultstöd vid den kommande omorganisationen.

Åklagarkammaren i Uppsala

Åklagarverksamhet bedrivs vid 43 åklagarkammare i Sverige. Sedan 2005 är de samlade i en enda myndighet Åklagarmyndigheten. Tidigare var de indelade i sex regionala myndigheter.

Åklagarkammaren i Uppsala är en mindre enhet med ett 30-tal anställda. Personalen är ung och flera är föräldralediga. Underbemanning, bristande delaktighet och mycket ensamarbete gör att många medarbetare känner sig stres-

sade. Dessutom är det svårt för många att själva definiera vad som är en rimlig arbetsinsats eftersom atmosfären är väldigt kravfylld.

Kammaren initierade därför ett projekt som syftade till att minska stressen genom ökad delaktighet och att alla anställda skulle få större kontroll över planeringen av det egna arbetet. Genom ökad samverkan var också målsättningen att nivån på en rimlig arbetsinsats skulle bli tydligare. Projektet avsågs att senare kunna införlivas i hela åklagarmyndigheten. Projektarbetet avstannade dock på grund av omorganiseringen av myndigheten. Men ett halvår efter att nätverket upphörde kunde man återuppta projektarbetet.

DE STORA MYNDIGHETERNA OCH DERAS PROJEKT I KORTHET

Kronofogdemyndigheten i Göteborg

Kronofogdemyndigheten i Göteborg har fem kontor i Västra Götalands län. Totalt har myndigheten drygt 400 anställda. En klimatundersökning visade att nära hälften av personalen kände att de var utsatta för kraftig stress. Sjukskrivningarna, de flesta i form av långtidssjukskrivna har också ökat kraftigt de senaste åren.

Myndigheten hade redan påbörjat projektet *Frisknärvaro* när de kom in i nätverket. Projektet syftade till att få fram de faktorer som orsakar stressen och att man tillsammans i olika arbetsgrupper skulle hitta lösningar. Ett delmål var att vid slutet av år 2003 skulle den upplevda stressen vara lägre än 2001 och sjuktalen vara högst på samma nivå som 2002.

Många av de långtidssjukskrivna på myndigheten är över 50 år, vilket ger en hänvisning om att arbetsplatsen bättre behöver ampasas till äldre arbetskraft. Idag är myndighetens arbete så uppdelat att det inte finns många alternativa arbetsuppgifter för dem som behöver byta arbetsuppgifter. Inom projektet har man därför tittat på attityder till äldre, både bland chefer och bland medarbetare. Attityden visade sig ofta vara negativ. För att förändra den inställningen genomfördes dialogseminarier och utbildningar inom området äldre och arbete.

Kronofogdemyndigheten i Stockholm

Kronofogdemyndigheten har till uppgift att fastställa och driva in skulder. Från januari 2006 slogs alla kronofogdemyndigheter samman till

en myndighet. Det innebär att delar av verksamheten kommer att försvinna från Stockholm och förläggas till andra orter.

Kronofogdemyndigheten i Stockholm har cirka 400 anställda. Under nätverkstiden avvaktade man besked om hur den nya organisationen skulle formuleras. Det skapade en osäkerhet kring hur det långsiktiga arbetet mot stress skulle utformas. På myndigheten bedrevs ändå en rad aktiviteter med fokus på en bra arbetsmiljö, utan ekonomiskt stöd från Utvecklingsrådet.

Klimatundersökningar som genomförts visade att cheferna har högt förtroende, samtidigt som många upplevde att de hade dålig kontakt med chefen. Man ansåg inte heller att utvecklingssamtalen var meningsfulla. I de partsgemensamma diskussionerna var man överens om att utvecklingssamtalen är viktiga för delaktigheten. Därför påbörjades ett arbete för att förbättra och utveckla PU-samtalen. Myndigheten har en hög åldersstruktur och står inför ett stort rekryteringsbehov. Intresset var därför stort för frågor kring ålder och arbetsliv samt hur man skapar en attraktiv arbetsplats.

Lantmäteriet

Lantmäteriet ska verka för en ändamålsenlig fastighetsindelning och ansvarar för grundläggande landskaps- och fastighetsinformation. Lantmäteriet har cirka 2 000 anställda. Huvudkontoret är placerat i Gävle, men verksamheten är spridd över hela landet.

I slutet av 90-talet skedde en stor organi-

sationsförändring i kombination med en stor teknikförändring. Som en följd av förändringarna ökade arbetsbelastningen och sjukfrånvaron. Projektet *Att arbeta utan stress i Lantmäteriet* syftar till att skapa ett paket av insatser mot stress i arbetet, både genom chefsutveckling och olika stödinsatser för de anställda.

Lantmäteriet har som ambition att genomföra en organisationsanalys varje år som avdelningscheferna kan ha som grund för att formulera handlingsplaner. Projektet innefattade hela myndigheten, vilket gjorde att förankringsprocessen tog längre tid än beräknat för projektgruppen. Dessutom avstannade arbetet under en tid i avvaktn på ny generaldirektör.

Länsstyrelsen i Stockholm

Länsstyrelsen är regeringens och riksdagens förlängda arm på länsnivå. Det innebär till exempel att kontrollera att olika verksamheter följer lagar och riktlinjer, pröva överklaganden av kommunala beslut samt ge bidrag till olika verksamheter.

Länsstyrelsen i Stockholm har cirka 450 anställda. Redan i slutet av 1990-talet framkom att stressrelaterade sjukskrivningar förekom inom myndigheten. De två första personalenkäterna som genomfördes styrkte också dessa signaler. Cheferna upplevde en generell ökning av stressen även om det fanns skillnader mellan enheterna. Ökad irritation i arbetsgruppen och långa stressrelaterade sjukskrivningar var de vanligaste effekterna. De flesta långtidssjukskrivna var mellan 30 och 35 år. För att komma tillrätta med problemen startade myndigheten projektet *Satsa friskt genom att motverka stressrelaterad ohälsa och förebygga sjukfrånvaro*. Arbetet inom projektet omfattade den totala arbetsmiljön, det vill säga alla förhållanden som påverkar de anställda. Att varje individ har ett egenansvar för sin hälsa ansåg man var viktigt att tydliggöra. Cheferna utbildades i hälsobringande ledarskap och friskvården för personalen utökades.

Mittuniversitet

Mittuniversitetet blev 2005 det yngsta univer-

sitetet i Sverige. Universitetet har drygt 1 000 anställda och cirka 14 000 studenter fördelat på fyra orter; Härnösand, Sundsvall, Östersund och Örnsköldsvik. Högskolan erbjuder utbildning bland annat inom samhällsvetenskap, beteendevetenskap, media och naturvetenskap.

Högskolan är relativt ung och verksamheterna vid de fyra orterna har tidigare inte varit en gemensam myndighet. Därför finns ett behov av att utveckla arbetsorganisationen. Projektet *Arbeta utan stress* syftar till att få en effektivare arbetsorganisation, fungerande psykosociala förhållanden och minskat antal långtidssjukskrivna. Förbättringar av den psykosociala arbetsmiljön ska föreslås utifrån en kartläggning. Projektet syftar också till att förbättra arbetsplatsträffarna och utveckla samverkansavtalet för att uppnå ökad delaktighet och förbättrad kommunikation inom universitetet.

Mälardalens högskola

Mälardalens högskola har över 1 000 anställda och cirka 16 000 studenter. Skolan har campus i Eskilstuna och Västerås. Högskolan bedriver utbildning och forskning inom teknik, naturvetenskap, humaniora, samhällsvetenskap och vård.

Projektet *Den goda arbetsplatsen – ett samverkansprojekt* syftar till att utveckla det systematiska arbetsmiljöarbetet och att förbereda för en arbetsmiljöcertifiering enligt OHSAS 18001. Målsättningen är att skapa den goda arbetsplatsen genom att utveckla rutiner och processer samt öka delaktigheten genom förbättrade utvecklingssamtal. Projektet innefattar även två pilotprojekt som genomförs på en av högskolans institutioner. Ett delprojekt syftar till att utarbeta en systematik i arbetssättet för en hälsofrämjande arbetsplats. Detta genom att skapa vardagsarenor där fysiska, psykiska och sociala faktorer samverkar och stöttar individens hälsa. Det andra delprojektet har som mål att skapa ökat inflytande och delaktighet för medarbetarna. De två pilotprojekten ska utmynna i en arbetsmodell för minskad stress i arbetet som kan föras ut i hela organisationen.

Uppluckringsfas

Uppluckringsfasen innebär att ifrågasätta och mjuka upp invanda föreställningar. Deltagarna ska skapa insikt och förbereda för förändring och utveckling av arbetsmiljön på den egna myndigheten. Inledningsvis måste problemägaren som därmed är uppdragsgivare för projektet identifieras. En ledande koalition ska bildas, som ska driva projektet under denna fas samt ta fram en vision och strategi. Problemägare på samtliga myndigheter var högsta ledningen tillsammans med fackklubbsordförandena. Samverkansgruppen, eller motsvarande, bildade tillsammans med den partssammansatta projektgruppen en ledande koalition.

Nätverkets uppgift under uppluckringsfasen var att undersöka möjliga framgångsvägar och lägga grunden för ett förändringsarbete. Det utan jämförelse största misstaget man gör vid ett förändringsarbete, enligt både Lewin och Kotter, är att man rusar åstad utan att först ha övertygat chefer och personal om behovet av förändring. Det är också vanligt att man underskattar de svårigheter som är förknippade med att åstadkomma förändringar.

Det tredje misstaget är att man inte formulerar en tydlig vision eller tydliga mål. Utan en vision kan en förändringsinsats ofta sönderfalla i en rad förvirrande, oförenliga och tidskrävande projekt, som leder i fel riktning eller ingenstans alls. Därför är det enligt Kotter viktigt, att den ledande koalition driver projektet och håller visionen levande. Visionen spelar en nyckelroll genom att den hjälper till att styra, samordna och inspirera människors handlingar.

Man behöver skilja mellan vision och mål. Visionen är långsiktig och anvisar en önskvärd bild av t.ex. en verksamhet och är begriplig, meningsfull och inspirerande, men inte nödvändigtvis konkret i detaljerna. Det är ett kraftfullt ledningsinstrument i det goda fallet.

För de flesta verksamheter finns det en vision – mer eller mindre uttalad, mer eller mindre meningsfull och inspirerande. En viktig uppgift för deltagarna är att jämkasamman myndighetsvisionen med en vision för projektet. Här finns förstås överlappande ytor som behöver tydliggöras, så att visionerna drar åt samma håll och stöder varandra. Mål ska leda till konkreta, kortsiktiga värden som man vill uppnå. De är direkta styrmedel på projektnivå och måste motiveras sakligt och kunna utvärderas.

SYFTEN OCH FÖRHOPNINGAR

De inledande nätverksträffarna är gruppdynamiskt känsliga. Det handlar om en stor grupp obekanta personer, som med oklara och okända förväntningar ska arbeta nära tillsammans. Premisserna för arbetet är vaga och osäkerheten kring den egna rollen är stor. I det läget uppstår gärna krav på struktur och en tydlig ledning, vilket också var fallet här. Processledningen gav därför en tydlig presentation av arbetsmetoden samt förklarade att det inte handlade om en kurs i stressbekämpning. Det kommer inte att finnas någon ”kursplan” och agendan utvecklas från gång till gång. Vidare kommer önskan om snabba lösningar och tillämpbar, omedelbart nyttig kunskap att frustreras. Deltagarna förväntas också vara mycket aktiva och själva bidra till lösningarna.

Det var viktigt att redan från början diskutera vad man förväntar sig av nätverksarbetet. Vid första nätverksträffen fick deltagarna därför gå igenom förhoppningar och farhågor. Därefter formulerades ett gemensamt syfte för nätverkets arbete. I Lilla nätverket formulerades syftet som ”Att främja hållbara arbetsmiljöer genom kunskaps- och erfarenhetsutbyte och via goda exempel och metoder öka kompetensen att hantera stressrelaterade frågor i det lokala arbetet.” Deltagarna i det Stora nätverket formulerade sitt syfte som ”Att inspirera och stödja varandra för att utveckla metoder och kunskap för en bättre arbetsmiljö utan stress.”

I båda fallen låg deltagarnas uttalade syfte väl i linje med programmets intentioner.

De förhoppningar och farhågor som de båda grupperna formulerade var ganska lika. Förhoppningarna på samarbetet i nätverken var främst:

- Mer tid för reflektion kring det egna arbetet
- Utbyte av idéer och goda exempel
- Återkoppling från engagerade deltagare
- Få styrka, energi och inspiration
- Få uppslag till metoder och instrument
- Höja tempot i det egna arbetet.

