

# Förändring och utveckling - Partsrådets utvecklingsprogram

Såstaholm 2012-05-14 & 15

Alan Schürer, Charlotta Krafft och Hedda Mann

**Dannys dokumentation är i blått**



# Välkomna tillbaka till Såstaholm och Partsrådets utvecklingsprogram



# Agenda DAG 1

10.00-11.00: Inledning (inkl. Agil Verksamhetsutveckling)

11.00-12.00: Hur förankra Utvecklingsprogrammet på den egna myndigheten?

12.00-13.00: Lunch

13.00-14.00: Ann Follin (Tekniska Museet): Att leda förändringsarbete

14.00-16.00: Grupparbeten kring ledarskap inklusive kaffe och incheckning

16.00-17.00: Redovisning och diskussioner

17.00-18.00: Egen tid

18.00-19.00: Middag

19.00 -20.15: Christina Gellerbrant Hagberg (CSN): Att förmedla ett förändringsperspektiv

## Agenda DAG 2

08.00- 09.00: Case (Polisen): Värdegrunden som bas för medarbetarskapet

09.00-11.00: Grupparbeten kring medarbetarskapet, inkl. kaffe och utcheckning

11.00-12.00: Lotta Bjurhult (Systembolaget): Kundfokus – genom ledare och medarbetare

12.00-12.45: Lunch

12.45-13.30: Redovisning och diskussion i plenum

13.30-14.00: Hur förankra lärdomarna på den egna myndigheten?

14.00-15.00: Summering, teori och avslutning

# Följande är med i Utvecklingsprogrammet

1. Boverket
2. Centrala studiestödsnämnden (CSN)
3. Energimarknadsinspektionen
4. Formas
5. Institutet för språk och folkminnen
6. Jordbruksverket
7. Kungliga Tekniska Högskolan (KTH)
8. Lunds universitet
9. Polismyndigheten i Jönköpings län
10. Rikspolisstyrelsen
11. Riksutställningar
12. Socialstyrelsen
13. Transportstyrelsen

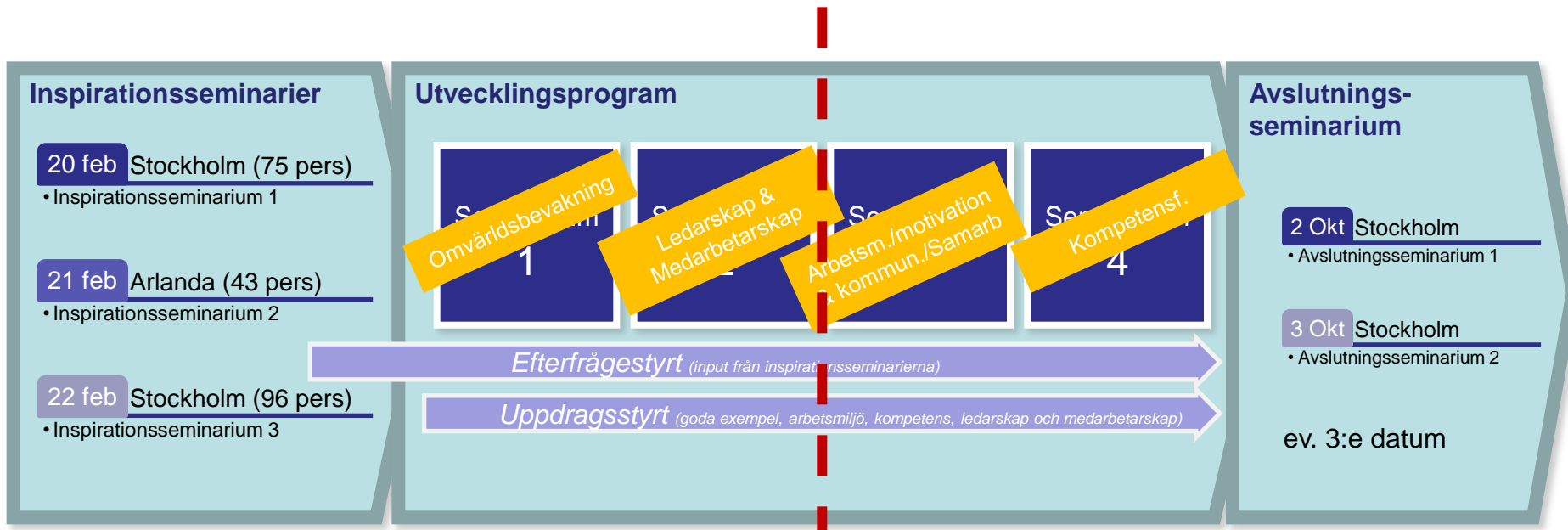


# Syften med Utvecklingsprogrammet

1. Att **inspirera** och öka **engagemang** för området
2. Bidra till ett livslångt lärande genom att
  - *förmedla nya **kunskaper***
  - *skapa förutsättningar för att **utbyta erfarenheter och lärdomar***
  - ***reflektera tillsammans** och utveckla nya idéer*
  - ***tillsammans utveckla nya stöd***
3. Bygga **nätverk** och skapa nya **kontakter** för framtida arbete



# Utvecklingsprogrammet 2012



Febru:

