

# Förändring och utveckling – ett konstant tillstånd

(Utvecklingsområde 2)

## Mål och syfte med denna sammanställning

En kartläggning av kunskaper och förhållningssätt som generellt är väsentliga för chefer och medarbetare för att leda och verka i en verksamhet med ständig förändring och utveckling. Särskilt fokus ska riktas mot ledarskapets förutsättningar och behov av utveckling och mot medarbetarskapets förutsättningar och behov av utveckling (RALs 2011, bilaga E).

Kartläggningen ska ligga till grund för centrala parter i deras diskussion kring vilka partsgemensamma insatser som kan göras för att vara ett stöd till lokala parter i deras arbete med att stödja chefer och medarbetare i deras utveckling mot ett mer förändringskompetent förhållningssätt.

## Metod – urvalskriterier

Statens förutsättningar och behov har belysts genom en undersökning av ett urval av partsgemensamma projekt och skrifter som bedrivits och skrivits i Utvecklingsrådets och Partsrådets regi. Dessa har kompletterats med aktuell forskning och litteratur kring moderna ledarskapsteorier. Urvalet har skett utifrån de mest använda modellerna i myndigheternas förändringsarbete, samt de ledarskapsteorier som har störst grund i forskningen. Fokus ligger på kontinuerlig förändring snarare än på omställningsarbete.

## Innehåll

1. Reflektioner och förslag
  - Erfarenheter från projektverksamheten
  - Vilka kunskaper och förhållningssätt är viktiga för att chefer och medarbetare ska kunna verka i en verksamhet som ständigt förändras?
  - Vad behöver utvecklas inom Partsrådet?
2. Hur skapar man en utvecklingsinriktad miljö som leder till ett bra resultat?
  - Vad har de moderna ledarteorierna gemensamt?
  - Förhållningssätt i respektive teori
    - Transformerande ledarskap
    - Klart Ledarskap – uppskattande förhållningssätt och lösningsfokus
    - Att skapa effektiva team – IMGD
    - Medarbetarskap – medledarskap
  - Kunskaper och förhållningssätt hos chefer och medarbetare
  - Att skapa effektiva arbetsgrupper
  - Vad gör de moderna ledarteorierna mer effektiva?
  - Organisatoriska förutsättningar för framgång
  - Pedagogik
3. Partsgemensamt arbete
  - Samverkan
  - Satsa Friskt och Lokalt Utvecklingsarbete (LUA)
4. Referenser



## 1. Reflektioner och förslag

### Erfarenheter från projektverksamheten

De projekt som redovisas här visar att myndigheterna är väl insatta i moderna ledarteorier och har en strävan att uppnå ett förhållningssätt som präglas av lärande, utveckling, kommunikation, ansvar och lösningsfokus. Det politiska uppdraget kan emellertid medföra en svår balansgång mellan vad som är öppenhet och vad som är lojalitet. I en verksamhet som är under ständig förändring kan det bli svårt att sätta gränser genom att ange tydliga regler. Det blir i stället viktigt att skapa en "inre kompass" kring rätt och fel. Värdegrund, föredöme, framåtriktning, motivation, trovärdighet, ansvar och samspel har därför blivit viktiga nyckelord i myndigheternas vokabulär.

Syftet med projektverksamheten har genomgående varit att utveckla en effektivare verksamhet genom ett bättre förändrings- och utvecklingsklimat. En del myndigheter har lyckats, andra inte. Även om myndigheterna haft en uttalad målsättning med sitt projektarbete och utfallet inte alltid blivit som förväntat så är det tydligt att utvecklingsarbetet i sig ökat allas medvetenhet om behovet av ett förändrat arbetssätt. Jag tänker att detta är något mycket positivt i sig, eftersom det då troligtvis påverkar tankebanorna framöver – utveckling är en långsiktig process som mår bäst av att starta hos den som äger problemet.

Hur har myndigheterna arbetat för att utveckla ett lärande förhållningssätt? Ofta har de startat sitt utvecklingsarbete med pilotprojekt som senare ska implementeras i övriga organisationen. Även fast projekten haft stöd hos ledning och fack så har det visat sig bli en utmaning att sprida erfarenheterna i övriga organisationen. Framtagna verktyg på intranätet och i form av handböcker har inte använts av chefer och medarbetare. En förklaring kan vara människors behov av att förstå vad som händer och varför, ser vi inte en mening med det som sker så finner vi det inte heller värt att lägga tid och energi på att förändra vårt beteende (Bushe 2010).

Är då projektformen värdelös som metod för förändring och lärande? Myndigheternas erfarenheter visar att projekt inte får ses som något färdigt som ska integreras i den övriga organisationen. De projekt som har varit framgångsrika har involverat den övriga organisationen redan i planerings- och utvecklingsarbetet. De har arbetat med att få alla i organisationen att förstå nyttan med ett nytt förhållningssätt och stimulerat cheferna att aktivt driva en kontinuerlig förändring i det dagliga arbetet genom dialog och delaktighet. En myndighet som arbetat på detta sätt skriver i sin rapport: "Ett långsamt arbete som inte utesluter någon ger mest resultat och är värt att lägga tid på!" Om en projektgrupp ska kunna ha is i magen och arbeta på detta sätt förutsätts ett stöd från ledningen. Förutom att de behöver tid och andra resurser behöver projektgruppen också få tydliggjort vilka de beslut de kan fatta självständigt och att de har förankring i hela organisationen (Wheelan 2010).

Brist på tid är ett återkommande problem i myndigheternas rapporter, den akuta verksamheten tar över. En reflektion som jag gör är att detta är ett reaktivt förhållningssätt – man lägger tiden på att lösa problem snarare än att fokusera på det man vill utveckla. Man fortsätter sitt invanda beteende istället för att arbeta lösningsfokuserat och proaktivt. En viktig fråga att ställa sig är vad det är som påverkar chefer och medarbetare i deras prioriteringar? Vad är det exempelvis som belönas i organisationen? Även om en bra lön inte ses som en inre drivkraft så är lönesystemet i sig ett uttryck för organisatoriska värderingar (Söderfjell 2008) liksom vilka som utses till att bli chefer eller befordras på annat sätt. En sak är att arbeta med värdegrundsfrågor och förhållningssätt utifrån en idé eller trend, en annan är att leva värdegrunden. Om något ses som tillräckligt meningsfullt och hanterbart så kommer det också att prioriteras.

Hur har det organisatoriska stödet sett ut i övrigt? Olika former av dialogverktyg har utvecklats. Dialogverktyg kan vara ett bra sätt att implementera ett nytt förhållningssätt, det visar ledningens intentioner. Speciellt bra är det om det också visar att samma dialog förs på alla nivåer i organisationen så att det blir tydligt att alla nivåer har samma utgångspunkt (se Dialogverktyg för utveckling, sidan 22). Dialogverktyg har också visat sig vara ett bra stöd till de chefer och medarbetare som är ovana vid utvecklande dialoger.

I en del projekt har internkonsulter utbildats, dessa skulle fungera som experter och stöd till cheferna och de övriga medarbetarna i arbetet med att skapa en mer hälsosam arbetsmiljö. Metoden har varit framgångsrik i de fall internkonsultverksamheten har fått fortsätta utvecklas även efter projektets slut. En viktig förutsättning har varit att internkonsulterna har förtroende i organisationen. Jag kan inte låta bli att fundera över om internkonsulter i arbetsgrupper blir informella ledare – sufflerar de eller ersätter de chefen som expert? Blir detta på bekostnad av att ändra förhållningssätt? Frågan besvaras inte här men kan vara värd att ha med i beräkningen vid kommande insatser.

### Vilka kunskaper och förhållningssätt är viktiga för att chefer och medarbetare ska kunna verka i en verksamhet som ständigt förändras?

Målbeskrivningen för denna rapport anger att det kan finnas en skillnad i önskade kunskaper och förhållningssätt hos chefer respektive medarbetare. De moderna ledarteorierna gör inte denna skillnad, de kännetecknas av att de framhåller ett ledarskap och medarbetarskap som ett socialt samspel. Detta innebär att de behöver gemensamma spelregler – ett gemensamt förhållningssätt och en värdegrund blir det centrala. Dessutom innebär dagens organisationsformer många olika sorters ledarskap. Det handlar inte längre enbart om chefskap, utan också om projektledarskap, ledare i arbetsgrupper (samordningsansvar) och det faktum att om två personer ska samarbeta så strävar de efter att leda varandra när de är engagerade.

Det har varit intressant att läsa erfarenheterna från den myndighet som arbetat med grupputveckling i hela organisationen. De valde att arbeta utifrån en grupputvecklingsteori – FIRO (Schutz 1994) som utgår från människans behov av att bli accepterad, bli sedd som kompetent respektive behov av närhet och hur detta styr hennes beteende i grupper. Teorin är tillsammans med Wheelans teamteori (Wheelan 2010) grunden för många ledarutvecklingsprogram. Grupperna fick dels utbildning i grupputveckling dels arbeta med sin egen verksamhet tillsammans med sina chefer. Alla grupper fick samma utbildning men resultatet blev varierande. En trolig förklaring kan vara att samspelet mellan ledare och medarbetare ser olika ut i olika grupper. I de grupper som några månader efter utbildningsinsatsen trillat tillbaka till gammalt beteende var ledaren fortfarande den som pratade mest och gruppmedlemmarna visade inget behov av att göra mer än vad som förväntades. I några grupper hade ledaren tvärtom "abdikerat", alla pratade om allt utan att någon styrde mot det som var viktigast. Så hur hade de kunnat samspela för en optimal verksamhet?

Gemensamt för moderna ledare är att de ständigt utmanar sina medarbetare att tänka själva, att komma med nya förslag och ifrågasätta befintliga rutiner. Det som utmärker effektiva grupper är att varje gruppmedlem tar ansvar för gruppens resultat istället för att vänta på att ledaren eller någon annan ska lösa problemen (Wheelan 2010). Varje gruppmedlem vet och accepterar sin roll i förhållande till uppgiften. Ledarskap och medarbetarskap sker i samspel och beslut baseras på dialog och diskussion (Tengblad 2007). Wallenberg konstaterar (Wallenberg 2006) att det inte räcker med strukturerade möten i form av APT eller samverkansgrupper för att uppnå detta, nyckeln ligger i spontana, dagliga dialoger.

De moderna ledarna och medarbetarna är skickliga på att kommunicera. Genom lärande dialog och lärande möten (Bushe 2010) skapar de en miljö där alla försöker vara så öppna de kan och att de lyssnar och tar in andras erfarenheter och åsikter. Detta, tillsammans med att alla är ärliga med sina

idéer och intentioner, bidrar till tydlighet. Mötena präglas också av ett fokus på möjligheter och att olikheter i uppfattning bidrar till att skapa ett produktivt lärande och ett kreativt klimat. Ledaren delar med sig av makt och ansvar och arbetar utifrån gruppens mognad (Wheelan 2010). Den omogna gruppen får diskutera mål, förväntningar och riktlinjer men ledaren fattar besluten. I grupper med engagerade medarbetare håller ledaren tillbaka sina egna åsikter men säkerställer att alla känner sig fria att bidra till diskussionen genom att emellanåt stämma av allas uppfattning. I den mogna gruppen är medarbetarna självständiga och har stort inflytande. Ledaren agerar då mer som strateg eller expert.

Vad ska då lärande dialog och möten innehålla? Fokus ligger mer på verksamhet och resultat och värdegrund än på regler. Ledare och medarbetare lyfter blicken från den nuvarande situationen och formulerar en bild av en tänkbar framtid (Söderjell 2008). Medarbetarna uppmuntras att experimentera och ta risker, tillsammans gör de små framsteg kontinuerligt i stället för att genomföra stora förändringar. Bidrag som för verksamheten närmare visionen uppmuntras och synliggörs och framsteg firas. Den gemensamma värdegrunden, i förhållande till ledarens och medarbetarnas egna värderingar och i förhållande till verksamheten, diskuteras kontinuerligt så att det blir tydligt vilka de individuella drivkrafterna är.

Även i verksamhet som är uppbyggd genom individuellt arbete behöver medarbetarna kunna samarbeta, speciellt när de arbetar med problemlösning. Grupputvecklingsmodellen Huset, på sidan 15 (Tengblad 2007), är en enkel modell som kan vara till stor hjälp för gruppen, när de startar sitt arbete i gruppen eller när de kört fast i sin process. Jag tycker också att den är ett bra instrument för regelbundna "enhetsmöten" – ett sätt att få varje medarbetare att vilja ta ett större ansvar för verksamheten även utanför sitt eget arbetsområde. Detta förutsätter dock att det är ett önskvärt beteende i ledningens ögon.