Öppenhet och aktivt deltagande ansågs vara viktiga faktorer för att förväntningarna skulle infrias. Regelbundenheten i mötesnärvaron betonades och att det i möjligaste mån var samma personer från de olika myndigheterna som deltog. För att hålla hög kvalitet

i erfarenhetsutbytet gäller det också att deltagarna avsätter tid för arbetet med projekt och nätverk. Det viktigaste ansågs ändå vara att nätverket skulle ge tid till reflektion över det egna projektet. Genom en aktiv återkoppling från de övriga deltagarna förväntade man sig att få energi och inspiration att driva sina projekt framåt. Man förväntade sig däremot inte att få sig förelagt exakt hur projekten skulle drivas.

De farhågor som deltagarna eventuellt hade gällde mer resurserna och situationen på den egna myndigheten såsom:

- Brist på intern förankring
- Ständiga organisationsförändringar
- Svårt att få tiden att räcka till
- Svårigheter att mobilisera resurser.

Det är värt att notera, att redan tidigt i programmet delade deltagarna programledningens uppfattning om mål och arbetsformer. Man hade inte anmält sig till i en stresskurs, utan var beredd att själv lösa sina problem – med stöd av varandra.

INSPIRATION OCH KUNSKAP

Även om deltagarna således var inställda på en aktiv roll, fanns förstås behov av kunskapsstillskott. För att stimulera diskussionerna och ge ny kunskap bidrog externa föreläsare med erfarenheter och kunskaper kring olika teman och frågeställningar. Enligt förväntningarna var det snarare arbetets positiva bidrag till hälsa och utveckling än stress och förslitning som

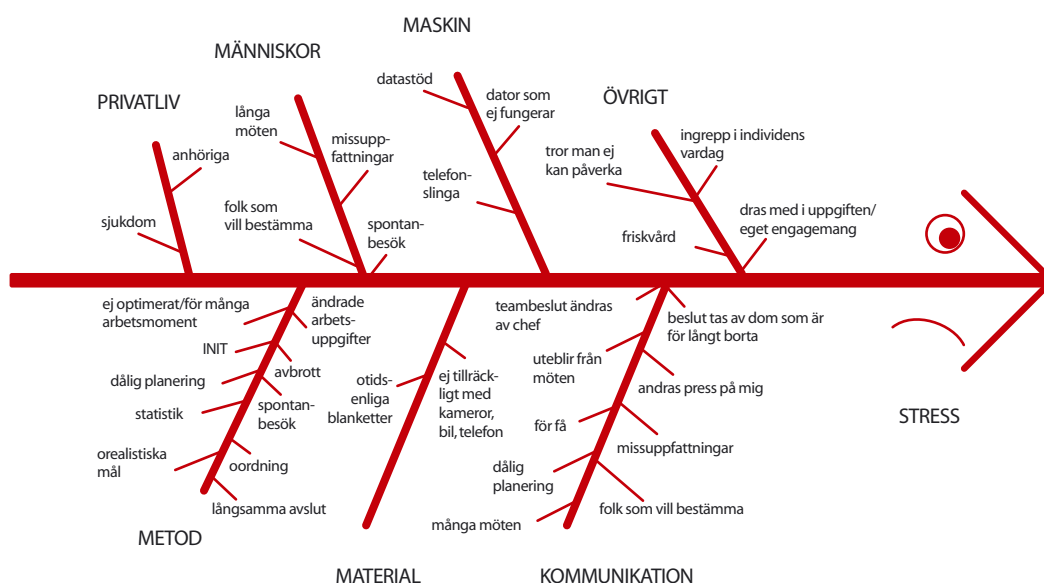
stod i förgrunden. Men under den första fasen lades ändå en grund i kunskaper om stress och vad som utvecklar stress i arbetslivet. Det andra viktiga temat var förutsättningar för ett förändringsarbete varvid Kotter och Lewin diskuterades jämte erfarenheter från samverkansprojekt i andra myndigheter.

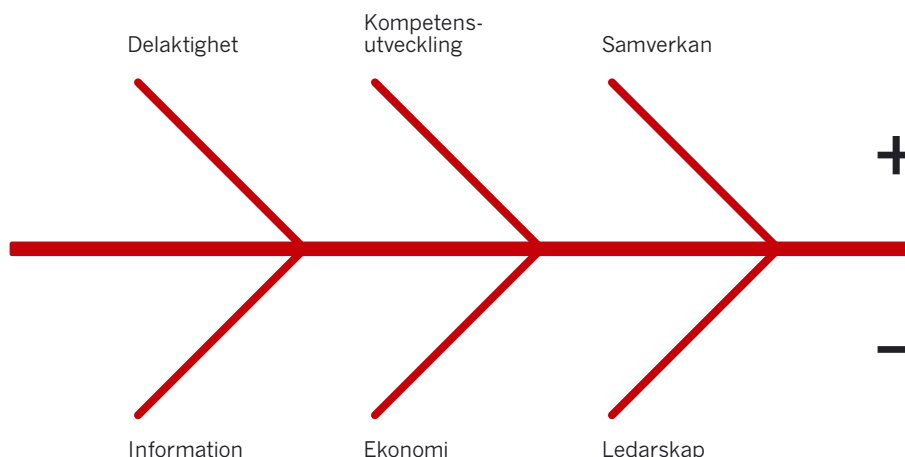
VAD ORSAKAR STRESS?

Bland nätverksmötenas teman diskuterades således faktorer som förorsakar stress och utbrändhet. Trots att tekniken gjort många delar av arbetet effektivare har arbetstempot drivits upp på grund av att organisationerna har slimmats, menade man. Därtill kommer samhällets förändrade krav på myndigheterna, som medfört att arbetsprocesser har förändrats. Mer personliga skäl är, att man inte kan göra ett så bra jobb som man vill, vilket i vissa fall beror på resursbrist eller att man ställer högre krav på sig själv än vad arbetsgivaren gör. Situationen förvärras ofta av bristande egenkontroll i arbetet

Men det handlar inte bara om arbetet, utan om individens hela livssituationen. Det är viktigt att även se till de sociala faktorerna. Det måste finnas ett fungerande samspel mellan individen och dennes omgivning.

Föreläsarna påpekade vikten av förebyggande åtgärder istället för efterbehandling i form av exempelvis rehabilitering för att komma till rätta med stress och utbrändhet. Det är viktigare att starta en process, som främjar engagemanget i arbetet, snarare än att bara rikta krafterna på att minska risken för utbrändhet.





För att gå från allmänna resonemang om stressproblematiken till den faktiska situationen på den egna myndigheten, gjorde deltagarna som hemuppgift ett s.k. fiskbensdiagram. I detta redovisas såväl plusfaktorer som minusfaktorer, det vill säga faktorer som leder till respektive motverkar stress. Varje myndighet avgjorde om hela myndigheten eller en utvald del skulle kartläggas. De som redan visste i vilken omfattning projektet skulle bedrivas gjorde sitt fiskben utifrån detta.

Myndigheterna valde olika sätt att utarbeta sina fiskbensdiagram. I ett fall valde man att sätta upp sitt fiskben i kafferummet och bjöd därmed in alla att delta i kartläggningen. Vissa myndigheter valde att koncentrera kartläggningen på vad som orsakar stress. Resultatet blev trots det en tämligen komplex och detaljrik bild.

I den andra extremen gjorde en myndighet en mer ”stilerad” modell, där information, ekonomi och ledarskap framstod som det problematiska, medan delaktighet, kompetensutveckling och samverkan utgjorde en positiv potential.

De flesta myndigheterna hade lättast att identifiera faktorer som orsakar stress. Gemensamt för de flesta var, att otydligt ledarskap, bristande kommunikation, hög arbetsbelastning och frekventa omorganiseringar hamnade på minussidan. Delaktighet, utbildning och bra medarbetarsamtal pekades ofta ut som faktorer som motverkar stress.

Fiskbensmodellen var ett sätt att börja systematisera uppfattningarna om orsak-verkan-samband inom stressområdet. De bearbetades och utvecklades under ett par träffar och i en mellanliggande hemuppgift.

SAMVERKAN ÄR GRUNDEN

Samverkan är Utvecklingsrådets grundbult och därmed också utgångspunkten för Arbeta utan stress. Även arbetsmiljölagen tar sin utgångspunkt i samverkan, som det kommer i uttryck i föreskriften om ”det systematiska arbetsmiljöarbetet”. Samverkan är därför både målet och medlet och var en röd tråd som diskuterades genom hela programmet. Vid ett par träffar behandlades samverkan mellan parterna mer grundligt. Två externa myndigheter bjöds in för att delge nätverken sina erfarenheter av att minska stress genom samverkansprojekt. I ena fallet hade man genomfört projektet med betoning på att förbättra samverkan, i det andra hade man målet att minska sjukfrånvaron. I båda fallen bidrog projektet till en förstärkt samverkan.

Dessa två exempel visade, att det varit en fördel, att hela arbetsplatsen varit delaktig under en längre tid. Genom kompetensutveckling och andra motiverande insatser hade man fått med även de medarbetare som från början var ovilliga att delta i utvecklingsarbetet. Om medarbetarna ser att de kan påverka ger det drivkraft och inspiration. Framgångsfaktorerna för dessa projekt kunde sammanfattas såsom;

- Engagerad ledning
- Allas delaktighet
- Samverkan mellan parterna
- Systematiskt arbetsmiljöarbete
- Förankring av projektet och hög prioritet
- Uthållighet.

De båda myndigheternas erfarenheter visade att förankringen har stor betydelse för ett projekts framgång.

I ett samverkansprojekt finns det dessutom flera forädlade förankring måste göras. Generellt upplevs ofta själva förankringen vara det som är mest tidskrävande och svårt att ge lämpliga former, samtidigt som detta är en så central fråga i ett samverkansprojekt.

PROBLEM OCH VISION

Vägledande för det fortsatta arbetet var att formulera en vision för det egna projektarbetet. Deltagarna fick därför som hemuppgift att formulera problemställning och vision. Problemställningen för de flesta myndigheterna gällde bristande kommunikation, problematiskt ledarskap, hög arbetsbelastning och hög sjukfrånvaro.

Visionen för de flesta myndigheter var att skapa en attraktiv arbetsplats. Några av myndigheterna räknade med stora pensionsavgångar under de närmaste åren och såg det som särskilt viktigt, att uppfattas som en attraktiv arbetsplats för att klara nyrekryteringen. En myndighet formulerade visionen: ”Styrkan i vår organisation är människorna. För att behålla och attrahera arbetskraft måste vi skapa en attraktiv arbetsplats. Den goda organisationen är en plats där människor trivs, känner sig trygga, kan utvecklas och göra ett bra arbete.”

FRUKTBAR GRUPPDYNAMIK

Under de cirka sex månader som uppluckningsfasen pågick träffades nätverken fyra respektive fem gånger. Förutom att stödja initieringen av olika projekt tog själva gruppbildningsprocessen tid i början. Arbetsmetoden för nätverken bygger på det gemensamma

lärandet och det är nödvändigt att deltagarna lär känna varandra och de myndigheter som deltar. För att erfarenhetsutbytet ska fungera, måste en trygghet skapas i gruppen. Det är genom aktivt lyssnande och gemensamma analyser av myndigheternas problembilder, som deltagarna kan hjälpa varandra att ta ytterligare steg framåt i det egna projektet. Därmed blir arbeten i mindre grupper en central del i nätverksträffarna, eftersom de ger möjlighet till fördjupade diskussioner och reflektioner, även om diskussionerna alltid redovisades och kommenterades efteråt i hela gruppen.

Formen för grupparbetena varierade. En parvis diskussion t.ex. behandlade vad som orsakar stress på myndigheten, varvid den ena myndigheten fick i uppgift att ställa klagörande och analyserande frågor kring den andra myndighetens redovisade situation. Därefter redovisade den andra myndighet, som hade ställt frågorna, den andra myndighetens problemformuleringar i form av en ”löpsedel”. Uppgiften ledde fram till kortfattade och tydliga presentationer av projektet.

HEMUPPGIFTER DRIVER PROJEKTEN FRAMÅT

Hemuppgifterna under uppluckningsfasen var fokuserade på kartläggning och problemformulering. På det sättet fick projektgrupperna stöd i igångsättande av projektet. Exempel på hemuppgifter under fasen var att:

- Beskriva vad man anser orsakar stress på den egna arbetsplatsen
- Identifiera och förankra arbetet hos problemägaren på myndigheten

LST i Stockholm Möter ökad stress och sjukfrånvaro med temakvällar

Det syftar till att få fram handlingsplaner som följs upp efter tre månader.

