

Se människan i verksamheten – olikhet som tillgång



Förord

Vad är viktigt att tänka på när man vill starta ett utvecklingsarbete? Hur skall en organisation fungera för att människorna i den ska må bra och bidra till verksamhetsutveckling?

Denna skrift vill skapa intresse för att ta till vara och utveckla varje enskild statsanställds förmåga och resurser. Den ger inblickar i förändringsarbete i stort och tar upp viktiga delar i förändringsprocesser. Skriften innehåller också korta avsnitt om resultatet av utvärdering av området ”Olikhet som tillgång” inom Utvecklingsrådet för den statliga sektorn. Den som vill få en fullödigare bild av utvärderingsresultatet kan läsa skriften ”Olikhet är en tillgång – utvärdering av ett utvecklingsområde.”

Resultatet påvisar att en förhållandevis liten insats kan göra stor skillnad. Det pekar också på att det gäller att vara förberedd. En förhoppning är att denna skrift ska bidra till förberedelse och engagemang genom att bl.a. ställa en rad frågor. Frågor som bara läsaren själv har det ”rätta” svaret på.

Utvecklingsområdet har också producerat skriften ”Olikheter – människor i möten och relationer”, en populärvetenskaplig översikt över vad som händer när människor möts, över vikten av medvetenhet om oss själva och andra, om hur vi kan utveckla lärande i våra relationer och om hur osäkerhet och konflikter påverkar och kan hanteras i en organisation.

Den här skriften kan ses som en introduktion till hur man kan använda gruppdynamisk, processorienterad utveckling för att ge bränsle till förbättrad kommunikation, ökad delaktighet och självinsikt och hur det påverkar arbetsklimat och utveckling av kompetens.

Är du intresserad av att utveckla arbetssätt och kompetens inom statsförvaltningen, läs denna skrift och de ovan nämnda. Skriften har skrivits av Karin Albrektson, Arbetsgivarverket, styrgruppens ordförande. I övrigt består styrgruppen av Agneta Leijonhufvud och Josi Lundin, Arbetsgivarverket, Anette Bister, OFR, Marie-Thérèse Gyllhede, SACO-S och Helen Thornberg, SEKO.

Stockholm i juni 2007

Karin Albrektson

Ordförande

Styrgruppen för utvecklingsområdet ”Olikhet som tillgång”.



Se människan

IDAGENS ARBETSLIV står individen i centrum och det kräver att varje medarbetare ses som en unik individ. Är det möjligt att se alla anställda och värdera alla utifrån var och ens förutsättningar? Att göra det är inte bara en fråga om rättvisa utan också om effektivitet och kvalitet. Det gäller att utveckla och ta tillvara den kompetens som redan finns och också att rekrytera de bästa. Alla känner till de faktorer som gör denna fråga så angelägen. Omstruktureringar, stora pensionsavgångar och förväntad konkurrens om arbetskraft är några exempel. Dessutom kommer morgondagens statsanställda, förutom att vara mer välutbildade, att ställa högre krav på självständighet, delaktighet och utvecklande ledarskap.

Inom utvecklingsområdet ”Olikhet som tillgång” har Utvecklingsrådet inom den statliga sektorn slutfört ett utvecklingsarbete som tagit sin utgångspunkt i att öppenhet och respekt för olikheter förenar människor och därmed skapar en attraktiv och konkurrenskraftig arbetsplats. På sju statliga myndigheter har nästan 600 personer från befintliga arbetsgrupper prövat tre olika metoder för att se om dessa kan vara ett verktyg i arbetet med att öka medvetenheten och vikten av att ta tillvara olikheter i arbetsgrupper. Gemensamt för de tre metoderna var att de erbjöd processorienterad, upplevelsebaserad utveckling.

Denna skrift syftar till att delge erfarenheter och kunskap från ”Olikhet som tillgång”. Vår förhoppning är att den ska inspirera till ett kanske inte så helt vanligt sätt att arbeta med kompetensfrågor på statliga myndigheter. Skriften vänder sig framför allt till myndigheternas ledningar, linjechefer, fackliga företrädare och till medarbetare inom personal- och organisationsutvecklingsområdet. Skriften innehåller beskrivning av resultat, erfarenheter från de myndigheter som medverkat och andra slutsatser från utvärderingen. Dessutom innehåller skriften avsnitt från forskning och utvecklingsarbete inom området kompetens och lärande, ledarskap och angränsande områden.

EN POSITIV MÄNNISKOSYN

Vilka utgångspunkter hade parterna när utvecklingsområdet ”Olikhet som tillgång” startade? Det första och

viktigaste var tron på varje individs förmåga till förändring och människors vilja att influeras och inspireras av andra. En positiv människosyn kan man också kalla det. Det andra var nyfikenhet på om det finns metoder som ”öppnar upp” kontakt mellan människor och positivt påverkar både arbetsgrupper och organisationen i dess helhet.

Syftet var att stödja utvecklingsarbete för att bättre se och ta tillvara medarbetarnas kompetens och resurser till gagn för verksamhetens utveckling. Utvecklingsområdet ville skapa ett förhållningssätt som respekterar olikheter och ökar medvetenheten om det unika hos varje individ. Den långsiktiga ambitionen var att statliga arbetsplatser ska bli attraktivare och mer konkurrenskraftiga. Insatserna skulle ha fokus på individ, kompetensförsörjning och samarbete.

Förenklat började alltså ”Olikhet som tillgång” med frågan: Finns någon väg, eller helst, finns en genväg till att öka förmågan att ta tillvara alla medarbetares potential?

Du som läsare kommer kanske att tycka att skriften fokuserar alldeles för mycket på människan i arbetslivet, på det som rör mänskliga relationer, på dialog och kommunikation. Vi är helt medvetna om att det måste finnas en balans mellan verksamhetens krav och de krav som medarbetarna kan ställa och att ekonomiska faktorer kan utgöra hinder för en önskvärd utveckling. Vad gör man om det finns ett behov av förändring när anslagen minskar och kraven ökar? I längden hämmar det sig att inte satsa på utveckling. Det var inte länge sedan som man inom statsförvaltningen talade om individens anställningsbarhet. Ett ansvar som individen själv har, men där en öppen kommunikation om utvecklingsbehov mellan arbetstagare och arbetsgivare är central.

Den här skriften rekommenderar inget ”Quick Fix” för att skapa en organisation med kreativa, öppna och självutvecklande människor som förmår åstadkomma ständiga förbättringar i verksamheten. Men, skriften visar att de arbetsmetoder som prövats kan utgöra en viktig del i en process mot detta mål.

Organisation, kultur och struktur påverkar alla

När man försöker utveckla en organisation mot ökad pluralism och strävar efter att dra nytta av och utveckla kompetens räcker det självfallet inte att enbart satsa på utveckling av individer. Det räcker inte med att koncentrera sig på psykologiska frågor. För att uppnå långsiktig utveckling måste också fokus riktas på organisatoriska, strukturella och ekonomiska aspekter.

”Det sitter i väggarna” brukar man säga. Myndigheternas kultur och struktur påverkar arbetssätt och miljö. Därtill kommer vanan och träningen i att se på sig själv som individ, de egna förutsättningarna och viljan att påverka inom arbetsgruppen. Organisationer formar människor. En regelförvaltande alternativt utvecklingsorienterad kultur påverkar självfallet resultatet

av gruppdynamiska utvecklingsinsatser av det slag som denna skrift till stor del handlar om. Vi har som individer svårt att stå emot gruppträck och auktoritet. Vi är dessutom beroende av arbete för vår försörjning och för att ha en socialt meningsfull plats i samhället. Alltså anpassar vi oss. Vi anpassar oss till den struktur och de normer, både uttalade och outtalade, som gäller på vår arbetsplats. Det innebär ett stort ansvar att utforma strukturer, ett ansvar som huvudsakligen ligger hos myndigheternas ledning men också hos alla medarbetare.