**OBS! Efter denna gång  
har vi redan kommit halvvägs!?**



# Era förväntningar (förra gången)

Inspiration

Reflektion

Verktyg & stöd

Nätverks-  
byggande &  
kontakter

Stärka lokal  
samverkan

Kompetens-  
utveckling

Kunskaps- &  
erfarenhetsbyte

Jobba med  
förändring

Få känsla av  
vart vi är på  
väg

Lyfta blicken

Tydlig röd  
tråd

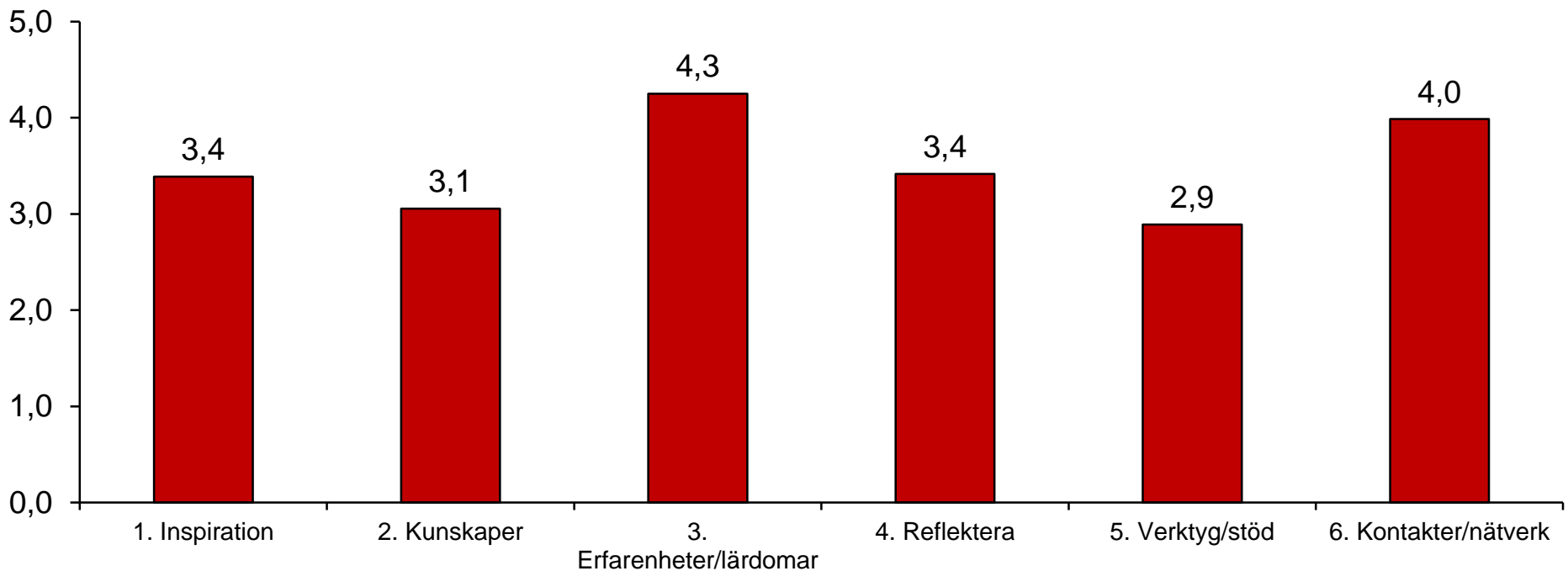
Goda  
Exempel



# Spelregler ("Rules of conduct")

- Alla ska få en chans att säga sin mening
  - *Viktigt att lyssna på varandra i gruppen*
  - *Gemensamt ansvar för att allas röst blir hörd*
  - *Försök att tänka på att bekräfta varandra positivt, när vi t.ex. presenterar*
- Mejl och telefon kan man sköta under pausen
  - *Undantag om mejl/telefonkontakt behövs för allvarliga saker, men då kan man tala om varför man behöver göra detta*
- Viktigt att passa tider
- Det som sägs i rummet stannar i rummet (sekretess)
- Det är bra om vi reflekterar mellan mötena och återkopplar till gruppen

## Resultat enkäten



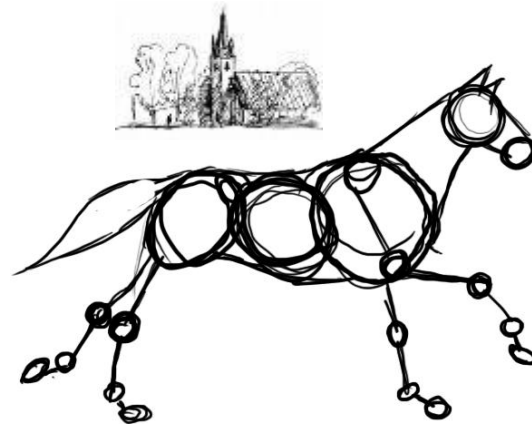


## Det vi lärde oss från kvalitetspanelen

- Ännu mer tydliga och konkreta frågor
- Tydliggöra än mer den röda tråden (syftet, inriktningen m.m.)
- Erbjuda Er olika former av förberedelser (texter från Danny) och hemläxor
- Ni får presentera Era myndigheter, så att vi tydligare förstår vilka verksamheter som är med
- Ge Er möjligheter att jobba mer myndighetsvis
- Försöka vara ännu tydligare med förutsättningar (tider, planeringen m.m.)
- Mer avbrott mellan pass, så att det inte blir så intensivt
- Viktigt med bra case och gäster
  
- Vår insikt: Vi behöver nog sänka kraven vad gäller konkretisering

# Agil verksamhetsutveckling

Partsrådets Utvecklingsprogram, Såstaholm 2012-05-14 & 15



# Grupparbete

(Myndighetsgrupper 40 min)

1. Vad är **nyttan** med Utvecklingsprogrammet för Er och den myndighet som Ni representerar?
2. **Vad** skulle Ni vilja kommunicera och sprida inom Er myndighet, som Ni lärt Er i Utvecklingsprogrammet?
3. **Hur** skall Ni sprida dessa lärdomar från Utvecklingsprogrammet på Er myndighet?
  - a) **Vilka** personer på era myndigheter har i sina funktioner nytta av att få er information?
  - b) **När** och **var** är rätt tillfällen att sprida denna information?
4. **Hur** kan Ni på andra sätt bidra till att göra Er myndighet med agil?
5. **Hur** kan Ni i nästa steg följa upp huruvida Utvecklingsprogrammet bidragit till någon positiv förändring på Er myndighet

# Gemensam diskussion

– Nyttan med utvecklingsprogrammet

- Att skapa förståelse för att samverkan är en angelägen fråga
- Att få upp samverkansfrågor på bordet.
- Att kunna visa på vikten av att ha en agil samverkan i ett tidigt skede av processen
- Skapa förståelse för vikten av en tidig samverkan för goda verksamhetsresultat

# Gemensam diskussion

– Vad som ni lärt er under programmet skulle ni vilja sprida till er myndighet

- Goda exempel från andra myndigheter
- Det som krävs för att motivera och hitta drivkrafter till förändring för en bättre samverkan
- Vad syftet med samverkan och agilitet är, och varför det är viktigt för verksamheten
- Använda programmets teman som en utgångspunkt/ram i arbetet med att skapa en förändringsstruktur i den egna myndigheten; att använda de fokusområden som finns, men applicera dem specifikt på den egna myndigheten.
- En ram för att på metanivå kunna hantera förändringsrelaterade frågor och få in dom i den egna organisationen.