Bra på Länsstyrelsen

- Delaktighet
- Begränsad telefotid
- Bra arbetsmiljö – egna rum
- Åldersspridning – olika kompetenser

KFM i Göteborg höjer sina frisktal och minskar stressen!

För att nå målen finns fem områden att arbeta med:

- Ledningssystem/organisation
- Ledarskap
- Förebyggande/individ
- Äldre medarbetare

- Arbeta fram en första formulering på lokal problemställning
- Formulera en vision för det lokala projektet.

Hemuppgifterna hjälpte grupperna att driva projekten framåt och i slutet av uppluckningsfasen hade de flesta formulerat en projektbeskrivning och påbörjat förankringsarbetet. Detta trots att det tagit längre tid än beräknat för nätverken att få sin fasta konstellation.

Det Stora nätverket var fem från början, en myndighet hoppade av efter första träffen. Men eftersom andra myndigheter kom till under de påföljande tre träffarna blev det sex myndigheter som deltog i nätverket. Till Lilla nätverket hade åtta myndigheter anmält sitt intresse, men av olika skäl valde fyra efter en eller ett par träffar att avstå. Därmed nådde nätverken stabilitet först vid fjärde träffen.

DE SMÅ MYNDIGHETERNAS PROJEKT VID SLUTET AV UPPLUCKRINGSFASEN

Internationella programkontoret (IPK)

IPK hade redan tidigare genomfört två undersökningar, som visade att en del av personalen upplevde en hög grad av stress. Eftersom stressfaktorerna däremot inte var kartlagda, ingick detta i deras projektbeskrivning som formulerades under perioden. Målsättningen med projektet var att genom allas delaktighet minska stressen.

Räddningsverkets skola i Rosersberg

Räddningsverket i Rosersberg genomgick under uppluckningsfasen en omfattande personalminskning. Förhandlingar och omorganisation tog därmed kraft och tid. Det fick även konsekvenser för den påbörjade projektplaneringen eftersom förutsättningarna förändrades. Men i slutet av fasen hade man ändå en klar projektplan där målsättningen var att skapa en mer ändamålsenlig organisation med god arbetsmiljö och mindre stress.

DE STORA MYNDIGHETERNAS PROJEKT VID SLUTET AV UPPLUCKRINGSFASEN

Kronofogdemyndigheten i Göteborg

När Kronofogdemyndigheten i Göteborg kom med i nätverket vid tredje träffen hade de redan påbörjat sitt projekt "FN – Frisknärvaro". Syftet var att tydliggöra och hitta olika förutsättning för individen och arbetsgruppen att förebygga stress och minska sjukfrånvaron. Projektgruppens första uppgift var att undersöka stressfaktorer både på individ- och organisationsnivå.

Kronofogdemyndigheten i Stockholm

Kronofogdemyndigheten i Stockholm ansökte inte om projektbidrag från Utvecklingsrådet, men arbetade ändå aktivt för att minska stressen. För att öka delaktigheten avsåg man att starta ett projekt för att förbättra kommunikationen inom myndigheten. Projektgruppen avsåg att som ett första steg förbättra utvecklingssamtalet.

Statens ljud- och bildarkiv (SLBA)

SLBA har med anledning av en enkätundersökning som visade att stressnivån var hög på en av avdelningarna påbörjat ett arbete tillsammans med företagshälsovården för att minska stressen. Syftet med att delta i nätverket var att få stöd i att utveckla samverkansformerna. Därigenom ville man också skapa en beredskap för framtida förändringar inom myndigheten.

Åklagarkammaren i Uppsala

Åklagarkammaren hade på ett tidigt stadium formulerat vad man ville åstadkomma. Målsättningen var att genom ökad delaktighet i verksamhetsplaneringen minska stressen och öka möjligheterna till kontroll över den egna arbetssituationen.

Lantmäteriet

Lantmäteriets projektplan innehöll bland annat chefsutbildning om stress och en arbetsmiljökonferens för chefer och fackliga representanter. Syftet med konferensen var att inför det fortsatta arbetet ge deltagarna en gemensam plattform när det gäller synen på stress. Man avsåg också att bilda ett nätverk som stöd för personer som upplever stress i arbetet. Lantmäteriet har en geografiskt spridd organisation och förankringsarbetet blev därför något mer tidskrävande.

Länsstyrelsen i Stockholm

Länsstyrelsen hade genomfört personalenkäter och tematräffar, som låg till grund för en handlingsplan för arbetet mot stress. Projektplanen som Länsstyrelsen formulerade hade målsättningen att skapa en attraktiv arbetsplats och minska

sjukskrivningarna. Eftersom projektet innehöll många delprojekt och omfattade hela Länsstyrelsen tog projektansökan tid att processa fram.

Mittuniversitetet

Utifrån de resultat, som framkommit vid arbetsmiljöronder och en enkät kring arbetet på förvaltningen, formulerade Mittuniversitetet sin projektplan. Syftet var att genomföra en kartläggning av arbetsplatsträffar och psykosociala ronder. Universitetet är en sammanslagning av fyra geo-

grafiskt åtskilda skolor, och det fanns ett behov av att utveckla en mer effektiv arbetsorganisation.

Mälardalens Högskola

Mälardalens Högskola kom in i nätverket först vid fjärde träffen och hade då påbörjat projektet ”Den goda arbetsplatsen – ett samverkansprojekt”. Projektets syfte var att finna former för ett strategiskt och systematiskt stressförebyggande arbete för att nå målet att bli arbetsmiljöcertifierad.

TEMA OCH HEMUPPGIFTER UNDER UPPLUCKRINGSFASEN

Lilla nätverket Tema	Hemuppgift
Hur kan vi skapa hälsa och balans på vår arbetsplats?	Identifiera och förankra arbetet hos problemägaren. Bestämma deltagare i nätverk. Formulera problemställning
Vision för den hälsofrämjande arbetsplatsen	Vad orsakar stress på den egna myndigheten? Fiskbensmodellen
Samverkan	Formulera projektplan
Stress: orsaker och effekter	Arbeta vidare med projektplan. Förebereda presentation av de förändringar som gjorts samt projektläget

Stora nätverket Tema	Hemuppgift
Utveckling eller förändring	Identifiera problemägaren och påbörja förankringsarbetet. Bestäm vilka som ska ingå i nätverket och leda projektet.
Från stress till arbetsglädje	Vad orsakar stress på myndigheten? Fiskbensdiagram
Att förbereda för förändring	Formulera en vision för projektet. Formulera hur den goda arbetsplatsen ser ut. Ta fasta på styrkan i organisationen.
Samverkan	Formulera en strategi för att förverkliga visionen.
Reflektionsträff	Arbeta vidare med vision och strategi.

Förändringsfas

Även om en uppluckringsfas kan vara nog så dramatisk, innebär förändringsfasen ”sanningens minut”. Nu ställs krav på chefer och medarbetare, på resurser och engagemang och på risktagande. Fasen innebär att man formulerar och i praktiken tillämpar nya lösningar. Går det att få uppslutning kring vision och projekt? Har vi idéer om förbättringar? Kommer projektet att fungera i praktiken? Kommer stressen att minska? Behövs det ett helhetsgrepp?

Inom myndigheterna har det nu bildats ledande koalitioner, som håller igång förändringsarbetet. Visioner och strategier har i de flesta fall tagits fram. Projektgrupperna har också arbetat med att formulera projektbeskrivningar och flera har ansökt om projektbidrag från Utvecklingsrådet. Nätverkets funktion har hittills varit att stödja initieringen av förändringsarbetet, problemformulering och planering. Nu vidtar själva förändringsarbetet – problemlösning och nyskapande.

Det är först när behovet av förändring är accepterat, som man kan arbeta konstruktivt med att skapa något nytt. På detta stadium söker man aktivt efter ny relevant kunskap och kan studera andras lösningar och olika alternativ i ett sakligt perspektiv. I förändringsfasen är en viktig del att skapa insikt och förståelse.

I detta sammanhang behöver knappast påpekas, att i ett lyckat förändringsarbete behöver de anställda vara involverade och beredda att arbeta för processen. Enligt Kotter är därför kommunikationen viktig och som ska förmedlas genom såväl ord som handling. När det står klart för de berörda, att förändringsarbetet tar tid, brukar angelägenhetsgraden avta. För att upprätthålla engagemanget behövs därför enligt Kotter även förändringar som ger snabba resultat. Utan snabba framgångar ger många anställda upp eller förlorar tron på projektet.

Ledarskapet spelar en viktig roll för att uppnå framgångar och upprätthålla engagemanget. Därför belystes det ur olika perspektiv. När det gäller ledarskapets roll låg betoningen i det lilla nätverket på den egna ledarrollen. För de stora myndigheterna, som har fler chefsnivåer, var problemen av mer generell karaktär och gällde problem kring ledningens roll. Då samverkan i princip innebär att den hierarkiska ledningen ”späds ut” genom personalens delaktighet, så ger det effekter även på chefskapets utövande.

ATT SKAPA DEN GODA ARBETSPLATSEN

Åldersstrukturen inom staten är bekymmersam. Inom de närmaste åren kommer många att pensioneras. Det innebär att arbetsplatserna kommer att föryngras, men det finns också en oro för att värdefull kompetens försvinner. Det är därför angeläget för många myndigheter att starta en diskussion kring ålder och arbetsliv. Hur skapar vi förutsättningar på arbetsplatsen för att människor ska orka arbeta längre? Vilken attityd har chefer och arbetskamrater gentemot äldre medarbetare?

Vid en nätverksträff presenterades Utvecklingsrådets frågelåda ”Öppna en diskussion kring ålder och arbetsliv”. Lådan innehåller diskussionskort med påståenden och frågor som ska provocera eller stärka det egna tänkandet. Kortet är grupperade i tre områden; allmän, organisation och individnivå. Deltagarna i nätverket fick i grupper diskutera ett par kort från varje område. Ett av korten som diskuterades innehöll följande påstående och fråga:

”En reell pensionsålder ligger idag runt 58 år”
Hur länge är det företagsekonomiskt försvarbart att kompetensutveckla äldre anställda?

Diskussionerna i grupperna var livliga och ett par av myndigheterna beslutade introducera kortet i ledningsgrupper och vid arbetsplatsträffar. Att få ett verktyg för att inleda samtal kring ålder och arbetsliv var uppskattat. Flera projektgrupper uttryckte att det var denna typ av verktyg som behövdes för att driva projekten framåt.

Ett annat verktyg som presenterades var, hur man sätter ”prislapp” på vad sjukskrivningarna faktiskt kostar. Det handlar om att beräkna de verkliga kostnaderna för sjukfrånvaron. Sjuklönen är en kostnad som syns i budgeten, men det finns också kostnader som inte syns. Genom att använda sig av nyckeltal får man fram den reella kostnaden för sjukskrivningarna. Förankringen hos cheferna går många gånger lättare om man kan tillföra ekonomiska argument. Kortsiktigt håller visserligen budgeten med färre personal, men det blir mycket låg måluppfyllelse.

Nyckeltalen i denna modell visar att en sjukdag kostar tio procent av månadslönen. Det är pengar som istället kan användas till att förhindra sjukskrivning. Vilka åtgärder som ska vidtas beslutas utifrån antagan-

Kostnad för en sjukdag Löneexempel 20 000 kr i månaden		
	Närvaro- kostnad	Frånvarokost- nad
Lön (160 timmar)	200 kr	164 kr
Kostnad för arbetsplats, tel kontorsmaterial m.m.	100 kr	82 kr
Kostnad per timmer	300 kr	246 kr
Total kostnad per dag	2 400 kr	1 968 kr

En sjukdag kostar 10 % av lönen

den om vad som påverkar sjukfrånvaron. Beror sjukfrånvaron på hög arbetsbelastning kan en ekonomisk lösning faktiskt vara att anställa fler, vilket inte alltid ses som ett självklart alternativ.

ATT BIBEHÅLLA ENGAGEMANGET

I det Lilla nätverket var det två myndigheter, vars projekt tappade fart under den här fasen. Framförallt var det yttre faktorer som orsakade att projekten avstannade. Små myndigheter är mer sårbara vid omorganisationer eller byte av generaldirektör. En träff ägnades därför åt hur ett arbete med scenarier kan gå till för att stå bättre rustad inför kommande förändringar.