Att respektera och arbeta för olikheter och ömsesidig förståelse betyder inte villkorlös acceptans. Det betyder heller inte att det inte behövs riktlinjer och markeringar i fråga om vad som är acceptabelt. Organisationens kultur och värderingar måste diskuteras, liksom de handlingar som har sitt ursprung i rådande värderingar. Kanske måste respekten för olik tänkande öka och den interna arbetsgivar- och personalpolitiken förändras.

Vilken kultur och vilken struktur har din organisation? Behöver den förändras? Stöder den utveckling och lärande? Hur är myndighetens chefsroll i förhållande till lärande? Myndigheter kan inte själva handla och förändra sig själva. Det kan bara individer göra. Den enda individ du kan förändra är dig själv. Alla har ett ansvar för den organisation var och en arbetar inom och detta ansvar för med sig att inte stillatigande låta missförhållanden på myndigheten fortgå. Som chef har du större möjlighet att påverka.

Det är lättare att ta upp diskussioner om struktur och kultur, likhet och olikhet om det är vanligt att de finns på dagordningen på alla nivåer inom myndigheten.

Att bli medveten om egna värderingar och den kultur som råder på arbetsplatsen är en viktig förutsättning för förändring. Rådande värderingar utgör en form av regler för anställning/medlemskap i organisationen. Att diskutera dem och ge tydligt uttryck för dem i ord och handling är viktigt för ledning och chefer, men alla anställda har sitt ansvar i detta sammanhang. Tydlighet gällande rådande värderingar och normer kan ge utrymme för nytänkande, flexibilitet och kreativitet. Det innebär inte att all olikhet ska tolereras.¹⁾





Försök själv

När det gäller kompetensförsörjning finns många frågor att diskutera och ta ställning till.

Står verksamheten inför en förändring med nya arbetsuppgifter och kanske en ny organisation? Hur påverkar det verksamheten och kompetensförsörjningen? Har medarbetarna tillräckliga kunskaper för sina arbetsuppgifter? Uppmärksammar vi all den kompetens medarbetarna har? Drar vi nytta av den kompetens som inte är synlig, d.v.s. inte teoretisk eller formell? Uppdaterar vi vår kompetens med nya rön och andra metoder? Fungerar samverkan och samarbete inom arbetsgrupper och mellan enheter? Vad är du som chef beredd att satsa?

Även om det inte finns några större påtagliga aktuella förändringsbehov kan det finnas anledning att arbeta förebyggande och göra en bra situation bättre genom att satsa på utveckling av medarbetare och organisation. Hur är det med resurserna? Inte minst tiden brukar vara en bristvara. Aktivt deltagande från chefer och

alla medarbetare är en förutsättning för att upplevelse-baserad utveckling av arbetsgrupper ska ge den bästa effekten.

Vad du – som chef eller medarbetare – behöver göra beror på svaren på bl.a. ovanstående frågor. Kartläggningen avgör vilken åtgärd som tas upp i er utvecklingsplan. Målet kan vara att organisationen behöver utveckla medarbetarnas kommunikations- och samarbetsförmåga för nuvarande arbetsuppgifter, öka tvärkontakterna inom organisationen, möjliggöra projektarbete som arbetsform eller öka förmågan att ta till sig mångfald.

Det kan inte nog understrykas vikten av att varje organisation måste utgå från sina behov och sina förutsättningar. Men erfarenheter från de myndigheter som medverkat i arbetet borde vara till nytta för andra statliga myndigheter. De myndigheter som medverkade representerade olika delar av statsförvaltningen och valdes när de visat intresse för att delta.



Gör alla delaktiga

Redan i ett inledande skede av ett utvecklingsarbete är det viktigt att medarbetarna blir informerade och delaktiga, både genom sina personalorganisationer och som enskilda individer.

För att åstadkomma en verklig förändring krävs att alla medarbetare:

- förstår att det krävs en förändring
- känner sig delaktiga i arbetet med förändringarna
- har tillräcklig kunskap för att koppla förändringarna till det dagliga arbetet

Vinsterna är många när medarbetarna involveras tidigt.

- Man tar till vara den kunskap och erfarenhet som finns i myndigheten
- Motivationen till att genomföra förändringen ökar
- När fler människor arbetar tillsammans föds nya idéer och infallsvinklar
- Ansvar kan delegeras och hamna på ”rätt” plats.
- När medarbetarna haft chans att påverka beslutet minskar du missnöje och kritik i efterhand.

Är du beredd att värdera allas argument sakligt, utan hänsyn till sändarens status? Uppmuntrar er myndighet

reflektion och utvärdering? Ifrågasätter du som medarbetare förslag och beslut? Eller är lydnadsreflexen väl utvecklad?

Samarbete och delaktighet kräver öppenhet och dialog, både av chefer och medarbetare. Av medarbetarna krävs engagemang och en vilja och förmåga till medansvar för verksamheten. Av cheferna krävs förmåga att ta ett steg tillbaka utan att släppa chefsansvaret, att vägleda, ge stöd och uppmuntran och stimulera till reflektion och eftertanke. Samtidigt kan man som chef själv få möjlighet till lärande bl.a. genom att medarbetarna träder fram i andra roller.

Den utvecklingsinsats som arbetsgrupperna på myndigheterna medverkade i förbättrade kommunikationsförmågan och ökade delaktigheten. De chefer som deltog uppgav att de dessutom upplevde det mycket positivt att dela erfarenheter med sina medarbetare. Många tyckte att de fått se nya sidor och att de som varit mera tystlåtna fick en tydligare profil. Erfarenheter som kommer till nytta i verksamheten. Längre fram i skriften beskrivs resultatet närmare.

Konsultstöd kan behövas

Genom att lägga ner tid på mål och målformuleringar blir det lättare att tydliggöra krav vid eventuell konsultupphandling. Myndigheten får också ett bra underlag för att senare följa upp och utvärdera insatsen.

Låt säga att en kartläggning är klar och att ni kommit fram till att ni har behov av insatser där egna resurser inte kan utgöra tillräckligt stöd i arbetet. Det kan också vara så att det inte är lämpligt att en internkonsult tar ansvar för just denna insats. Kanske kan det upplevas för känsligt. Då är det dags att upphandla en konsult.

De krav som Utvecklingsrådet ställde på metoderna och konsulterna finns beskrivna på sid 22. Ni har kanske högre och/eller andra krav. Det viktiga är att noga artikulera och kommunicera de krav myndigheten har och att inte ha för bråttom i upphandlingen. I utvecklingsrådets insats ingick en dags konsultinsats för förberedelser, för samtal med representanter för myndigheten, inläsning av material etc. Den tiden upplevdes vara i knappaste laget.

Glädjande resultat – en liten insats kan göra skillnad

Vilken betydelse kan en tredagars processorienterad, upplevelsebaserad utveckling ha?

