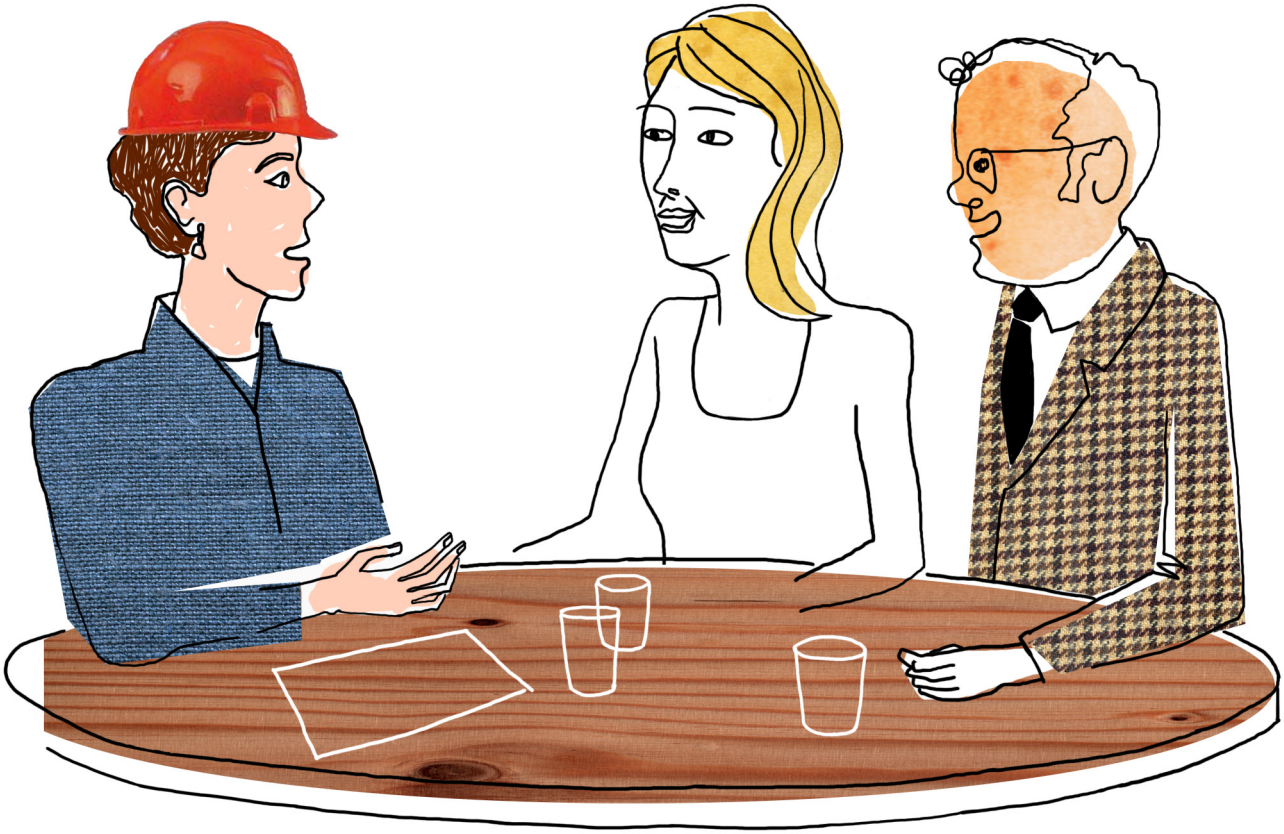
Hållbar organisations-utveckling



Centrum för arbets- och miljömedicin
STOCKHOLMS LÄNS LANDSTING

Arbetslivet blir alltmer oförutsägbart med fler och snabbare organisationsförändringar som ägarbyten, rationaliseringar och nya managementfilosofier. Detta faktablad visar förutsättningar för hållbara organisationsförändringar – vikten av en helhetssyn, långsiktighet, personalens medverkan, kommunikation och lärande. Kunskapen baseras på erfarenheter från nationell och internationell forskning.

Förändringsarbete har både unika och generella inslag. Här beskrivs den generella kunskapen om hållbar organisationsutveckling, som rör utvecklingsprojekt, omorganisationer, rationaliseringar eller krav på åtgärder från myndigheter. Förändringar kan skapa en positiv utveckling på arbetsplatsen. Men förändringar kan också skapa otrygghet, illojalitet och hög arbetsbelastning hos personalen. På sikt kan detta leda till lägre produktivitet och ohälsa. Att personalen involveras i förändringsarbetet är en förutsättning för en framgångsrik organisationsutveckling inte minst på lång sikt.