# Gemensam diskussion

– Hur ska ni sprida dessa lärdomar i er myndighet

- **Vilka personer behöver ni nå?**
  - Den administrativa chefen (tar fram en strategi för hur samverkansavtal ska se ut.)
  - Ledningsgruppen
  - Personalorganisationen (för att till slut kunna involvera alla)
  - Grupper som har mandat att föreslå och makt att besluta kring myndighetens insatser (för att lyckas måste vi få ett mandat för hur vi ska arbeta med detta)
- **När och var är rätt tillfälle att för att sprida denna information**
  - Enhetsmöten
  - Frukostmöten för alla (ta de tillfällen som finns att informera)
  - Via central samverkan
  - Via informationsavdelningen, som exempelvis kan kommunicera vidare via intranät till samtliga medarbetare
  - Via verksamheten, som kan sprida information vidare till alla på myndigheten.



# Gemensam diskussion

– Hur kan ni på andra sätt bidra till att göra er myndighet mer agil

- Försöka skapa bättre samverkan mellan de olika enheterna
- Få in medarbetarna i processutvecklingen
- Utveckla en kultur där det är tillåtet att begå misstag (och där man diskuterar misstaget istället för den person som begått det)

# Gemensam diskussion

– Hur kan ni följa upp ifall utvecklingsprogrammet bidragit till en positiv förändring på er myndighet

- Det kommer synas om/när vi får ett bra samverkansavtal
- Genom att ta reda på vad den egna verksamheten förväntar sig att deltagarna ska få ut av programmet, och stämma av gentemot dessa förväntningar efter avslutat program.
- Genom att lämna programmet med en enkel lathund för förändring och se om den går att genomföra på den egna myndigheten

# Struktur på grupparbeten

(Exempel från omvärldsbevakning)

1. Hur skiljer sig omvärldsarbetet i en agil verksamhet ifrån en mer traditionell verksamhet?

Traditionell verksamhet	Agil verksamhet
<i>1. Omvärldsarbetet är en stödfunktion till ledningen</i>	<i>1. Omvärldsarbetet är en större del av medarbetarens vardag</i>
<i>2. Expertkompetens hos några få i organisationen</i>	<i>2. Förutom expertkompetens finns även generalistkompetens som spridits till större delar av organisationen</i>
<i>3. Omvärlden har en stabil struktur (aktörer, nivåer m.m. är detsamma över tid)</i>	<i>3. Omvärlden har en rörlig struktur (aktörer, nivåer m.m. förändras över tid)</i>

Traditionell verksamhet	Agil verksamhet
1. Omvärldsarbetet är en stödfunktion till ledningen	1. Omvärldsarbetet är en större del av medarbetarens vardag
2. Expertkompetens hos några få i organisationen	2. Förutom expertkompetens finns även generalistkompetens som spridits till större delar av organisationen
3. Omvärlden har en stabil struktur (aktörer, nivåer m.m. är detsamma över tid)	3. Omvärlden har en rörlig struktur (aktörer, nivåer m.m. förändras över tid)

# Struktur på grupparbeten

(Exempel från omvärldsbevakning)

Nästa steg - fokusera på ett område, t.ex. "1. Omvärldsarbetet är en större del av medarbetarnas vardag".

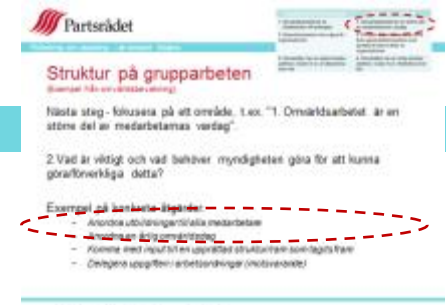
2. Vad är viktigt och vad behöver myndigheten göra för att kunna göra/förverkliga detta?

Exempel på konkreta åtgärder:

- *Anordna utbildningar till alla medarbetare*
- *Anordna en årlig omvärlds dag*
- *Komma med input till en upprättad struktur/ram som tagits fram*
- *Delegera uppgiften i arbetsordningar (motsvarande)*

# Struktur på grupparbeten

(Exempel från omvärldsbevakning)



Nästa steg - fokusera på en konkret åtgärd och fundera på:

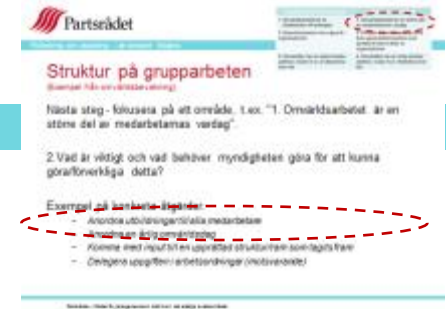
3. Vilka viktiga stöd och verktyg behövs för att det skall vara möjligt att genomföra denna åtgärd? (Val: Anordna utbildningar)

Exempel på stöd och verktyg:

- *Kontaktlistor till de som skall bjudas in till utbildningar*
- *Ett förslag på upplägg (syfte, innehåll, målsättning)*
- *Ett utbildningsmaterial (presentationer, rapporter m.m.)*
- *En stödperson att kontakta vid behov av stöd*
- *En enkät att skicka ut till deltagarna efter utbildningen*

# Struktur på grupparbeten

(Exempel från omvärldsbevakning)



Avslutningsvis - fokusera på den lokala partsamverkan:

4. Hur kan de lokala parterna bidra till detta (håll gärna kvar vid samma område, dvs. att anordna utbildningar)?

Exempel på hur lokala parterna kan bidra:

- *Hjälpa till att ta fram kontaktlistor och komma med tips på vilka personer som är viktiga att få vara med*
- *Skulle själva kunna hålla i utbildningen*
- *Komma med förslag på upplägg*
- *Bidra till att sprida information om denna utbildning*
- *Bidra till innehållet i utbildningsmaterialet*
- *Erbjuda sig vara en stödperson*
- *Erbjuder sig att ta fram enkäten, komma med synpunkter på den, ansvara för att skicka ut, samla ihop, sammanställa enkäten*



# Grupparbete kring ledarskap/chefskap

(blandade grupper)

1. På vilket sätt skiljer sig chefskapet i en agil verksamhet från en mer traditionell verksamhet? Lista tre förslag (25 min).
2. Välj ut en viktig skillnad, och kom med förslag på vad myndigheten skall göra för att kunna genomföra detta? Lista fem förslag (25 min)
3. Vad finns det för viktiga stöd och verktyg som behövs för att det skall vara möjligt att genomföra denna förändring - fokusera på en av föreslagna åtgärder i fråga 2? Lista fem exempel på verktyg och stöd (25 min).
4. Avslutningsvis, hur kan de lokala parterna bidra till dessa verktyg och stöd? Lista fem förslag (25 min).

