

# Verksamhetsutveckling genom samarbete, kommunikation och arbetsmiljöarbete

**Den 13 och 14 juni genomfördes den tredje delen av Partsrådets program *Förändring och utveckling – ett konstant tillstånd*. Fokus denna gång låg på hur arbetsmiljöarbete, samarbete och kommunikation kan användas för att skapa förutsättningar för en kontinuerlig verksamhetsutveckling.**

Under de två dagarna varvades föreläsningar om nya rön och erfarenheter med grupparbeten där deltagarna diskuterade och tillsammans arbetade fram nya angreppssätt inom de olika fokusområdena.

## **Pengar inte tillräckligt**

Under seminariets första dag visades en [film](#) där amerikanska författaren Daniel Pink visade kopplingen mellan motivation och arbetsmiljö. Den senaste forskningen inom området, förklarade Pink, visar att traditionella motivationssystem – med straff eller belöning – endast fungerar för enklare arbetsuppgifter. För mer komplicerade uppgifter leder ökade belöningar tvärtom till minskad effektivitet. Pengar, resonerade Pink, är viktiga såtillvida att medarbetarna inte behöver oroa sig för sin ekonomi, men när denna nivå av ersättning väl uppnåtts skapas motivation och engagemang av andra, mer arbetsmiljörelaterade, aspekter. Viktigast, menade han, var att skapa ett klimat där medarbetarna känner:

1. ”Autonomy” (Självständighet/oberoende, att de ”äger” de frågor de arbetar med.)
2. ”Mastery” (Möjlighet att utnyttja och utveckla sina förmågor.)
3. ”Purpose” (En mening med arbetet som är större än det som sker ”här och nu”.)

## **Ett bra arbetsklimat frigör kunskapsresurser**

Birgitta Södergren, forskningsledare vid Uppsala universitets Institut för Personal- och Företagsutveckling, fortsatte på samma tema genom att tala om kopplingen mellan det lokala arbetsklimatet och möjligheten att frigöra kunskapsresurser inom en organisation. Birgitta menade att kunskap och lärande inte har så mycket med individuell kompetens att göra som man hitintills trott, utan är mer kopplat till interaktionen människor emellan – och därmed beroende av ett arbetsklimat som tillåter/uppmuntrar en sådan interaktion.

– För organisationens utveckling är det inte kunskapen jag har som är viktig, utan hur jag bollar denna kunskap med mina medarbetare, sa hon. Därför är det viktigt för en organisation som vill utvecklas att inte enbart fokusera på formellt professionellt kunnande, utan också på ”osynligt” kunnande som engagemang, omtanke och intresse.

## **Att skapa förutsättningar för en positiv utveckling**

I sin föreläsning pratade Birgitta Södergren också om mikroklimatets betydelse för organisationer som vill utnyttja sina kunskapsresurser på bästa sätt. Snarare än att

kontrollera utvecklingen, menade hon, handlar detta till stor del om att skapa ett lokalt arbetsklimat där de olika medarbetarna kan agera på sätt som tillåter dem att få användning för sina unika kompetenser.

– Vi kan inte kontrollera själva utvecklingen, lika lite som vi kan motivera en blomma att växa genom att hålla motivationstal eller visa den bilder och visioner. Däremot kan vi, både i trädgården och på arbetsplatsen, skapa ett mikroklimat som möjliggör och uppmuntrar den utveckling vi vill åstadkomma.

### **Statligt stöd för innovations- och förändringsprocesser**

Dag två av seminariet började med att Martin Sparr, kanslichef för Innovationsrådet, berättade om rådets arbete med att stödja innovations- och förändringsprocesser i offentlig verksamhet. Som en del i arbetet, förklarade han, har rådet genomfört en enkätundersökning av statliga myndigheters arbete med innovation, kvalitet och verksamhetsutveckling.

Några slutsatser från undersökningen var:

– Myndigheternas kunskap om kundernas/brukarnas behov är med största sannolikhet betydligt lägre än vad de tror. (Drygt 38 procent av myndigheterna hade gjort undersökningar där de frågade om kundernas behov, samtidigt som 92 procent av de tillfrågade myndigheterna ansåg sig ha hög kunskap om dessa behov).

– Bara hälften av de tillfrågade myndigheterna hade kvalitetsmål med sin verksamhet (och dessa myndigheter var inte alltid säkra på att dessa mål verkligen var till nytta för deras kunder)

– En stor del av den information som tas fram om kundernas behov försvinner på vägen. Bara fyra myndigheter av tio diskuterar den, och informationen sprids i regel inte vidare till andra myndigheter.

– Närmare hälften av de tillfrågade myndigheterna såg ett behov av förändring i sättet de bedriver sin verksamhet på.

### **Fem råd för organisationer som vill utveckla en innovativ verksamhet**

Martin Sparr avslutade sin presentation med att, med utgångspunkt i Innovationsrådets arbete så här långt, dela med sig av ett antal råd till dem som vill utveckla en mer innovativ verksamhet.