### Vad behöver utvecklas i partsarbetet?

Även om jag inte kunnat urskilja skillnader i förhållningssätt hos chefer och medarbetare i ledarlitteraturen så har skillnader ändå varit tydligt i myndigheternas rapporter från sina utvecklingsprojekt inom Partsrådet. Grunden för parternas samarbete i Partsrådet ligger i samverkan. Från att ha varit en formell struktur har ett nytt förhållningssätt börja växa fram. Detta förhållningssätt bygger på att skapa en lärande kultur genom dialog och ifrågasättanden kring bland annat verksamhets- och värdegrundsfrågor samt att skapa handlingsutrymme för medarbetarna att ta ett större ansvar. Dock tycker jag mig se att det fortfarande finns en tendens till att lägga större delen av ansvaret på cheferna, det är som att bjuda in till varannan damernas men att det fortfarande är herrarna som för i dansen. Cheferna ska "skapa" och medarbetarna ska "engagera sig och bidra". De gånger som medarbetarnas ansvar specifikt uttalas så rör det deras egen individuella utveckling – inte verksamheten i stort. Detta har också visat sig i utbildningsinsatser, exempelvis där cheferna fått 3 dagar medan medarbetarna fått en halvdag. Även om det är chefen som har det slutliga beslutet så borde det finns utrymme till större ansvarstagande för medarbetarna på vägen dit. I ett projekt, som redovisas på sidan 24, togs en medarbetarplattform fram. Den innehöll frågeställningar kring vad chefer och medarbetare har för förväntningar på varandra, hur mandaten ser ut, vad som är vars och ens ansvar och vilket förhållningssätt som är önskvärt. Det var inte medarbetarplattformen i sig som ledde till framgång utan diskussionerna som fördes på varje avdelning under framtagandet. Detta resulterade i en större vilja att delta i utveckling av arbetet och ett ökat ansvarstagande för verksamhetsfrågor.

Kunskaper och insikter finns uppenbarligen, det visar det utvecklingsarbete som sker i Partsrådet och i myndigheternas utvecklingsarbete. Så vad saknas? Det är enkelt att föreslå utbildningar och konferenser med parterna eller verktyg på webben men har erfarenheterna från projekten visat att detta är ett framgångsrecept? Utifrån erfarenheterna från projekten och den moderna

ledarskapslitteraturen så har vi människor ett behov av att uppfinna hjulet själv, att skapa vår egen meningsfullhet genom en förståelse för vad och varför. Om vi ser en egen mening med förändring blir den också lättare att hantera. Detta är också klon i den lärande organisationen, att problemlösning sker bäst där den hör hemma. Min personliga tro är att utbildningar, konferenser och olika verktyg måste kombineras med en stor portion tålmod och ett målinriktat internt arbete. Tendensen att förändra strukturen när verksamheten inte är tillräckligt effektiv stör den naturliga lärande process som kommer sig av människors naturliga drivkrafter. I stället för ständiga nyhetskickar i jakten på det perfekta verktyget behöver man inrikta sig på att skapa handlingsutrymme och tid till ett modernt sätt att agera. Dock kan modeller och verktyg vara något att samlas kring.

Är tid beroende av pengar – lägger man tiden på det man har pengar till? I så fall är ett ekonomiskt incitament en framgångsfaktor, det vill säga att myndigheterna får söka medel till sitt utvecklingsarbete med samverkan och kontinuerlig förändring. Det framgår inte vad som lett till myndigheternas projekt – verksamhetens behov, trendkänslighet eller bara möjligheten att söka utvecklingsmedel. Kanske är det inte viktigt, många har köpt att en förändring måste ske men sitter fast i att de inte vet hur de ska genomföra den. De söker metoder och modeller att utgå från – bland annat för att få en stringens i sitt förändringsarbete.

Konsulter och experter kan bli ett viktigt stöd i myndigheternas utvecklingsarbete. Konsultledda diskussioner kan hjälpa till att hålla fokus, men det är viktigt att konsulten har rätt utgångspunkt. Hur väljer myndigheterna konsulter – vilka frågor ställer de? Vilka teorier baserar konsulten sina insatser på (Wheelan 2010)? Finns det studier som visar på effekter? Viktiga frågor att ställa inför utvecklingsinsatser är

- Vad lär man ut i utbildningen – matchar det gruppens och verksamhetens behov?
- Baseras innehållet i utbildningen på forskningsresultat?
- Vilka referenser kan konsulten ge för framgång?

Kan parterna enas om en gemensam linje som man kan ge medel till konsultstöd till? Eller kan de ge ut en "handbok" som resonerar kring denna gemensamma linje till stöd för upphandling – kriterier etc.? Kan Partsrådet göra en upphandling med ramavtal?

När Partsrådet planerar för utbildningar och konferenser är det några punkter jag tycker är viktiga att ha i åtanke:

- Värdegrund är den viktiga kompass som ledarskapet vilar på i en värld som kontinuerligt förändras – den blir en plattform kring uppdrag och relationer (Söderfjell 2008). Om värdegrunden ska genomsyra organisationen måste den kontinuerligt diskuteras med alla så att de förstår vad som ligger bakom orden.
- Riktas man sig till direkta eller indirekta chefer (Larsson et al 2006)? När medarbetarna tar ett större ansvar kan cheferna rikta sin energi utåt – gäller detta alla chefsnivåer? Även om ett gemensamt förhållningssätt genomsyrar organisationen har de olika nivåerna olika roller. Det är viktigt att betona betydelsen av rollklargöring så att alla är överens om vem som ansvarar för vad.
- Samarbete är i de flesta fall en nödvändighet för framgångsrika organisationer, eftersom en enskild individ inte kan bidra med alla de kunskaper och färdigheter som behövs för att lösa komplexa uppgifter (Wheelan 2010). Diskussioner kring vad som krävs för ett effektivt samarbete i grupp kan öka viljan att avsätta tid till detta lokalt.
- Hur prioriterar man - vad läggs tiden på? Vad belönas att tid läggs på? Finns tid att samarbeta och ta ansvar (Tengblad 2007)? Det hjälper inte med verktyg om man inte också har organisatoriska förutsättningar. Årliga undersökningar som visar hur organisationen stöder ett lärande förhållningssätt kan vara en framgångsfaktor.

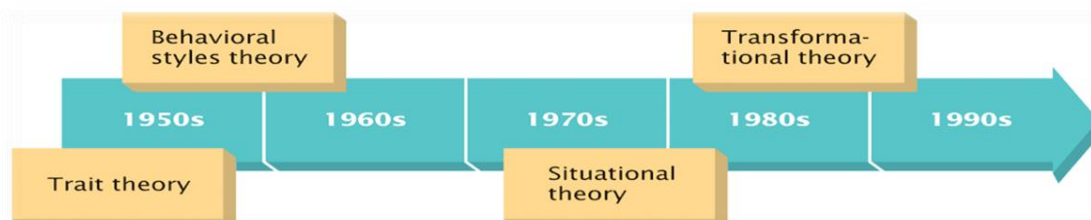
- Den som är van vid att ha kontroll kan ha svårt att lämna ifrån sig makt och ansvar till andra. Dels blir då inte som man själv vill, dels kanske det bryter mot organisationens tradition och normer kring hur chefer ska bete sig. Om inte det nya förhållningssättet "betalar sig" så finns det ingen anledning att förändra sitt beteende.
- Spelar det inte så stor roll vilken metod man använder – är det hur man får med medarbetarna som är nyckeln (Bushe 2010)? Kanske ska temat för grupparbeten vara att dela med sig av hur man skapar delaktighet lokalt och koppla deras resonemang till erfarenheterna i denna rapport?
- Utbildningsinsatser som syftar till ett förändrat förhållningssätt behöver pågå över längre tid och vara kopplade till verksamheten för att bli framgångsrika. Detta visar också erfarenheterna från projekten, i de fall man nöjt sig med halvdagsinsatser har inte medarbetarna förstått varför de ska förändra sitt arbetssätt och då heller inte gjort det.
- Personligen tror jag mer på insatser som kompletterar ledarutveckling med grupputveckling utifrån samma budskap/teori. Ett helhetstänk kring ledare – medarbetare – verksamhetens behov sker bäst i den miljö det ska tillämpas i, jag föreslår därför utvecklingsinsatser som stödjer lokalt arbete.

## 2. Hur skapar man en utvecklingsinriktad miljö som leder till ett bra resultat?

IT-revolutionen har medfört snabbare kommunikation och därmed högre förändringstakt. Nya värderingar kring livsstil och inflytande har lett till krav på ökad tillgänglighet, framförhållning och delaktighet. Ekonomiska intressen leder samtidigt till diskussioner kring moral och trovärdighet. De traditionella beslutsvägarna i de hierarkiska organisationsformerna har ifrågasatts och nya organisationsformer har börjat växa fram. De nya strukturerna ska hantera kontinuerliga förändringar snabbare och till lägre kostnad. I detta avsnitt återges några av de moderna ledarteorier/modeller som matchar de nya organisationsformerna. Jag har valt dem utifrån att de samtliga har gediget stöd i forskningen, även utifrån svenska förhållanden. De representerar dessutom Sveriges mest sålda ledarutvecklingsprogram.

### Vad har de moderna ledarteorierna gemensamt?

De moderna ledarteorierna tillhör det nya ledarskapsparadigmet "transformerande ledarskap". Transformationen innebär ett nytt förhållningssätt – en förändring i inställning och beteende som ökar medarbetarnas motivation och självupppoffring (Söderfjell 2008). Tidigare teorier har studerat hur ledningen ska få människor att följa de mål, beteendenormer och rollbeskrivningar som ledningen bestämt, medan de moderna teorierna undersöker vad som får människor att självständigt göra mer än vad som förväntas. Detta blir möjligt om medarbetarna känner ett högre syfte och mening med sin verksamhet. Den transformerande ledaren utmanar ständigt sina medarbetare att tänka själva, att komma med nya förslag på arbetsmetoder, att ifrågasätta befintliga arbetsrutiner och våga ifrågasätta beteenden hos ledaren själv. Medarbetarna stimuleras att se förändring och utveckling som ett normaltillstånd och som något som är eftersträvansvärt. Det dagliga arbetet blir en arena där fokus ligger på kunskapsutveckling och gynnsam inläring snarare än befintlig kunskap.



Det transformerande ledarskapet har integrerat tidigare ledarteorier (Bass 1998), bland annat situationsanpassat ledarskap. Den mest kända modellen i situationsanpassat ledarskap är Hersey & Blanchard, som också är en av världens mest köpta ledarskapsutbildningar. Deras grundläggande synsätt är att ledaren succesivt ska kunna delegera arbetsuppgifter genom att utveckla medarbetarnas kompetens. För att kunna göra det måste ledaren kunna se medarbetarens behov, förmåga och vilja i den givna situationen och anpassa sitt sätt att leda, instruera och stödja individen. Detta blir ett problem i en omvärld där situationen varierar kontinuerligt, det blir en i princip omöjlig uppgift för ledaren att korrekt kunna väga samman dessa komponenter och göra kontinuerliga och korrekta bedömningar av vilket beteende som är bäst för stunden. Risker är att ledaren blir osäker, otydlig och inkonsekvent (Söderfjell 2008). Grunden för det transformerande ledarskapet är i stället förhållningssättet att det bästa ledarskapet bedrivs i samspel med medarbetarna. Framgångsrika ledare hanterar de nya förutsättningarna i omvärlden genom att skapa ett klimat där människor kommunicerar i syfte att uppnå en verksamhet som effektivt kan hantera kontinuerlig förändring (Bushe 2010).



## Förhållningssätt i respektive teori

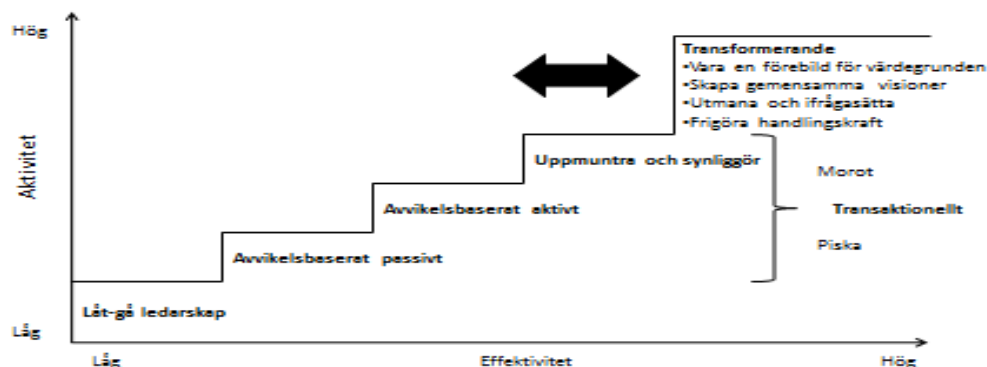
De teorier och modeller jag valt att beskriva nedan är Transformerande Ledarskap enligt Bass/Kouzes och Posner (Söderfjell 2008), Klart ledarskap (Bushe 2010), IMGD - Integrated Model of Group Development (Wheelan 2010) samt Medarbetarskap (Tengblad 2007). Jag återger endast det litteraturen beskriver, egna reflektioner sparar jag till diskussion och förslag.