Använd de sista 20 minuterna till att förbereda en 10 minuters presentation på Power Point (4 slides; en sida per fråga och utgåendes ifrån mallen)

# Förbered Er presentation

(20 min)

- Förbered en 10 minuters presentation
- 4 st slides (en sida per fråga - utgå ifrån mallen)
- Fundera på vad Ni skall säga - var korta/koncisa, tydliga och konkreta
- Stötta gärna den/de som skall presentera







# Presentationer grupparbete

(10 min per grupp)

Grupp	Namn
Grupp 5	George Clooney
Grupp 3	Johnny Depp
Grupp 2	Inge Nilsson
Grupp 4	Clint Eastwood
Grupp 1	Felxi Hengren
Grupp 6	Max von Sydow

**OBS! Det är bra om vi som åhörare tänker på att vi skall bekräfta och lyssna aktivt på den som presenterar.**



## Presentation, Clooney - att "synliggöra" ledare

1. På vilket sätt skiljer sig chefsskapet i en agil verksamhet från en mer traditionell verksamhet?
  - Den traditionella förändringsprocessen är hierarkisk medan den agila förändringsprocessen handlar mer om delaktighet.
  - I den traditionella verksamheten fattas beslut med stort "B", medan beslut i den agila verksamheten kan omvärderas och omprövas längs resans gång.
  - I en traditionell verksamhet kan en ledare vara frånvarande/osynlig, men i den agila verksamheten måste ledaren vara synlig, kommunikativ, delaktig och motiverande.
2. Vad kan myndigheten göra för att "osynliga" beslutsfattare ska bli synliga, kommunikativa, delaktiga och motiverande?
  - Definiera de egenskaper som behövs för att vara synlig, kommunikativ, delaktig och motiverad.
  - Genomför nödvändig utbildning och utveckling.
  - Avveckling och nyrekrytering
  - Föra kontinuerlig dialog
  - Kontinuerlig uppföljning och utvärdering
3. Vilka verktyg och stöd behövs för att skapa en kontinuerlig dialog?
  - Samtalspartner/mentor, för att få hjälp att hitta styrkor och utvecklingsområden
  - Stöd/verktyg för medarbetarsamtal/utvecklingssamtal
  - Ta fram kommunikationsplan.
  - Inspirationsinjektion (för att orka vara uthålliga)
  - Utveckla nödvändiga systemstöd (som sociala medier och intranät).
  - Ge stöd och skapa förutsättningar: Se till att ledare har de resurser och den tid som krävs för att de ska kunna agera på önskat sätt.
4. Hur kan de lokala parterna bidra?
  - Med samverkansavtal/överenskommelse: För att kunna bidra krävs att parterna är delaktiga, samt att en arena för dialog finns.
  - De behöver dela värderingen "tillsammans når man bästa resultat"
  - De måste vara med i hela processen, från början till slut.

## Presentation, Depp - att ”släppa ansvar” till medarbetarna

1. På vilket sätt skiljer sig chefsskapet i en agil verksamhet från en mer traditionell verksamhet?
  - Chefen fungerar som en vägvisare inom givna ramar. Han/hon släpper ansvar och ger sina medarbetare mer förtroende.
  - Chefen coachar snarare än ger order.
  - Chefen möter medarbetarna på ”samma nivå” och tar tillvara på deras synpunkter om verksamheten.
2. Vad kan myndigheten göra för att en ledare ska kunna ”släppa ansvar” till sina medarbetare
  - Skapa mer levande Arbetsplatsträffar för att öka engagemanget.
  - Sätt tydliga mål för verksamheten och kommunicera dessa.
  - Koppla ihop de olika nivåernas verksamhetsplaner och implementera dessa i ”rätt” ordning.
  - Skapa förslagslåda för att utveckla den agila verksamhetstanken. Här är det viktigt att organisationen orkar ta hand om förslagen, och att återkoppling till medarbetare som kommit med förslag sker (även då förslagen inte genomförs)
  - Avsätta/skapa tid för att genomföra ovanstående förslag, samt forma verksamheten så att den agila utvecklingen blir en naturlig del av det löpande arbetet.
3. Vilka verktyg och stöd behövs för att kunna avsätta tid för agil verksamhetsutveckling?
  - Benämna och schemalägg idétid.
  - Skapa acceptans för att jobba på detta sätt i organisationen.
  - Mät och följ upp idétiden (så att den inte prioriteras ned).
  - Diskutera lönekriterier i koppling till agil verksamhetsutveckling.
  - Koppla kompetensutvecklingsarbetet till utveckling av arbetet och arbetssättet.
4. Hur kan de lokala parterna bidra?
  - Arbetsgivaren förankrar förslaget i personalorganisationen.
  - Se till att samsyn råder mellan personalorganisation och arbetsgivare.
  - Personalorganisationen för ut information till sina medlemmar.
  - Personalorganisation och arbetsgivare samarbetar över en längre tid och hjälps åt att få med medarbetarna på tåget (och skapa förståelse för utvecklingen.)

## Presentation, Pippi - att kommunicera istället för att informera

1. På vilket sätt skiljer sig chefskapet i en agil verksamhet från en mer traditionell verksamhet?
  - Handlar om att skapa ett tillåtande och engagerande klimat, snarare än om detaljstyrning och kontroll.
  - Mer fokus på helheten.
  - Ledare kommunicerar (informerar och lyssnar), snarare än att bara informera.
2. Vad kan myndigheten göra för att förbättra ledarnas kommunikationsarbete?
  - Genomföra kommunikationsutbildning.
  - Ta fram en kommunikationsplan.
  - Ta fram en kommunikationsstrategi
  - Fånga upp och ta tillvara på medarbetarnas synpunkter.
3. Vilka verktyg och stöd behövs för att kunna genomföra denna förändring?
  - Dialogmöten
  - Enkät
  - Frågor och svar, exempelvis via intranätet
  - GD-blogg/twitter
  - "Bjuda upp på scen".
4. Hur kan de lokala parterna bidra?
  - Genom att uppmuntra till medverkan/delaktighet, exempelvis via dialogmöten
  - Genom partsgemensam planering: En mer aktiv kommunikation där man planerar mer i detalj när, var, hur och för vilka man ska informera.
  - Genom öppen och ärlig kommunikation, för att slippa misstankar om en dold agenda.
  - Genom att visa att parterna, trots olika uppfattningar, har gemensamt ansvar för detta.
  - Genom att göra verksamhetsfokuserade utvärderingar
  - Genom att följa upp arbetet för att se vad som fungerar och vad som kan göras bättre.