Att bibehålla engagemanget för projektet hos både ledning och medarbetare var periodvis svårt för flera myndigheter. Så länge man talar om visioner kan intresset från ledningen vara stort. Men när man ska gå från ord till handling kan det bli större svårigheter än man anat. Därför behandlades olika metoder att involvera och engagera medarbetarna under en träff. Till exempel introducerades deltagarna i Open Space-metoden, genom att själva tillämpa den i en diskussion kring, hur man får ett projekt att åter börja rulla och hur man ökar delaktigheten. I Open Space är det deltagarnas egna frågeställningar som blir mötets agenda. Utifrån de frågeställningar, som deltagarna inledningsvis föreslagit, bildas diskussionsgrupper. Var och en väljer sedan vilka grupper man vill ingå i. När man sedan själv känner att ett ämne är uttömt, går man vidare till en annan grupp. Det gör att engagemanget och delaktigheten i diskussionen lättare hålls vid liv.

I gruppdiskussionerna behandlades både projekten och faktainslagen. I Lilla nätverket diskuterades bland annat myndigheternas samverkanssystem, projektplanerna och hur personalens engagemang skulle

bibehållas. Det Stora nätverket hade stort behov av erfarenhetsutbyte kring hur projekten utvecklades och därför fick de diskussionerna ta mer tid. Man diskuterade både vad som gått bra och vilka svårigheter man upplevt i förändringsprocessen. De flesta hade nu fått en bra problembild och det var inga svårigheter med förankringen av projektet hos ledningen. Däremot var det för de flesta svårt att få tillräckligt med tid och resurser till projektarbetet.

I Lilla nätverket hade det varit svårt att upprätthålla närvaron. Därför gjordes en enkel utvärdering av träffarna vid halvtid, för att se om något behövde ändras i nätverksarbetets form eller innehåll. Gruppen diskuterade det syfte som formulerats vid första träffen och de förväntningar och farhågor som funnits inför nätverket. Man enades om, att det ursprungliga syftet fortfarande gällde och att förväntningarna hade infriats samt att farhågorna hade kommit på skam. Diskussionen visade, att det inte var på grund av missnöje som närvaron varit vacklande. Snarare handlade det om de små myndigheternas sårbarhet vid arbetstoppar och organisationsförändringar. Gruppen var ändå överens om att nätverksträffarna skulle fortsätta med samma periodicitet som hittills och med samma uppläggning.

ATT FÖRSTÅ FÖRÄNDRING

På små arbetsplatser blir reaktionerna på ett förändringsarbete mer synliga än på en stor arbetsplats. Lilla nätverket aktualiserade därför ett behov av en mer konkret diskussion kring, vad som händer psykologiskt i de olika steg som Kotter beskriver.

Psykologen Claes Jansson har utvecklat en modell ”Fyrarummaren”, som beskriver vad som händer i ett förändringsarbete och vilka känslor det väcker. Utgångspunkten är att en förändring inte är linjär, utan ska ses som en cirkulär process och de fyra rummen representerar olika stadier i en förändringsprocess.

Nöjdhet. En fas där organisationens verksamhet rullar på och man uppnår de gemensamma målen. Det som präglar fasen är till exempel:

- Hög arbetsmoral/lojalitet
- Öppet och trevligt arbetsklimat
- Låg personalomsättning

Denna fas karaktäriserar en välfungerande organisation i ett fortvarighetstillstånd. Förr eller senare inträffar dock något som utmanar det etablerade mönstret.

Därmed är man inne i Lewins uppluckringsfas, i vilken olika försvarsreaktioner kan uppträda.

Censur/förnekande är ofta den första reaktionen när en organisation drabbas av problem eller förändringar. Det innebär att man ofta skyller på externa faktorer såsom dålig konjunktur eller bristfälliga politiska beslut som orsak till organisationens problem. Detta kan leda till:

- Oengagerade medarbetare
- Bristande information
- Korridorsnack

Förvirring/konflikt. När censuren bryts och krismedvetandet ökar, inträffar ofta en konfliktfylld period och verksamheten blir lidande. Resultatet kan bli:

- Samarbetssvårigheter
- Hög sjukfrånvaro
- Att falanger bildas

När man tagit sig igenom dessa två faser i mer eller mindre krisartade former går man över i Lewins förändringsfas.

Inspiration/förnyelse. Ur konflikterna föds nya idéer och kreativiteten flödar. För att kunna övergå i ett nytt tillstånd av nöjdhet krävs att man gör prioriteringar och väljer vilka idéer som ska leva kvar i organisationen. Perioden präglas av:

- Nya idéer, initiativ och projekt

- Optimism/öppenhet
- Högt tempo/övertid

Modellen ökar förståelsen för vad som händer på en arbetsplats och hur människor reagerar vid förändringar. *Fyrarummaren* diskuterades i två steg i Lilla nätverket. Vid den första träffen diskuterades vad som händer på individnivå i de olika faserna. Gången därpå diskuterades vad som händer på organisationsnivå.

ATT HANTERA MOTSTÅND

Som framgår av Fyrarumsmodellen, kan motstånd mot förändringar ta sig många olika uttryck. Under förändringsfasen blir detta motstånd ofta mer påtagligt, även om ett noggrant förberedelsearbete gjorts under uppluckringsfasen. Projektgrupperna behöver därför förbereda sig för att i sina roller som förändringsledare möta och hantera detta motstånd.

I denna diskussion liknades reaktionerna på en förändring med ett tåg, där berörda personer befinner sig i olika vagnar. Förändringsledaren kör loket och eldsjälarna finns strax bakom och eldar på. Vem som är förändringsledare och vem som är eldsjäl kan vara olika. Det kan vara enskilda personer, men också grupper till exempel en projektgrupp eller samverkansgrupp, som innehar rollen som förändringsledare eller eldsjäl.

Det psykologiska avståndet till loket har stor betydelse för medarbetarnas attityder, vilket innebär,

FÖRÄNDRINGSTÅGET

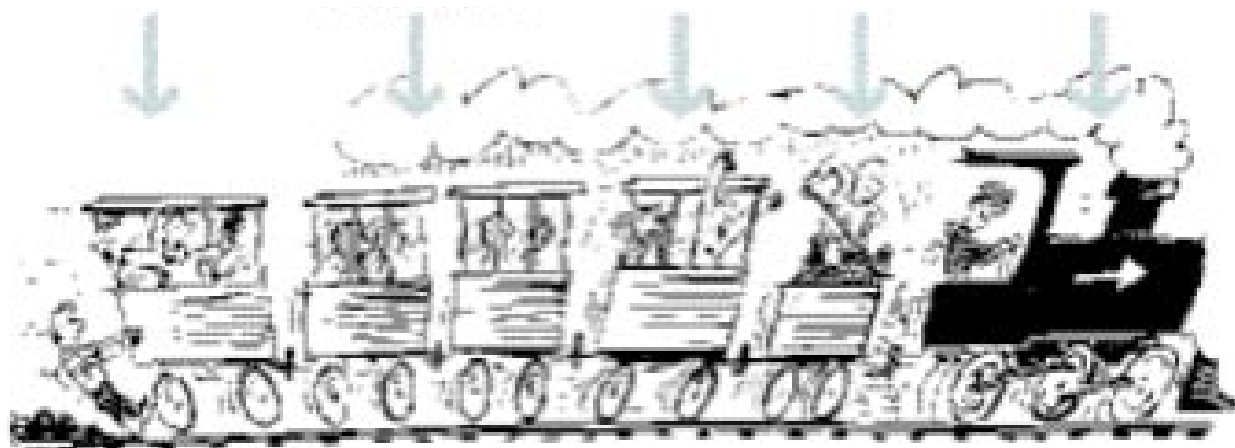
Öppet eller dolt emot förändringar

Väntar och ser vem som vinner

Stöder förändringen

Eldsjäl

Förändringsledare



att de som sitter i den närmast följande vagnen efter projektledaren är positiva till förändringen. Därefter kommer vagnen med personer, som väntar och ser hur det går – skeptiker, som ofta inte uttrycker sina åsikter. Här finns potentiella motståndare som inte är aktiva i förändringsarbetet. Det är viktigt att majoriteten av denna tysta grupp ändå påverkas i en positiv riktning. I den sista vagnen befinner sig de som är öppna eller dolta emot förändringen. Om chefer sitter där, som några myndigheter uppfattade det i sina fall, blir förändringsarbetet mer problematiskt.

Det finns olika strategier för att hantera motstånd. Det ligger nära till hands, att söka koppla bort sista vagnen, men en bättre lösning är att stanna tåget vid en station och lyssna på de kritiska synpunkterna. Dessa kan vara viktiga. En lämplig ”station” kan vara arbetsplatsträffar eller utvecklingsdagar.

Principen är att alla i något viktigt avseende ska vinna på en förändring. Information och utbildning kan vara sätt att minska motståndet, framförallt om det är grundat i rädsla och otrygghet. En avvägning måste dock göras hur mycket kraft som läggs på att omvända de motsträviga. När majoriteten av de berörda är för förändringen brukar motståndet successivt minska.

ATT LEDA I FÖRÄNDRING

Flertalet undersökningar visar, att ledarskapet är av största betydelse för förändringsarbetet. När arbetet går in i förändringsfasen får projektgrupperna en tydligare ledarroll i förändringsarbetet och diskussioner kring de egna förutsättningarna, men även förhållandena till linjecheferna i organisationen blir högst aktuell. Problematiken kring ledarskapsfrågorna tog också stort utrymme.

Det handlar inte minst om ledarskap och ledarskapets förutsättningar inom statliga myndigheter. I gruppdiskussionerna framkom också flera olika aspekter av hur ledarskapets förutsättningar är utformade på olika myndigheter. Till exempel diskuterades för- och nackdelar med tidsbegränsat ledarskap

AUKTORITET OCH UTVECKLINGSARBETE

Förr byggdes robusta organisationer som skulle stå emot förändringar och chefernas primära uppgift var att upprätthålla ordning och stabilitet. Nu betonas det ”transformativa” ledarskapet⁵, dvs. i linjechefernas ledarroll ligger att driva förändringar och att utveckla

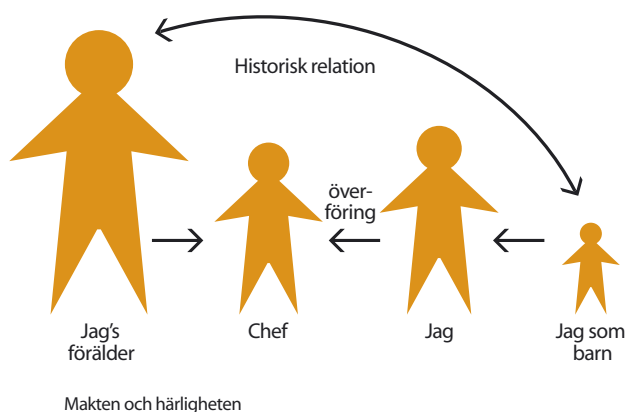
både personal och verksamhet. De är regissörer som ska skapa situationer, så att många är med i verksamhetens utveckling. Förändringsarbete kräver därmed ledare som skapar goda förutsättningar för och uppmuntrar till ett engagemang. Utvecklingsrådets antagande är att detta engagemang skapas genom reell delaktighet. Hur påverkar det ledarskapet? Är det fråga om ett nollsummespel, där chefen avstår från delar av sin makt till personalen? Eller kan makt totalt sett expanderas?

Projektgrupperna på de olika myndigheterna är så länge projekten pågår själva i en ledarposition som förändringsledare. Flera träffar ägnades därför åt att diskutera ledarskapet och kraven på en bra ledare. Att leda ett förändringsarbete är speciellt jämfört med att leda en verksamhet. Projektgruppen har dessutom till uppgift att förändra andras verksamhet utan att vara chefer på stabsnivå eller i linjen. Under hela nätverkstiden återkom frågan om ledarskap, men framförallt i förändringsfasen var det viktigt att belysa olika ledartyper.

Projektgrupperna och partsrepresentanterna utmanade det befintliga ledarskapet i sina myndigheter. Detta väckte frågan om hur vi på det personliga planet förhåller oss till auktoriteter. I mötet med maktens företrädare aktualiseras ofta både omedvetna och fundamentala känslor. Här finns också en grund för att förstå chefens förhållningssätt till sitt ledarskap och sina medarbetare. Som chef har man ju tidigare auktoriteter som förebilder.

I mötet med chefen mobiliseras kanske en rent taktisk inställsamhet, för att manipulera fram vissa förmåner. Men också känslor som har sin grund i att man tillskriver chefen helt främmande egenskaper eller överdriver dennes kvalitéer.