1. Var medveten om kundernas behov, och förstå dem ni är till för.
2. Arbeta öppet med andra, och bli bättre på att engagera fler parter i gemensamma utmaningar.
3. Våga utmana rådande synsätt.
4. Skapa ett klimat där människor vågar ta risker.
5. Gå från idé till faktisk förändring.

### **Försäkringskassans förändringsarbete**

Under dag två av seminariet besöktes programmet också av Försäkringskassans marknadschef Lena Glennert, som berättade om det förändringsarbete hennes organisation nyligen genomfört med avsikt att förbättra kundupplevelsen.

– Våra undersökningar visar att det tidigare har varit för mycket fokus på ärendet och för lite samarbete mellan våra olika avdelningar. Dessutom har vi jobbat med alltför generell information och haft ett reaktivt arbetssätt, vilket resulterat i att många av våra kunder känt vanmakt.

### **En kultur där alla tar ansvar för kundens upplevelse**

Lena Glennert berättade vidare att ett av målen med förändringsarbetet var att skapa förutsättningar för en kultur där alla medarbetare tar ansvar för kundens upplevelse och erbjuder denna en ökad kontroll över sin situation. Detta arbete tog många former, varav ett var beslutet att Försäkringskassan skulle börja använda sig av sociala medier i sin dialog med kunderna.

– Innan vi tog steget gjorde vi en stor undersökning, sa Lena Glennert. Vi tog reda på sådant som om våra kunder använde sig av sociala medier, i vilka forum de befann sig och vad de diskuterade som hade koppling till försäkringskassans verksamhet.

Tanken med åtgärden, berättade hon, var inte bara att gå ut i sociala medier och informera, utan att föra en dialog med kunderna utifrån deras specifika behov och omständigheter.

### **Bra input, positiv feedback, följdfrågor och dialog**

Försäkringskassan fann, efter sina undersökningar, att Facebook var det bästa sättet för dem att nå ut på, och att det mest fördelaktiga skulle vara att skapa ett antal olika sidor som var och en anpassades efter en specifik målgrupp (som ”förälder” eller ”student”). Lena Glennert berättade också att de tidigt fattade beslutet att verksamhetens satsning på sociala medier skulle hanteras som ytterligare en informationskanal i den ordinarie verksamheten, och att den därför skulle skötas av Försäkringskassans kundtjänst.

Resultaten av åtgärden, förklarade hon, har varit bättre än de någonsin kunnat tänka sig.

– Kanalen innebär att vi kan jobba pro-aktivt och skraddarsy svar och information. Dessutom får vi snabbt reda på vad kunderna tycker är bra, får förslag till förbättringar, samt får snabb spridning på den information vi ger genom våra kunders egna Facebooksidor.

### **Arbetsmiljö som ett verktyg för verksamhetsutveckling**

Under de två seminariedagarna arbetade programdeltagarna också med att undersöka på vilket sätt arbetsmiljöarbete, samarbete och kommunikation kan användas för att skapa förutsättningar för en kontinuerlig verksamhetsutveckling. Några slutsatser inom arbetsmiljöområdet var:

– Arbetsmiljöarbete kan användas för att skapa ett engagerande/motiverande klimat, och kan därmed ses som ett verktyg för verksamhetsutveckling. Därför behöver arbetsmiljöarbetet integreras i den ordinarie verksamheten istället för att (som ofta är fallet idag) ligga i ett eget ”stuprör” vid sidan av.

– De som är berörda av en arbetsmiljöfråga behöver själva arbeta med denna (istället för att representeras av en annan grupp).

- Genom att arbeta främjande och söka efter ”friskfaktorer” istället för att enbart fokusera på hot och risker kan arbetsmiljöarbete bidra till ett positivt emotionellt klimat, vilket inverkar positivt vid förändring.
- I en organisation i ständig förändring kommer det uppstå nya (stressrelaterade) arbetsmiljöproblem, och det kommer därför att bli nödvändigt att hitta nya sätt att hantera dessa på.

### **Kommunikation och samarbete i en organisation i ständig förändring**

Under seminariets andra dag arbetade programdeltagarna i grupp med att diskutera kommunikation/samarbetes roll i utvecklingsarbetet, samt med att ta fram förslag på verktyg som kan bidra till en kontinuerlig verksamhetsutveckling. Några av slutsatserna var:

- Det är viktigt att arbetet med kommunikation och samarbete utgår från kundens behov.
- Vi måste arbeta aktivt med att förbättra och förenkla de regler som styr verksamhetens kommunikationsarbete och samarbetsmöjligheter.
- Det kommer att behövas en högre grad av myndighetssamverkan, med fler nätverksmyndigheter (med en gemensam front utåt, men fler myndigheter bakom).
- Myndigheter kommer i högre grad att behöva utgå från gemensamma teman/arbets tvärfunktionellt.
- Verksamhetsutveckling kan underlättas genom att kunderna görs delaktiga i utvecklingen.