En vanlig strategi som används vid förändringsarbete utgår från att människor och processer fungerar rationellt, enligt en färdig plan som ledningen har satt upp. Men verksamheter och organisationer är komplexa, vilket gör det svårt för ledningen att förutse allt som en förändring innebär.

För att få en samlad bild måste ledningen ta hjälp av personalen och deras kunskap om verksamheten inom respektive områden. Ett sådant processinriktat synsätt utgår från ett ömsesidigt lärande – för både ledning och personal.

Förändringsdeltagare och deras roller

I ett förändringsarbete medverkar ofta både interna och externa aktörer. Här beskrivs deras roller.

Uppdragsgivare och beställare

Det yttersta ansvaret för en förändring har uppdragsgivare och beställare som styrelse, politiker eller chefer. De anger direktiv i form av syfte, mål, tidsplan och resurser.

Direktiven har stor betydelse för förändringsarbetets förutsättningar:

- Vilka underlag utgår man ifrån?
- Politiska värderingar eller ekonomiska beslut baserade på omvärlds- och konkurrentantalys?
- Vilket utrymme och vilka resurser satsas på personalens aktiva medverkan?
- Beställer man en riskbedömning?
- Beställer man en utvärdering?
- Tar man tillvara resultatet och den kunskap som kommer ur förändringsarbetet i verksamheten?
- Har man avsikten att bygga upp och ta tillvara strukturer som främjar ett kontinuerligt förändringsarbete?

Styrgrupp

Organisationsförändringar kräver en styrgrupp. Den kan se olika ut beroende på organisationens storlek. I styrgruppen ingår ansvariga och beslutsfattare som representerar de berörda områdena. Fackligt förtroendevalda och skyddsombud bör ingå i gruppen. Styrgruppen konkretiserar direktivets ramar och mål, följer upp förändringsarbetet, fattar nödvändiga beslut och återkopplar till arbetsgivaren. Gruppen ansvarar även för utvärderingen. Den kan antingen belysa hela förändringsprocessen, mäta effekter[1] eller båda delarna. Resultaten utvärderas i förhållande till syfte och mål.

Operativ ledning

Beroende på organisationens storlek får den operativa ledningen olika roller. Det kan vara som medlem i styrgruppen, som förändrings- eller arbetsledare, enhetschef eller deltagare i förändringsarbetet. Ansvarsområdet skiljer sig beroende på rollens karaktär.

1. Samma typ av mätning görs före förändringsarbetet som efter, för att se om önskat resultat uppnåtts.

Förändringsledare (facilitator)

Med förändringsledare eller facilitator menas här en person med ett tillfälligt uppdrag att leda förändringen. Att leda en förändringsprocess kräver mångsidighet. För att förstå sakfrågor, vinna förtroende och kunna ställa rätt frågor till deltagarna, behövs både branschkunskap och pedagogisk kompetens.

En förändringsledare bör vara försiktig med att ha färdiga svar eftersom det minskar motivationen hos de berörda att aktivt medverka och tillföra erfarenheter. Det är bättre att fokusera på att ställa de rätta frågorna och att skapa förutsättningar för en dialog.

Man kan med fördel ha två förändringsledare – en extern som är expert på förändringsprocesser och en intern som är expert på verksamheten. Förändringsledningen ska vara en länk mellan styrgruppen, lägre chefer och personalen.

Referensgrupp

Om en referensgrupp kan bildas som ett stöd till förändringsledaren minskar risken för avvikelser från förändringens syfte och mål. Referensgruppen består av interna eller externa personer med speciella kunskaper och erfarenheter som är viktiga i förändringsarbetet.

Vid regelbundna möten återkopplas information till referensgruppen om hur förändringsarbetet fortskrider. Gruppen får då möjlighet att komma med synpunkter och råd. Det är viktigt att referensgruppens roll och uppgifter är tydligt preciserade.

Deltagare och medaktörer

Alla berörda yrkesgrupper inom organisationen bör vara delaktiga i förändringsarbetet. I stora verksamheter representeras de av några utvalda deltagare.