Insatsen pågick under två dagars internat med övernattnings. En uppföljning genomfördes under en dag efter 1–2 månader. Verksamheten utvärderades parallellt med att den utfördes. Det första steget i utvärderingen genomfördes genom en enkät före insatsen. Direkt efter insatsen gjordes intervjuer med ett urval från arbetsgrupperna och cheferna. Efter sex månader följdes effekter och resultat upp med en enkät och med intervjuer. Fokus i både enkäten och intervjuerna riktades mot effekter när det gäller respekt för olikheter, att ta tillvara kompetens och olikheter, kommunikation,

samarbete, delaktighet och arbetsklimat samt ledarskap. Resultatet är subjektivt så till vida att vi efterfrågat deltagarnas egna subjektiva synpunkter och inte eftersträvat att objektivt mäta resultatet.

Det är glädjande att en förhållandevis liten insats kan göra skillnad. Det har visat sig att kommunikationen förbättrats, delaktigheten ökat liksom att kunskapen om varandras kompetens stärkts. Det har också visat sig att ett antal faktorer som beskrivs i slutet av skriften i hög grad har påverkat resultatet. Det är också troligt att utvärderingen påverkat resultaten positivt eftersom deltagarna fått reflektera och formulera sig även efter insatsen.

1. Ta tillvara kompetens

Utvärderingen visar att arbetsresultatet blir kvalitativt bättre genom att anställdas kompetens tas tillvara och utvecklas. Det finns anledning att anta att ju mer individer i en arbetsgrupp lär känna sig själva och sina arbetskamrater desto lättare är det att jobba ihop, att samarbeta och att fråga sig fram. Att helt enkelt inte vara rädd för att göra bort sig.

Insatsen har gett effekter när det gäller att synliggöra deltagarnas kompetens, men effekterna när det gäller att bättre ta tillvara kompetens är små. En förklaring kan vara att det är enklare att bli uppmärksam på sina arbetskamraters kompetens än att bli bättre på att ta tillvara den. En annan förklaring kan vara att sex månader är en relativt kort tid för att förändra individuella arbetsuppgifter inom en grupp.²⁾

Att utföra sina arbetsuppgifter förutsätter inte enbart yrkestekniskt kunnande, det förutsätter också att man känner till det norm- och värderingssystem som råder på arbetsplatsen och också de värderingar som, ibland outtalade, finns knutna till utförandet av arbetsuppgiften. Att känna till de normer och värderingar som styr arbetet är dock en förutsättning med tanke på dagens styrformer, mål- och resultatstyrning, tolkning av ramlagar m.m. Ju mindre regler styr, desto mer gör värderingar det.

OSYNLIGT KUNNANDE OCH KUNSKAPSÖVERFÖRING

Det individuella lärandet har man alltid känt till och accepterat. Studier på universitet och högskolor är exempel på individuellt lärande. Jämfört med individuellt lärande är grupplärande delvis annorlunda. Detta innehåller kollektivt lärande som går utöver individuellt lärande. Eftersom arbetsgrupper betonas allt mer blir grupplärande allt viktigare att ta sig an.³⁾

Vad vet man om kunskapsutveckling förutom att den innehåller fakta och teori? Jo, det egentligen självklara:

- Utveckling sker i samverkan mellan människor, är interaktiv och gemensam.
- Kunskap är beroende av den situation vi befinner oss i. Vi är kompetenta i en situation men inte i en annan.
- Vi lär oss lika mycket av sammanhanget, av personerna och förutsättningarna som av de fakta vi studerar.
- Vår förståelse/våra attityder och våra känslor påverkar lärandet. Ett positivt klimat vidgar och bygger upp kunskapen. Ett mindre bra klimat skapar motstånd, flykt och gör det svårt att ta till sig kunskap. En trygg, motiverad medarbetare som känner sig respekterad av sin chef och sina arbetskamrater lär sig och klarar av nya uppgifter lättare än en som av olika skäl är missnöjd och känner sig illa till mods.



[Faded text on a document, likely a contract or agreement, mostly illegible due to blurring.]

<input type="checkbox"/> BAP	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Cash	<input type="checkbox"/>

[Faded text on a document, likely a contract or agreement, mostly illegible due to blurring.]



- ”Osynlig eller tyst kunskap” är avgörande för innovationer och nytänkande⁴⁾

Vad är då ”tyst kunskap”? Den tysta kunskapen uttrycks genom erfarenheter, intuition och ”fingertoppskänsla”, genom att medarbetare utsätts för utmaningar samt tvingas hamna i nya svåra situationer, att de har/tillägnar sig en naturlig känsla för hur ett problem ska lösas. Man kan också uttrycka det så att den tysta kunskapen är något vi vet innan vi vet det, att ha på känn, att ha intuition och kunskap när orden inte räcker till. En del av det tysta ”kunskapandet” sker ostrukturerat, kanske till och med omedvetet medan vi arbetar.

Andra exempel på tyst kunskande är när vi känner igen en lösning utan att ha formulerat problemet, när vi kan se potentialen i en idé utan att vi enkelt kan bevisa den. Den tysta kunskapen stimuleras när vi riktar tankarna från rena fakta till idén, meningen, visionen med vårt arbete. Det är också bevisat att inlevelse, tillit och empati är bra för att utveckla det tysta – osynliga kunskandet. Självklart måste ”den tysta kunskapen” kompletteras med formella fakta, strukturerade teorier, modeller och information, men för att öka det innovativa kunskapandet är den tysta kunskapen central.

Tillit, flexibilitet, empati, kommunikation är nyckelord för att utveckla den tysta kunskapen. Det ledarskap som vill skapa lärande organisationer måste erkänna, tala om och sprida även det tysta kunskandet. Samhället och arbetslivet lägger alltför mycket fokus på faktakunskande. Det gäller också att lita på intuitionen. Miljöer som stimulerar oliktankande och utveckling är en bra grogrund för detta.⁴⁾

HUR SKAPA ETT LÄRANDE KLIMAT – EXEMPEL PÅ ”TRICKS OCH TIPS”:

Det finns en mängd olika tillvägagångssätt för att stimulera och öppna sinnen. Här följer några:

Scenarietekniker: (Tänk dig framåt i tiden, t.ex. år 2010 – då vi lyckats med utvecklingsplanerna! – hur gjorde vi?)

Case-tekniker, falldiskussioner: Presentera en verklig situation, ställ följdfrågor, ge rekommendationer

Tvärprojekt: Låt alla bidra, experten ska inte ta ansvaret

Peer Review: Bjud in en grupp kollegor att bidra till en utmaning. Presentera situationen, låt dem jobba ostört och ge idéer

”Misstänkt kompetent”: Bjud in personer med kunskaper inom helt andra fält att delta i utvecklingsfasen

Mästare/lärling eller mentor/adept: ”Skugga” eller intervjua specialister

Kontinuerliga reflektioner? Exempel: veckovisa läranteckningar som diskuteras i arbetsgruppen

Coaching/handledning: Engagera professionella personer utanför arbetsplatsen – bra för tillitsfullt lärande – våga prova

Slumpluncher: Lotta ut luncher inom myndigheten då personer som inte arbetar tillsammans äter och diskuterar

”Appreciative Inquiry”: Fokusera på det positiva – varför fungerar det så bra?

Listan är sammanställd efter föredrag av Birgitta Södergren, organisationsforskare vid IPF och Uppsala universitet, februari 2007, Utvecklingsrådet.

Metoden, ”Appreciative Inquiry”, uppskattande, frågande finns närmare beskriven i skriften ”Olikheter – människor i möten och relationer”, Gill Widell, Utvecklingsrådet 2006.