## Presentation, Eastwood - ett förlåtande/tillåtande klimat

1. På vilket sätt skiljer sig chefsskapet i en agil verksamhet från en mer traditionell verksamhet?
  - Delegerande snarare än ordergivande.
  - Lärande snarare än kontrollerande.
  - Förlåtande/tillåtande snarare än felsökande.
2. Vad kan myndigheten göra för skapa ett förlåtande/tillåtande klimat?
  - Jobba lösningsfokuserat.
  - Vara en lärande organisation.
  - Ha en normsättande högsta chef ("Vi gör inte som chefen säger utan som han/hon gör").
  - Uppmuntra de som vill att prova nytt (inom givna ramar).
3. Vilka verktyg och stöd behövs för att kunna jobba mer lösningsfokuserat?
  - Utbildning på alla nivåer (för att alla ska dela samma normer och plattform).
  - Lyfta in lösningsfokuserade frågor i rekryteringsprocesserna.
  - Genomföra lösningsfokuserade utvecklingssamtal.
  - Visa på goda exempel.
  - Utvärdera/följ upp.
4. Hur kan de lokala parterna bidra?
  - Genom att ta fram partsgemensamma utbildningar.
  - Genom att arbeta tillsammans med kravprofilnivå vid rekryteringar.
  - Genom att gemensamt ta fram en lösningsfokuserad mall för utvecklingssamtal.
  - Genom att ta fram gemensamma nyckeltal för utvärdering.

## Presentation, Herngren - fokus på mål/effektstyrning och uppföljning

1. På vilket sätt skiljer sig chefsskapet i en agil verksamhet från en mer traditionell verksamhet?
  - Toppstyrt och bottom-up snarare än bara toppstyrt.
  - Mål-, effekt och uppföljningsstyrt snarare än detaljstyrt.
  - Mer flexibelt, kan backa och/eller förändra riktningen längs resans gång om så behövs.
  - Mer lyhörd från signaler från omvärlden.
2. Vad kan myndigheten göra för att deras ledares arbete ska bli mål-, effekt- och uppföljningsstyrt?
  - Ta fram tydliga mål och nyckeltal som kommuniceras och förändras i takt med verksamhetens utveckling.
  - Systematisera uppföljningen.
  - Kontinuerlig dialog och avstämning.
  - Försäkra sig om att det är "högt i tak".
  - Uppmuntra lärande.
  - Föra in "kundperspektivet" i verksamheten.
3. Vilka verktyg och stöd behövs för att kunna ta fram tydliga mål och nyckeltal som kommuniceras och förändras i takt med verksamhetens utveckling?
  - Medarbetarenkäter
  - Belöningssystem
  - Skapa levande ramar och rutiner som gör det lätt att följa en röd tråd.
  - Kompetensutveckling
  - Kommunicerande av mål och uppföljning - och arbetets betydelse för verksamheten.
  - Coaching och mentorskap
  - Kund-/intressentenkäter ("för att försäkra sig om att vi gör rätt saker gentemot dom vi är satta att serva").
4. Hur kan de lokala parterna bidra?
  - Genom tidig samverkan, kontinuitet och täta avstämningar.
  - Genom att förklara och förtydliga målet och syftet med det som görs.
  - Genom alternativa arbetssätt.

## Presentation, von Sydow - feedback, uppföljning, dialog och kommunikation

1. På vilket sätt skiljer sig chefskapet i en agil verksamhet från en mer traditionell verksamhet?
  - Fokus ligger på att leda medarbetarna och få dem att på bästa sätt utnyttja sin kompetens, snarare än att vara den som vet bäst.
  - Fokus ligger på feedback, uppföljning, dialog och kommunikation (snarare än styrning och kontroll).
2. Vad kan myndigheten göra för att dessa ledare ska bli bättre på feedback, uppföljning, dialog och kommunikation?
  - Se till att ledaren får träning i feedback på individ- och gruppnivå.
  - Genomföra seminarier om feedback/återkoppling/uppföljning.
  - Se till att ledarna får handledning/coaching.
  - Minst en gång i månaden ha återkommande avstämningar med medarbetare, på alla organisationens nivåer – från ledningsgrupp ned till enskilda handläggare/administratörer på enhetsnivå.
3. Vilka verktyg och stöd behövs för att det ska vara möjligt att genomföra denna förändring?
  - Ta fram en kommunikationsplan som stödjer återkopplingsstrategin.
  - Ta fram informationsmaterial till chefer.
  - Ta fram en mall för återkoppling på ett individuellt plan.
  - Ta fram stödmaterial kring feedback på gruppnivå.
  - Genomför pilotprojekt.
4. Hur kan de lokala parterna bidra till detta?
  - Medverka vid framtagning av stödmaterial kring dialog.
  - Vara ambassadörer för återkopplingsstrategin.
  - Delta i pilotprojekt.
  - Delta i utvärdering av strategin.
  - Förbereda införandet i organisation; de fackliga organisationer berättar om åtgärden och fungerar som dess ambassadörer.

# Förändring och utveckling - Partsrådets utvecklingsprogram

DAG 2 (Såstaholm)

Alan Schürer, Charlotta Krafft och Hedda Mann





## Agenda DAG 2

08.00- 09.00: Case (Polisen): Värdegrunden som bas för medarbetarskapet

09.00-11.00: Grupparbeten kring medarbetarskapet, inkl. kaffe och utcheckning

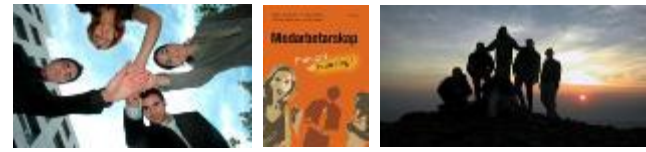
11.00-12.00: Lotta Bjurhult (Systembolaget): Kundfokus – genom ledare och medarbetare

12.00-12.45: Lunch

12.45-13.30: Redovisning och diskussion i plenum

13.30-14.00: Hur förankra lärdomarna på den egna myndigheten?