Att deltagarna får tid att ägna sig åt förändringsarbetet är av central betydelse, speciellt om de representerar en grupp. De bör ha en aktiv dialog med dem som de representerar. Det är styrgruppens ansvar att skapa förutsättningar för detta genom att tillföra eller omfördela resurser vid behov.

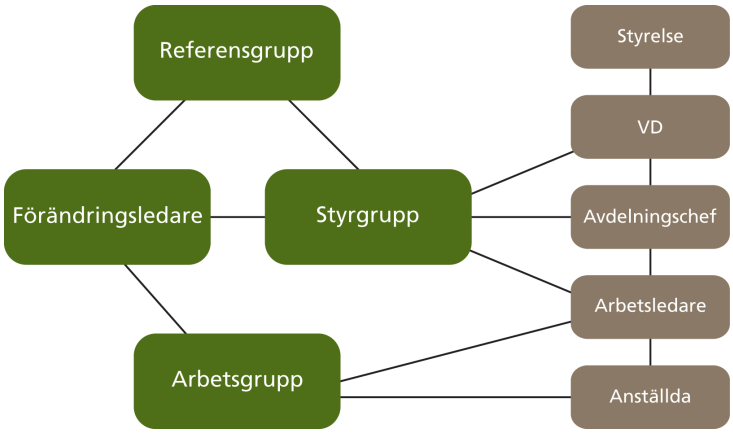
Extra engagerade medarbetare har en särskild roll i förändringsarbetet. De är beredda att ta mer ansvar än andra och vill driva processen framåt. Det är dock en fördel att fler är lika engagerade så att inte det lokala förändringsarbetet är beroende av en person.

Fackligt förtroendevalda

Fackligt förtroendevalda och skyddsombud känner ofta till både verksamheten och arbetsmiljön. De är en viktig resurs i förändringsarbetet – inte bara i formella MBL-förhandlingar.

Utvärderare

Förändringsarbetet och dess effekter och resultat behöver utvärderas. Utvärderaren, som bör finnas med från början, kan komma inifrån organisationen eller rekryteras externt. Utgångspunkten i utvärderingen är ett kritiskt förhållningssätt.



Figur 2. Organisations- och kommunikationsschema för relationerna mellan den tillfälliga (gröna) och den permanenta (bruna) organisationen under förändringsarbetet.

Sex förutsättningar för en hållbar organisationsutveckling

Ledningens förhållningssätt till förändringen och de förutsättningar som finns är avgörande för att en förändring ska leda till utveckling och vara hållbar. Här beskrivs de viktigaste förutsättningarna.

Helhetssyn och mål

För att uppnå en hållbar organisationsutveckling krävs en helhetssyn. Det innebär att man ser till omvärld, produktion och ekonomi såväl som till personal, arbetsorganisation och arbetsmiljö vid förändringen.

Det är viktigt att i förväg ta reda på förändringens konsekvenser för hela verksamheten[2]. Organisationens alla perspektiv – alla nivåer, all berörd ledning och all berörd personal – måste omfattas. Det är också viktigt att se hur olika verksamhetsområden inom organisationen hänger ihop så att inte viktiga strukturer slås sönder.

Även målet med förändringen bör utgå från en helhetssyn. En framgångsrik målformulering enar olika intressen och perspektiv. Desto fler som kan se en vinst i förändringen, desto mer underlättas processen. Är målen konkreta och tydliga minskar risken för olika tolkningar.

Tydliga mål är SMARTA:

- Specifika
- Mätbara
- Angelägna
- Realistiska
- Tidsbestämda
- Accepterade

Aktiv medverkan och delaktighet

Förändringsprocesser där personalen får möjlighet att aktivt medverka är mer framgångsrika eftersom personalens kunnande om verksamheten tas tillvara som en resurs.

Delaktighet innebär att alla berörda yrkesgrupper, eller deras representanter, deltar i en tillfällig tvärgrupp eller ett i nätverk. Alla får möjlighet att agera på samma nivå.

Ledningen kan delegera befogenheter och ansvar till tvärgrupperna. En fördel är att uppdragsgivaren snabbt kan få information om den dagliga verksamheten från kunniga, insatta personer och från olika perspektiv. Detta ger väl grundade problemlösningar.

Aktiv medverkan och delaktighet i kombination med tillräcklig information är en förutsättning för inflytande. Detta är särskilt viktigt i fråga om på vilket sätt en förändring ska genomföras.