2. Respektera och ta tillvara olikheter

Ett önskvärt resultat på individnivå var att respekten för individuella olikheter skulle öka och att olikheter i människors bakgrund skulle tas tillvara på grupp- och organisationsnivå. Insatserna har gett effekt som bestod efter sex månader när det gäller att visa respekt för individuella olikheter och ett mer respektfullt bemötande i arbetsgrupperna. Det betyder att insatsen har lett till en förändring i beteende och inte bara i förändrade åsikter.²⁾

Färre upplevde att deltagarna i arbetsgruppen blev bättre på att ta tillvara varandras olikheter, vilket ju är betydligt svårare att uppnå än att uppskatta och se olikheter som en tillgång. I intervjuerna uppgavs att flera av myndigheterna har strukturer och rutiner som försvårar möjligheterna att ta tillvara olikheter. Man framhåller att myndigheten är gammal och har en stel kultur som gör att olikheter inte tas tillvara. I en annan myndighet upplevs regelstyrningen som ett hinder. Även brist på strukturer och rutiner kan göra det svårt att ta vara på olikheter i form av olika förslag och idéer.

I intervjuerna har flera också nämnt att de vid fram-

tida rekryteringar kommer att tänka i termer av ”olikheter” och ”olikhet som tillgång”. Det senare var ett av de långsiktiga målen med utvecklingsområdet. Av tidsmässiga skäl utvärderades inte effekter av denna typ.²⁾

OLIKHET – EN TILLGÅNG?

Vad är olikhet? Det finns ingen given definition på olikhet. Många sätter likhetstecken mellan olikhet och mångfald och menar då ofta etnisk mångfald. Andra anser att begreppet olikhet är vidare än mångfald. När vi inom utvecklingsområdet definierade begreppet olikhet valde vi en vid definition: *Med olikhet menar vi alla människors olikhet: kön, ålder, etnicitet, religions-tillhörighet, sexuell läggning, funktionshinder, utbildning, bakgrund, erfarenhet, d.v.s. allt som format och formar oss till de människor vi är och blir.*

Det är viktigt att varje myndighet diskuterar och definierar vad myndigheten menar med olikhet och mångfald. Förutom att man i bästa fall kommer fram till en definition, är diskussionen i sig viktig. Det brukar finnas många stenar att lyfta på och många fönster att



öppna för vädring. I detta fall är nog resan viktigare än målet. I inventering och planering av kompetensbehov finns anledning att fråga var i myndigheten olikhet och mångfald är mest betydelsefull för verksamheten. Kanske är det så att även likhet ibland är en tillgång.

Att verka för en inkluderande arbetsplats och att motverka exklusion innebär att säkerställa en långsiktig kompetensförsörjning. Det kräver att vi som individer och inom en organisation ser över synsätt och värderingar, reflekterar och är beredda att rucka på invanda mönster. Detta påverkar i sin tur myndighetens arbetsorganisation och arbetsgivar- och personalpolitiska arbete, från rekrytering, personalutveckling och lönesättning till avvecklings- och övertalighetsfrågor.

Om arbetet med kompetensförsörjning enbart tar sin utgångspunkt i kategorier, t.ex. de grupper som har diskrimineringskydd riskerar man att hamna i en ”kategoriseringsfälla”, d.v.s. att individer reduceras till att vara en representant för en grupp och förväntas leva upp till det andra förväntar sig.

En rekryteringsprocess kan exemplifiera:

- Arbetet måste inledas med en inventering av vilken

kompetens man behöver. Är det en kopia av den blivande pensionären eller chefen man letar efter?

- Nästa steg blir att fundera över vilka kanaler man kan använda för att nå rätt kompetens och hur annonserna utformas.
- Det är också viktigt att ta ställning till hur man ser på ansökningshandlingarna.
- Hur görs urvalet som leder till intervju och hur påverkar vår egen bakgrund bedömningen av dem som vi intervjuar och den som slutligen får jobbet.

Statliga myndigheter har ett särskilt ansvar för att utveckla, eller öka mångfalden, d.v.s. öka antalet anställda med diskrimineringskydd. Arbetet med att fylla diskrimineringslagstiftningens krav underlättas av att organisationen också aktivt arbetar för att inkludera alla människor i sin organisation. Varken etnicitet, kön eller sexuell läggning är ju en kompetens i sig. Kompetens innehas av personer och inte av kategorier. Att parallellt arbeta för att motverka exkludering och arbeta för inkludering är därför nödvändigt för att rekrytera och utveckla den kompetens myndigheten har behov av.¹⁾

3. Kommunikation som öppnar

Ett av målen med utvecklingsinsatsen var att den individuella kommunikationsförmågan skulle bli bättre. Utvärderingen visar att inom detta område gav insatserna den största effekten. Efter sex månader ansåg hälften att insatsen har förbättrat den egna förmågan att ge och ta positiv eller negativ feedback. En dryg tredjedel instämmer helt eller delvis när det gäller att komma till tals i större utsträckning och bättre lyssna till varandras inlägg i gemensamma diskussioner i arbetsgruppen. När det gäller kommunikation instämmer många i att effekterna kvarstår efter sex månader. Som exempel lyfte flera fram i intervjuerna att de numera kommunicerar med sina kunder på ett bättre sätt. En förhållandevis liten insats kan således förbättra kommunikationsförmågan och öka öppenheten i arbetsgrupper.²⁾

KATEGORISERING OCH STEREOTYPIFIERING

Människor utvecklas i kommunikation med människor, i relationer, på och utanför arbetsplatsen. Vi gör jämförelser och kategoriseringar när vi söker efter gemenskap,

som ju utgör grunden i mänskliga relationer. Kategoriseringar kan beskrivas som en nödvändig metod för att hantera kunskap, upplevelser och information. Vi människor behöver generalisera för att kunna ta till oss upplevelser. I annat fall skulle vi inte klara av den komplicerade verkligheten. Vi försöker underlätta för oss.

En generaliseringsprocess innebär att vi sorterar in den andre i en kategori, en typ, som vi redan har etablerat i vårt sätt att tänka. Sedan tilldelar vi henne andra egenskaper, d.v.s. de som vi enligt tidigare erfarenheter eller antaganden tilldelar ”alla”. Det senare kallas stereotypifiering. Att använda kategoriseringar ingår i vår strävan efter konsekvens och kausalitet. Vi vill ha klarhet i vårt tänkande och mer eller mindre medvetet strävar vår kognitiva struktur, vårt tanke-system efter ordning och reda, dvs. motverka kaos i tanke och känsla.

Kategorisering innebär alltså att man, mer eller mindre omedvetet, placerar människor i kategorier, typer, såsom man/kvinna, gammal/ung, svart/vit, etc.