14.00-15.00: Summering, teori och avslutning

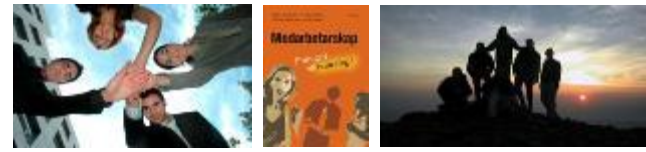


# Grupparbete kring medarbetarskap

(blandade grupper)

1. På vilket sätt skiljer sig chefskapet i en agil verksamhet från en mer traditionell verksamhet? Lista tre förslag (25 min).
2. Välj ut en viktig skillnad, och kom med förslag på vad myndigheten skall göra för att kunna genomföra detta? Lista fem förslag (25 min)
3. Vad finns det för viktiga stöd och verktyg som behövs för att det skall vara möjligt att genomföra denna förändring - fokusera på en av föreslagna åtgärder i fråga 2? Lista fem exempel på verktyg och stöd (25 min).
4. Avslutningsvis, hur kan de lokala parterna bidra till dessa verktyg och stöd? Lista fem förslag (25 min).

Använd de sista 20 minuterna till att förbereda en 10 minuters presentation på Power Point (4 slides; en sida per fråga och utgåendes ifrån mallen)



# Presentationer grupparbete

(10 min per grupp)

Grupp	Namn
Grupp 6	Max von Sydow
Grupp 5	George Clooney
Grupp 1	Felxi Herngren
Grupp 4	Clint Eastwood
Grupp 2	Inge Nilsson
Grupp 3	Johnny Depp

**OBS! Det är bra om vi som åhörare tänker på att vi skall bekräfta och lyssna aktivt på den som presenterar.**



## Presentation, von Sydow - utökat mandat i medarbetarrollen

1. På vilket sätt skiljer sig medarbetarskapet i en agil verksamhet jämfört med en mer traditionell verksamhet?
  - Det finns en ökad förståelse för det egna uppdraget/rollen i förhållande till verksamhetens mål.
  - Det finns en högre grad av delaktighet och eget initiativtagande.
  - Medarbetarna har ett utökat mandat och kan fatta egna beslut inom det egna arbets- och kompetensområdet. Detta ställer i sin tur högre krav på medarbetarna än i en traditionell organisation.
2. Vad kan myndigheten göra för att dess medarbetare ska få utökat mandat och kunna fatta egna beslut inom det egna arbets- och kompetensområdet?
  - Organisationen tydliggör vad som förväntas av medarbetarna.
  - Använda sig av värderingsstyrning (då det inte går att ha en policy för varje detalj).
  - Utveckla delegationsordning där mandat "trycks ned" till den nivå där besluten fattas.
  - Utveckla målstyrning.
  - Skapa gränsöverskridande forum.
3. Vilka verktyg och stöd behövs för att skapa en värderingsstyrd verksamhet?
  - Definition av mål och vision.
  - Definition av dom roller som behövs för att kunna nå målen.
  - Värdegrund
  - Metodstöd för att diskutera mål, uppdrag och värderingar.
  - Kommunikationsstöd (som visar hur man ska kommunicera i processen).
4. Hur kan de lokala parterna bidra?
  - Genom en genomgående samverkan, på alla nivåer i processen
  - Genom en partsgemensam uppföljning

## Presentation, Clooney - större eget ansvar, högre flexibilitet, breddat uppdrag

1. På vilket sätt skiljer sig medarbetarskapet i en agil verksamhet jämfört med en mer traditionell verksamhet?
  - Det finns ett större eget ansvar, högre flexibilitet och ett "bredare" uppdrag, vilket ställer högre krav på medarbetarna (vilket inte passar alla).
  - Det är mindre förutsägbart och kräver större anpassningsförmåga.
  - Uppdragen får en annan mer "pågående" karaktär, uppföljning sker kontinuerligt.
2. Vad kan myndigheten göra för att medarbetare ska ta större eget ansvar, öka sin flexibilitet och ta hand om "bredare" uppdrag?
  - Kommunicera uppdrag, mål och helhetssyn, så att fler medarbetare greppar bilden och vill vara bärare av den.
  - Skapa en gemensam värdegrund, och definiera vad organisationen vill vara och vad detta i så fall innebär för medarbetarna.
  - Tillvarata stolthet/engagemang över verksamheten. ("Ska folk ta eget ansvar måste de vara stolta över det de gör")
  - Skapa/definiera tydlig organisation, roller och mandat. Jobba med ramar och roller istället för befattningsbeskrivningar och se till att medarbetare har tydliga mandat för att ha och ta ansvar.
  - Skapa systematiskt arbetsmiljöarbete med fokus på sådant som nya krav på ledarskap, arbetstid, stress och arbetsbelastning.
  - Fundera över lönepolitik och andra sätt att koppla önskat beteende till belöningar/förmåner/uppmärksamhet.
3. Vilka verktyg och stöd behövs för att ta tillvara på stoltheten i verksamheten och det engagemang som finns?
  - Metodiskt lyft fram goda exempel.
  - Modell för återkoppling för individ och grupp.
  - Marknadsföringsplan för att synas(positivt) i olika sammanhang, inte minst i media.
  - Systematiska medarbetarundersökningar, konkreta åtgärder, förslagslåda.
4. Hur kan de lokala parterna bidra till detta?
  - Genom att ta fram en kommunikationsstrategi.
  - Genom kompetensutveckling, så att chefer och medarbetare blir skickligare på att arbeta metodiskt med feedback, återkoppling och förbättringsarbete.
  - Genom systematiskt arbetsmiljöarbete/utbildning för parterna.
  - Genom att ha det trevlig ihop; trivselgrupp/fritidsförening.
  - Genom att samarbeta om karriär och utvecklingsmöjligheter.