Kommunikation och chefsroller

En chef ska skapa en effektiv produktion, goda relationer och leda förändringsarbetet. Två av de viktigaste egenskaperna för att balansera dessa uppgifter är förmågan att kommunicera och att vara lyhörd.

Kommunikationen kan ske i monolog- eller dialogform. För ledningen kan en monolog verka mindre tidskrävande. Men dialogen synliggör olika yrkesgruppers perspektiv och kompetens och minskar risken för konflikter. Genom dialogen upptäcks brister eller detaljer som saknas i styrningen, och som kan hindra att man uppnår målet.

Att skapa förutsättningar för dialog, ge tid för återkoppling och att motivera tankar och handlingar så att personalen förstår meningen med förändringen, underlättar processen. Om chefen efterfrågar personalens kompetens i förändringsarbetet skapas engagemang.

För att minska risken för ryktesspridning på arbetsplatsen är det viktigt att alla berörda får samma information. Det är vanligt med brister i kommunikationen mellan olika avdelningar, vilket kräver särskilda insatser för att skapa dialog.

2. Se vidare under Riskbedömning.

Lärande

Enligt den klassiska synen på lärande kan det ske på två sätt beroende på uppgiften. Antingen finns det ett givet svar och då behövs mindre tid för reflektion. Handlar det i stället om att lösa ett problem måste förutsättningarna granskas kritisk, vilket ofta kräver mer tid.

Olika typer av lärande är nödvändig i organisationsutvecklingens olika faser:

- Att lösa problem är särskilt betydelsefullt i början av en förändringsprocess.
- När förändringen genomförs är den första typen av lärande viktigast, till exempel att alla lär sig en ny rutin.
- Vid utvärderingen återkommer det kreativa problemlösandet. De erfarenheter som kommer fram vid en kritisk granskning av processen kan leda till justeringar och användas vid kommande förändringar.

För att uppnå ett hållbart förändringsarbete måste ledning och medarbetare lära av varandra – ett ömsesidigt lärande. Man lär sig varandras sätt att tänka och handla, i ett samspel mellan olika kompetenser och perspektiv.

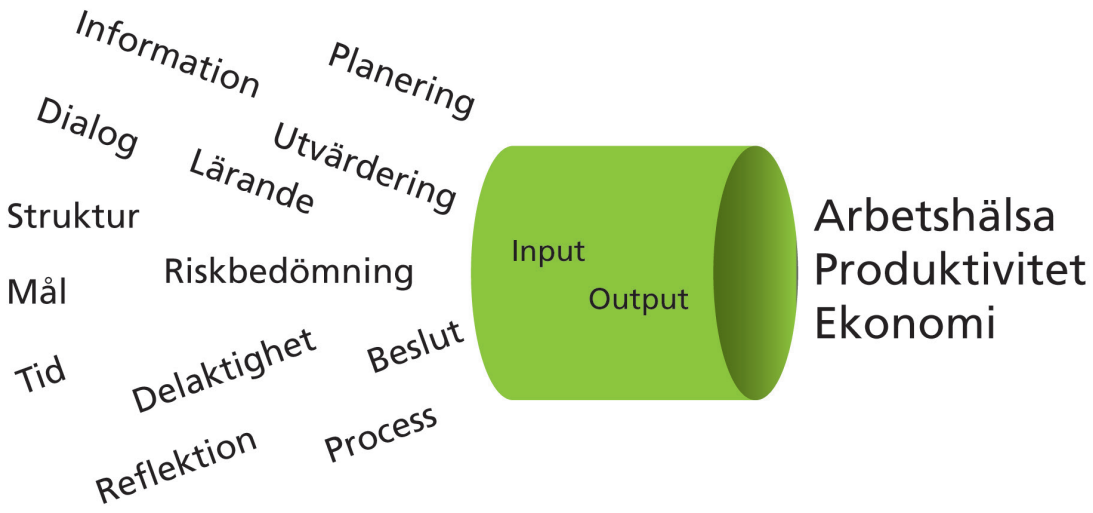
Riskbedömning

En riskbedömning görs för att undvika oväntade negativa effekter[3], till exempel att arbetsbelastningen blir för hög eller att viktiga strukturer raseras. Det är ett sätt att i förväg bedöma vilka risker förändringen kan innebära för verksamheten.

Bedömningen sker bäst i dialog mellan ledning och personal. Uppenbara risker åtgärdas direkt och befarade risker bevakas. Ansvariga utses för att bevaka de risker som inte kan åtgärdas omedelbart.