Stereotypifiering innebär ”en överdriven tro associe-

rad med en kategori”. Genom både kategorisering och stereotypifieringar hindras den öppenhet som skulle kunna innebära att vi ser mer oväntade sidor hos den andre. Stereotyper till skillnad mot mer ”neutrala” kategorier, bidrar dock i hög utsträckning till att befästa och rättfärdiga våra invanda uppfattningar om andra. Våra upplevelser av den andre silas genom den stereotypa uppfattning vi har placerat henne i och andra signaler når inte fram.⁵⁾

NÄR SPELREGLERNA VARIERAR

En förutsättning för att kunna delta i olika aktiviteter är att man känner till spelreglerna. Det gäller både i

Monopol och i enhetsmötet på jobbet. Våra roller i arbetslivet bygger på kategoriseringar enligt någon sorts förnuft, som finns inbyggd i myndighetens struktur. I en del sammanhang kanske vi kan kliva ur rollerna och mera bli ”oss själva”, bli så öppna vi vill och kan beroende på situationen. Det är långt ifrån säkert att alla förhåller sig på samma sätt i en arbetsorganisation. Man förhåller sig olika både till sig själv och till de andra. Vi har våra roller och gör det som vi tror förväntas av oss. Samtidigt som våra känslor och våra relationer bestäms av de villkor under vilka vi lever, så påverkar vi villkoren genom våra handlingar. Genom våra handlingar skapar vi vår verklighet parallellt med att verkligheten



FEEDBACK

1. Observera och klä en aktuell, viktig händelse i ord.
2. Känna efter och försöka beskriva den känsla som uppstår i det jag observerar.
3. Identifiera varför jag känner det jag känner.
4. Tala om vad som behöver göras i detta sammanhang för att jag ska må bättre.

pågår. Både den ”riktiga” verkligheten och den i våra föreställningar utgör våra förutsättningar på jobbet och även privat.⁵⁾

Beroende på sammanhang, tid, rum och kultur varierar spelreglerna. Den utvecklingsinsats som pilotmyndigheterna deltog i, gick bl.a. ut på att ge möjlighet till övning i rak och tydlig kommunikation, dialog och på att öva aktivt lyssnande. Dessutom fick deltagarna övning i att ge och ta konstruktiv feedback och möjlighet till reflektion och att pröva nya beteenden.

I tillfälliga projektgrupper och regelbundna nätverk får man ofta inte chansen att lära känna varandra väl. För att göra ett bra jobb tillsammans krävs då att man snabbt kastar rollspelandet och att alla går in för arbetet med sina olika kompetenser. Det kräver viss vana,

oräddhet och prestigelöshet. Det betyder inte att man visar upp hela sin personlighet genom total öppenhet utan att man använder sin professionalitet.

Ett sätt att förbättra sin kommunikationsförmåga är att medvetet öva feedback som kort går ut på att:

1. Observera och klä en aktuell, viktig händelse i ord.
2. Känna efter och försöka beskriva den känsla som uppstår i det jag observerar.
3. Identifiera varför jag känner det jag känner.
4. Tala om vad som behöver göras i detta sammanhang för att jag ska må bättre.

Att ge feedback kräver övning. Man utgår från sig själv och sina egna känslor utan att ställa krav på andra. Det blir en del i kontaktskapande kommunikation.⁵⁾

4. Delaktighet och samarbete

Utvecklingsområdet syftade till att utvecklingen på gruppnivå skulle bidra till positiv samverkan och ökad förståelse för samspelet mellan grupp och individ. Målet var också att arbetsklimatet efter en tid skulle bli mer öppet och accepterande. Många ansåg arbetsklimatet och samarbetet hade påverkats positivt av ”Olikhet som tillgång”. I intervjuerna framhövdes att kollegorna lärt känna varandra bättre tack vare insatsen, vilket inte bara påverkat kommunikation och respekt för olikheter utan också samarbete och arbetsklimat.²⁾

Delaktighet kräver inte att den delaktige har beslutsbefogenheter. Men det måste finnas ett tydligt samband mellan den process medarbetarna är delaktiga i och beslutsprocessen i de frågor som hanteras av eller genereras genom den processen. Om de anställda erbjuds delaktighet i en fråga, som inte leder till att synpunkterna påverkar beslutet, innebär det inte automatiskt att synpunkterna inte beaktats. Men, delaktighet innebär att man är delaktig i processen fram till ett beslut, inte bara i beslutet. Att få möjlighet att framföra synpunkter och uppfattningar under ”resans gång” ökar förståelsen för frågan och ger ökade kunskaper.⁶⁾

Samverkan och samarbete är viktiga förutsättningar för en god arbetsmiljö. Att satsa på utveckling av medarbetare liknande ”Olikhet som tillgång” kan vara en möjlighet till att utveckla förmåga och vilja till engagemang för verksamhetens utveckling. Att fördjupa lärande och kreativitet gör man inte en gång för alla.

5. Fler kom in i gemenskapen

I enkäten som genomfördes sex månader efter avslutad insats ansåg över 40 procent att arbetsklimatet utvecklats till det bättre. Man tyckte att arbetsklimatet blivit mera öppet och att sammanhållningen hade förbättrats. Medarbetarna uppgav att de vågar vara mer öppna och ärliga och att fler i gruppen inkluderades i gemenskapen. Några tyckte att engagemanget för gruppens uppgift och för att arbeta i gruppen hade ökat avsevärt, vilket påverkade arbetsklimatet positivt. Deltagarna lärde känna sina arbetskamrater bättre och fick en dju-

Vi behöver med jämna mellanrum komma i kontakt med det som finns inom oss – där finns mer att hämta än vad vi själva anar.

Samverkan för utveckling

Här kan det vara på sin plats att påminna om att parterna inom den statliga sektorn för ett decennium sedan slöt ett avtal ”Samverkan för utveckling”.⁷⁾ Det syftar bl.a. till att stödja effektiviseringsarbetet genom att stimulera till en utveckling av arbetsplatser som bl.a. kännetecknas av att

- Arbetet är upplagt så att det tar tillvara anställdas kunskaper och erfarenheter
- De anställda har möjlighet till personlig utveckling och ett kontinuerligt lärande
- De anställda genom påverkan av den egna arbetssituationen kan bidra till att utveckla verksamheten
- Att arbetet organiseras så att det skapar goda kommunikationer mellan människor och ett öppet och utvecklande klimat.

Detta förutsätter enligt avtalet ett ledarskap som arbetar med delegering, samordning och motivering samt utveckling av medarbetarna.

Flera myndigheter har med samverkansavtalet som grund slutit egna lokala avtal för att stimulera delaktighet och samverkan. En processororienterad, gruppdynamisk utvecklingsinsats kan vara ett verktyg för att utveckla avtalets intentioner.

pare kontakt vilket höll i sig efter sex månader. Några tyckte att ”Olikhet som tillgång” var en av de faktorer som bidragit till en förbättrad arbetsmiljö. Några hade fått ny chef och en mindre stressig arbetssituation. Sedan fanns de som ansåg att arbetsklimatet inte påverkats alls, några få ansåg att det påverkats till det sämre. Troligen beror det sista på att gamla oroshärdar kommit upp till ytan, vilket i sig kanske kan innebära början på något nytt och positivt.²⁾

När vars och ens kompetens uppmärksammas,

olikheter respekteras och utnyttjas, kommunikationen förbättras och delaktigheten och samarbetet blir bättre, upplevs arbetsklimatet också mer positivt.

Göran Ekvall, professor i psykologi, sammanfattar vad som utmärker ett kreativt arbetsklimat i följande tio punkter.

1. Utmaning och engagemang

Medarbetarna är personligt engagerade och införstådda med organisationens mål. Arbetet känns meningsfullt och stimulerande och alla känner att de gör en insats, det kan vara stressigt men stressen känns positiv. Motsatsen är oengagerade medarbetare som inte funnit sin plats och mest av allt längtar bort från arbetet.

2. Frihet och självständighet

Medarbetarna kan ta kontakter fritt i och utanför organisationen för att diskutera problem. Egna initiativ uppmuntras och arbetet får gärna läggas upp individuellt. I den rigida organisationen går ingen utanför ramarna för att slippa kritik.