### Transformerande ledarskap

En av upphovsmännen (Bass 1998) skiljer mellan det transaktionella och det transformerande ledarskapet. Det *transaktionella ledarskapet* utövas genom att chefen kontrollerar, bestämmer och fattar beslut. Han eller hon har till uppgift att bestämma vad och hur mycket som ska göras, vem som ska göra det, när det ska göras och hur det ska göras för att sedan kontrollera att detta görs på rätt sätt. Medarbetare som lever efter dessa, av chefen satta riktlinjer, blir belönade och de som avviker blir bestraffade. Det *transformerande ledarskapet* utgår från att människan har en egen fri vilja och att denna riskerar att suddas ut av piska och morot. Det bygger istället på att synliggöra medarbetarnas egna inre drivkrafter och därigenom skapa meningsfullhet för dem. Besluten tas nära kunden vilket också kräver att medarbetarna tar egna initiativ och arbetar självständigt, i team och över avdelningsgränser. Ett annat kännetecken på transformerande ledare är att de bedöms som trovärdiga. Upplevd ärlighet, framåtriktning, kompetens och inspiration är egenskaper som är centrala för att bli betraktad som trovärdig. Det transformerande ledarskapet leder till att människor tänjer på gränserna och agerar för sakens egen skull och är därför ett mer effektivt ledarskap (Söderfjell 2008).

Det transaktionella ledarskapet finns naturligt och är för dagens ledare en bas, men de beteenden som idag anses som önskvärda i en föränderlig värld ligger inom det transformerande. Bass ledarmodell, Full Range Leadership, har fokus på konkreta ledarskapsbeteenden, den bygger dels på människors beskrivningar av egenskaper man tycker kännetecknar en ledare man skulle vilja följa, dels på ledare som beskrivit sina bästa ledarskapsfarenheter. Söderfjell har utvecklat modellen till svenska förhållanden enligt nedan (Söderfjell 2008).

Bass ledarmodell visar sambandet mellan ledarskap och effektivitet.



- *Vara en förebild för värdegrunden*

För att vara en förebild måste man ha något att förmedla – värdegrunden är den viktiga kompass som visar vad organisationen, ledarna och medarbetarna står för. Ledaren behöver identifiera de värderingar som finns i organisationen och tydliggöra en plattform kring uppdrag, kunder, leverantörer och relationer på arbetsplatsen. Att vara en förebild handlar om att visa att orden är lika med handling. Om inte dessa

stämmer överens är risken stor att man inte uppfattas som ärlig och trovärdig i sitt ledarskap. Exempel på ord som inte överensstämmer med handling är när man sagt att det är viktigt med sammanhållning och kommunikation men inte ger tid och andra resurser till detta.

- *Skapa gemensamma visioner*

Ideala ledare beskrivs som framtidsorienterade och inspirerande. En transformerande ledare lyfter, tillsammans med medarbetarna, blicken från den nuvarande situationen och formulerar i stället en bild av en tänkbar framtid som utgår från de ideal och de värderingar som är grundläggande för gruppen.

- *Utmana och ifrågasätta*

Eftersom den ökade förändringstakten ställt allt högre krav på anpassningsförmåga så är det viktigt för organisationens överlevnad att skapa en kultur som värdesätter och kan hantera förändring och nytänkande. Att utmana processen handlar om att ständigt ifrågasätta och utmana befintliga sätt att tänka och agera. Ledaren uppmuntrar medarbetarna att experimentera, ta risker, och göra små framsteg kontinuerligt snarare än att genomföra stora förändringar.

- *Frigöra handlingskraft*

För att en grupp ska kunna prestera sitt bästa så är det viktigt att varje individs unika kompetens frigörs. Att frigöra handlingskraft handlar om att som ledare våga dela med sig av makten. Om människor ständigt känner sig övervakade och inte får ta ansvar och fatta egna beslut så blir troligtvis viljan och tron på den egna förmågan lidande.

- *Uppmuntra och synliggör*

Ledarens viktiga funktion är att vara uppmärksam på bidrag som för verksamheten närmare visionen. Uppmuntran och erkännande är också ett av de viktigaste ledarbeteendena för att skapa arbetstillfredsställelse, hängivenhet och goda relationer. Det kategoriseras som transaktionellt om det är villkorligt belönande, det vill säga ger positiv feedback på förutbestämda önskvärda beteenden. Den transformerande ledaren individanpassar beröm och uppmuntran så att människor känner att de är unika. Han eller hon arbetar också med att skapa en anda av samhörighet genom att göra saker tillsammans, fira värderingar, framsteg, mål som uppnåtts etc.

- *Avvikelsebaserat ledarskap*

Här påpekar ledaren felaktiga beteenden och bestraffar dem som inte följer regler och normer. Sättet att leda kan vara aktivt – då följer ledaren processen och bryter in innan något går snett. Det kan också vara passivt – då går ledaren in när skadan redan är skedd. Detta är knappast något som någon ledare strävar efter men ett exempel på detta är när kritiken sparas till det årliga utvecklingssamtalet.

Modellen skiljer mellan direkt och indirekt ledarskap (Larsson et al 2006). Direkt ledarskap utövas av ledare som arbetar närmast medarbetarna, dessa behöver ha en relativt stor sakkunskap tillsammans med social kompetens. Indirekt ledarskap utövas där cheferna leder genom underställda chefer. Förmåga till överblick och strategiskt tänkande är här viktigare än sakkunskap, liksom en förmåga att balansera mellan kraven från organisationen och från uppdragsgivarna. Både i det direkta och indirekta ledarskapet är det transformerande förhållningssättet viktigt.

### **Klart Ledarskap – uppskattande förhållningssätt och lösningsfokus**

Organisationer som lever i ständig förändring kan inte vara effektiva i en byråkrati eftersom de snabbt måste ta till sig nyheter och utifrån dem utveckla verksamheten (Bushe 2010). Byråkratin styr genom regler och metodbeskrivningar, vilket kan vara kostnadsmässigt effektivt i en stabil värld, i dagens utvecklingstäta omvärld skapas istället effektiva organisationer genom ett lärande förhållningssätt. Detta innebär att ledare, medarbetare, kunder och uppdragsgivare har en kommunikation som syftar till att förstå varandra och varandras upplevelser (observationer, tankar, känslor och vilja) i samarbetet med att identifiera och lösa uppgifter, planera, budgetera etc. Modellen grundar sig på människors grundläggande behov av att kunna skapa mening och förstå vad som händer och varför (Bushe 2010). Den traditionella hierarkin med fokus på makt och yttre motivationsfaktorer såsom krav och belöningar kan bli ett hinder för lärodomar på grund av rädslan för bestraffning eller utebliven belöning. Informationen filtreras eller kommer inte fram alls.

För att kunna förstå andras upplevelser och tolkning av situationen behövs en medvetenhet. Denna medvetenhet behöver finnas hos alla, men eftersom det inte är något som naturligt talas om så

behövs en ledare som driver kommunikationen och utvecklar klarhet – ett Klart Ledarskap. Modellen skiljer inte mellan ledarskap på olika nivåer eftersom den är ett förhållningssätt som ska genomsyra hela organisationskulturen.

- *Fokus på medvetenhet*

Att vara medveten om vad man står för och känner – att vara ärlig inför sig själv och kunna skilja mellan vad som är fakta och vad som är en personlig tolkning av situationen.

- *Fokus på tydliga beskrivningar*

Att vara rak och säker – att beskriva idéer och intentioner på ett tydligt och inspirerande sätt. Att även kunna konfrontera utan att för den skull försätta den andra personen i försvarsställning.

- *Fokus på uppriktig nyfikenhet*

Att göra det lätt för andra att vara öppna. Att lyssna och ta in andras erfarenheter och åsikter utan att bli invaderad eller gränslös och att få den andra personen att beskriva sin bild på ett sätt som underlättar utveckling och lärande.

- *Fokus på uppskattning*

Att uppmärksamma och förstärka de starka sidor och goda egenskaper man ömsesidigt är överens om. Att tydliggöra olikheter i uppfattningar för att skapa ett kreativt och produktivt lärande och upptäcka det bästa hos människor.

Lärande möten och lärande samtal är två viktiga begrepp i Bushes modell. De börjar med att människor beskriver och lyssnar på varandras upplevelser av problemmönstret utan att försöka definiera eller rätta till problemet intellektuellt. Alla beskriver istället sina upplevelser av problemet tills de uppnår klarhet. Lärande samtal är en process som måste ledas på ett bra sätt med tydliga start- och slutpunkter. Det ska innehålla observationer av fakta, tankar (tolkningar, idéer, övertygelser), känslor, motivation och ambition (viljan). Det kräver också inställningen att alla har olika upplevelser och att ingen av dem är rätt samt att alla inblandade är en del av det system som har skapat problemet och har därför ett ansvar att lösa det. De som är en del av problemet måste vara närvarande, annars kan ingen förändring uppstå.

Bushes modell bygger också på Appreciative Inquiry – uppskattande förhållningssätt – som är ett förhållningssätt inriktat på att utveckla det som fungerar väl i stället för den mer traditionella problemlösningsmetoden att hitta det som är fel och att lösa problemet. Ett uppskattande förhållningssätt innebär att se det bästa hos sig själv, hos andra, i organisationen och på problemet. Förhållningssättet grundar sig på att positiva förväntningar påverkar verklighetsuppfattning och beteende, vilket tillsammans med positiva värderingar och en positiv kommunikation bidrar till en ökad förändringsbenägenhet, motivation, engagemang och energi.

### **Att skapa effektiva team – IMGD**

Teamarbete är i de flesta fall en nödvändighet för framgångsrika organisationer eftersom en enskild individ inte kan bidra med alla de kunskaper och färdigheter som behövs för att lösa uppgiften (Wheelan 2010). Det finns undantag, exempelvis rutinuppgifter som inte kräver utveckling eller om medarbetarna har självständigt arbete och redovisar direkt till chefen. Effektivitet förutsätter att de individuella medarbetarnas styrkor kan användas i gruppen och att ledaren inte ensam axlar hela ansvaret. Ledarstilen, eller beteendet, ska anpassas utifrån gruppens mognad och utveckling. IMGD – Integrated Model of Group Development (Wheelan 2010) är en modell som beskriver hur arbetsgrupper utvecklas i olika faser mot ett allt mer effektivt samarbete. Arbetet i den högsta nivån karakteriseras av en mycket hög verksamhetsfokusering med ett öppet utbyte av idéer och återkoppling. Susan Wheelans modell integrerar andra gruppdynamiska teorier och modellen ligger till grund för UGL, Sveriges mest köpta ledarutbildning.

Det som utmärker effektiva team är att varje gruppmedlem tar ansvar för gruppens resultat i stället för att vänta på att ledaren eller någon annan ska lösa problemen. Om inte samtliga medlemmar

arbetar för att gruppen ska lyckas kommer den inte heller att göra det. Wheelan presenterar 10 nycklar till produktivitet.

- *Mål*

Gruppmedlemmarna har en tydlig och gemensam bild av teamets mål och vad som krävs för att nå målet.

- *Roller*

Varje gruppmedlem måste inse vilken roll han eller hon har kopplat till uppgiften och acceptera den. Dessutom måste varje gruppmedlem ha den kompetens som krävs för rollen.

- *Ömsesidigt beroende*

Gruppmedlemmarna har ett ömsesidigt beroende av varandra – ingen kan ensam utföra det arbete som krävs för att uppnå målet.

- *Ledarskap*

Ledaren arbetar utifrån gruppens mognad och utveckling. Om ledaren alltid kontrollerar en gruppdiskussion och klart uttalar sin åsikt redan från början ökar sannolikheten att gruppmedlemmarna inte bidrar med sina idéer.

- *Kommunikation och feedback*

Effektiva team utmärks av en öppen kommunikationsstruktur som tillåter alla att delta. Detta kan ske så enkelt som att emellanåt stannar upp stämmer av vars och ens uppfattning genom en laget runt. Gruppens medlemmar tar också ansvar för att ge varandra konstruktiv feedback på individuella prestationer.

