

# Kunskap och ledningsansvar

---

Nyckelförutsättningar för en hållbar utveckling

**Monica Bjerlöv, Peter Docherty & Kristina Palm**

Arbetslivsinstitutet, Stockholm

IMIT, Institute for Management of Innovation and Technology

Industriell Ekonomi och Organisation, KTH, Stockholm

IMIT Rapport WP 138

# **Kunskap och ledningsansvar**

---

**Nyckelförutsättningar för en hållbar utveckling**

**Monica Bjerlov, Peter Docherty & Kristina Palm**

Arbetslivsinstitutet, Stockholm

IMIT, Institute for Management of Innovation and Technology

Industriell Ekonomi och Organisation, KTH, Stockholm

2005 04 28

IMIT Rapport WP 138



# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>INNEHÅLLSFÖRTECKNING</b>	<b>3</b>
<b>INLEDNING</b>	<b>4</b>
<b>BAKGRUND TILL PROJEKTET</b>	<b>6</b>
Verkets nya förutsättningar	6
Uppdrag: verksamhetsutveckling	6
Tankar om en arbetsplats som utgångspunkt	8
<b>EN PROJEKTIDÉ VÄXER OCH VISSNAR</b>	<b>9</b>
Vad menas med verksamhetsanknutna samtal?	9
Myndigheten intresserad	11
En viss arbetsplats kommer upp	12
Bråttom	12
Arbetsplatsen entusiastisk	16
Att ordna forskningsfinansiering blir alltmer aktuell	16
Mötet på Arbetsplatsen	17
Pilotkonferensen förbereds och genomförs	18
Frågeställning formuleras	20
Tankar om en utvecklingsgrupp i projektet	21
Anslagsansökan och projektdesign	22
Arbetsplatsen planerar andra aktiviteter	23
Intervjuerna genomförs – obesvarade frågor	24
Forskarna fundersamma	25
Indirekt kommunikation	26
Tredje konferensen ett abrupt avslut	26
<b>EN NY LÄRANDEFAS</b>	<b>29</b>
Om verksamhetsutveckling och forskning	29
Om framtiden	30
Otydligt ledarskap	32
<b>REFLEKTIONER</b>	<b>34</b>
Ledarskap i organisationer	34
Frikopplade kuggar	36
Utveckling av styrning och samverkan	38
Om ledningsgrupper	40
Om Verkets ledningsgrupp	41
Dubbla spår: länkande bultar och lärande mekanismer.	42
Om skendemokrati i förändringsarbete	42
Faktorer som påverkade händelseutvecklingen	44
Meningsskapande gör skillnad	46
<b>EPILOG</b>	<b>48</b>
<b>REFERENSER</b>	<b>50</b>

# INLEDNING

Detta är en redogörelse av förberedelserna kring ett forsknings- och utvecklingsprojekt på en sektorsmyndighet inom Verket. Det är en berättelse från de deltagande forskarnas horisont, om hur projektet byggs upp, skissas på, stöter på problem och aldrig kommer att lämna ritbordet. Framställningen bygger på forskarnas minnesanteckningar, e-post och många och långa samtal mellan forskare och verkets representanter, från senhösten 2002 till och med mars, 2004. Framställningen bygger också på relevanta dokument inom organisationen och på de individuella berättelser som skrevs i efterhand av sektorsmyndighetens fyra representanter när det bestämdes att projektet skulle avslutas.

Vi vill ge en så rikhaltig beskrivning som möjligt av hur forskningsprojektet förbereddes under stor entusiasm för att sedan kollapsa fullständigt. Syftet är att illustrera betydelsen av vissa väsentliga – om än inte heltäckande – förutsättningar för att etablera en hållbar verksamhetsutveckling i en organisation. De förutsättningarna vi sätter i fokus för denna rapport är dels kunnandet om den egna organisationen och dels ledarskapet. Dessa är väsentliga, därför att de berör tankesätt och föreställningar hos aktörer som genom sina beslut och ageranden bestämmer många av målen och spelreglerna för verksamhetsutveckling.

När vi nu nämner, kunnandet om den egna organisationen så menar vi att det handlar om att seriöst värdera det man tycker sig höra och se, de föreställningar som tycks råda, tillsammans med andra för att få en så bred bild av organisation och verksamhet som möjligt. Det förefaller rimligt att den samlade värderingen (inom förslagsvis en ledningsgrupp) kan utgöra ett organisatoriskt kunnande att utgå ifrån. När vi skriver ledarskapet, så menar vi, den högre ledning som bestämmer de övergripande målen och ramarna för utvecklingsarbetet, de lokala linjecheferna där utvecklingen bedrivs och den projektledning som har ansvarar för genomförandet av de beslutade ansatserna.