3. Idéstöd och uppmuntran

Man lyssnar gärna och uppmuntrar till nya idéer och tankar. De tas emot positivt och provas. Motsatsen är organisationen där nya idéer möts med misstro.

4. Tillit och trygghet

Jordmånen är god för nya idéer och åsikter. Det är riskfritt att tänka fritt och yvigt. Där styr inte rädslan. Då håller man tyst hellre än att kasta fram idéer och funderingar.

5. Livfullhet och dynamik

I den miljön är det alltid något på gång och något nytt som händer.

6. Stöd i ledarskapet

En förhoppning var att "Olikhet som tillgång" också skulle kunna vara till hjälp i ledarskapet. Cheferna ansåg att de fick möjlighet att se andra sidor av medarbetarna. De upplevde att de såg medarbetarnas behov tydligare och att de själva blev mer tydliga. Insatsen gav cheferna insikten om vikten av att vara tydlig i sin kommunikation.

De fick chans att närma sig de medarbetare de normalt inte brukade prata med, och insikt om att de i sin chefsroll stöttar vissa mer än andra. Ny tillsatta chefer framförde att de snabbare och enklare än väntat kom in i gruppen och verksamheten. Några chefer ansåg att medarbetarna hade fått större förståelse och acceptans för deras "ofullkomlighet" som ledare. Man upplevde också att medarbetarna tycktes ha lättare att ta kontakt.

Oroande för en del men spännande för de flesta. Motsatsen är att allt går sin gilla gång utan överraskningar.

6. Lekfullhet och humor

Atmosfären är otvungen och avspänd med mycket skratt och skämt. Här provas nya idéer och infall. Motsatsen är arbetsplatsen där stämningen är tung, stel och där skratt inte passar in.

7. Dialog och debatt

I livfulla diskussioner möts tankar och idéer. Alla kan bidra på lika villkor med erfarenheter och synpunkter i ständigt pågående samtal. I det motsatta fallet ifrågasätts beslut och om diskussion uppstår tillåts bara etablerade synpunkter.

8. Konflikter och emotionella spänningar

I det goda arbetsklimatet är konfliktnivån låg. Man löser problem utan att skapa personmotsättningar. Motsatsen är ställen med hög konfliktnivå. Där uppstår motsättningar som mer handlar om konflikter mellan individer än mellan idéer. Där blundar man i stället för att reda ut dem och det påverkar stämningen som präglas av skvaller och förtal.

9. Risktagande och handlingsberedskap

Man provar gärna en möjlighet som dyker upp. Även om alla förutsättningar inte är goda, så handlar man snabbt. Så resonerar inte den osäkra organisationen. Den tar inga risker utan en noggrann utredning före.

10. Idétid och reflektion

Ett gott klimat ger tid för både eftertanke och för att diskutera nya uppslag även om det spricker. Så inte i det motsatta fallet. Där styr tidspressen och man tar sig inte utrymme för att diskutera nya idéer.

Någon av cheferna tyckte att de fått hjälp i ledarskapet eftersom medarbetarna blivit mera medvetna om det egna ansvaret för relationer och kommunikationen i gruppen.²⁾

ATT LEDA OLIKHETER

När det gäller ledarskap i en inkluderande organisation finns belägg för att kraven på ledarskapet blir extra tydliga. I övrigt gäller att en bra chef är en bra chef även i en "olikhetsorganisation". Nedan följer ett par studier:

Länsstyrelsen i Stockholms län har under många år, bl.a. med stöd från Utvecklingsrådet, arbetat med att öka mångfalden i organisationen. Från att inledningsvis ha begränsat definitionen till att gälla etnisk mångfald arbetade man senare med ett vidgat begrepp, "diver-

sity/olikhet”. I en uppföljning då ett stort antal chefer och medarbetare intervjuades framkom bl.a. följande när det gäller ledarskapet:

- Vikten av att diskutera vilka värderingar som ska gälla
- Ge tydligt uttryck för dem i handling
- Att leda för mångfald synliggör chefs förmåga att vara ledare
- Öka samstämmigheten mellan vad man säger och vad man gör
- Stimulera utveckling av ledarskapet
- Det krävs en ledarutveckling som betonar självkännedom och personlig utveckling.⁸⁾

Mercuri Urval studerade på uppdrag av Integrationsverket ledarskapet i åtta framgångsrika mångkulturella företag. Syftet med uppdraget var att söka efter framträdande mönster i ledarskapet och eventuella effekter.

Hypotesen var att ledarskapet är avgörande för resultat och relationer på en arbetsplats. Om hypotesen bekräftades skulle erfarenheterna från studien kunna användas för att bättre kunna identifiera, välja och utveckla ledare till ”mångfaldsorganisationer”. Företagen producerade tjänster huvudsakligen inom service- och industrisektorn. På varje företag intervjuades en till tre chefer och dessutom ett antal anställda. Dessutom testades cheferna enligt Mercuri Urvals tester.

I resultatet av de fördjupade bedömningarna överensstämmer chefernas bild av sitt eget ledarskap med medarbetarnas syn. Det finns gemensamma drag även om resultatet naturligtvis präglas av personliga olikheter.

Fyra aspekter slår igenom oavsett verksamhet och hur många medarbetare man ansvarar för:

- *Chefen är tydlig*
- *Chefen är rättvis*
- *Chefen har ett stort intresse för människor och är en närvarande chef*
- *Chefen har en öppen attityd och är orädd inför det okända*

I sina reflektioner kring resultatet konstaterar utredarna bl.a. att det inte är gratis att lyckas med mångfald och bygga ett mervärde utifrån ett olikhetstänkande kopplat till ett likvärdighetstänkande. Det kräver hårt arbete. Att medvetet sätta ihop personalgrupper utifrån olikhet och likvärdighet är mer krävande, särskilt under uppbyggnadsskedet. Man måste ta sig igenom egna förutfattade meningar, göra omvärderingar, vara beredd att möta människor på nya sätt, öka sin acceptans och tolerans. Men när man gjort det öppnas förutsättningar för en bredd och ett djup i den samlade kompetensen som man aldrig kan uppnå genom ”kloningsmodellen”.

Det är, avslutar rapporten, ”oundvikligt att man konfronteras med sina egna fördomar om man tar på allvar att leda, leva och arbeta efter olikhetstanken.”

Ett annat citat: ”Rädslan för det okända sitter djupt i många av oss. Kanske är det så att vi bara tål så mycket olikhet som vår egen trygghet ger utrymme för? De chefer och de anställda vi träffade hade kommit långt på väg och präglades av vidsynthet och öppenhet.”⁹⁾





7. En ny medarbetarroll

I tidigare avsnitt har vi beskrivit att "Olikhet som tillgång" kan bidra till en utveckling av ledarskapet och chefsrollen. Det står också klart att insatsen bidrar till en förändrad medarbetarroll. Genom att utveckla social förmåga, medvetenhet och tydlighet om egna värderingar, förmåga att arbeta självständigt och ta egna initiativ får individen större möjlighet att påverka sitt arbetsliv.

Relationen mellan medarbetare och chef grundas mer på dialog och samarbete idag. Detta under förutsättning att reellt utrymme ges för självständiga initiativ och ökad möjlighet till eget ansvar. Ledaren bör föra en dialog med de anställda före beslut, vilket betyder att besluten växer fram i kommunikation. Ledaren som fortfarande är chef har sitt formella beslutsansvar. De

nya rollerna blir mera jämbördiga än tidigare. En ledare som känner sig själv och sina medarbetare är tillräckligt trygg för att bedöma gränser och ramar för ett ökat ansvar. En chef som agerar osäkert gör också medarbetarna osäkra.