- *Diskussion, beslutsfattande och planering*

Medlemmar i högpresterande team ägnar tid åt att planera hur de ska lösa problem och fatta beslut. De bestämmer sig för hur de ska fatta beslut innan de fattar beslut. Ibland är majoritetsbeslut det bästa, ibland behövs konsensus eller annat beslut. De lägger också tid på att identifiera och diskutera uppgifterna så att alla har en gemensam bild innan beslutet fattas.

- *Implementering och evaluering*

Beslut följs upp och utvärderas.

- *Normer och individuella skillnader*

Normer och värderingar som stöder hög kvalitet, bra service, innovation och uppmärksamhet på detaljer ökar teamets effektivitet på ett signifikant sätt.

- *Struktur*

Framgångsrika team består av minsta antalet medlemmar som behövs för att nå målen och har tillräcklig tid att tillbringa tillsammans.

- *Samarbete och konflikthantering*

Högpresterande team är sammansvetsade genom att de hanterar sina konflikter och individuella behov.

Wheelan skiljer mellan arbetsgrupper och team – en arbetsgrupp blir ett team när man kommit fram till effektiva metoder för att uppnå målen. Under avsnittet "Kunskaper och förhållningssätt hos chefer och medarbetare" utvecklas detta närmare.

### **Medarbetarskap – medledarskap**

Kontinuerlig förändring går genom medarbetarskapet (Tengblad 2007). Medarbetarskap är ett ofta använt ord idag, men betydelsen är oklar. Två inriktningar kan ses i litteraturen. Den ena inriktningen är att göra medarbetarna mer självstyrande och självständiga och då skära ner antalet chefer. Den andra inriktningen är att stärka interaktionen mellan ledare och medarbetare – att göra medarbetarna till medledare medan chefens roll i stället blir strategisk. Båda inriktningarna innebär att medarbetaren ska kunna leda sig själv, det vill säga att ta ansvar för den egna arbetssituationen, sin egen utveckling och vara engagerad i organisationens målsättningar. Förhållandet till ledaren blir ett ömsesidigt beroende – ledare och medarbetare är otillräckliga var för sig och en förutsättning för verksamhet är att rollerna kan samspela och att beslut baseras på dialog och diskussion. En framgångsfaktor blir då medarbetarnas engagemang och motivation och *vad* som faktiskt motiverar. Det räcker inte längre med en bra lön, forskningen (Tengblad 2007) visar främst tre faktorer som har minst lika stor betydelse: självrespekt, socialt intresse och möjligheten att få bemästra utmaningar.

Den som har störst betydelse för utvecklingen av medarbetarskapet är chefen. För att medarbetare ska kunna ta ansvar måste chefen skapa förutsättningar, dels genom att ange ramarna men också genom att släppa ifrån sig ansvar så att medarbetarna kan bli delaktiga i att formulera arbetsuppgifterna. När medarbetarna stimuleras att ta initiativ inom olika ansvarsområden skapas ett medledarskap, där chef och medarbetare tillsammans tar ansvar för verksamhetens utveckling men där chefen har sin arbetsgivarroll och företräder arbetsgivaren när beslut ska tas.

## **Kunskaper och förhållningssätt hos chefer och medarbetare**

Gemensamt för de beskrivna teorierna är att de utgår från att ledarskapet är en social påverkansprocess som sker i båda riktningar – ett ömsesidigt beroende mellan ledare och medarbetare. De utgår också från att alla i något avseende är ledare, även om de inte är chefer, eftersom så fort två personer ska samarbeta strävar de efter att leda varandra. Detta medför att modellerna förordar ett förhållningssätt som gäller alla, både chefer och medarbetare, om det ska vara framgångsrikt. Utöver de kompetenser och förhållningssätt som nämnts under respektive modell är nedanstående önskvärda hos chefer och medarbetare:

**Lärande förhållningssätt:** problemlösningen lämnas till den som äger problemet och man delar sina upplevelser för att skapa lärande

**Lärande samtal:** en gemensam bild och förståelse skapas utifrån en dialog kring observationer, tankar, känslor och ambitioner.

**Klimatskapande:** fokus ligger på det som går bra, goda egenskaper uppmuntras, tankar och känslor inför situationen förmedlas, alla får en förståelse för varför

**Kommunikationsförmåga:** är klar och tydlig i samarbetet

**Självinsikt:** alla söker feedback och ger feedback för att öka medvetenheten om hur det egna beteendet upplevs. Är medveten om egna styrkor och svagheter och skiljer mellan egna och andras behov. Självinsikt är en förutsättning för den som agerar utifrån sina värderingar.

Ledarskap är något nödvändigt. Grupper som inte accepterar ett ledarskap skapar istället substitut för ledarskap – exempelvis regler och strukturer – vilket kan bli mer hämmande än ett ledarskap som bygger på förtroende (Söderfjell 2008). Avsaknad av ledarskap kan också skapa så kallade "sörjiga relationer" (Bushe 2010), vilka blir ett hinder mot ett lärande förhållningssätt. Kommunikationen mellan människor består av dels av en uttryckt dialog, dels tankar och känslor i en inre dialog. Det uttalade är oftast rationellt och tillrättalagt, medan tankarna och känslorna i stället visar sig i beteendet. Eftersom detta inte alltid är tydligt måste andra tolka det de ser, vilket kan leda till missförstånd. I grupper utan ledare hanteras detta oftast inte. Bushe anger en del kompetenser som specifikt gäller ledare (utöver de ovanstående):

**Ledarförmåga:** kan hantera relationer och snabba förändringar och skapa öppenhet och dialog.

Ledaren behöver också ha kunskap och om hur han eller hon kan stärka medarbetarnas engagemang och vilja till ansvarstagande.

**Konflikthanteringsförmåga:** sätter gränser, tar inte över problem, är stresstålig

**Utgår från samverkan:** motiverar snarare än kontrollerar genom lärande och utvecklande möten med medarbetarna

**Fokuserar på verksamhet och resultat snarare än på regler**

**Delegerar:** delar med sig av makt och ansvar. Den som är van vid att ha kontroll kan ha svårt att i stället lämna stora delen av kontrollen till andra – att låta dem kliva fram och ta ansvar och därmed acceptera att det kanske inte blir som man själv vill ha det (Söderfjell 2008). Om det dessutom bryter mot normerna kring hur chefer ska vara i organisationen så blir det ännu svårare. Om inte det nya förhållningssättet "betalar" sig så finns det ingen större anledning för chefen att ändra det.

Söderfjell betonar även vikten av att **skapa en gemensam värdegrund**. Lika viktigt som att identifiera sina egna värderingar är att stödja medarbetarna i att identifiera sina värderingar – så att det blir tydligt vad som driver dem i agerandet. Regelbundna möten med medarbetarna (och även kollegorna) där beteenden och värdegrund diskuteras och feedback ges är viktigt för trovärdigheten.

Utöver ledarrollen har chefen också en **arbetsgivarroll**, vilken innebär att vara representant för arbetsgivaren och att ha ett arbetsgivaransvar som består av juridiska och förhandlingsmässiga förpliktelser (Tengblad et al 2007). I chefskompetensen ingår också kunskaper och färdigheter kring personalfrågor såsom rekrytering, administration, arbetsmiljö, utveckling, etc.

## Att skapa effektiva arbetsgrupper

Det finns vissa egenskaper som är gemensamma hos framgångsrika ledare – de har uppgiftsrelaterade färdigheter, är sociala och har en större motivation att vara ledare än andra (Wheelan 2010). Generellt måste en ledare förstå gruppens arbete, men i en del grupper är kunskaperna viktigare medan i andra är den sociala förmågan viktigare. Det är därför viktigt att identifiera vilket slags ledarskap som är viktigt i förhållande till gruppmedlemmar och arbetsuppgift. En person som har andras förtroende, som är flexibel och är villig att lära sig vissa grundläggande färdigheter kan bli en bra teamledare. En effektiv teamledare strävar efter att gruppen ska utvecklas till ett högpresterande team, stadierna nedan beskriver Integrated Model of Group Development (Wheelan 2010).

### Stadium 1 – Beroende och tillhörighet

I en nybildad grupp är medlemmarna trevande och försiktiga, de har inte tidigare arbetat ihop och vet därför inte vilka förväntningar och krav de har på varandra eller vad som är ett lämpligt beteende. Om gruppen har en ledare som ger klara riktlinjer för vad som gäller så kan de fokusera på att definiera sin uppgift och bestämma hur den ska lösas, men arbetet blir inte effektivt eftersom medlemmarna inte känner sig tillräckligt trygga att bidra fullt ut med sina idéer. De lägger i stället stor energi på att försöka läsa av varandra. Om gruppen ska gå vidare till fas 2 behöver de först skapa en känsla av tillhörighet och trygghet genom att skapa en gemensam kommunikationsstruktur: Hur kommunicerar vi? Hur öppen kan man vara? Hur mycket får man prata? Hur fattar vi beslut? Vad gör vi om inte alla är överens? Vad gör vi när inte alla kan närvara? Behöver vi dokumentera? I stadium 1 behöver ledaren ge gruppen struktur och trygghet genom att diskutera mål, förväntningar, riktlinjer och fatta beslut. Den feedback som ges ska vara positiv, för att locka till fler förslag och idéer. Gruppen går till fas 2 när medlemmarna känner sig trygga i gruppen och med uppgiften.

### Stadium 2 – Skenbart oberoende och konflikt

En grupp i fas 2 känns igen på sin trevliga fasad – vi har högt i tak och är öppna mot varandra – men när man betraktar gruppens medlemmar mer ingående så ser de inte så avslappnade ut. Detta beror på att frågor om makt, inflytande och roller är huvudfrågor i denna fas. Gruppmedlemmarna kan bli oeniga om målet och vilka metoder man ska använda för att nå dit. Undergrupper bildas, deltagarna lierar sig med varandra. Detta sker oavsett hur mycket tid man lagt på att diskutera målet i fas 1, det är *nu* som medlemmarna känner sig fria att uttrycka sina egna åsikter. Ledaren ifrågasätts, liksom de flesta andra som hotar det egna inflytandet. Det är dessa konflikter som lägger grunden till gruppens vidare utveckling. Om de hanteras på ett tillfredsställande sätt så ökar gruppens sammanhållning och samarbete. Ett sätt att hantera konflikterna under fas 2 är att hjälpa gruppmedlemmarna att fokusera på mål och uppgifter, samt på vilka beteenden som hindrar gruppen att tydliggöra sitt mål. I takt med att gruppmedlemmarna utvecklas till att vilja bli mer självständiga och ha större inflytande behöver ledaren träda tillbaka och i stället ge stöd. Detta är ofta en utmaning för ledare, när de möter motstånd har de en tendens att öka styrningen snarare än att minska. Men utmaningarna är ett positivt tecken på att gruppmedlemmarna är beredda att ta mer ansvar. Gruppen går vidare till fas 3 när mål, roller och ledarskap är tydligt för alla medlemmar.

### Stadium 3 – Tillit och struktur

När gruppmedlemmarna lyckats komma överens om mål, roller och ledarskap infinner sig lugn och stabilitet. Medlemmarna upplever ökad sammanhållning och samarbetsvilja samt ett större engagemang. När gruppen kan ta vara på varandras kunskaper och resurser ökar effektiviteten och man för kreativa diskussioner om hur verksamheten kan utvecklas ytterligare. Detta förutsätter en öppen och uppgiftsorienterad kommunikation,

där det är tillåtet att uttrycka vad man tänker och känner. Under fas 3 behöver medlemmarna göra upp med de normer och beteenden som förhindrar fortsatt utveckling. Exempel på sådana normer kan vara vilka som har mest inflytande, vilka som tar för sig mest, om man alltid sitter på en viss plats etc. Grupper som befinner sig i fas 3 behöver hitta balans mellan arbetet i gruppen och livet i sina respektive andra grupper (familj, umgänge etc.). Man behöver inte se varandra hela tiden för att skapa tillit, tillit är kvalitet. I stadium 3 och 4 är gruppmedlemmarna så självgående i sitt samarbete att ledaren i stället kan fokusera på att vara exempelvis expert eller strateg.

#### Stadium 4 – Genomförande och produktivitet (Mognad)

Arbetet här karakteriseras av en mycket hög verksamhetsfokusering med ett öppet utbyte av idéer och återkoppling. Detta är möjligt eftersom gruppen har gjort upp med alla sina frågetecken under tidigare faser. Diskussionerna störs inte längre av egna behov att hävda sig, opponera mot målet eller av rädsla att göra bort sig. Det är ovanligt att grupper når fas 4, de grupper som ändå gjort det har arbetat under minst sex månader och då också fått tid och resurser att arbeta aktivt med sin grupputveckling. Efter ungefär 2 år stagnerar gruppen om den inte möter nya utmaningar. En sådan utmaning är *inte* att splittra gruppen – en grupp som kommit till fas fyra förtjänar ett fortsatt liv eftersom den har hittat det optimala samarbetet.