## Presentation, Hengren - ökat eget ansvar och flexibilitet

1. På vilket sätt skiljer sig medarbetarskapet i en agil verksamhet jämfört med en mer traditionell verksamhet?
  - Medarbetare har större ansvar för verksamhetens utveckling.
  - Det är mer fokus på eget ansvar och ökad flexibilitet
  - Kompetensutveckling är kopplat till verksamheten, snarare än att vara en individuell belöning
2. Vad kan myndigheten göra för att förbättra sina medarbetares flexibilitet och få dem att ta mer ansvar?
  - Skapa ett tillåtande och lärande klimat.
  - Öka handlingsutrymmet. ("Frihet under ansvar")
  - Skapa tydliga krav och förutsättningar för ledare och medarbetare.
  - Kartlägga och möta verksamhetens kompetensutvecklingsbehov.
3. Vilka verktyg och stöd behövs för att skapa tydliga krav och förutsättningar för chefer och medarbete?
  - Tydlig information om VAD som krävs (Mål, riktlinjer osv.).
  - Utveckla ett systematiskt arbetsmiljöarbete mot stress.
  - Utveckla chefs- och medarbetarkriterier utifrån en levande värdegrund
  - Utveckla anpassade resultat- och utvecklingssamtal.
  - Anpassa organisationen.
  - Anpassa rekryteringsprocessen.
4. Hur kan de lokala parterna bidra?
  - Genom partsgemensamma aktiviteter
  - Genom att "Leva som de lär".
  - Som samarbetspartners.
  - Genom samverkan.

## Presentation, Eastwood - uppmuntra egna beslut och eget ansvar

1. På vilket sätt skiljer sig medarbetarskapet i en agil verksamhet jämfört med en mer traditionell verksamhet?
  - Medarbetare har mer ansvar och tar fler egna beslut.
  - Verksamheten är processtyrd snarare än detaljstyrd.
2. Vad kan myndigheten göra för att uppmuntra medarbetare att ta mer eget ansvar och fatta fler egna beslut
  - Ha mer uppdragsinriktat arbete och lösa problem i grupp.
  - Se till att medarbetare har tillräckligt mandat och stöd för de uppgifter de ska utföra.
  - Förmedla målbilder, så att medarbetare vet vad de ska arbeta mot.
  - Uppmuntra ansvarstagande och gränsöverskridande nätverkande.
3. Vilka verktyg och stöd behövs för att skapa ett mer uppdragsinriktat arbete?
  - Individanpassad utbildning: Ta reda på vad individen kan idag och vad verksamheten behöver i morgon – och koppla ihop de två delarna
  - Se över delegationsordningen, och vid behov göra förändringar.
  - Tydliga uppdrag (mandat, tid, ekonomi, resurser) så medarbetare vet vad de ska uppnå och vilka befogenheter och ansvar de har.
  - Riktlinjer för kontinuerlig återkoppling och uppföljning.
  - Ledarskapskriterier som stödjer agil verksamhetsutveckling.
4. Hur kan de lokala parterna bidra?
  - Genom att gemensamt ta fram kravspecifikationer för en agil medarbetare
  - Genom att gemensamt ta fram utbildningsplanering.
  - Genom att gemensamt ta fram riktlinjer för återkoppling och uppföljning
  - Genom att gemensamt se över delegationsordningen så att det blir lättare för medarbetare att ta eget ansvar.

## Presentation, Pippi - medarbetaransvar för verksamhetsutveckling

1. På vilket sätt skiljer sig medarbetarskapet i en agil verksamhet jämfört med en mer traditionell verksamhet?
  - Medarbetare tar större ansvar för verksamhetens utveckling.
  - Medarbetare tar större ansvar för sin egen utveckling och sin roll, samt för verksamheten som en helhet.
2. Vad kan myndigheten göra för att uppmuntra medarbetare att ta mer ansvar för verksamhetens utveckling?
  - Använda LEAN.
  - Utveckla en agil planeringsprocess.
  - Ha tydliga mål och visioner.
  - Utveckla en agil uppföljningsprocess.
  - Ha en individuell löpande återkoppling mellan medarbetare och chef.
3. Vilka verktyg och stöd behövs för att skapa en agil planeringsprocess?
  - Verksamhetsplaneringsmöten där alla medarbetare är involverade. I dessa kan man bryta ned huvuduppgiften till mål och delmål som sedan diskuteras i arbetsgrupper på samtliga organisationens nivåer – och resulterar i att varje individ får tydliga egna mål (med koppling till verksamhetens ”huvudmål” och vision.)
  - Kontinuerlig måluppfyllelse: Att man kontinuerligt följer upp utfört arbete och justerar verksamheten om man hamnar fel.
  - Ett särskilt forum för att fånga upp förbättringsförslag
4. Hur kan de lokala parterna bidra?
  - Genom kompetensutveckling
  - Genom tidig samverkan. Ta avstamp i de samverkansavtal som finns



## Presentation, Depp - medarbetaransvar för helheten

1. På vilket sätt skiljer sig medarbetarskapet i en agil verksamhet jämfört med en mer traditionell verksamhet?
  - Det är proaktivt snarare än reaktivt.
  - Medarbetare är mer flexibla och tar ansvar för helheten, snarare än för specifika uttalade arbetsområden.
2. Vad kan myndigheten göra för att uppmuntra medarbetare att ta helhetsansvar?
  - Fokusera på gruppen snarare än på individen. Definiera framgång som när gruppen löser sin uppgift. Skicka tydliga signaler om att det är helheten som är det viktigaste.
  - Ha närvarande chefer med hög grad av kontaktytor (som vet hur deras medarbetare verkar och jobbar).
  - Skicka ut tydliga signaler om vad som är viktigt genom att belöna de som jobbar proaktivt.
  - Ta tillvara på medarbetarnas alternativa kompetenser som ett led i verksamhetsutvecklingen. (Utnyttja den kompetens som finns på bästa sätt.)
3. Vilka verktyg och stöd behövs för att det ska vara möjligt att genomföra denna förändring?
  - Kompetensöverföring, för att undvika att kunskap blir ett maktspel istället för något som gynnar organisationen.
  - Utveckla gruppen att ta ansvar från början till slut. Låt dem följa frågan lite längre än vanligt, så de ser det egna jobbet koppling till verksamhetens mål/slutresultat.
  - Kompetensutveckling: Lära sig att bli bättre på att jobba tillsammans, samt utbilda i arbetsmetodik kring agil verksamhetsutveckling.
  - Chefsstöd och coaching.
4. Hur kan de lokala parterna bidra?
  - Genom att se till att kommunikationen som förs ut i organisationen är tydlig och stringent.
  - Genom att vara uthålliga.
  - Genom att vara ambassadörer med en gemensam bild.
  - Genom att avsätta verksamhetstid. (För att visa vikten av att utveckla verksamhet och för att inte all tid som finns ska gå åt till att fixa det som är akut.)
  - Genom att göra detta till en naturlig del av den löpande verksamheten och verksamhetsutvecklingen.