Tid

Tid är den viktigaste förutsättningen för ett hållbart förändringsarbete. Om man lägger ned mycket arbete i början av processen sparar man tid och blir effektivare på lång sikt.



Figur 1. Bilden visar hur förutsättningarna omvandlas till en långsiktigt hållbar förändring i fråga om hälsa, produktivitet och ekonomi.

3. Arbetsmiljöverket, AFS 2001:1 8§.

Faser under en systematisk förändringsprocess

En framgångsrik och hållbar organisationsutveckling formas bäst med ett systematiskt arbetssätt. Processen består av flera faser som kräver olika arbetssätt. Alla medarbetare bör befinna sig i samma fas, medan förändringsledare och styrgrupp bör ligga steget före. Inga tydliga gränser finns mellan faserna. Här kallas faserna initiering, planering, etablering, implementering och genomförande, avstämning samt uppföljning.

Initiering

Initieringsfasen handlar om att alla intressenter ska acceptera en idé och om att ledningen ska ge klartecken för genomförandet. Idén eller initiativet kommer ofta uppifrån, men kan också komma underifrån i en öppen organisation. Idéer till förändring ska utgå från verksamhetens mål och uppdrag, som i sin tur är grundade på en omvärldsanalys. Problemformuleringen bör baseras på en analys som belyser olika perspektiv. För att ge ”rätt signal” bör förändringen presenteras av den högsta chefen.

Planering

I planeringsfasen formuleras syfte, mål och strategier. Tidsplan, kostnadsramar och planer för bemanning och organisering av förändringsarbetet upprättas. En riskbedömning görs. Beslut tas om styrgrupp och referensgrupp. Uppdragsgivaren tänker över hur förändringen ska förankras bland chefer och personal och hur de blir delaktiga – genom representativitet eller genom att alla är delaktiga.

Om representanter utses bör man tänka på hur de ska få och vidareförmedla information till sina kollegor. Vilka kanaler för kommunikation ska användas? Vilka arbetsgrupper behöver skapas? Hur ska förändringen marknadsföras för att skapa trovärdighet hos alla berörda? Redan här behöver man planera för utvärdering. Vilka är målen, hur kan de utvärderas på bästa sätt och av vem?

Etablering

Förändringen etableras först hos chefer på alla nivåer och hos de fackliga organisationerna. Berörd personal ges möjlighet att reflektera kring syfte och konsekvenser. Man kan använda tillfälliga eller befintliga mötesformer som arbetsplatsträffar eller skyddskommittémöten. Det tar längre tid för dem som inte är direkt involverade i förändringsarbetet att sätta sig in i och förstå processen. Detta bör beaktas när tidsplanen fastställs.

Implementering och genomförande

Implementeringsfasen är väl underbyggd om de tre första faserna genomförs grundligt. De strukturer som där har byggts upp fungerar som stöd för alla berörda. Under denna fas ansvarar styrgruppen för kontinuerlig problemlösning, uppföljning av resultat, kvalitetskontroll, information och återkoppling.

Kommunikationsflödet mellan grupper och personer är centralt. Där har förändringsledningen en avgörande roll. Den operativa ledningen kan behöva stöd i form av formella och informella kontakter.

Avstämning

När genomförandets mest aktiva fas är över görs en avstämning. Om kvalitet och effektivitet rapporteras vara tillfredsställande har förändringen blivit en del av den ordinarie verksamheten. Fortfarande kan enstaka stödinsatser behövas från de ansvariga.

Uppföljning

Avslutningsvis görs en uppföljning av de uppsatta målen. Utifrån utvärderingens dokumentation och vid reflekterande möten följs förändringsarbetet kontinuerligt upp och omvärderas vid behov. Upparbetade arbetsmetoder och mötesformer kan fortlöpande användas i verksamheten för att kontinuerligt lösa problem. Då ökar chansen att överleva omvärldens föränderlighet och behovet av snabba, och ofta ogenomtänkta, rationaliseringar minskar.

Vanliga fallgropar

Brist på tid

Kortsiktigt tänkande hos ledningen gör ofta att organisationen inte har tillräckligt med tid för att utveckla ett systematiskt förändringsarbete. Men med utrymme för delaktighet sparas både tid och kostnader på längre sikt.