#### Stadium 5 – Gruppens upplösning

Grupper som varit i fas 4 och som ska upplösas genomgår en kort fas av sorg, vilket kan leda till både konflikter och mer positiva diskussioner kring separationen. Gruppens fokus på uppgiften avtar och fokus ligger istället återigen på medlemmarnas känslor. När en grupp avslutas är det viktigt att utvärdera gruppens arbete och medlemmarnas insatser. De behöver få ge varandra feedback och fira sina framgångar. Grupper som inte lyckats fullt ut i sitt arbete behöver få prata om detta och skapa lärdomar, annars är risker stora att de tar med sig sina negativa erfarenheter till nästa grupp.

Inte alla grupper behöver utvecklas till team, men även om medarbetarna har individuellt arbete så behöver de samarbeta med andra, bland annat vid problemlösning. Oftast sker samarbete genom arbetsgrupper eller projektgrupper. En väl fungerande grupp utmärks av att alla medarbetare har tillräcklig information och kunskap att utföra sitt arbete men också av att samarbetet fungerar väl (Tengblad et.al 2007). Det gör det om alla är trygga i sina roller, att de vet vad som förväntas av dem och att de har kunskaper och förmåga att hantera den dynamik som uppstår i alla grupper. Denna gruppkompetens kommer inte av sig själv, den byggs upp genom målmedvetet arbete.

Tengblad presenterar en grupputvecklingsmodell – Huset – som är en syntes av olika teorier. Dessa bygger på tre områden: relationer till andra, mening och struktur samt förhållandet till auktoritet och makt. En arbetsgrupp som vill bli effektiva i sitt samarbete kan börja i husets grund och bygga sig uppåt. Modellen kan också användas för att diagnosticera vad en befintlig grupp behöver.

<b>Roller, kompetens och samspel</b>	7. Kunskaper och färdigheter	8. Komplettera och samverka	9. Förtroende, öppenhet och tillit
<b>Arbetsformer och rutiner</b>	4. Överenskomna arbetsformer	5. Respekt och aktivt deltagande	6. Makt och inflytande
<b>Syfte och mål, mandat och spelregler</b>	1. Tydlighet	2. Helhjärtat engagemang och öppenhet	3. Lära känna Struktur
	<b>Uppgiften</b>	<b>Individen</b>	<b>Gruppen</b>

Viktiga frågeställningar i respektive rum är:

1. Vilket är syftet med denna grupp? Vilka är gruppens mål? Vilka mandat har gruppen?
2. Ställer jag upp på målet? Hur mycket är jag beredd att satsa? Är mitt eget mandat tydligt?
3. Vilka sociala spelregler gäller i denna grupp? Vilka förväntningar och farhågor finns? Hur kan öppenheten öka? Hur ska meningsskiljaktigheter hanteras? Vilka är gruppmedlemmarnas styrkor och svagheter?

4. Vilka arbetsformer och rutiner behövs? Hur ska besluten fattas? Hur följs de upp?
5. Respekteras överenskommelser? Känner sig gruppmedlemmarna fria att uttrycka sina åsikter?
6. Vem är ledare, är makten formell eller informell? Hur stort inflytande får vara och en ha? Hur hanteras konflikter?
7. Är arbetsuppgifterna fördelade utifrån vars och ens kompetens? Hur utvecklas kompetensen i gruppen?
8. Hur kompletterar gruppmedlemmarna varandra – hur fungerar samarbetet? Tas initiativ till nya arbetssätt?
9. Visar gruppmedlemmarna varandra uppskattning, har de tillit till varandra? Är de stöd till varandra?

### **Vad gör de moderna ledarteorierna mer effektiva?**

Priset för bristande engagemang, illa fungerande beslutsprocesser och oönskade beteenden är orealiserat produktionsutfall, det kan röra sig om mer än 20 % av den samlade produktionsförmågan (Tengblad et.al 2007). Ledarskapet kan stå för hela 45 procent av det totala utfallet i en verksamhet, förutsatt att det är ett ledarskap som syftar till att uppnå gynnsamma effekter på individernas och organisationens välmående och faktiska prestationer kopplat till verksamheten (Söderfjell 2008). Andra faktorer som påverkar är olika omgivningskaraktistika, såsom situationen i omvärlden och organisationen.

I verksamheter som är under ständig förändring är det lättare att få acceptans för kontinuerliga förändringar genom ett transformerande ledarskap. Förtroendet för ledaren gör medarbetarna mer villiga att acceptera mål och beslut och att utsätta sig för risker och svårigheter (Söderfjell 2008). Om de inte känner att de kan lita på ledaren så blir de mindre benägna att följa direktiv vilket resulterar i sämre prestation och mer negativa attityder gentemot uppgiften (och ledaren). Särskilt relevant är tillit till ledaren i situationer med höga krav på prestation. Ledare som arbetar med framtidsvisioner och förklarar sin tro på att kunna nå dit, uppnår också större grad av tillfredsställelse och prestationer hos medarbetarna än transaktionella ledare.

Att arbeta med en organisations kommunikationsmönster leder till ökad samordning, mer proaktivt arbete (färre brandkårsuttryckningar) och färre konflikter (Bushe 2010). Den transformerande ledaren skapar en miljö där det är tillåtet att ifrågasätta "sanningar", normer och åsikter, efterfråga olika perspektiv, söka och föreslå olika sätt att se på problem, uppmuntra icke-traditionellt tänkande och testa nya idéer (Söderfjell 2008). Möten som utgår från ett lärande förhållningssätt präglas av hög motivation, synergi, snabb förnyelse och hög förändringskompetens (Bushe 2010)

Transformerande ledare betonar moraliska och etiska konsekvenser av olika handlingar och beslut med fokus på vad som är bäst för gruppen och organisationen som helhet. Aktiviteter som är i överensstämmelse med individens personliga djupt förankrade grundvärderingar leder i högre grad till inre motivation och meningsfullhet och därigenom till högre grad av måluppfyllelse och tillfredsställelse (Söderfjell 2008). Personer med liknande värderingar tenderar också att uppfatta situationer på liknande sätt vilket skapar en smidigare kommunikation (Bushe 2010).

Ledare som kontrollerar och anmärker på fel skapar högre grad av förändringsrelaterad stress hos sina medarbetare medan det transformerande ledarskapet bidrar till bättre copingstrategier för att hantera förändringsrelaterad stress (Bushe 2010). Det transformerande ledarskapet har också visat sig överlägset effektivare i perioder av kris genom att den transformerande ledaren inger förtroende, är ett föredöme (höjer moralen i gruppen), betonar gemensamma värderingar (gruppsammanhållning) och vilja till självupppoffring (Söderfjell 2008).



Motivation är en viktig drivkraft för en effektiv verksamhet. Självförtroende är en av de mest inflytelserika faktorerna i mänsklig motivation (Bushe 2010). Att ha lyckats med tidigare prestationer är en källa till självförtroende liksom verbal påverkan – exempelvis feedback på framsteg, beröm och pepping. Om man dessutom har inställningen att färdigheter kan läras in ökar chansen att man vill fortsätta utvecklas, vilket också stärker självförtroendet (Söderfjell 2008). Vid uppgifter som ställer höga krav har transformerande ledarskap visat sig ha större betydelse för motivation och självförtroende än vid uppgifter som ställer lägre krav.

Modern organisationsforskning visar att organisationer som bygger på snabba och flexibla arbetsteam lyckas bättre konkurrensmässigt eftersom en allt mer komplex och kunskapsintensiv verksamhet kräver mer än vad en enda individ mäktar med att ge (Wheelan 2010). Medlemmar i högpresterande team känner sig involverade, engagerade och uppskattade, medlemmarna hjälper varandra att bli klara före deadline och att uppnå målen. Effektiva team producerar därför mer, till en högre kvalitet och genererar större avkastning. Detta medför att verksamheten vinner på att utveckla metoder som hjälper grupper att utvecklas till högpresterande team. Grupper som har uppsatta mål och uppgifter som kräver ett kontinuerligt lärande är de mest framgångsrika grupperna. Men det är endast ett fåtal grupper som verkligen är högpresterande, forskning visar att 80-90 % av alla grupper har svårt att prestera (Wheelan 2010). Oftast är det som hindrar dem svårigheter att kommunicera eller att deras arbete störs av hög personalomsättning, ledarbyte, nya arbetsuppgifter. Om arbetsgruppen ska bli ett högpresterande team krävs ett organisatoriskt stöd, bra ledare och motiverade gruppmedlemmar.

Forskning kring de transformerande teorierna visar att de är effektiva oavsett kultur, situation eller grupp men att den positiva effekten och utveckling av ledarbeteenden påverkas av organisatoriska faktorer och egenskaper hos medarbetarna (Söderfjell 2008).

### **Organisatoriska förutsättningar för framgång**

Gemensamma värderingar har visat sig ha en betydande inverkan på verksamhetens effektivitet, men en gemensam värdegrund är inget som byggs upp gemensamt och sen bara fortsätter fungera, den måste hela tiden diskuteras i hela organisationen (Söderfjell 2008). Vad är det då för beteenden som belönas i organisationen? Vilket stöd har framgångsrika ledare och medarbetare för sitt arbete? Produktiva enheter eller grupper är inte bara något som uppstår av sig själv, det ligger mycket arbete bakom i form av effektiva rutiner, samarbete och utveckling (Tengblad 2007).

### **Organisationskultur**

Bristande engagemang är sällan ett personlighetsdrag, nästan alla nyanställda är engagerade och vill göra ett bra arbete (Tengblad et al 2007). Organisationskulturen visar det som faktiskt sker i organisationen, om ledningen framhåller ett lärande förhållningssätt i policys eller värdegrund så måste de också visa detta i handling. Diskussioner behöver föras kontinuerligt kring uppdraget och värdegrunden så att alla förstår den och tror på den (Wheelan 2010). Det måste också finnas en tydlighet kring att det är den som gäller, om ledare och medarbetare uppfattar att vinst och lönsamhet är viktigare i en organisation som förordar kvalitet och service, kommer de att tappa energi eller bli cyniska: "de talar om kundservice men menar inte vad de säger" (Tengblad et al 2007). Nya idéer och oväntade lösningar måste uppmuntras – det är svårt för grupper och enskilda medarbetare att bli framgångsrika om de uppfattar att deras förslag förkastas (Wheelan 2010). Lika viktigt är att acceptera att misstag begås. Tendensen att skylla på andra hanteras bäst genom att prata om det och vända ett skuldbeläggande mönster till ett mönster präglat av samarbete och delat ansvar (Bushe 2010).

En viktig förutsättning för att medarbetarna ska bli engagerade i arbetet är att ledningen släpper en del av kontrollen och accepterar att en del beslut inte riktigt blir så som de själva tänkt (Tengblad et

al 2007). Chefer vet inte alltid bäst, det gör inte heller medarbetarna. Vägen till förändring går därför genom dialog och en förmåga hos chefer att fatta beslut som är förankrade hos och påverkade av medarbetarna.

En medarbetarskapsplattform kan visa en genomtänkt idé kring vilken kompetens medarbetarna ska ha, vad de får i utbyte från organisationen och hur organisationen agerar för att behålla och utveckla medarbetarnas kompetens i relation till verksamhetens behov av utveckling (Tengblad et al 2007).

### **Struktur och resurser**

Lönesystem är ett starkt uttryck för organisatoriska värderingar (Söderfjell 2008). Vad är det som belönas i organisationen? Även de individbaserade systemen är problematiska eftersom det är sällsynt att någon enskild individ uppnår resultat utan att också få stöd av andra. Bäst är att kombinera system som belönar anställda för att de uppnår sina individuella mål och för att de deltar i grupper som också uppfyller sina mål (Whelan 2010).

För arbetsgrupper eller projektgrupper underlättas arbetet om gruppens uppdrag är känt i hela organisationen, speciellt när de behöver samarbeta med andra grupper men också för att underlätta implementering eller att få det stöd de behöver (Wheelan 2010). Här behöver det också vara tydligt vilka beslut gruppen självständigt kan fatta, om de fattar beslut utan att involvera andra i beslutet är risken stor att beslutet senare ignoreras. Framgångsrika grupper har också tillgång till de resurser de behöver, både personella och tekniska. Detta innebär tillgång till de personer som påverkar deras arbete samt tillgång till de experter och konsulter som behövs som stöd. Här ingår även konsulter som kan hjälpa gruppen lösa meningsskiljaktigheter och samarbetsproblem. Det måste också finnas tydliga ramar för vad som är gruppens arbetsområde. Bland annat behöver gruppen ett gemensamt arbetsutrymme, där gruppmedlemmarna kan mötas för att diskutera, göra en utförlig planering och ha god tid på sig att fatta beslut. Detta är speciellt viktigt om gruppmedlemmarna är spridda geografiskt. Personliga möten underlättar kommunikationen och arbetet går snabbare när gruppmedlemmarna kan dela tankar och känslor inför uppgiften (Bushe 2010). Gruppen behöver tid för sina samarbets- och kommunikationsfrågor. Återkommande undersökningar, med fokus på organisationens stöd till grupperna, bidrar till att identifiera och åtgärda problem som grupperna har och de får dessutom ett kvitto på att deras arbete är viktigt (Wheelan 2010).