## Grupparbete (myndighetsgrupper)

(20 min)

- Utveckla gårdagens arbete vidare och ta med de lärdomar in som Ni gjort under Utvecklingsprogram 2 - jobba än mer konkret
- **Hur** sprider Ni begreppet "Agil Verksamhet" och de lärdomar Ni gör i Utvecklingsprogrammet på Er myndighet?
  - Vad behöver Ni göra; vilka **åtgärder** behöver Ni genomföra
  - Vem skall vara **ansvarig** för respektive åtgärd
  - När skall respektive aktiviteter göras; när **startar** aktiviteten och när **avslutas** den
  - Hur skall Ni **följa upp** denna aktivitet
- Utgå ifrån mallen på nästa sida och fyll i

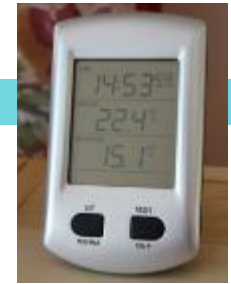


## Gemensam diskussion - vad kan ni göra för att sprida begreppet agil verksamhet och de lärdomar ni gör i utvecklingsprogrammet i den egna myndigheten

- Fokusera på hur man stärker medarbetarskapet i medarbetarenkäter.
- Ta in tankarna om agil verksamhetsutveckling i organisationens värdegrundsarbete.
- Hitta partsgemensam syn på begreppet agil verksamhetsutveckling, och hur det ska användas i verksamheten.
- Informera fackliga organisationer och redovisa intressanta tankar från programmet i gemensamma mötesforum.
- Ägna tid på hemmaplan med att gå igenom det som gjorts under programmet, fast utifrån den egna organisationens perspektiv. Fundera på hur ledningsgruppen ska informeras, då deras acceptans är nödvändig för att detta ska fungera.
- Ta reda på vad ledningen förväntar sig av programmets deltagare, och vilket mandat deltagarna har då det gäller att föra in de nya idéerna i den egna organisationen.
- Fundera på vilka grupper i den egna organisationen som behöver informeras och på vilket sätt detta behöver ske för att arbetet ska tas tillvara på bästa sätt.
- Etablera en egen modell/koncept för förändringsberedskap med utgångspunkt i utvecklingsprogrammets teman.

# Summering/återkoppling - om programmet

- Många sa att dom inte hunnit reflektera över det som sagts ännu. Att dom behövde mer tid för att smälta all information.
- Många pratade om vikten av tid, och att detta är en resurs som ingen verkar ha. Och att vi därför måste bli bättre på att avsätta tid för att jobba med kontinuerlig förändring som en del i den normala verksamheten.
- Vi måste bli mer konkreta så att alla kan känna att det som diskuteras på utvecklingsprogrammet berör dom. (och vi inte pratar förbi varandra).
- Många ville ha mer tid för att:
  - a) hinna bli mer konkreta och
  - b) hinna diskutera frågorna myndighetsvis



# Kvalitetspanelen

(15 min)

- Alla föredrag har varit väldigt bra, träffat rätt gällande ämnet och var väldigt intressanta.
  - Det skulle dock ha varit bra med en diskussion om framgångsfaktorer
  - och hur deltagarna kan dra nytta av dessa
- De fyra föreläsningarna tog tid från grupparbetena och gjorde att det blev lite stressigt.
  - Kanske finns det sätt att göra presentationerna mer effektiva, för att vinna tid
- Det är viktigt att man får äta middag och nätverka i lugn och ro
  - Klockan sju är en lagom tid att äta.
- Schemat för programmet håller inte och detta skapar frustration bland många deltagare
- Det är bra att man kan nätverka så mycket i den egna gruppen, men det behövs fler möjligheter att nätverka också med resten av deltagarna.
- Förslagsvis lägger man in schemalägga pauser i programmet för att inte störa grupparbetet.
- Det är viktigt att inte projektledningen lyssnar för mycket heller, för det kan också bli fel; exempel på detta var när man till denna gång tidigarelade middagen för att man förra gången ansåg att den kom för sent - nu blev det istället för tidigt

# Hemuppgift

- Studera något styrdokument (t.ex. medarbetar- och chefpolicy) utifrån ett AV-perspektiv
  - Tycker Du att dessa dokument håller utifrån ett AV-perspektiv?
    - Beskriv på vilket sätt detta AV perspektiv är med
    - Beskriv på vilket sätt detta AV perspektiv inte kommer med
  - Leverera en PP-bild till [charlotta.krafft@partsradet.se](mailto:charlotta.krafft@partsradet.se) med Era tankar innan den 8 juni kl. 16.00

## Nästa tillfälle

(10 min)

- Nästa seminarium i utvecklingsprogrammet blir den 13 och 14 juni
- Vi kommer att börja klockan 10.00 och sluta klockan 15.00
- Vi kommer att vara på Såstaholm (samma plats)
- Temat för detta seminarium är Arbetsmiljö/motivation & Kommunikation/samarbete



# Nästa tillfälle - gemensam planering

## Tema Arbetsmiljö/motivation och kommunikation/samarbete

1. Förslag på vad deltagarna skulle vilja arbeta med.
  - Arbetsmiljöns koppling till motivation/engagemang.
  - Hur vi får medarbetare att må bra och ha kul i en verksamhet i ständig förändring.
2. Förslag på föreläsare.
  - Birgitta Södergren, forskar om positive organisation science (granskar varför saker i organisationer fungerar)
  - Per Lindberg, forskar om användbara indikationer på en god arbetsmiljö
3. Förslag på case/lärande exempel.
  - Transportstyrelsen har organiserat om sitt informationsarbete med mycket goda resultat
  - Andra case och exempel från programdeltagare.