Denna problematik belystes utifrån överföringsbegreppet. Med det avses, att våra så mäktiga och kompetenta föräldrars inverkan på oss under vår barndom lägger grunden för vårt förhållningssätt till auktoriteter i vuxen ålder. Föräldrars sätt att möta sina barn varierar i hög grad. Oavsett sätter dock som regel kvalitén i den relationen djupa spår – positiva eller negativa – i individens förväntningar senare livet. Dessa förväntningar lever kvar om än modifierade och med kanske mindre känslolintensitet i senare relationer och då framför allt i förhållande till auktoriteter t.ex. överordnade.



I nätverken diskuterades hur vår auktoritetssyn påverkar utvecklingsarbetet, men att den även visar sig i vardagliga situationer. Alla har någon gång lagt märke till hur stämningen i kafferummet förändras när chefen kommer in. Någon medarbetare blir fnissig (underkastelse), en annan går direkt fram och säger ”vad trevligt att du kommer” (ögotjäneri, beroende eller identifiering). Någon medarbetare kanske lämnar rummet (undvikande) och den fjärde kanske säger ”jasså, sällskapet duger i dag” (gränstestande eller revolt). De ”strategier” vi utvecklar för att hantera makten varierar, men komplicerar livet för såväl ledare som medarbetare.

Något tillspetsat kan man säga att hela frågan om demokrati och samverkan är avhängig vår förmåga, att frigöra oss från ett auktoritetsberoende och handla som självständiga och ansvarstagande jämlikar⁶.

ATT SKAPA EN GEMENSAM BILD

I ett framgångsrikt samverkansarbete behöver gruppen sträva mot samma mål. Det gäller då att arbetsgivare och fackliga representanter jämkar och förenar sina tankar och önskemål. För att stödja den processen fick projektgrupperna uppgiften att gemensamt måla sitt projektet. Efteråt diskuterades de symboler man använt och varför man valt att illustrera projektet som man gjort.

En myndighet valde att illustrera sitt projekt som en segelbåt. Fack och arbetsgivare styr skutan tillsammans. Ankaret symboliserar ledningen, som ger stadga åt projektet, men också till viss del bromsar. Runt båten simmar fiskar, som symboliserar personalen. En del simmar i båtens färdriktning och en del åt motsatt håll. Projektledaren ritade sig själv som en papegoja,

eftersom hon så ofta är ute och pratar om projektet. Orosmolnen på himlen utgörs av framtida omorganiseringar, som man inte vet hur de kommer att se ut. Projektgruppen har ändå en positiv framtidsbild och segelbåten styr mot en ljus framtid i solen.



En annan myndighet målade sin bild utifrån hur personalen listat den egna organisationens styrkor och svagheter. Molnen symboliserar problem med stress. Regnbågen är symbolen för extern input i form av nätverket, konsulter och annan inspiration. Verksamheten och projektet löper sida vid sida, men interagerar vid olika tillfällen. I slutet av regnbågen skiner solen och där finns också belöningen.



Det tog olika lång tid för grupperna att processa fram en gemensam bild av det aktuella läget och projektets mål. Men bilderna visade att alla parter hade en hög tilltro till sitt projekt och vad det skulle leda till.

ARBETET PÅ DEN EGNA MYNDIGHETEN

Betoningen när det gäller hemuppgifterna låg under förändringsfasen på förankring och kommunikation.

Till exempel var en uppgift att fundera över tre frågeställningar, som var vägledande för hur kommunikationen skulle planeras:

1. Vad är det som ska spridas?
2. Vilket redskap används för att sprida budskapet?
3. Vilken legitimitet har projektgruppen?

Grupperna fick också till uppgift att uppdatera och förankra projektplanerna. Lilla nätverket formulerade även vilka omvärldsfaktorer, som kunde komma att

påverka den egna myndigheten de närmaste fem åren.

De flesta myndigheterna hade i slutet av förändringsfasen förankrat sina projekt både hos högsta ledningen och hos personalen, t.ex. genom temadagar.

Om än myndigheterna hade kommit olika långt, behövde frågor som är förknippade med projektens konsolidering och förändringens fortvarighet nu bearbetas – dvs konsolideringsfasen fick en ökad uppmärksamhet.

DE SMÅ MYNDIGHETERNAS PROJEKT VID SLUTET AV FÖRÄNDRINGSFASEN

Internationella programkontoret

IPK har nu gjort upp en tidplan för projektets olika delar. För att kartlägga stressfaktorer genomförde man ett dialogseminarium med hela personalen. Resultatet från utvecklingsdagen utgjorde sedan grunden för en handlingsplan.

Räddningsverkets skola i Rosersberg

Skolan har genomgått en omorganisation som även innebar en personalminskning. Projektet som ska leda till en effektivare arbetsplanering har blivit än mer angeläget. Projektgruppen har inlett ett pilotprojekt där en central process har valts ut för kartläggning. När det projektet är klart och utvärderat kommer de övriga processerna att kartläggas.

Statens ljud- och bildarkiv

En utredare är tillsatt på myndighetens egen begäran för att se över verksamheten. SLBA har allt mer material att hantera samtidigt som resurserna minskar. Genom en översyn av verksamheten vill man skapa en beredskap för kommande förändringar. Deltagandet i nätverket är också en del i det förberedelsearbetet.

Åklagarkammaren i Uppsala

Åklagarkammaren har identifierat ett antal stressfaktorer och tagit fram förslag på hur man ska gå vidare. Åklagarämbetet kommer dock att omorganiseras, vilket bland annat innebär att ett mellanled kommer att försvinna. Det påverkar starkt förändringsarbetet vid kammaren.

DE STORA MYNDIGHETERNAS PROJEKT VID SLUTET AV FÖRÄNDRINGSFASEN

Kronofogdemyndigheten i Göteborg

Projektgruppen har gjort en gedigen nulägesbeskrivning och tycker att man har ett bra underlag för att planera åtgärder. Man har genomfört caféseminarium och fört diskussioner kring hur man kan underlätta för dem som återgår i tjänst efter en längre sjukperiod. Arbetsmiljöfrågorna har också fått en ökad fokusering och diskuteras nu även i ledningsgruppen.

Kronofogdemyndigheten i Stockholm

Kronofogdemyndigheten i Stockholm har förtydligat sin problembild genom två genomförda klimatundersökningar. Projektgruppen diskuterar nu vilka typer av aktiviteter som bör genomföras. Hälsobokslut kommer också att erbjudas all personal.

Lantmäteriet

Det pågår en mängd olika aktiviteter runt om i organisationen, men det finns inget riktigt samlat grepp om vad som genomförs. Projektgruppen anser sig därför behöva backa tillbaka i processen för att ta ett nytt strategiskt grepp om hur satsningen ska genomföras. Eftersom verksamheten är spridd över hela landet, är det svårt att få en tydlig bild av hur väl förankrat projektet är.

Länsstyrelsen i Stockholm

Länsstyrelsen har genomfört tematräffar om stress för personalen. Projektgruppen är nöjda med den respons man fått från de anställda på de aktiviteter som dragits igång. Sjukfrånvaron har sjunkit, men det är svårt att fastställa vilka åtgärder som bidragit till det positiva resultatet, och det är ännu för tidigt att säga om det kommer att hålla i sig.

Mittuniversitetet

Mittuniversitetet har genomfört en webbenkät med frågor kring arbetsmiljö och stress. Den höga svarsfrekvensen ser projektgruppen som ett bevis på att projektet är väl förankrat hos de anställda. Resultatet ska nu sammanställas och utifrån det ska en handlingsplan formuleras.

Mälardalens Högskola

Projektgruppen är nöjd med det tydliga stöd man får från ledningen tillförordnad rektor och förvaltningschef ger projektet ett aktivt stöd. Syftet är att utveckla det systematiska arbetsmiljöarbetet och att förbereda för en arbetsmiljöcertifiering. En hel del aktiviteter har genomförts såsom hälsoprofiler och föreläsningar om friskvård.

TEMAN OCH HEMUPPGIFTER UNDER FÖRÄNDRINGSFASEN

Lilla nätverket Tema	Hemläxa
Systematiskt arbetsmiljöarbete SAM	Formulera fullständig projektplan
Att leda förändring	Var befinner sig den egna myndigheten i fyrarummaren?
Att leda förändring, fördjupning	Formulera vision och kommunicera den på myndigheten.
Att involvera berörda i förändringsarbetet	Förankra nätverket bland de kollegor som deltar i det lokala förändringsarbetet, diskutera med dem hur man vill att nätverket ska fungera som stöd till det lokala arbetet.
Att förbereda sig för framtida förändringar	Vilka omvärldsfaktorer kan påverka myndigheten under de närmaste fem åren?
Att bibehålla engagemanget i utvecklingsarbetet	Fortsätta genomföra/göra handlingsplan.
Minska stress och ohälsa – skapa arbetsglädje	Vilken betydelse har det systematiska arbetsmiljöarbetet på den egna myndigheten?

Stora nätverket Tema	Hemläxa
Att kommunicera visionen och involvera övriga på myndigheten	Konkretisera handlingsplan och tidplan.
Att sätta pris på sjukfrånvaro	Förbered presentation av hur projekten fortlöper.
Ålder och arbetsliv	Förbered presentation av nuläget för projekten.
Motverka stress med stöd av systematiskt arbetsmiljöarbete	Förbered en presentation av vad som fungerar bra och vad som är problematiskt i det lokala projektet.
Ledarskap och förändring	Diskutera projektet med generaldirektören och kontrollera förankringen.
Självhjälpsgrupper och utvärdering	Lista friskvårdsaktiviteter

Konsolideringsfas

Konsolideringsfasen utgör inledningen på en fortlevnad i den nya formen och innebär en bekräftelse av det nya. I denna process har den interna förankringen en avgörande betydelse, liksom att man får till stånd stödjande förändringar i den omedelbara omgivningen. Stora delar av organisationen behöver på sikt anpassa sig. Förändringen måste bekräftas i rutiner, regler och andra strukturella förhållanden. Ledning och fack måste klart signalera, att det nya ska bli bestående. Om man under denna fas kan förstärka en förmåga till kontinuerligt lärande, finns ökade möjligheter till fortlöpande utveckling och en dynamisk organisation – man har lärt att lära.

Kotter menar att om förändringen ska bli bestående, måste den genomsyra hela organisationen och de anställda veta vilka faktorer, som bidrog till att förändringen fick ett lyckat resultat. En insikt om vad man själv bidrog med är nödvändig, för att förändringen inte enbart ska kopplas till den chef som formellt svarade för förändringen. Ett problem med denna typ av förändringar är kontinuiteten, om man bara ser förändringen som chefs ansvar. Chefer är ofta kortvariga på sina poster och efterföljaren dåligt insatt i projektets bevekelsegrunder och idé. Ett liknande problem är, att man tar ut segern i förskott, det vill säga så snart som det första större projektet är genomfört. Om inte förändringen har förankrats djupt i organisationskulturen tar traditionen – eller nya idéer och projekt – lätt över efter en tid. Samverkanssystemet ska idealiskt sett svara för kontinuiteten i förändringen och upprätthålla visionen.

När nätverken kommer in i konsolideringsfasen är det således dags att börja tänka på summering och på hur projektgruppernas arbete ska leva vidare. För att stödja detta arbete behandlades under nätverksträffarna hur man förankrar uppnådda resultat och skapar en uthållig utveckling. Stora nätverket valde att i det här sammanhanget återknyta till ledarrollens betydelse i ett förändringsarbete, både vad gäller projektgruppens ledarroll och verksamhetsledningens.

En annan del i konsolideringsfasen är att utvärdera vad som gjorts både för att bekräfta och tydliggöra vad som åstadkommit och som ett lärande. Utvärderingen kan också vara en hjälp i förankringsarbetet.

Nätverksmötena har ju haft som en uppgift, att löpande redovisa och värdera det egna arbetet och vad som åstadkommit i de olika projekten. Arbetet

har därmed goda förutsättningar att få genomlysning under resans gång. En utvärdering i efterhand får lätt en karaktär av betygssättning, som i liten utsträckning skapar ett lärande och uppmuntrar fortsatt utveckling. Då programmet inneburit ett helt nytt sätt för Utvecklingsrådet att arbeta fanns det också ett behov av att göra en i huvudsak efterhandsutvärdering för lärdomar inför kommande satsningar.

EN UTHÅLLIG UTVECKLING

Under konsolideringsfasen ska överlämningen förberedas. Projektgruppen ska överlämna ansvaret till den ordinarie strukturen. I de flesta fall innebär det att samverkansgruppen eller annan partssammansatt grupp fortsättningsvis driver arbetet. Vid överlämnandet bör man också tänka på att de kunskaper och erfarenheter som projektgruppen har från projektarbete och nätverksträffar tas till vara. Det är viktigt att visionen är väl förankrad för att arbetet ska kunna hållas levande. Här har myndighetschefen och högsta ledningen en betydelsefull roll som bärare av visionen.