Ett bredare arbetsinnehåll, med ökat ansvar och föränderliga villkor ökar kraven på den enskilde. Men om medarbetaren ingår i en fungerande arbetsgrupp, där man tar hänsyn till varandras olika förutsättningar minskar trycket. Genom att förbättra kommunikation, öka insikt och förbättra arbetsmiljön ökar möjligheterna att, förutom att "göra sitt jobb", lägga tid, kraft och engagemang på att planera, utveckla och följa upp det gemensamma arbetet. I en väl fungerande grupp kan varje individ få stöd och större spelutrymme.⁶⁾

Förändringsfaktorer som påverkat mest

Vilka har då varit de viktigaste förändringsfaktorerna? Nedan följer en beskrivning av de beståndsdelar som särskilt påverkat utvecklingsarbetet på myndigheterna.

De är inte förvånande eller unika. De känns igen från andra förändringsarbeten och kan utgöra ett komihåg för förändringsarbete överhuvudtaget.

LEDNINGENS ENGAGEMANG

Helst ska ett förändringsarbete ske på uppdrag av ledningen, men om personalenheten eller någon annan tagit ett initiativ är det ledningens uppgift att stötta, informera och fråga efter resultat. Det gäller att vara införstådd med att utvecklingsarbete tar tid, att förankra, informera och att själv medverka är grundförutsättningar för ett bra resultat.

Ledningen ska ge tydliga signaler och ta ansvaret för utveckling och kompetensförsörjning. Ökat samarbete och utveckling av arbetsgrupper för att ta tillvara olikheter kan annars riskera att anses som mindre angelägen. Allt utvecklingsarbete bygger på att cheferna är motiverade och ser möjligheterna i kommande förändringar.

INTERN FÖRANKRING

En tidig förankring och möjligheter för medarbetare att aktivt delta i förändringsarbetet påverkar engagemang och resultat. Det gäller att informera, motivera, samtala och samverka.

PERSONALORGANISATIONERNAS ENGAGEMANG

På alla myndigheter utom en var personalorganisationerna involverade när ”Olikhet som tillgång” drogs

igång. I övrigt varierade engagemanget. En slutsats är att de fackliga organisationerna tidigt bör involveras i utvecklingsfrågor. De har en viktig roll när det gäller att informera och förankra och inte minst sprida kunskap om resultat. Det kan därför vara lämpligt att personalorganisationerna ingår i styr- eller projektgrupper för utvecklingssatsningar.

ALLA SKA DELTA

I upplevelsebaserad, processorienterad utveckling är det viktigt att alla i en arbetsgrupp, även chefen deltar. Insatsen får då större effekt på det dagliga arbetet. Det fungerar inte att på annat sätt försöka ta del av innehållet eftersom den egna upplevelsen här och nu i gruppen är central för utvecklingen. Självklart kan ingen tvingas att delta, men det är tydligt att de som inte medverkar lämnar ett tomrum, som påverkar de som deltar och därmed resultatet.

TRON PÅ EN FORTSÄTTNING

Ju mer utvecklingsfrågorna är strategiska och integrerade i verksamheten, desto bättre är förutsättningarna för ett bra resultat.

Varje satsning som syftar till att utveckla individer eller grupper bör, som vi tidigare nämnt, planeras noga och utgöra en del av en kontinuerlig process för utveckling av både verksamheten och medarbetarna. Aktiviteterna bör ingå i den utvecklingsplan/verksamhetsplan som myndigheten upprättar. Den oro för att satsningen ska rinna ut i sanden som uttalades i samband med ”Olikhet som tillgång” kan då minskas.²⁾

» Ju mer utvecklingsfrågorna är strategiska och integrerade i verksamheten, desto bättre är förutsättningarna för ett bra resultat. «

» En ledare som
känner sig själv och
sina medarbetare är
tillräckligt trygg för
att bedöma gränser
och ramar för ett
ökat ansvar. «

Det fungerar

Hur har gruppmedlemmarnas syn på varandras och sin egen kompetens påverkats efter tre dagar av processorienterad, gruppdynamisk utveckling i befintliga arbetsgrupper? Några slutsatser:

Öppenheten för olikheter har förändrats positivt. Kommunikationen har förbättrats liksom delaktigheten och samverkan. Även arbetsklimatet har påverkats positivt. Dessutom har många chefer upplevt att de fått stöd i sin chefsroll genom att delta i utvecklingsarbetet tillsammans med sina medarbetare.

Många upplever en sådan förändring att vi kan rekommendera användning av liknande metoder. Men man måste emellertid vara medveten om att utvecklingsinsatserna oftast måste kombineras med andra åtgärder. Det ska i alla fall finnas en beredskap för det. Det gäller också att uppmärksamma om organisationen

stöder lärande och utveckling och om satsningarna på chefsutveckling är tillräckliga och att se över de personal- och arbetsgivarpolitiska processerna. Allt förändringsarbete måste anpassas till varje myndighets situation och verksamhet. Några faktorer är generella och nödvändiga för ett gott resultat:

- Ledningens engagemang
- Integration i myndighetens interna processer
- Delaktiga medarbetare
- Utveckling av chefer och medarbetare
- Långsiktigt arbete och uppföljning

Till sist: Det gör inget om man tar en paus i utvecklingsarbetet. Det man har lärt sig finns kvar både medvetet och omedvetet och kan snabbt aktualiseras.



Målen som Utvecklingsrådet satte

Utvecklingsrådets insatser genomfördes med konsultstöd för att testa om processinriktade metoder med fokus på attitydförändring är ett framgångsrikt sätt att bl.a förbättra kommunikation och ta tillvara kompetens. Ett krav på metoderna var att de skulle underlätta för myndigheterna att identifiera och synliggöra eventuella hinder/normer i organisationen som motverkar ett större tillvaratagande av individernas olikheter. Metoderna skulle bidra till att minska eventuella hinder. Metoderna skulle ge upplevelsebaserad inlärning och kunna tillämpas på befintliga arbetsgrupper samt ge cheferna stöd i sitt arbete med att leda självständiga och kompetenta medarbetare.

Utvecklingsområdet "Olikhet som tillgång" lade fokus på utveckling av individer och arbetsgrupper. Utvecklingsrådet upphandlade tre konsulter som arbetade med tre olika upplevelsebaserade, processorienterade metoder/arbetssätt. Närmare 600 anställda vid sju myndigheter erbjöds pröva metoderna för att se om dessa kunde vara ett verktyg i arbetet. Utvecklingsinsatsen varade i tre dagar. De metoder som upphandlades med hjälp av Verket för Högskoleservice (VHS) är Psykosyntes, Öppna Fönster och TEAM.

Efter många diskussioner kom parterna i Utvecklingsrådet fram till att pröva om det fanns metoder som uppfyllde nedanstående mål. Målen kan tyckas omfattande och ambitiösa i överkant. De insatser som din organisation väljer behöver inte vara så grundliga för att ge resultat.