### **Kompetensstöd och kompetensutveckling**

I organisationer som arbetar med team och grupper behöver gruppmedlemmarna ha kunskaper om hur grupper fungerar och hur ledaren kan hjälpa gruppen att fungera bättre (Wheelan 2010). Inte bara ledare utan också medlemmarna behöver utbildning och träning i effektivt teamarbete. Här är inte halvdagsutbildningar tillräckligt, de ger kanske tillräckligt tid att förmedla kunskaper men inte träning (Söderfjell 2008).

### **Pedagogik**

Det finns i stort sett lika många definitioner på ledarskap som det finns personer som skrivit om begreppet. Att köpa ledarutveckling handlar om att ha en idé om vilket slags ledarskap man vill ha och om det är verktyg man behöver eller förhållningssätt.

Om verksamheten är beroende av medarbetare som tar eget ansvar, egna initiativ och som samarbetar måste kommunikation och relationer i organisationen fungera. Detta är utgångspunkten i Bushes ledarutvecklingsprogram Klart Ledarskap. Klart ledarskap har blivit en av de mest förekommande ledarutbildningarna i Sverige. Traditionell ledarutveckling har fokuserat på självinsikt om personlighet, styrkor och svagheter samt resonemang kring ett nytt sätt att agera utifrån olika problem som kan uppstå. Klart ledarskap utgår i stället från att träna ledarna i att få människorna i organisationen att förstå varandra.

Ledarutvecklingsinsatser som utgår från det transformerande ledarskapet i Sverige är främst Försvarshögskolans modell Utvecklande Ledarskap (Larsson et al 2006) och Ledarskapets fem utmaningar (Söderfjell 2008). Båda modellerna utgår från att skraddarsyddade ledarutvecklingsprogram över en längre tid är att föredra, eftersom de då blir verksamhetsanknutna och kan spridas över en längre tid. Ledarutvecklingen utgår från en 360 graders feedback på ledarbeteenden och kompetenser enligt Bass teori.

Teambildning är ett viktigt instrument för att gruppen ska lära sig vad de behöver göra för att utvecklas till att bli en effektiv grupp. Det viktiga under en teambildning är att "lära" grupperna grupputveckling – att förstå vad som händer i de olika faserna och hur man kan stimulera utvecklingen (Wheelan 2010). Vid teambildning är det viktigt framhålla att utveckling tar tid, så att gruppmedlemmarna inte blir frustrerade och hamnar i en destruktiv process. Teambuilding leds oftast av en konsult, intern eller extern. Det är viktigt att konsulten inte tar över ledarskapet för gruppen utan att gruppen får arbeta självständigt med att hitta sina lösningar. Konsultens roll är istället att belysa de frågor och beteenden som gruppen behöver jobba med. Wheelan har tagit fram en kartläggning av gruppens effektivitet och produktivitet, Group Development Questionnaire (GDQ), vilket visar vilka frågor gruppen behöver arbeta med för att utvecklas. Kartläggningens fokus är på gruppens gemensamma ansvar för sin utveckling, på medarbetarskapet såväl som på ledarskapet.

Viktigt är också valet av konsult – vilka teorier baserar konsulten sina insatser på (Wheelan 2010)? Finns det studier som visar på effekter? Viktiga frågor att ställa inför utvecklings insatser är

- Vad lär man ut i utbildningen – matchar det gruppens och verksamhetens behov?
- Baseras innehållet i utbildningen på forskningsresultat?
- Vilka referenser kan konsulten ge för framgång?

Konsultinsatserna behöver vara skraddarsyddade, eftersom olika organisationer och grupper har olika behov vid olika tidpunkter. De konsultinsatser som har gett de största effekterna på gruppers produktivitet är när grupperna själva satt målen och gjort upp strategierna för hur de ska bättre.

### 3. Partsgemensamt arbete – Partsrådet

De centrala parterna har arbetat med förändring genom olika projekt, bland annat i Utvecklingsrådets och senare Partsrådets regi. Myndigheterna har kunnat söka bidrag till olika utvecklingsprojekt. Projekten, som varit förankrade hos myndigheternas ledningsnivå och hos facket, har ofta startat som pilotprojekt avsedda att integreras i övriga organisationen. Eftersom denna sammanställning är avgränsad till att gälla kontinuerlig förändring kommer jag inte närmare att belysa själva projektverksamheten. Det som dock kan vara intressant är att se hur den utveckling som skett tagits tillvara för att undvika fler större framtida förändringar inom samma område. I detta avsnitt återger jag endast innehållet i rapporterna, egna reflektioner sparar jag till avsnittet Diskussion och förslag.

#### Samverkan

Redan under 90-talet fördes diskussioner om nödvändigheten att se över ledarskapet i staten på grund av samhällets omvandling. Globalisering, teknikutveckling, en grundläggande förändring i livsstil och värderingar samt högre krav på insyn och delaktighet sågs driva fram behov av nya organisationslösningar där en av utgångspunkterna var de anställdas aktiva medverkan. 1997 slöt därför de centrala parterna ett samverkansavtal (Utvecklingsrådet 1998) i syfte att uppnå ett samarbete som skulle präglas av gemensam problemlösning, god information och ömsesidig respekt. Samverkan definierades som "informella processer mellan chefer och personal, mellan arbetsgivare och fack och mellan olika anställda". Tanken var att motpartstänkandet skulle minska, i stället för de traditionella MBL-förhandlingarna skulle medarbetarna och de fackligt förtroendevalda involveras i ett tidigt skede av beslutsprocessen. Processerna skulle präglas av delaktighet, konstruktiva diskussioner, praktisk problemlösning och en vilja att sätta verksamheten i centrum. Ledarens nya roll skulle bli att leda människor – inte arbete – och att stimulera medarbetarna att självständigt genomföra organisationens mål. En metod som framhållits i Samverkansavtalet är arbetsplatsträffar (APT). Tanken är att hantera den ständiga utvecklingen och problemlösningen genom en strukturerad mötesmodell där förändringsförslagen kommer från medarbetarna.

På uppdrag av Utvecklingsrådet har forskaren Jan Wallenberg (Wallenberg 2006) undersökt hur samverkan fungerar. Han konstaterar att många myndigheter strävar efter en fungerande samverkan men att det inte räcker med existerande samverkansgrupper och arbetsplatsträffar (APT). Det som saknas hos många myndigheter är en bredare syn på samverkan, där det även den dagliga och direkt verksamhetsanknutna samverkan ingår i form av spontana dialoger och diskussioner. Han betonar att nyckeln till samverkan ligger i samspel mellan ledare och medarbetare. Även i en tidigare undersökning om inflytande, delaktighet och egenkontroll (Thylefors 2004) konstaterades att APT inte skapar delaktighet om de hanteras av en auktoritär chef. Tvärtom skapar det en lägre grad av inflytande och arbetstillfredsställelse och en högre grad av stress.

Under det dryga decennium som gått sedan avtalet Samverkan för utveckling tecknades har många myndigheters organisationsformer förändrats. Ständiga anpassnings- och förändringskraven från omvärlden gör att alla anställda förväntas bidra till att utveckla den gemensamma verksamheten. Inom Partsrådet pågår i skrivande stund ett arbete att omformulera samverkan. Samverkan ska idag ses som en metod och inte som en formell struktur eller som ett system. Dialog, process och arenor ska vara metodens tre grundbultar. Organisatoriska förutsättningar, såsom tid och arenor för samverkan, måste byggas i direkt i arbetsorganisationen och förändras i takt med myndighetens verksamhet. Metoden syftar till att stödja myndighetens verksamhet genom att ta tillvara medarbetarnas erfarenheter, kunskaper och idéer. Syften och mål utformas inte i samverkan, de fastställs av arbetsgivaren, men däremot kan dialogen syfta till att förstå målen så att dessa kan

operationaliseras i en gemensam verksamhetsplanering. Fackligt förtroendevalda och medarbetare ska vara delaktiga och få ta ansvar för den del av verksamheten som rör deras arbete och utifrån deras bidrag ska cheferna få ett genomarbetat underlag att fatta beslut utifrån. När medarbetarna också tar ett större ansvar för genomförandet kan cheferna rikta sin energi "utåt" i organisationen, för att samarbete med andra grupper och samordning ska fungera väl.

För att medarbetarna enskilt och gemensamt ska kunna få kunskap om verksamhetsvillkor och utvecklingsbehov som går utöver vars och ens arbetsområde och som syftar till att utveckla eller förbättra arbetet behövs en reflekterande miljö som stimulerar till gemensamt lärande. För att ett kontinuerligt lärande ska kunna ske förutsätts en kultur som tillåter nyfikenhet, mod och experimentlust. Detta förutsätter en kultur med acceptans för misslyckanden och misstag.

Exempel på arenor och mötesplatser är arbetsplatsträffar, samverkansgrupper, utvecklingsgrupper och utvecklingssamtal. För att öka acceptansen för fattade beslut ska arenorna vara direkt knutna till myndighetens olika beslutsnivåer, det vill säga att beslut ska kunna tas under mötet.

### **Önskade kunskaper och förhållningssätt hos ledare**

I ledar- och arbetsgivarrollen ligger att ta ansvar för ekonomi, planering och samordning samt att fatta, genomföra och följa upp beslut. Ledare ska också vara klara över sitt handlingsutrymme kopplat till uppdrag, strategiska beslut, omvärld, resurser och beslutsbefogenheter och visa lojalitet gentemot kollegor och det gemensamma uppdraget.

Ledarrollen innebär även att skapa delaktighet och god arbetskultur genom att diskutera värde- och normsystem med medarbetarna. Här ingår att uppmuntra en lärande kultur genom dialog och ifrågasättanden. Ledaren behöver då också avsätta tid till arenor och mötesplatser för samverkan. För att upplevas som trovärdig behöver ledaren visa en vilja och förmåga att föra dialog med medarbetarna och att motivera, stimulera, stödja dem till att prestera så bra som möjligt. Ledarskapet ska i övrigt präglas av kompetens, integritet, fokus på positiva erfarenheter, öppenhet och transparens samt en vilja att delegera ansvaret och expertrollen till medarbetarna

### **Önskade kunskaper och förhållningssätt hos medarbetare**

I medarbetarrollen ligger att engagera sig i verksamhetsplanering och uppföljning, att bidra med synpunkter kring hur nya uppdrag ska kunna utföras samt att identifiera problem och komma med förslag till lösningar. Medarbetarna ska visa en förståelse för samverkans syfte och mål genom att diskutera verksamhets- och utvecklingsfrågor med kollegor och visa lojalitet mot arbetskamrater och det gemensamma uppdraget. I medarbetarrollen ligger också att bidra till en lärande och inkluderande möteskultur genom ett aktivt lyssnande och ett trovärdigt agerande som präglas av kompetens, välvilja, integritet, positiva erfarenheter samt öppenhet och transparens.

### **Satsa Friskt och Lokalt utvecklingsarbete (LUA)**

Satsa Friskt har gett ekonomiskt stöd till utvecklingsprojekt för bidra till en bättre arbetsmiljö. De har samtidigt uppmanat de myndigheter som fått stöd till sina utvecklingsprojekt att redan vid projektstarten planera för en framtida spridning och har sedan följt upp hur det blev (Stjernström 2008). Lokalt utvecklingsarbete (LUA) har gett ekonomiskt stöd till utvecklingsprojekt för att stimulera förändring och utveckling. Även LUA har följt upp en del av projekten med hjälp av forskare. En del av uppföljningarna har redovisats i skrifter.

Implementering och spridning har visat sig vara en utmaning (Stjernström 2008). De projekt som varit framgångsrika och haft ledningens och fackets stöd i den fortsatta implementeringen har ändå tenderat att stanna upp. I en del fall anges större omorganisation vara orsaken, i andra fall projekttrötthet eller motstånd hos de som inte varit med i utvecklingsinsatsen från början. De

lärdomar som gjorts är att det är viktigt att få med alla chefer eftersom de kan driva förändringen i det dagliga arbetet. För att få med cheferna behöver man kunna visa på vilken nytta det kan få för deras verksamhet – både ekonomiskt och klimatskapande. Det kan också vara bra att visa på framgångar som andra chefer gjort. Stjernström får stöd i sina slutsatser genom en annan utvärdering (Partsrådet 2009) där man sett ett väsentligt höjt NMI i en myndighet som arbetat med dialog med medarbetarna. Dock har Ledarskapsindex försämrats något. En bidragande orsak till detta antogs vara att cheferna glömdes bort genom en stor organisationsförändring som samtidigt pågick. Första linjens chefer upplevde en låg grad av involvering eftersom hela processen var centralt styrd vilket också avspeglade sig i möjligheten att utöva ett bra ledarskap.