En del av projekten planeras att fortleva inom det systematiska arbetsmiljöarbetet. Det blir en garant för att arbetsmiljöarbetet inte bara består av att erbjuda personalen fruktorg och friskvårdstimme, utan ser till helheten. På det sättet kan man uppnå effektiva och hälsosamma organisationer som spar både pengar och mänskligt lidande. Den framgångsrika organisationen rör sig från ett fokus på efterhjälpande till förebyggande och vidare till främjande hälsoarbete och tänker på hälsa ur olika perspektiv.

Det hälsofrämjande arbetet sker på olika nivåer:

- Övergripande för hela organisationen
Det innebär att högsta ledningen driver en långsiktig strategi för hälsa.
- På varje arbetsplats
Det handlar om att förbättra både verksamhet och arbetsmiljö.
- På individnivå
Varje anställd har ett ansvar för den egna hälsan.

Deltagarna diskuterade vad som är en uthållig utveckling och vilka förutsättningar som finns på myndigheten. Men också vad som behövdes göras för att hålla visionen levande när nätverket slutat sina regelbundna träffar och projektet är avslutat. Många deltagare påtalade vikten av att högsta ledningen är

bärare av visionen även efter projekttiden. En styrka är också om projektet implementeras i det systematiska arbetsmiljöarbetet.

FEM CHEFSKARAKTÄRER

För att uppnå ett bestående resultat, måste visionen bäras av cheferna och projektet vara väl förankrat hos dem. Det föranledde att återknyta till diskussionerna om chefsrollen och inställning till förändring. Den här gången diskuterade man vilka egenskaper som krävs av dagens chefer. En sådan insikt om ledarskapet på en myndighet kan underlätta projektgruppens arbete. Fem olika karaktärer presenterades och utgjorde underlag för diskussion kring vilka som fanns på den egna myndigheten⁷:

Experten – drivs av önskan om kunskap och kontroll

Experten är en vanligt förekommande chef i svenska företag och institutioner. Till dennes starka sidor hör uppgiftsorientering, noggrannhet och ansvar, saklighet. Mer problematiska sidor kan vara en social okänslighet och oförmåga att delegera ansvar. Att förankra beslut och samverka uppfattar inte expertens som så viktigt. Expertens behov av kontroll innebär, att förändring egentligen upplevs negativt eller ska det vara tydligt tillsagt uppifrån.

Hjälparen – drivs av att skapa harmoniska relationer

Hjälparen drivs av att hjälpa andra. Det är en karaktär som är lojal med verksamheten, men fungerar också som ett socialt kitt i organisationen och är en god lyssnare. Förmågan att samarbeta och skapa ett positivt klimat är väl utvecklat. Och det finns en genuin omsorg om andra människor. Som chef kan hjälparen ha problem med att ta svåra beslut t.ex. att avveckla personal och omorganisera. I ett samverkanssammanhang kan relationen till en hjälpare först utvecklas mycket positivt under idéstadiet, men när det kommer till ”skarpt läge”, kan det bli svårt att stå upp för och genomföra en förändring. Inom vård och service är denna typ av chef vanligare – men också inom offentlig förvaltning.

Spelaren – drivs av lekfullhet och att vara överlägset skicklig

Denna karaktär gillar utmaningar, men är mindre trakterad av den grå vardagslunken. Detta gör spelaren till en mycket dynamisk karaktär, som starkt påverkar

sin verksamhet – ofta åt ett radikalt annorlunda håll. Spelaren har en stark utstrålning och förmåga att formulera löftesrika visioner, vilket gör det lätt att få personalen med sig. Det innebär, att man som facklig företrädare kan ha svårt att hävda sina egna idéer inför medlemmarna och får kanske den otacksamma uppgiften, att vara den kritiska realisten – eller också blir man lika fascinerad som de övriga. Spelarens auktoritet och visioner kan dock i det lyckliga fallet vara ett gott stöd i förändringsarbetet.

Försvaren – drivs av försvar av egen och andras värdighet och överlevnad

Försvaren är däremot svår att förföra. Detta är en principfast karaktär och principerna är ofta djupt moraliska. Om försvaren väl accepterar en förändring blir han/hon en mycket effektiv och uthållig förespråkare, annars en svår motarbetare. Försvare kan skapa konflikter genom vara dogmatiska och oförmögna till kompromisser. Är detta en karaktär som dras till den offentliga sektorns oegennyttan och byråkratins regelstyrning?

Ensamvargen – dominerande och exploaterande

Ensamvargen är i grunden en destruktiv karaktär som kan ”gå över lik” för att gynna sina egna intressen. De är icke desto mindre driftiga entreprenörer och bygger inte sällan imperier, dock till höga mänskliga kostnader eller som anställd intrigerar för att nå sina mål. Någon äkta förståelse för att samverka med sin personal för ömsesidig nytta finns förstås inte. Den begåvade ensamvargen kan dock blanda med sin charm och driva ett manipulativt spel på demokratins altare.

Dessa karaktärer är typfall och gäller förstås inte bara chefer, vi är alla uttryck för oftast flera karaktärer. Nätverkets deltagare kände igen samtliga karaktärer i sin omgivning, men konstaterade att bland cheferna på myndigheterna hade den övervägande delen drag av experter eller hjälpare. Det innebär att det i så fall saknas ett mer dynamiskt element i ledningen, då båda dessa karaktärer egentligen inte önskar förändring och särskild inte av det radikala slaget. Förändringsprojekt kan därmed bli sega och utan energi, vilket ökar betydelsen av samverkanssystemet. Hur deltagarna såg på sina egna karaktärer togs inte upp i diskussionen.

ATT FÅ OCH GE ÅTERKOPPLING

Nätverksträffarna var uppbyggda på ömsesidigt erfaren-

hetsutbyte mellan deltagarna. Alla gruppdiskussioner gav möjlighet till aktivt lyssnande och fördjupande frågeställningar. Deltagarna fick kontinuerligt återkoppling på sitt arbete av personer som inte var involverade i verksamheten, men som gradvis fått god kännedom om den.

Vid den sista träffen fick nätverken ge återkoppling på varandras deltagande, engagemang och projektarbeten. Genom lappar kommenterade alla varandras projekt. En myndighet kunde få dessa omdömen:

- Entusiasm

- Väl genomfört projekt
- Engagerat
- Många kloka råd
- Bjudit på egna projekt

FLERA PROJEKT KOM I HAMN

Under nätverkstiden var det åtta av tio myndigheter som startade ett projektarbete mot stress i arbetet. Det var dock svårt för några av myndigheterna att hålla den uppgjorda tidsplanen.

DE SMÅ MYNDIGHETERNAS PROJEKT VID SLUTET AV KONSOLIDERINGSFASEN

Internationella programkontoret

Projektgruppen har formulerat en handlingsplan och det är nu ledningsgruppen som har ansvaret för det fortsatta arbetet. Projektet har medfört att IPK tagit fram en metod för att utveckla det systematiska arbetsmiljöarbetet.

Räddningsverket skola i Rosersberg

Räddningsverkets skola i Rosersberg är i hamn med sitt projekt som gällde processkartläggning. Resultatet är mycket positivt och det finns en plan för implementeringen av projektet. Ledningen är också mycket tydlig i sitt stöd för projektet och har avsatt tid och pengar för det fortsatta arbetet. Strax efter nätverkets slut lämnades en omfattande slutrapport till Utvecklingsrådet.

Statens ljud- och bildarkiv

Projektgruppen tycker att de nu har en bra grund att stå på inför framtida förändringar. Det arbete som gjorts under nätverkstiden har lett till att personalen blivit mer motiverad och mindre stressade. Man vet nu vilka framgångsfaktorerna är och kan arbeta vidare utifrån det.

Åklagarkammaren i Uppsala

Åklagarkammaren har inte nått ända fram på grund av den förestående omorganisationen. Men projektgruppen anser att det arbete som gjorts för att förbättra delaktigheten i verksamhetsplaneringen utgör en bra grund för framtiden.

DE STORA MYNDIGHETERNAS PROJEKT VID SLUTET AV KONSOLIDERINGSFASEN

Kronofogdemyndigheten i Göteborg

Flera delar av projektet kom i hamn trots att myndigheten har genomgått flera omorganiseringar under nätverkstiden. Nu står man inför ytterligare en genomgripande omorganisation som bland annat medför att personalfunktionen koncentreras till tre orter. Men projektgruppen har ändå gott hopp om att delar av projektet kommer att leva vidare i den nya organisationen.

Kronofogdemyndigheten i Stockholm

Förutsättningarna för projektets fortlevnad kommer att förändras, dels på grund av omorganisering, dels på grund av utlokalisering av delar av verksamheten. Det är därför viktigt att cheferna blir bärare av projektet. En farhåga som projektgruppen hyser är dock att många chefer kan komma att försvinna i och med den nya organisationen.

Lantmäteriet

Lantmäteriet har genomfört en organisationsdiagnos på hela myndigheten. Utifrån den har varje avdelningschef ansvaret för att utforma en handlingsplan. Målsättningen är att en organisationsanalys ska göras en gång om året som underlag för uppdatering av handlingsplanerna.

Länsstyrelsen i Stockholm

Länsstyrelsen följer sin handlingsplan. Gruppen anser att det finns goda förutsättningar för det fortsatta arbetet, eftersom projektet är väl förankrat. Pådrivande är det engagemang som finns både i projektgruppen och hos de anställda.

Mittuniversitetet

Mittuniversitetets projekt är avslutat. Arbeta utan stress har bidragit till att lyfta arbetsmiljöfrågorna på såväl lokal som centryal nivå inom myndigheten. Resultatet av projektet bildar underlag för ny ansökan om genomförandeprojekt som planeras i samarbete med Umeå universitet och Luleå Tekniska Högskola.

Mälardalens högskola

Projektgruppen tycker det är svårt att få tid till projektet ute i organisationen eftersom undervisning och forskning tar all tid. Men rektor och studierektor stöder aktivt projektet och man har gott hopp om att projektet kommer i hamn. En utvärdering är planerad och kommer att genomföras av en extern konsult.

TEMAN OCH HEMUPPGIFTER UNDER KONSOLIDERINGSFASEN

Lilla nätverket Tema	Hemuppgifter
Att förankra uppnådda resultat	Fundera över hur implementeringen av projektet ska se ut.
Utvärdering	Hur kan sista kapitlet i Kotters bok omsättas i den egna organisationen?
Konsolidering	

Stora nätverket Tema	Hemuppgifter
Hållbar utveckling för hälsosamma organisationer	Formulera en konkret lista över vad som behöver göras efter att nätverket slutat och efter att projektet tagit slut. Vem gör vad och när?
Ledarskap på gott och ont	Vilka karaktärsdrag är vanligast hos cheferna på myndigheten. Vilka konsekvenser får det och vilka karaktärsdrag skulle myndigheten behöva?
Vilken typ av ledare är vanligast på myndigheten?	Fundera om syfte och förväntningar på nätverket har uppfyllts och om någon eller några av farhågorna besannades.
Avslutning och utvärdering av nätverket	

Utvärdering

Då programmet med dess projektstöd i nätverksform inneburit en för Utvecklingsrådet helt ny karaktär, finns det behov av att göra en utvärdering i samband med nätverkets avveckling. För detta anlätades Faugert & Co. Utvärderingen som gjorde intervjuer med samtliga deltagande myndigheter. Nätverksdeltagarna fick därefter ge sina synpunkter på sammanställningen av intervjusvar vid så kallade tolkningsseminarier och på så sätt komplettera och korrigera tolkningen. Utvärderingen återges här i sina huvuddrag.

Huvudsyftet med utvärderingen var att få mer kunskap om huruvida partssammansatta nätverk i denna form fungerar som arbetsmetod för att initiera och stödja lokalt utvecklingsarbete inom arbetsmiljöområdet.

DE TVÅ CENTRALA FRÅGEMÅLNA VAR:

- Vad har myndigheternas deltagande i nätverksträffarna haft för betydelse för de lokala utvecklingsprojekten?
- Vilken betydelse har myndigheternas deltagande i nätverksträffarna haft för parternas samverkan i det lokala utvecklingsprojektet?

Intervjuerna visade att deltagarna var övervägande positiva till nätverksträffarna. De har haft betydelse både för enskilda individers kompetensutveckling, och för det lokala projektarbetet. Träffarna har bidragit till att parterna inom flera myndigheter har skapat en gemensam plattform, förståelse och vilja att arbeta med arbetsmiljöfrågor. Flera – både i det lilla och i det stora nätverket – menade att de fått verktyg för att kommunicera myndighetens behov och tala om arbetsmiljöfrågor internt. Några framhåller att de fått teoretiska begrepp för det de gör i praktiken.