Brist på delaktighet

Delaktighet i förändringsarbetet minskar risken att personalen känner sig överkörd och frustrerad. Brist på delaktighet kan medföra att man missar viktig information. Det kan även orsaka en kostsam personalomsättning, hög sjukfrånvaro och försämrat arbetsklimat. Följden kan bli lägre produktivitet och svagt engagemang.

Brist på arbetsmiljökompetens

Brist på kunskap om hur människor reagerar på sin fysiska och psykosociala miljö och hur det påverkar hälsan motverkar en hållbar organisationsutveckling. Kunskap finns bland annat inom företagshälsovården.

Brist på relevant dialog

Trots att det finns en ambition hos ledningen att föra en dialog med sina anställda, kan dialogen bli mindre kreativ om synpunkter uppfattas som klagomål eller kritik. Även om sakfrågorna ska vara i fokus är det viktigt med ett öppet och tillåtande klimat. Om de känslomässiga uttrycken blir väl mottagna kommer konstruktiva tankar ofta fram.

Brist på reflektion

I reflektionen möts olika värderingar, prestige och maktfrågor. Det kan medföra att både ledning och personal blottar okunskap och osäkerhet eller blir ifrågasatta i sina ställningstaganden och beteenden. Reflekterande medarbetare kan ibland betraktas som bakåtsträvare. Utan trygga chefer kan detta upplevas som hotfullt. De anställdas kreativitet och nyskapande har svårt att överleva i organisationskulturer som inte har ett tillåtande klimat som uppmuntrar till reflektion.

Bristande stöd till operativ ledning

För den närmaste ledningen kan förändringar, som nedskärningar bland personalen, vara obehagliga att genomföra. I andra fall kan förändringen innebära ett ökat inflytande för personalen. I båda fallen behöver ledningen stöd i chefsrollen. Stödet kan komma från överordnade chefer, förändringsledaren, företagshälsovården eller från personalansvariga inom organisationen.

Brist på objektiva kriterier

Det är svårt att ta fram objektiva kriterier som mäter utvecklingsarbetets framgång. Ett sätt är att definiera och analysera kostnadsdrivarna i organisationen. Med kostnadsdrivare menas aktiviteter som orsakar brister i verksamhetens kvalitet, till exempel felaktiga leveranser eller ökad sjukfrånvaro.

Genom att identifiera, prissätta och utvärdera de kostnadsdrivande faktorerna kan man följa upp hur de påverkas av förändringen. Man kan också göra studiebesök i andra organisationer och lära av deras förändringsarbete.

Enbart kortsiktig lönsamhet

Ledningen ser ofta en förändring som positiv om den ger en snabb kostnadsbesparing. Men det är en kortsiktig syn som på sikt kan bli kostsam och sällan leder till att organisationen utvecklas.

Tips för en framgångsrik organisationsutveckling

- Ledningen ska sträva efter att tydligt motivera all förändring så att de berörda förstår motiv och konsekvenser.
- Alla berörda behöver få samma information.
- Ett öppet klimat främjar dialog, reflektion och lärande.
- Om det finns representanter för olika grupper måste de få tid att återkoppla till sin grupp.
- Sätt SMARTA mål som är framtagna i samverkan och utifrån en omvärldsanalys.
- Var noga med att avsätta tillräcklig tid för möten och utvärdering.
- Avsätt ekonomiska resurser för extern kompetens och vikarier.
- Ha inte för korta slutdatum – ge tid för process.
- Förändringar möts ofta av motstånd – motståndet kan innehålla viktig information och visar ofta på behov av större delaktighet.
- Utvärdera process och måluppfyllelse och dra lärdom av resultatet.
- Bra arbetsförhållanden och ett bra arbetsklimat är en viktig stödfunktion i verksamheten.

Illustrationer: Jan Edlund, Carolina Samuelson

Reviderad 2013

Författare: Ingela Målqvist, Lena Backman, Hans Brunnberg, Marianne Parmsund

Granskat av: Leif Johansson, skyddsingenjör, konsult, Torsten Heinberg, beteendevetare, Arbetsmiljöverket och Göran Dalin, inspektör, Arbetsmiljöverket

Centrum för arbets- och miljömedicin
Solnavägen 4, 113 65 Stockholm
08 -123 400 00, camm@sll.se
http://camm.sll.se

Centrum för arbets- och miljömedicin
STOCKHOLMS LÄNS LANDSTING