Ytterligare framgångsfaktorer (Stjernström 2008) är att den fortsatta förändringen ska ingå i verksamhetsplaneringen, tas med i en årlig bedömning av chefernas ledarbeteenden, ingå i riktlinjer och policydokument samt vara stående punkt på arbetsplatsträffar. Den bästa kommunikationen sker genom dialog. Beträffande medarbetarnas engagemang ses framgångsfaktorerna som hur informationen "paketeras", exempelvis i form av spännande namn.

Nedan redovisas ett urval av modeller för kontinuerlig förändring som funnits inom olika projektområden.

### **Dialogverktyg för utveckling**

En av grundbultarna i Samverkan är dialog. Utifrån lärdomarna i sitt utvecklingsarbete kring lärande och ledarskap skapade en myndighet ett dialogverktyg (Partsrådet 2009). Målet var att skapa resultat, förbättring och hälsa genom den utvecklande arbetsplatsen och var en del i ett större projekt.

Dialogverktyget DUKA står för dialog, uppmärksamhet, kraft och arbetsglädje. I verktyget tydliggörs vad respektive kriterium innebär för olika målgrupper på olika systemnivåer i organisationen – för den enskilda individen, arbetsgruppen, för operativa chefer samt för ledningen. Till varje kriterium finns ett antal frågeställningar, dessa ska få igång viktiga dialoger hos de olika grupperingarna i organisationen. För vart och ett av de fyra kriterierna finns förväntningar på vad organisationens olika nivåer ska göra för att bidra till den utvecklande arbetsplatsen. I dialogverktyget skiljer man mellan ledning och chefer på operativ nivå.

**Dialog:** samverkan, (exempelvis genom APT), medarbetarsamtal, kommunikation och språk (gemensamma begrepp)

**Uppmärksamhet:** bekräftelse och återkoppling (sedd och uppskattad)

**Kraft:** delaktighet, inflytande och ansvar, mental kraft (självkänsla, förmåga att hantera stress) och fysisk kraft (friskvård)

**Arbetsglädje:** attityd (positivt, lösningsinriktat förhållningssätt och människosyn), gemenskap, kompetens, stimulans och balans (utmanande och realistiska mål samt lagom arbetsbelastning) och sammanhang (stolthet, framtidstro och känsla av mening i och med arbetet).

Har man då skapat resultat, förbättring och hälsa med hjälp av dialogverktyget? Rapporten till Partrådet beskriver inte effekter eller resultat kopplat till verksamheten utifrån dialogverktyget. De medarbetarundersökningar som gjorts visar inte konkret vilka insatser som lett till upplevelser av ökad delaktighet, motivation etc. Enligt rapportskrivarens uppfattning (Partrådet 2009) har många chefer inom myndigheten börjat arbeta med verktyget inom sina arbetsgrupper. De ser verktyget som ett bra och strukturerat sätt att föra dialog på, det ger tydliga ramar för delaktighet. Framförallt har det blivit ett hjälpmedel för de chefer som inte är vana att föra dialoger. Verktyget används som ett processverktyg för kontinuerlig utveckling och upplevelsen är att man inte behöver hasta igenom det för att redovisa. Dessutom beskriver chefer och arbetsgrupper att APT numera präglas av mer dialog än envägskommunikation. Framgångsfaktorer som betonas är att dialogen har en central roll

och att arbetet behöver omfatta alla nivåer. Ett hinder som anges är att en del chefer har varit mer intresserade av andra. Ett skäl till att avstå har varit upplevd tidsbrist.

### **Önskade kunskaper och förhållningssätt hos chefer**

I chefsrollen ingår att sätta tydliga och realistiska mål i samråd med medarbetarna, samt att följa upp dessa. Chefen behöver också kommunicera ledningsinformation till medarbetarna samt vara tydlig med vilka frågor medarbetarna har eller inte har inflytande över. Kopplingen mellan belöning och prestation ska vara tydlig liksom en balans mellan krav och resurser. Förutom att genomföra APT och medarbetarsamtal behöver chefen också vara närvarande i det dagliga arbetet och skapa ett diskussionsklimat, där man är lyhörd för idéer och synpunkter, men även ge återkoppling till medarbetare och grupp. Han eller hon ska föra in arbetsmiljö på dagordningen – uppmuntra medarbetarna till friskvård och skapa förutsättningar för balans i livet – samt följa upp medarbetarnas behov av kompetensutveckling och skapa förutsättningar för lärande.

Chefen ska föregå med gott exempel. Förhållningssättet ska vara proaktivt och utgå från en positiv människosyn samt att ha ett lösningsfokuserat förhållningssätt. Detta inkluderar att implementera gemensamma begrepp inom konceptet utvecklande arbetsplats och tillämpa ett ledarskap som bidrar till detta. Viktigt är att delta i nätverk för chefer

### **Önskade kunskaper och förhållningssätt hos medarbetarna**

I medarbetarrollen ingår att visa engagemang för frågor som rör verksamheten och gå till påverkansnivå. Detta innebär att diskutera och samarbeta kring information och uppdrag samt att hitta strategier för hur man på bästa sätt uppmärksammar varandra i det dagliga arbetet. Förutom att delta i APT och medarbetarsamtal ska medarbetarna föra dagliga samtal kollegor emellan för att reflektera och utbyta erfarenheter kring arbete och verksamhet. De ska också ta gemensamt ansvar för att uppnå gruppens mål och hjälpas åt vid arbetstoppar eller då någon i gruppen behöver avlastning.

Förhållningssättet ska vara lösningsfokuserat med en vilja att delta i grupputvecklingsinsatser och ge återkoppling till arbetskamrater och chef. Varje medarbetare tar ansvar för sitt eget individuella mål samt för egen hälsa och personlig utveckling och för att skapa och upprätthålla balans i livet.

### **Önskade kunskaper och förhållningssätt hos ledningen**

Ledning ska tydligt ställa sig bakom och kommunicera organisationens värderingar, bland annat genom att skapa en organisationskultur som gör det möjligt för cheferna att vara närvarande i medarbetarnas dagliga arbete och ha en god dialog med sina medarbetare. Ledningen ska också skapa förutsättningar för internt och externt informationsutbyte, informera chefer och medarbetare om strategiska beslut och använda gemensamt språk och gemensamma begrepp inom konceptet utvecklande arbetsplats.

### **PLUS-modellen – ett kommunikativt, lärande klimat genom lösningsfokus**

För att hantera snabba förändringar i omvärlden fick en myndighet medel till att utveckla en mer enhetlig och framtidsinriktad organisationskultur med en större förståelse för helheten i verksamheten och en vilja att arbeta processinriktat över avdelningsgränser (Partsrådet 2009). Målet var att utveckla en rak och positiv kommunikation, som inte fastnar i problem utan som ser möjligheter, ett utvecklat processarbete samt ett tydligt och definierat ledarskap och medarbetarskap. I detta inkluderades medarbetarens ansvar för utveckling av arbetsuppgifter och ett gott samarbetsklimat.

Myndigheten valde att arbeta utifrån en lösningsfokuserad modell. Genom PLUS-modellen skulle ett kommunikativt, lärande klimat skapas – med möjlighet att se vad som fungerar bra, vad som går att utveckla vidare, vilka framtidsbilder som önskas och vilka lösningsmönster som behövs för framgång.

En viktig förutsättning för detta är, enligt modellen, att varje medarbetare känner sitt ansvar och att det finns en värdegrund som stöttar detta. Metoden bygger på följande grund:

**Plattformen** – vad vill organisationen och vad är uppdraget?

**Lösningssmönster** – vilken är den önskade framtidsbilden?

**Undantag** – vad fungerar redan bra och när fungerar det?

**Skalor och steg** – vad är tecken på förändring, hur ser stegen ut och vad kan man göra för att komma vidare?

Modellen introducerades först hos chefer och fack under ett antal seminarietillfällen, samt en halv dag för samtliga medarbetare över avdelningsgränserna. Man kom då fram till att den lösningsfokuserade PLUS- metoden skulle införas i organisationen och att alla skulle få en utbildning i arbets sättet. Varje medarbetare fick en halv dags utbildning i grunderna medan cheferna, som skulle ansvara för att förankra arbets sättet hos medarbetarna, fick 3 dagars utbildning. Cheferna fick även arbeta med praktiska övningar kopplat till sin egen verksamhet. Utfallet blev inte som önskat, syftet med utbildningsinsatsen blev oklart för många medarbetare och motivationen till ett förändrat arbets sätt var låg. "Man hade inte förstått vad nyttan för medarbetarna själva förväntades bli och även om ledningen anser att de varit tydliga så har det inte blivit tydligt för medarbetarna." Cheferna var mer positiva, de hade fått arbeta med modellen praktiskt och genom att de genomförde utbildningen tillsammans fick de en gemensam syn och möjlighet att lära av varandra. Idag drivs delar av modellen, sättet att ställa frågor exempelvis, vidare genom cheferna. Enligt utvärderingen har dock en medvetenhet om vikten av ett lösningsfokuserat arbets sätt planterats hos medarbetarna tillsammans med insikten om att detta ska vara det framtida arbets sättet.

Arbetet omfattade också att ta fram en medarbetarplattform för att tydliggöra vad som förväntas av medarbetarna, hur mandaten skiljer sig mellan chefer och medarbetare, vilket som är vars och ens ansvar och vilket förhållningssätt som är önskvärt. Medarbetarna fick diskutera medarbetarrollen under seminarier och valde ut representanter som skulle arbeta fram definitionen av medarbetarskap utifrån medarbetarperspektiv, ledningsperspektiv och kundperspektiv. Förslaget diskuterades på varje avdelning, i ledningsgruppen och i facklig samverkan och fastställdes slutligen. Plattformen bygger på ansvarstagande, delaktighet, professionalism, generositet och öppenhet. Under implementeringsfasen diskuterades "Hur märks det att...?" och "Hur vill vi det ska märkas att...?" av samtliga arbetsgrupper och arbetet leddes av en konsult. Resultatet har blivit en stark vilja att förbättra och utveckla och ett stort antal idéer, dels om utveckling av arbetet dels om förutsättningar i verksamheten för att medarbetarna ska kunna ta sitt ansvar men behovet av ett mer utvecklat samarbete över avdelningsgränser kvarstår. En reflektion som rapportskrivaren (Partrådet 2009) gör är att det finns en psykologisk svårighet med processinriktat arbete, medarbetarna har ett inbyggt behov att tillhöra en grupp och att känna lojalitet med denna grupp. Ett annat uttalat hinder är bristen på tid för reflektion och utvecklande samtal.

En av framgångsfaktorerna var att även ledningsgruppen utbildades – de fick under fyra halvdagar diskutera processledning – eller snarare förstå dynamiken i gruppen för att kunna arbeta processinriktat för helheten. Vilka var svårigheterna, hur skulle de lösas? Vad behöver utvecklas i ledningsgruppen? Hur kan olikheter användas kreativt? Hur kan man lyfta sig över avdelningsperspektivet? Samma slags utbildning gavs även till övriga chefer.

### **Internkonsulter**

En myndighet beviljades medel 2004 för att sänka sjukskrivningstalen och för att skapa medvetenhet och kunskap kring faktorer som främjar hälsa samt ett bra samverkanssystem mellan parterna (Partsrådet 2009). Medarbetarnas delaktighet och egna ansvar ansågs vara en framgångsfaktor för det hälsofrämjande arbetet. Det som dock sågs som viktigast var att öka chefernas kunskapsnivå kring vad som främjar hälsan, hur man agerar som förändringsledare, hur man som chef kan arbeta med dialog, hur man hanterar möten etc. Cheferna i linjen utbildades under ett år, de träffades en



dag i månaden kring olika teman. Dessutom utbildades ett antal medarbetare, de fick gå en högskolekurs om hälsofrämjande arbete. De skulle agera hälsoinspiratör inom sina arbetsgrupper och vara stöd till cheferna. Varje arbetsgrupp fick också ta fram en handlingsplan som förankrades hos ledningsgruppen. Externa utvärderare har följt arbetet, sambandsanalyser visar att hos de chefer som arbetat med stöd och återkoppling har den självskattade hälsan hos medarbetarna ökat. Även upplevelsen av delaktighet har ökat, medarbetarna är nöjda med ledarskapet och tycker även att samarbetsklimatet förbättrats. Tanken var att projektet skulle spridas till hela myndigheten men arbetet stannade av. En orsak som anges är en omfattande organisationsförändring där flera myndigheter slogs samman till en. Dock hann implementeringen påbörjas. Cheferna fick då inte själva driva förändringen utan i stället användes intranätet för att sprida information till chefer och medarbetare. Cheferna fick också en "verktygslåda" i form av en pärm med ett "fliksystem" där chefen kan slå upp relevant information för den aktuella situationen. Innehållet togs fram av cheferna som deltagit i det ursprungliga projektet. Utvärdering visar att verktygslådan inte används i den utsträckning som avsetts. I stället finns projektledaren som stödperson till de chefer som önskar.