Att myndigheterna varit förhållandevis olika var ett medvetet val från Utvecklingsrådet sida och de allra flesta ansåg också att olikheten varit en fördel. Det viktigaste var att deltagarna haft ett gemensamt intresse och behov av att hantera stressproblematiken inom sin myndighet. Däremot var det några personer i Lilla nätverket som tog upp svårigheten med att de varit så olika till karaktär och verksamhet. Olikheten har dels gjort, att de haft svårt att identifiera sig med varandra, dels har det tagit tid att beskriva verksamheten för de övriga.

Redan från början formulerade grupperna vilka

faktorer som var viktiga för att förväntningarna skulle infrias. Deltagarna ansåg att regelbundenheten var viktigt och att det i möjligaste mån var samma personer från de olika myndigheterna som deltog i nätverket. Trots det visade utvärderingen, att man inte uppnått målet. Någon menade att processen i nätverksgruppen och processen i den partsammansatta gruppen inom myndigheten stoppat upp när personer bytts ut.

De flesta tyckte att det var en fördel att både arbetsgivarrepresentanter och fackliga företrädare deltog i nätverksträffarna. Träffarna har haft en positiv inverkan på parternas samverkan framför allt inom de stora myndigheterna. Inte minst för att arbetsgivarrepresentanterna och de fackliga företrädarna har fått möjlighet att träffas.

I kontinuiteten ligger även betydelsen av, att som myndighet delta i nätverket från start. Flera av de intervjuade menade, att det är viktigt för effektivitetens och kontinuitetens skull att nätverksgruppen består av myndigheter, som har förutsättningar att delta. Att samtliga myndigheter deltar från start är förstås att förredra, enligt flera. ”När det kommer in någon myndighet under gång upprepas mycket. Det var lite jobbigt att tugga om allt när X kom in”, menar en facklig företrädare.

Generellt sett är de som deltagit i nätverksträffarna mycket nöjda med träffarna och vad de har erbjudit. Vilket till stor del kan bero på att de som deltagit haft möjlighet att påverka innehållet själv utifrån deras behov och önskemål. Utvärderingen visar att nätverksträffarna haft effekt på såväl de lokala utvecklingsprojekten som parternas samverkan.

Utvecklingsrådet har medvetet haft ett möjliggörande angreppssätt, dvs. erbjudit myndigheterna en rad olika metoder för och perspektiv på det psykosociala arbetsmiljöarbetet. Av intervjumaterialet att döma förefaller detta förhållningssätt ha passat de stora myndigheterna i större utsträckning. Några av de små myndigheterna efterfrågade mer av professionella råd kopplade till sin specifika situation, dvs. ett mer föreskrivande förhållningssätt. Detta kan tänkas hänga ihop med personalfunktionens mer generella roll i små myndigheter. De små myndigheterna kan också tänkas vara mer sårbara när verklighetens många gånger problemfyllda vardag ger sig till känna och därav ha ett större behov av myndighetsspecifikt stöd.

- För de enskilda individerna verkar det, naturligt nog som om utbytet i form av utveckling av den

individuella kompetensen, när det gäller förändringsarbete och psykosocial arbetsmiljö, har varit mycket stort. Detta oavsett myndigheternas storlek.

- ”Draghjälpen” för att starta projekt och draghjälpen för att faktiskt klara av att genomföra projekt på de egna myndigheterna verkar ha varit av större betydelse för de små myndigheterna. Detta kan ha att göra med att små myndigheter i regel helt enkelt har mindre resurser. Både när det gäller personella resurser och specialistkompetens. Personalfunktionen inom de små myndigheterna tenderar att vara mer av generalister, dessutom är de många gånger ensamma i sin roll.
- När det gäller själva projektarbetet verkar, tvärtom, nätverket ha varit mer betydelsefullt för de större myndigheterna än för de mindre. Större betydelse i den bemärkelsen att nätverksträffarna i större utsträckning tycks ha påverkat upplägg och inriktning av de egna projekten.

- Också för den lokala partssamverkan, verkar det som om nätverksarbetet synbart varit mer betydelsefullt för de större myndigheterna. En hypotes kan vara att detta helt enkelt har att göra med att det kan råda större ”närhet” och en annan samverkanskultur i små organisationer än i större, som ofta har mer formella rutiner, fler nivåer, längre kommunikationsvägar etc.

Avslutningsvis kan man säga att deltagandet i nätverket har fungerat pådrivande i det egna arbetet. Flera sade att de har inspirerats att ta nya tag – nätverket har varit som en ”sporre” och hållit det egna arbetet dynamiskt. Nätverket tycks även i viss mån skapat legitimitet åt det lokala projektarbetet – det framkommer tydligast i Lilla nätverket. Nätverket har fungerat som ett stöd för att få gehör i ledningsgruppen, enligt några arbetsgivarrepresentanter.

Avslutande kommentar

Ansatsen i Arbeta utan stress har sökt förena flera utgångspunkter bl.a.:

- lärande genom egen och andras erfarenhet
- respekt för lokal kunskap
- kreativitet genom brytning av flera perspektiv
- socialt stöd genom samarbete i nätverket
- inspiration genom exponering av kvalificerad kunskap
- trygghet genom att relatera till etablerad syn på förändring.

Den sista punkten förtjänar en kommentar. Två synsätt på förändringar i sociala system har varit en del i hela processen, till vilka återkommit som en referens- eller tolkningsram. Lewins trefasteori skapade en beredskap för vad om kunde förväntas under resans gång och påverkade planeringen av olika interventioner och lokala åtgärder, i projekten liksom i nätverksmötena. Kotters mer managementbetonade ansats för ledning av förändringsförlopp innebar ju strängt taget ett kraftigt avsteg från en mer demokratisk syn på utveckling av verksamheter. Den presenterades med detta förbehåll och en del reflektioner kring hur den kunde ses i ett svenskt perspektiv. Erfarenheten var att denna tanke inte hade en så styrande effekt, utan fungerade som avsett mer om ett sätt att med bibehållen distans ”samla tankarna” kring själva förändringsarbetet. Utan att vara direkt föreskrivande väckte den frågor som var viktiga att beakta i projekten olika stadier.

Den internationella kunskapsmassan om organisationer, ledarskap, arbetsförhållanden, osv. är emellertid förstås högeligen relevant och utomordentligt omfattande och forskningsfältet utvecklas snabbt. Med den framsynta idén bakom Utvecklingsrådets satsning, att föra praktikens värld närmare den nya kunskapen, har man tagit ställning för värdet av den professionella kunskapen och samtidigt att skapa processer, som gör att denna kunskap kan införlivas med en mer organisk lokal utveckling. Att denna utveckling genom dessa program faktiskt kan bli mer up-to-date än eljest och större utrymme för professionella insatser kan ges. Det innebär en brytning med den ensidiga top-downansats som präglar så mycket av forskningen. Då blir parts-gemensamma ansträngningar ett kvalificerat förnyelse-instrument – inte bara ett medel för problemlösning.

UTVECKLING OCH FÖRÄNDRING

Programmet Arbeta utan stress har, som framgår av

rubriceringen, fokus på arbetets psykosociala belastning. I Sverige finns en lång och mycket framgångsrik forskningstradition i stressfrågor med flera internationellt välrenommerade personligheter. Samtidigt framträder Sverige i statistiken som den mest stressdrabbade nationen i världen⁸. Denna paradox har lett till en viss otålighet och krav på att gå från kunskap till handling, att utforma arbetsplatser så att stress inte uppstår och människor inte förbrukas. Då flyttas perspektivet från den svaga och bräckliga människan till att se människan som kraftfull, skapande och produktiv. Ges den sidan utrymme, då löses kanske även problemen t.ex. stressen. Ett hållbart arbetssystem är ett system, som innebär att människan vinner i energi av att arbeta snarare än att förbrukas. Arbetsplatsförbättringar måste också gynna själva verksamheten.

En sådan utgångspunkt utgår således från tre antaganden:

1. Det finns ”psykobiologiska” inomindividuella processer som skapar energi och välmåga om de bejakas.
2. Det går att utforma arbetssystem så att dessa processer bejakas.
3. Sådana arbetssystem är konkurrenskraftiga.

Trots programmets rubrikmässiga betoning på stress, låg nätverksdeltagarnas initiala syn på sina projektmål tämligen väl i linje med den mer fullständiga synen på en hälsosam arbetsplats. Stressproblematiken uppfattades ändå som central och levde med i projekten.

SAMVERKAN – MÅL ELLER MEDEL?

Utvecklingsrådet har i princip två och sammanhängande mål: Att i statliga myndigheter förbättra arbetsförhållanden och verksamhet respektive utveckla formerna för partssamverkan. Samverkan ses då både som ett egenvärde och som ett medel för problemlösning och förbättring av såväl arbetsförhållanden som verksamhet. Både arbetsgivare- och arbetstagarparten förutsätts därmed att få sina intressen tillgodosedda. Personalinflytande förutsätts ge ett ökat engagemang för arbete och verksamhet.

Detta koncensusideal representerar en central utvecklingslinje på den svenska arbetsmarknaden vid sidan av förhandlingsapparaten mer konfrontatoriska tradition främst på löneområdet – boxing and dancing. En tredje utvecklingslinje gäller lagstiftning, varvid en

fråga i princip upphör att vara en partsfråga. Kulmen på denna utveckling kom under 1970-talet och sedan dess har diskussionen i hög grad gällt om och hur detta finmaskiga regelverk ska anpassas till en starkt föränderlig värld. Medbestämmandelagen omfattar hela arbetsmarknaden och kompletteras ofta av lokala avtal för hur parterna ska samverka

Medbestämmandelagen var startpunkten mot en utveckling av samverkan mellan parterna inom företag och statliga myndigheter. Då motståndet mot Medbestämmandelagen var starkast hos de privata arbetsgivarna var den statliga sektorn först med att skriva centralt medbestämmandeavtal, 1978. Medbestämmandeavtalet följdes av ett mer preciserat och utvecklat samverkansavtal år 2000. Den statliga sektorn har därmed en lång tradition av samverkan. Både arbetsgivare och fackliga organisationer är överens om att ett utvecklat samarbete skapar bättre förutsättningar för bra verksamhetsresultat och bättre arbetsvillkor för de anställda. Utvecklingsrådet har också bildats för att stödja, stärka och utveckla lokal samverkan inom den statliga sektorn.

KAMPANJERNAS VÄRLD

I entusiasmen över de företagsnämndsavtal, samverkansavtal, osv. har historiskt mycket fokuserat på form och rutinfrågor utan att beröra själva verksamheten. Inte sällan har följden blivit en förlamande formalism och en snar dränering av energin. Att se samverkan bara som en form för ledningen att informera och för facket att ”kverulera” kan vara förståeligt i begynnelsen av en utveckling i demokratiserande riktning, men nu efter flera decennier finns insikten, att samverkan måste gälla ”skarpa projekt”, att något händer och på viktiga områden. Dessvärre råder fortfarande i många fall en syn på samverkansgrupper som ett pliktmissigt påhäng, i vilket vare sig ledning, fack eller personal engagerar sig. Det upplevs inte som en resurs och är det inte heller.

Ett sätt så småningom att förebygga denna typ av dödlägen har varit, att parterna har på egen hand eller tillsammans engagerat sig i framtagning av professionellt utformat instruktions- och handboks-material av ofta hög kvalitet och pedagogisk klass. Dessa förföriska hjälpmedel har legat till grund för breda utbildningsinsatser med vanligen statligt ekonomiskt stöd. I kölvattnet växer en flora av konsulter

och professionella utbildare fram och kursinternaten fylls. Den politiska idén har tagits över av en proffsklass på parternas huvudkontor, i samverkansorgan eller på förlags- och utbildningsmarknaden. Detta fenomen ska också förstås mot bakgrund av, att när ett nytt område öppnas, ofta med tvingande avtal eller lagstiftning, infinner sig en känsla av att något måste göras, att man ska komma i gång, att man svarar upp mot förväntningarna – osäkerheten måste reduceras. Kampanjen går igång.

Expertinsatser, studiematerial och kurser är konkreta åtgärder och som man alltid kan hänvisa till när räkenskap avkrävs. Detta rationella inslag är återkommande del av den svenska modellen för partsomgång och svarar väl mot den svenska kulturens förnuftstro. Risken är dock att man förväxlar mål och medel – det är inte resursernas omfattning som är intressant, utan *vad* man gör med dem. Inte sällan ersätts emellertid avsaknaden av idéer med hänvisning till hur mycket pengar som satsas – man synes verka.