För att en utvecklingsprocess ska vara hållbar bör den försöka hålla en känslig balans mellan berörda intressenters legitima behov och ambitioner. Nyckelintressenter i detta sammanhang är de som investerar i verksamheten, de som brukar dess produkter och tjänster och de som arbetar i verksamheten. När det gäller medarbetarna är det viktigt att deras kunnande och erfarenheter får möjlighet att nyttjas och utvecklas i verksamheten.

En väg mot en sådan utveckling är att skapa utrymmen för verksamhetsanknuten reflektion på den professionella arenan. Reflektion är en central komponent i tänkande, beslutsfattande, begripliggörande och lärande. Antonovsky (1987) konstaterade att människor med god hälsa och upplevt välbefinnande i arbetet

bygger på en tydlig känsla av sammanhang (på engelska sense of coherence). Det innebär att individer förstår hur den verksamhet de jobbar i hänger ihop, men också att de upplever sina uppgifter som både hanterliga och meningsfulla.

Människor verkar idag inte sällan uppleva att de har en osammanhängande bild av sin organisation och av sitt arbete. Arbetet och verksamheten, den värdeskapande processen som sådan, har blivit svårtolkad. Därför är en viktig del av all verksamhetsutveckling att använda metoder som gör arbetssammanhanget mer begripligt och förståeligt för flera samtidigt. Detta för att se om tankar, kunskaper och erfarenheter hos dem i verksamheten kan mötas i ett lärande om organisationen och arbetet för att gemensamt identifiera utvecklingsbehov. En sådan gemensam ansats och insats för reflektion går inte att beordra fram om inte intresset finns. En medveten och understödjande ledningsstruktur har i tidigare forskning visat sig vara avgörande för en hållbar verksamhetsutveckling. Detta konstaterande förefaller idag lika aktuellt.

Vi tycker oss ha sett exempel på två nyckelförutsättningar för en hållbar verksamhetsutveckling. Den ena är att ledningen har kunskap om den egna organisationens styrkor och svagheter. Den andra är att ledningen utifrån dessa kunskaper agerar på ett sådant sätt att en hållbar verksamhetsutveckling kan uppnås. Detta är lätt att uttala men och verkar kanske naturligt men kan vara svårare att uppnå i praktiken. Ofta vill både ledarskap och medarbetare mer än vad som kanske är realistiskt i ett första steg. Verksamhetsutveckling blir mer av en önskelista om hur det borde vara än en realiserbar strategi för hur ett systematiskt arbete kan genomföras

En viktig faktor, för ett agerande på organisatorisk nivå, konstaterar Cohen & Levinthal (1990) är förmåga att lära sig och utvecklas vid en viss tidpunkt, med utgångspunkt just i vad den redan vet och kan. Ett sådant organisatoriskt kunskande gör det möjligt att exempelvis skilja viktig information från ”brus”, och att därmed att göra viktiga associationer som gör att ny kunskap ”fastnar”. De handlar exempelvis om att fokusera på relativt tät och djup dialog av genomlevda och vunna erfarenheter inom utvecklingsarenor. Att det finns bra sammanhang inom ordinarie verksamhet där detta kan ske. (Bjerlöv & Docherty 2005; Forslin och Fredholm 1996).

# BAKGRUND TILL PROJEKTET

## Verkets nya förutsättningar

Förutsättningarna för Verkets verksamhet har dramatiskt förändrats sedan några år. För det första har verksamheten blivit konkurrensutsatt och blivit tvungen att förhålla sig till andra aktörer på marknaden. Dessutom har Verket genomfört stora organisatoriska förändringar under ett par år på regeringens uppdrag.

De nya förutsättningarna har gjort att de enskilda medarbetarna står inför delvis nya yrkesroller. Idag måste de enskilda medarbetarna fatta många fler självständiga beslut och kan inte längre förlita sig på direktiv, rutiner och regler – något som fungerade bra före omställningarna. För att klara detta måste medarbetaren ha tillgång till både rätt och gemensam information, men också ha tid för att utbyta erfarenheter kollegor emellan. Den administrativa chefen på sektorsmyndigheten skriver i sin berättelse att ”verksamheten har fått ökad komplexitet [...]”

Verket har alltså insett att det existerande regelverket inte är anpassat för dagens arbete. En av projektledarna skriver i sin berättelse:

Uppfattningen om behovet av att möta förändringar i vår omvärld med en förändrad och utvecklad driftledarroll tog sin start i ambitionen att förändra ett detaljerat och kraftigt styrande säkerhetsregelverk i riktning mot förenkling och utifrån en filosofi som byggde på att säkerheten i första hand måste bäras av användarnas kompetens (kunskaper, erfarenheter, systemförståelse) och inte av “det skrivna ordet”.