MÅL FÖR INSATSERNA

Utvecklingsrådets mål för utvecklingsinsatserna:

- utvecklingen på individnivå bidrar till att respekten för individuella olikheter ökar (genom bl.a. ökad självinsikt och kommunikationsförmåga)
- utvecklingen på grupp-nivå bidrar till positiv samverkan och ökad förståelse för samspelet mellan grupp och individ
- olikheter i bakgrund tas tillvara och ses som en tillgång på grupp- och organisationsnivå
- arbetsklimatet beskrivs efter en tid som mer öppet och accepterande

- arbetsresultatet blir bättre genom att anställdas kompetens bättre tas tillvara och utvecklas.

Som en följd av förändrade attityder, synsätt och beteenden förväntades på längre sikt att:

- sättet att rekrytera utvecklas så att olikheter aktivt efterfrågas
- olika slags trakasserier förebyggs och undviks genom att öppenheten och respekten för olikheter ökar,
- beslut i komplexa frågor blir bättre underbyggda genom att samlad kompetens utnyttjas
- arbetsgivar- och personalpolitiska processer blir öppnare
- kunder/medborgare av alla slag blir bättre och mera respektfullt bemötta.

UPPHANDLA KONSULTSTÖD

De kriterier som metoderna skulle uppfylla var:

På individnivå

- ge ökad självinsikt om egna värderingar, attityder och beteenden som verkar/motverkar en ökad tolerans för individuella olikheter
- ge övning i rak och tydlig kommunikation/dialog
- ge övning i aktivt lyssnande
- ge övning i att ge och ta konstruktiv feedback
- ge möjlighet till reflektion och pröva nya beteenden
- ge ökad förmåga till att ta tillvara olikheter

På grupp-nivå

- ge ökad förståelse för den egna påverkan på gruppen
- ge ökad insikt om gruppens utveckling
- ge ökad insikt i och förståelse för individernas olikheter samt ökad insikt i vilka positiva effekter som kan uppnås om den kunskapen tas tillvara
- öka gruppens förmåga att ta till sig olikheter

På organisationsnivå

- ge ökad insikt om nödvändigheten av att se och ta tillvara olikheterna hos individerna i organisationen
 - bidra till ett öppnare och bättre arbetsklimat

STÄLL KRAV PÅ KONSULTEN

Konsulterna skulle ha:

- beteendevetenskaplig eller organisationsteoretisk

utbildning eller dokumenterad mångårig erfarenhet inom dessa områden

- erfarenhet av ledarutveckling
- bred och djup kunskap om och erfarenhet av arbete med individ- och grupputveckling i redan befintliga grupper
- förmåga att anpassa insatserna efter gruppens behov
- erfarenhet av uppdrag för den svenska statsförvaltningen
- goda referenser från genomförda uppdrag där metoden tillämpats

Formell kompetens och erfarenhet skulle styrkas genom skriftlig dokumentation och referenslista från genomförda uppdrag där metoden tillämpats. Dessutom tillkom att ”leverantör” som har anställda i sin organisation, skulle ha kollektivavtal. Andra formella krav var F-skattebevis, fullgjort sina skattskyldigheter etc.

Upphandlingsproceduren blev mycket arbetskrävande och utdragen bl. a. på grund av att ingen av de inblandade hade erfarenhet av en så stor upphandling inom detta område.

En positiv erfarenhet är att ingen myndighet har ifrågasatt valet av metoder och därmed konsulter. En annan positiv erfarenhet är att större delen av de metoder som presenterades genom anbudsförfarandet troligen hade kunnat ge samma goda resultat. Negativt är att det inte var möjligt att teckna avropsavtal så att andra myndigheter kan använda sig av metoderna utan att själva upphandla. Skälet till det är att Utvecklingsrådet inte är en statlig myndighet.

All utveckling kostar på, ingen utvecklas utan omprövning och initialt motstånd. Det är viktigt att konsulten kan hantera de situationer som kan uppstå och har stor erfarenhet av liknande arbete.

PLANERA UTVÄRDERING FÖRE INSATSEN

Tre metoder med ”associerade” konsulter skulle provas mot de krav som ställts. Minst sex myndigheter skulle testa var sin metod på några arbetsgrupper. En utvärderingskonsult upphandlades redan vid detta skede för att följa processen och utvärdera resultat och effekter inom arbetsgrupperna på myndigheterna.

FÖRANKRA OCH INFORMERA

De deltagande myndigheterna inledde sin medverkan med att beskriva sitt utvecklingsbehov och det resultat som insatsen förväntades ge på myndigheten. Därefter godkändes de som pilotmyndigheter och ett avtal skrevs mellan myndigheten och Utvecklingsrådet och ett mellan konsulten och Utvecklingsrådet.

Detta sätt att arbeta visade sig innehålla flera svagheter, även om det egentligen inte fanns något annat val eftersom Utvecklingsrådet tagit initiativ till utvecklingsområdet. Fanns det verkligen något behov av denna insats eller var det ett sätt för myndigheten att få extra resurser? Även om behovet fanns, dök frågan om förankring upp. Hade arbetet ledningens stöd eller?

Med facit i hand kan konstateras att insatserna hade behövt förankras djupare på några myndigheter och att ledningens engagemang hade stor betydelse, både positivt och negativt, för resultatet.

KÄLLFÖRTECKNING

1. Leili Falsafi, 2004, På tal om mångfald, Natur och Kultur
2. Utvecklingsrådet, Gabriella Nilsson Fägerlind, 2007, Olikhet är en tillgång – utvärdering av ett utvecklingsområde
3. Otto Granberg och Jon Ohlsson, 2004, Från lärandets loopar till lärande organisationer, Studentlitteratur, Lund
4. Birgitta Södergren, 2005, Lärandets roll i komplexa innovationssystem. I antologin Innovationer och förnyelse i ekonomi och samhällsliv, Mats Brenner, red. Studentlitteratur, Lund
5. Utvecklingsrådet, Gill Widell, 2006, Olikheter, människor i möten och relationer
6. Angelika Dilschmann, Eva Falck, Charlotta Krafft, 2000, Lärandeboken, Liber
7. Arbetsgivarverket, Cirkulär 1997:A 9, Samverkan för utveckling
8. Utvecklingsrådet, Angelika Dilschmann, 2003, Att leda olikheter
9. Mercuri Urval, 2002, Ledarskap från fåfald till mångfald

Utvecklingsrådets skrifter finns att ladda ned som pdf-filer på www.utvecklingsradet.se

De går också att beställa i tryckt form: info@utvecklingsradet.se

Olikhet som tillgång – att starta en förändringsprocess. Hur, när och vad blev resultatet?

Vad ska man tänka på när man vill starta en förändringsprocess med sikte på ta till vara människors olikheter? Hur kan kommunikation och arbetsklimat förbättras? Vilken roll har chefen?

Denna skrift vill ge inspiration till utvecklingsarbete på statliga arbetsplatser. Den ger praktiska tips för att öka lärande i arbetet och viktiga komihåg när man vill starta ett utvecklingsarbete. Den innehåller inblickar i praktiskt förändringsarbete som initierats av Utvecklingsrådet och utvecklingsområdet ”Olikhet som tillgång”, en försöksverksamhet med processororienterad, upplevelsebaserad utveckling.

Läs och gå gärna vidare till utvecklingsrådets två övriga skrifter ”Olikheter – människor i möten och relationer” och ”Olikhet är en tillgång – utvärdering av ett utvecklingsområde”.



UTVECKLINGSRÅDET FÖR DEN STATLIGA SEKTORN
Box 16403, 103 27 Stockholm
Telefon 08-402 28 30. Fax 08-24 10 91
E-post info@utvecklingsradet.se, www.utvecklingsradet.se
Org.nr. 802400-2480