En myndighet som varit framgångsrik genom att använda internkonsulter startade sitt utvecklingsarbete 2002 (Stjernström 2008). Målet var att minska risken för hot och våld och därigenom öka tryggheten på jobbet. Detta skulle ske genom en utbildning i bemötande. Utbildningsprogrammet utformades av projektledaren som själv är chef vilket skulle bli en garanti för att det var ett utbildningspaket med förankring i verksamheten. Varje avdelning erbjöds att delta och de som accepterade fick i uppdrag att rekrytera instruktörer som skulle ansvara för utbildningen av övrig personal. Instruktörerna skulle vara personer med genuint intresse för bemötandefrågor och ha förtroende hos sina arbetskamrater. De fick också i uppdrag att göra en utbildningsplan tillsammans med arbetsledning, huvudskyddsombud och ledning. Efter genomförd utbildningsinsats minskade antalet hot och arbetsmiljöklimatet upplevdes bli bättre. Resultatet tros ha påverkats dels av utbildningsinsatsen men också av andra åtgärder. Instruktörerna är fortfarande verksamma inom sina avdelningar, all personal utbildas och vidareutbildas. Till sitt stöd för vidareutveckling har de fått regionala samordnare med fördjupade kunskaper.

### **Nätverk – för ett utvecklingsinriktat medarbetarskap**

På initiativ från en grupp administratörer startades ett utvecklingsprojekt för att utarbeta ett förslag till åtgärder för ett stärkt och utvecklingsinriktat medarbetarskap (Partsrådet 2010). Syftet var att ge chefer och medarbetare en möjlighet att utveckla relevanta och anpassade verktyg till att självständigt förbättra sin arbetssituation, samt att underlätta samarbete mellan avdelningarna. Arbetsområden som behövde utvecklas var bland annat karriär, rekrytering, handbok, titel och bättre organisation för administratörernas frågor.

Projektgruppen bestod av representanter från de olika avdelningarna. Dessa återförde kontinuerligt de diskussioner och frågeställningar som kom upp under mötena till sina avdelningar och avdelningarnas synpunkter diskuterades i projektgruppen. Projektgruppens arbets sätt med att hela tiden koppla tillbaka till avdelningarna sågs som tidskrävande men nödvändigt, administratörerna var involverade redan på planeringsstadiet. Samtliga administratörer skulle också involveras i framtidens utvecklingsfrågor, vilket skulle göras genom ett redan befintligt nätverk. Nätverket behövde bli tydligare beträffande organisation, mandat och beslutsvägar och för att ge nytändning hölls en konferens för samtliga administratörer. Föreläsningar om aktuella teman varvades med gruppdialoger kring organisation och funktion för nätverket. Deltagarna delades in i grupper över institutionsgränserna, materialet från gruppdialogerna sammanställdes och presenterades på ett uppföljningsmöte. Vid detta möte beslutades om nätverkets framtida organisation och uppgift. En samordningsgrupp, bestående av en representant från varje avdelning, fick till uppgift att kalla till möten, planera för dem, föra protokoll och följa upp beslut. Nätverkets uppgift blev att se över gemensamma rutiner för att arbeta effektivare. De skulle också vara en påverkanskanal, med mandat

att fatta gemensamma beslut och driva utvecklingsfrågor i de administrativa frågor som behöver föras vidare i organisationen. De skulle utöver detta arbeta med gemensam problemlösning och kompetensutveckling. Nätverket kom också att fungera som en social funktion och informationsspridning.

Projektet ses som en framgång, samhörigheten i gruppen administratörer och tryggheten i rollen har ökat: "alla kan hjälpa och stödja varandra eftersom alla känner varandra, arbetssättet har blivit mer likartat och bemötandet av/kunden/ mera likvärdigt och rättssäkert". Nätverket fortsätter fungera och får även fortsättningsvis resurser för motivation och inspiration att fortsätta. I en utvärdering av konferensdagen har majoriteten av medarbetarna svarat att de lärt känna nya kollegor, fått nya kunskaper om hur arbetet kan utvecklas och känner motivation att engagera sig i avdelningsövergripande frågor. De framgångsfaktorer som anges är att projektgruppen kontinuerligt involverat avdelningarna i planerings- och utvecklingsarbetet, vilket har skapat stor delaktighet och deltagande: "Ett långsamt arbete som inte utesluter någon ger mest resultat och är därmed värt att lägga tid på." Dock har ett problem varit att arbetet med nätverket ofta får stå tillbaka för mer akut verksamhet och riskerar att rinna ut i sanden. Det behöver underhållas med stöd från ledningen i form av årliga konferenser.

### **Grupputveckling och ledarutveckling**

Utbildning av all personal i ledarskap och medarbetarskap skulle leda till hög beredskap för förändringar och samtidigt tillvarata och utveckla medarbetarnas initiativförmåga, kraft, kunskap och vilja att ta ansvar för verksamhetens utveckling i ett projekt (Partsrådet 2010). I utbildningen ingick teorier om hur grupper formas och utvecklas (FIRO) samt lösningsorienterat arbetssätt. Dessutom fick deltagarna göra en genomlysning av arbetsgruppens styrkor och svagheter enligt Myers Briggs personlighetsinventarium. Utbildningen genomfördes i olika utbildningsgrupper utifrån funktion och arbetsgrupp – medarbetare skulle lära sig att arbeta i grupp, funktionsansvariga skulle lära sig leda grupper och avdelningschefer/ ledningsgrupp skulle utbildas i att leda andra ledare. Eftersom utgångspunkten också var att grupperna skulle arbeta fram förslag på hur de kan utveckla sitt samarbete fick även de funktionsansvariga delvis tillsammans med sina medarbetare och avdelningschefer tillsammans med sina funktionsansvariga.

Efter två månader följdes arbetet upp och efter ytterligare en tid närvarade konsulterna under ett ordinarie möte för att se hur arbetssättet förändrats. Enligt deras rapport (Partsrådet 2010) hade många grupper verkligen förändrat sitt arbetssätt, från möten som präglades av ensidig information från funktionsansvarig till engagerade möten där många var delaktiga. Dock hade en del grupper fått ineffektiva möten åt andas hållet – mötestiden upptogs huvudsakligen av information från alla till alla – lite utrymme gavs till diskussion och utveckling. Några grupper hade utvecklat sitt arbetssätt till uppföljningsdagen men sedan trillat tillbaka i sitt vanliga beteende när konsulterna deltog i ett ordinarie möte några månader senare. Den funktionsansvariga hade inte släppt diskussionen fri utan var fortfarande den som pratade mest och gruppmedlemmarna visade inget behov av att göra mer än vad som förväntades av dem. En slutsats som drogs var att ledarens förhållningssätt och inställning är viktigt för framgång.

Grupperna utbildades i grupputveckling genom FIRO-teorin. De grupper som utvecklats som grupp har det gemensamt att de verkligen vill det och att medlemmarna är beroende av varandra för att arbetet ska fungera, eller att de haft en mycket tydlig målbild (ex projekt). De har också konkretiserat gruppens mål, både på gruppnivå och på individuell nivå. De har arbetat med kompetensinventering i gruppen och letar efter gemensamma beröringspunkter i arbetet. Andra gemensamma nämnare för gruppmötena är att roterande sekreterare har ökat delaktigheten och de enskilda individernas helhetssyn, genom att man turats om att föra minnesanteckningar. Mötena präglas av en bra balans mellan information och diskussion och intresse och engagemang för andras synpunkter och berättelser. Genom "Laget runt" skapas ett gemensamt tema som deltagarna håller sig till, "Laget

runt” hålls kortfattat och framåtriktat. En vilja till uppföljning och utvärdering visar att gruppmedlemmarna har ett intresse för vad andra tycker om gruppens arbete och är mer benägna att samarbeta över gränserna. Slutligen har grupperna tagit fram spelregler som är enkla och överenskomna av gruppen.

Utbildningsprogrammet i stort anses ha varit framgångsrikt eftersom en mängd utvecklingsförslag tagits fram från respektive grupp. En förståelse och vilja att arbeta lösningsfokuserat har också utvecklats i organisationen. En framgångsfaktor var att hela personalen involverades från början – alla fick samma budskap och utbildningsinnehåll – och man visade att man var beredd att avsätta tid även på gruppnivå. Det sågs även som en framgång att avdelningschefer respektive funktionsansvariga fick gå tillsammans med sina respektive arbetsgrupper. En annan framgångsfaktor har varit att alla grupper fått arbeta med att ta fram vad de själva tycker borde förbättras inom den egna funktionen och detta har följts upp.

### **Önskade kunskaper och förhållningssätt hos ledare**

I chefsrollen ingår att visa tydlighet genom att krav ställs på medarbetarna och att dialog förs kring dessa krav. Om medarbetarna också motiveras att anpassa sig till vad verksamheten behöver underlättas en kontinuerlig förändring. I detta ingår att sälla informationen utifrån principen vem som behöver vad samt att låta medarbetarna själva ta mer ansvar att söka information. Grupper behöver få utrymme för gruppdiskussioner. Vill man att en grupp ska bli ett team måste medlemmarnas involveras och ömsesidigt informationsutbyte och rådgivning ske. Alla ska ha intresse av och kännedom om vad de övriga gör och det ska inte råda några tveksamheter för någon kring hur var och en bidrar till hela funktionens bästa. Chefens roll blir att stödja grupperna i diskussionen genom att se till att diskussionerna inte flyter ut. Om gruppen ska mogna behöver ledaren dessutom lämna över ansvar till gruppen, men att återkoppla till mål och uppföljning då och då under mötena. Ledaren behöver även visa personlig omtanke i form av vänlighet och omhändertagande, att involvera medarbetarna i de beslut som berör dem och gruppen samt att hjälpa gruppen att hitta samarbetsområden.

### **Önskade kunskaper och förhållningssätt hos medarbetare**

I medarbetarrollen ligger att visa ett socialt ansvarstagande, medvetenhet om hur det egna beteendet påverkar övriga i gruppen (ex tidspassning, intresse och lyhördhet för andras synpunkter, aktivt lyssnande och engagemang för andras idéer) samt ett yrkesmässigt ansvarstagande – individuellt och gemensamt (ex att delta i möten, att komma förberedd till möten).

## 4. Referenser

- Arbetsgivarverket (2011); RALS, bilaga E
- Bass, Bernard M (1998); *Transformational Leadership – Industrial, Military and Educational Impact*
- Bushe, Gervase R (2010); *Klart Ledarskap*
- Larsson G, Kallenberg K (2006); *Direkt ledarskap*. Försvarshögskolan
- Partsrådet (2009); *Stockholms universitetsbibliotek - slutrapport*
- Partsrådet (2009); *Slutrapport Utveckling av lärande och ledarskap i en organisation som främjar hälsa, Försäkringskassan*
- Partsrådet (2010); *Södertörns högskola*
- Partsrådet (2010); *Slutrapport Utveckling av gott ledarskap och medarbetarskap*  
*Länsstyrelsen Jönköpings län*
- Schutz, Will (1994); *Den goda organisationen*
- Stjernström, Caroline (2008); *Ringar på vattnet*. Partsrådet
- Söderfjell, Stefan (2008); *Ledarskapets 5 utmaningar*
- Tengblad, Stefan; Hällsten, Freddy m.fl. (2007); *Medarbetarskap – från ord till handling*
- Thylefors, Ingela (2004); *Inflytande, delaktighet och egenkontroll- en studie bland statligt anställda*. Utvecklingsrådet.
- Utvecklingsrådet för den statliga sektorn (1998) *Samverkan för utveckling*
- Utvecklingsrådet för den statliga sektorn (2002) *"Bara vi har tydliga regler så..."*
- Wallenberg, Jan (2006); *Från MBL till samverkan i statsförvaltningen, lägesanalys och utvecklingsmöjligheter*. Utvecklingsrådet för den statliga sektorn
- Wheelan, Susan (2010); *Att skapa effektiva team*