Chefen för den operativa verksamheten på sektorsmyndigheten skriver att man anser att man är tvungen att utgå ifrån ”var medarbetaren själv värderingsmässigt och attitydmässigt befinner sig för att därifrån lyfta sig och organisationen för att möta den nya omvärld som finns”.

## Uppdrag: verksamhetsutveckling

Två personer – de som så småningom blev projektledare – fick sektorsmyndighetens uppdrag att kartlägga utvecklingsbehoven inom organisationen. De valde att ta kontakt med forskare eller konsulter som ägnat särskilt intresse åt lärande, utveckling och arbetets organisering. Syftet med uppdraget var att:

underlätta den fortsatta beslutsprocessen när det gällde utveckling och förändring av den framtida processledningsrollen och därmed resultera i en kulturell förändring av uppdrag och mandat hos operativ personal vid sektorsmyndigheten.

Kontakter knöts mellan de två blivande projektledarna på Verkets huvudkontor och två forskare på Arbetslivsinstitutet (ALI).

För att lära mer, om Verkets utvecklingsbehov, om hur man kunde ta tillvara medarbetarnas kompetens så att de kunde fatta fler självständiga beslut, begav sig de blivande projektledarna genom landet för att besöka olika arbetsplatser. De redogjorde för sina slutsatser för sektorsmyndighetens ledningsgrupp, där både den operative och administrative chefen finns med. De identifierade följande problem ute i verksamheten:

- Olika strategier – olika fokus
- Gruppledare fixar (Fixar-frasse)
- Delar ej yrkeskunskap med varandra
- Individuell kunskap
- Separerade delar
- Forum finns – men hur använda?
- Kompetens finns, men hur tar man tillvara och utvecklar?
- Gruppchefer tillsatta, men hur utöva ledarskap och utveckla?
- I vår omvärld finns modeller och hjälp. Är vi beredda att ta nästa steg i organisationsutvecklingen?

De lade fram en rapport till ledningsgruppen, som enligt en av projektledarnas berättelse:

[...] gav bilden av en kämpande operativ organisation som trots resursbrist och stegrande krav från omgivningen som förutsatte ett 'här- och- nu förhållningssätt' hade ambitioner att 'utveckla personalen' och finna nya arbetssätt. Man kände sig i flera fall utlämnade och utan stöd från ledningen och man efterfrågade hjälp att hitta metoder för att åstadkomma en utveckling av något som man sällan kunde sätta ord på. Vi mötte också ett nästan hejdlöst behov av att få diskutera "sina frågor", dela med sig av erfarenheter och "tycka" om saker som man uppfattade har sitt avgörande någon annanstans (t ex på huvudkontoret).

En annan intern rapport till ledningen formulerade viktiga problem på följande sätt:

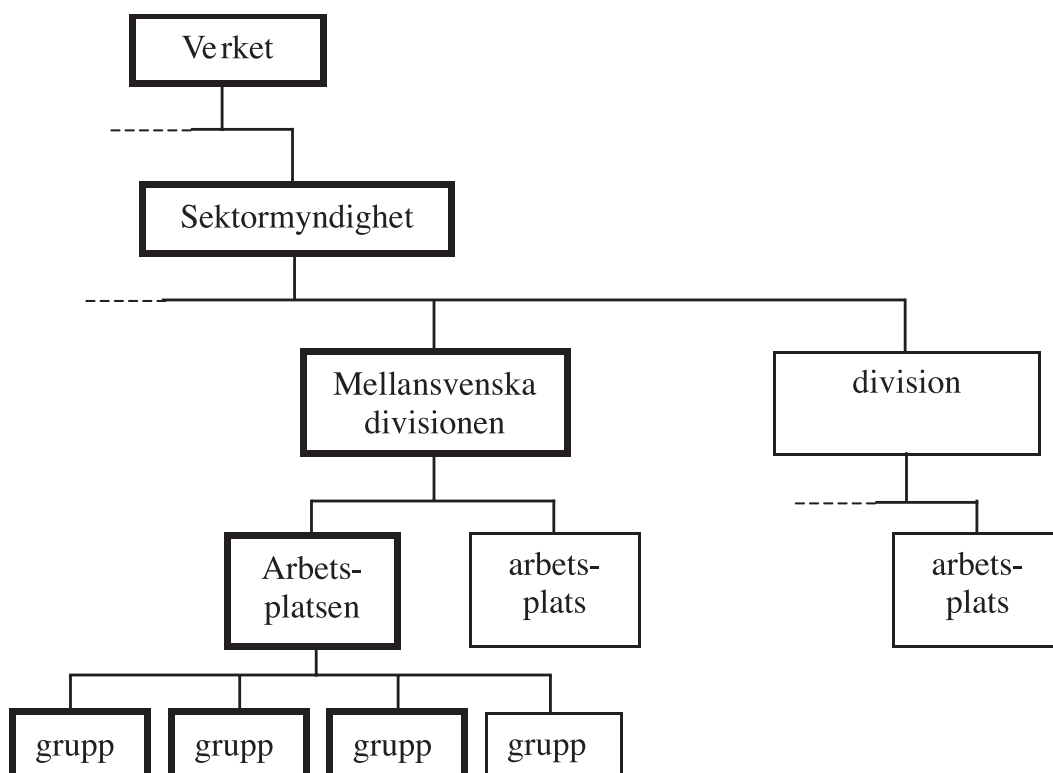
- ansvaret för verksamheten och verksamhetsutveckling behöver fördelas på flera händer.
- förståelse för kundernas behov och ambitioner behöver spridas och fördjupas i organisationen. Här är det viktigt att skilja mellan företagsbehov och en samhälls- eller systemsyn.
- en ökad prioritering av planering, till skillnad från problemlösning. Det innebär en förlängning av tidshorisonten i arbetet förbi "här och nu".
- en betoning av utveckling och lärande med särskilt fokus på medarbetarna.