Att därför börja i en seriös identifiering av ett utvecklingsområde och en provisorisk ”diagnos” av dess tillstånd och en vision för vad man vill uppnå är en klok strategi. På samma sätt måste ett program rymma reella projekt, som är angelägna för alla parter och som går att värdera. I detta fall fanns en analys gjord inom Utvecklingsrådet och ett insatsområde av hög angelägenhetsgrad identifierat. De projekt som följde var formulerade och förankrade lokalt. Denna koncentrerade insats har kampanjens goda sida, att fokus sattes på ett angeläget problem. Det är dock viktigt att man inte på köpet får kampanjens avigsida, nämligen att den blåser förbi med få varaktiga spår. Utvecklingsrådet har därför en mycket viktig roll för ett lärande av de erfarenheter som gjorts, både vad gäller samverkansformer och sakinnehåll.

Organisationsutveckling drivs ofta av utanförstående experter – programmatiska konsulter med insålda egna eller lånade koncept – som agerar på ledningens initiativ. Sådana projekt upplevs inte sällan som övergrepp och väcker motstånd bland dem som ”drabbas”. Samtidigt sjunker förtroendet för ledningen, som man upplever har kört över sin personal. Motsatsen är att skapa engagemang genom medverkan av dem som berörs inom ramen för samverkansavtalet. Men ersätter partssamverkan kvalificerade externa insatser? Självklart inte. Det handlar idealt om en utvecklad

samverkan, inte bara mellan parter utan med en sakkunskap, som inte den egna organisationen besitter, i en viss fråga.

Vidare är som påpekats förmågan till radikala förändringar ofta kopplad till medverkan av någon extern kraft, någon med annan erfarenhet och annat perspektiv. Till dels kan detta erhållas genom deltagarna i ett nätverk, men därtill kommer i många fall behov av olika typer av expertinsatser. Vid nätverksmötena medverkade en rad experter. Deras insats var dock mer att exponera deltagarna för ny kunskap än att vara föreskrivande. Utvecklingsarbete som sker i partsamverkan behöver som annan utveckling följa kunskapsfronten och förstås ske i kontakt med forskning, idéutveckling och andra typer av erfarenheter. Inget vinnes med, att två åtskilda världar skapas, men en konsultinsats behöver med utgångspunkten här emellertid vara mer av process- än expertkaraktär.

ORD OCH HANDLING

I linje med den rationalistiska traditionen fanns i nätverket ett – oftast självformulerat – tryck på deltagarna, att komma igång med sina projekt och man ville se snabba resultat. Nätverkets betoning på reflektion och fördjupad analys av problemställning och betingelser kunde här fungera återhållande. Det fanns också en konventionell expertisförväntan hos deltagarna. Man önskade omedelbar och konkret hjälp, att Utvecklingsrådet, handledarna eller andra resurspersoner skulle tala om hur man gör. Samtidigt markerade man i formuleringen av sina förväntningar, att man faktiskt sökte processtöd och inte färdiga lösningar. Här fanns initialt en dubbelhet hos deltagarna, vilken krävde att handledaren måste både vara tydlig i vissa avseenden utan att vara föreskrivande i andra. Om en del ville komma i gång genast, fanns det hos andra osäkerhet och tveksamhet inför ett projektarbets äventyrligheter. Detta förstärktes i början, av att man också kände osäkerhet inför nätverket och sin egen roll där. Nätverket måste således både gasa och bromsa, inge hopp och mana till återhållsamhet. Detta kräver en form för arbetet, som ger tillräckligt mycket struktur, men inte tar initiativet från deltagarna.

I termer av Kolbs lärcykel är projektet det primära uttrycket för handling och genererar erfarenhet.

Här är projektgruppen viktig som idégenerator och stöd för genomförandet. I gruppen sker också

analys av de erfarenheter man gör. Nätverket bidrar emellertid till att bryta en viss ”hemmablindhet”. Det ifrågasätter det självklart ”sanna” och de outtalade antaganden och rationalistiska efterkonstruktioner som präglar varje verksamhet, analysen blir mer mångfaceterad. De redovisningar som görs vid nätverksmötena, att i mer abstrakt form och mer konklusivt redovisa sina erfarenheter innebär en konceptualisering. Sådana temporära avslut driver projektet framåt. Det handlar om, att komma fram till en gemensam tolkning av såväl vad som förevarit, hur saker och ting hänger ihop liksom vart man ska. I detta avseende innebär konceptualisering en sanningens minut – korten på borden – och olika tolkningar görs publika och kan konfronteras. Man går från diskussionsgrupp till drivande projektledning.

VI OCH DOM

Ett känt problem med projektgrupper är en tendens till avskärmning, att en inre sammanhållning vinnas på bekostnad av förankringen i den övriga organisationen. Initialt deltar man i projektet mest som representant för en funktion eller enhet – ett defensivt engagemang. En gruppprocess verkar dock i sammanhållande riktning och gruppen lever så småningom ett eget och psykologiskt rikt belönande liv. Den landar så småningom med lösningar, som inte har några delägare bland dem som berörs eller på resten av arbetsplatsen inklusive dess ledning. En viktig fråga är därför vilken effekt ett nätverk har. Förstärks inåtvändhet och beroendet av den egna gruppen? Eller kan det skapa större öppenhet och en löpande förankring bland de man företräder, utan att det positiva med en stark grupp känsla går till spillo? Blir nätverket den reella gruppen, med vilket man identifierar sig? Sker det en stigmatisering genom nätverket, som ökar känslan av ”särskildhet” och därmed avståndet till kollegorna?

Erfarenheterna i detta fall tyder på, att en större öppenhet skapas, då man exponeras för andras idéer och erfarenheter, då man tvingas till reflektion och inlevelse. Samtidigt uppträder man gemensamt vid nätverksmötena, vilket verkar enande på projektgruppen, liksom att man under en lång process delar projektansvar och samarbetar. Flera deltagare upplevde deltagande i nätverket som personligt utvecklande och att ha fått ett kompetenslyft, vilket skulle kunna innebära att man är på väg mot en personlig expertis i

samverkan. Problematiskt eller ett resurstillskott?

Frågan om förankring ”hemma” togs ofta upp av deltagarna som både pressande och svårlöst. I nätverket fördes återkommande diskussioner i denna fråga, med hemuppgifter och redovisning av erfarenheterna. För de stora myndigheterna var just storleken och en ofta geografisk spridning av verksamheten en komplikation, medan de mindre visserligen hade närheten, men uppfattade sig lida av resursknapphet.

Ett samverkansprojekt, kan det hävdas, ställer andra krav på kommunikation och förankring än ett förändringsarbete regisserat av arbetsgivaren. Men är det så? Oavsett varifrån initiativet och regin kommer, är ett engagemang från de berörda nödvändigt för framgång. Samverkan borde vara den generella modellen, inte ett specialfall för särskilt behjärtansvärda frågor. Då en fråga blir rubricerad som ett personalproblem har man ofta förvisat den till kulisserna.

KOMPETENS OCH LEGITIMITET

Frågan om den interna förankringen av ett utvecklingsprojekt är förvisso både problematiskt och helt grundläggande i ett samverkansperspektiv – själva ”affärsidén”.

Arbetsgivarsidan företräds vid den typ av problemställningar som här har behandlats, enkelt uttryckt psykosocial arbetsmiljö, oftast av personalfunktionen. Där finns som regel den största kompetensen på området och paretrelationer brukar ingå i det funktionella ansvaret. Samtidigt är personalavdelningen en stabsenhet och har som sådan ofta mindre tyngd än linjen, som är mer direkt knuten till och med operativt ansvar för verksamheten. Erfarenhetsmässigt är personalfunktionens röst svag i relationen till ”tunga”, linjechefer.

Denna kompetens/legitimitetsparadox gör, att den roll i nätverket, som här benämns problemägare, blir extra betydelsefull. Den ska ju beklädas av bl.a. personer i verksamheten med ett genuint intresse av projektets framgång, som förstår frågeställningen – såväl sakfråga som samverkansfilosofi – och kan sätta

makt och prestige bakom. Det räcker inte med ett pro forma-engagemang. På samma sätt måste fackliga företrädarna vara tydliga i sitt engagemang, sätta projektets mål i relation till den fackliga politiken och utåt mot medlemmarna vara artikulerade förespråkare. Delar av problemlösningen ska ske i problemägargruppen och här ska de mer övergripande konsekvenserna av utvecklingsarbetet behandlas. Gruppens arbetsformer och hur den länkas till projektet behöver således genomarbetas ordentligt. Idealiskt ska den parallellprocess som äger rum i den gruppen också stödjas av nätverkets handledare.

Förankringen blir således en fråga både i förhållande till ledningen och till personalen. Det senare förutsätter det tidigare, dvs. en införstådd, helst entusiastisk, lednings/problemägargrupp ska svara för förankringen bland personalen, direkt och indirekt, symboliskt och i handling. Detta aktualiserar på ett formellt plan hur samverkan ska relateras till den maktfördelning, som präglar varje ledningsstruktur, och på ett personligt plan, hur jag som t.ex. facklig representant kan förhålla mig till denna struktur i en samverkan.

ATT FÖRSTÅ BYRÅKRATIN

En myndighet representerar per definition en offentlig byråkratisk överstruktur, som i viktiga frågor har tagit över medborgarens eget ansvar. Som antytts ovan har Utvecklingsrådet och parterna viktiga roller för Myndighetssveriges förnyelse, men inte bara de förstås. Det finns centrala organ för denna problematik, konsulter och forskare. I ett läge, där man på rätt goda grunder kan tala om ett trendbrott i den ekonomiska utvecklingen, behöver man kanske se över själva idén med myndigheter med dess för Sveriges del rötter i 1500-talet. Byråkrati har tidvis varit ett framträdande forskningsområde, kanske finns det idag skäl för en omstart med utgångspunkt i de nu stora förändringarna i resurser, omvärld, teknik, demografi, etc. Skulle parterna kunna ha en roll i en sådan process – och Utvecklingsrådet?

Noter

- 1) Ansaten härrör från engelsmannen Reginald Revans arbeten och har sedan tillämpats både före ledarutveckling och organisationsutveckling, men också som forskningsansats, t.ex:
Forslin, J & Fredholm, E (1995), *Att reflektera över praktiken. Ett projekt om organisatoriskt lärande inom Volvo*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
Forslin, J & Thulestedt (1993), *Lärande organisation. Att utvecklas tillsammans*. Stockholm: Publica.
Revans, R (1971), *Developing Effective Managers*. New York: Praeger.
Revans, R (1980), *Action Learning*. Lund: Studentlitteratur.
- 2) Lewins teori innebär en tillämpning på grupprocesser av hans fältteori. Hans arbete finns refererat i en mängd sammanhang. Originalpubliceringen är från 1951.
Field theory in social science. New York: Harper & Row.
- 3) Johan Kotters bok *Leading Change* från 1996 på Harvard Business School Press finns utgiven på svenska *Leda förändring*. Malmö: Richters
- 4) Kolb, D A (1984), *Experiential Learning. Experiences as a Source of Learning and Development*. Englewood-Cliffs: Prentice-Hall.
- 5) Det visionära transformativa ledarskapet har blivit ett huvudtema inom ledarskapsforskningen t.ex. Bass, B M (1997) *Does the transactional leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?* *American Psychologist*, 52 (2), 130-139 och Howell, J M & Avolio, B J (1993) *Transformational leadership, locus of control, and support of innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance*. *Journal of Applied Psychology*, 78 (6), 891-902. Intressant nog "upptäcktes" det i Sverige redan under 1980-talet av en forskargrupp vid dåvarande FARådet redovisat i Beckérus & Edström m.fl. (1988). *Doktrinskiftet. De svenska företagens ledarskap i nytt perspektiv*. Stockholm: Svenska Dagbladets förlag.
- 6) Forslin, J (2001), *Ledarskap och beroende*, I Einarsen, S & Skogstad, A (red) *Ledarskap på godt og vondt*. Bergen: Fagboksförlaget. I en tidigare svensk version Forslin, J (1999) *Makt och beroende. – ledarskapets mörka sida*. Ledmotiv 3/99 Stockholm: Handelshögskolan CASL
- 7) Begreppet social karaktär formulerades ursprungligen av den tysk-amerikanske psykoanalytikern Erich From och vidareutvecklades av hans medarbetare Michael Maccoby. Den senare medverkade i en svensk replikationsstudie av svenska ledare, som finns redovisad i Edström, A, Maccoby, M, Rendahl, J-E & Strömberg, L (1985). *Ledare för Sverige*. Malmö: Liber Förlag.