En väsentlig målsättning för projektledarna var att söka nya arbetssätt för att utveckla kommunikations- och ledningssystem. Att få systemen att kugga i varandra inom organisationen, att försäkra att flödet av information, direktiv, kunskap och erfarenheter mellan de olika nivåerna i organisationen sker utan hinder eller förvrängning. Tanken var att höja beslutskompetensen hos medarbetarna på arbetsplatserna.

### Tankar om en arbetsplats som utgångspunkt

De blivande projektledarna bollade tidigt med tanken att utveckla arbetet genom en försöksverksamhet vid någon arbetsplats inom Verket. I själva verket var det en speciell arbetsplats de hade i åtanke, en som de beskrev var öppen och intresserad av verksamhetsprojekt. Men något beslut var inte fattat. Den administrativa och den operativa chefen från sektormyndighetens ledningsgrupp engagerade sig i projektet och föreslog att arbetsplatsen skulle väljas ut genom ett ansökningsförfarande.



**Figur 1.** Deltagarorganisation för Verket.

## EN PROJEKTIDÉ VÄXER OCH VISSNAR

I det här kapitlet vill vi ge en så detaljerad och fullständig beskrivning av projektförberedelserna som möjligt. Syftet är dels att påvisa komplexiteten i den här typen av förberedelser för att bygga goda samverkansprocesser, dels inomorganisatoriskt och dels mellan forskare och praktiker. Här finns möjligheter att lära även om de mest självklara saker. I nästa avsnitt gör vi en del analyser av skeenden.

I slutet av januari 2003 kommer gruppen med de fyra representanterna från sektorsmyndigheten för att träffa forskarna i Stockholm och diskutera möjligheterna till ett gemensamt verksamhets- och forskningsprojekt. Forskarna skissar en bild av arbetslivsutveckling de senaste åren, generellt, och presenterar avslutningsvis tre lösa förslag på hur man kan starta upp ett verksamhetsutvecklingsprojekt: 1) ett seminarium eller en workshop för ledningsgruppen inom myndigheten, 2) en workshop kring intern kommunikation och verksamhetsanknuten dialog och hur det kan te sig i vardagspraktiken samt 3) en eller flera s.k. startkonferenser enligt Dialogkonferensmodell. Konferenserna skulle bygga på att så många som möjligt av de berörda medarbetarna får dryfta sin vision för arbetsplatsens verksamhet, vilka hinder den möter och hur hindren kan övervinnas. Slutligen skulle de också formulera handlingsplaner för att ta tillvara och genomföra visionen. Ett sådant arbete skulle utföras inom olika grupper under en konferensdag.

Vid mötet resonerar verkets representanter och forskare om alternativen. Verkets representanter verkar stanna i en uppfattning att fördelen med det tredje alternativet är att konferenserna utgöra en stomme för såväl arbetsplatsutveckling som för ett samarbete mellan forskare och praktiker.

### **Vad menas med verksamhetsanknutna samtal?<sup>1</sup>**

Det väsentliga med verksamhetskonferenser är inte bara vilka visioner och handlingsplaner som fastläggs utan också att visionerna och deras genomförande har växt fram hos alla deltagarna själva i öppen dialog.

En forskare som lägger stor vikt vid det öppna samtalets roll för verksamhetsutveckling är Björn Gustavsen (t.ex. 1985 och 1989). Han menar att verksamhetsutveckling bör bedrivas genom samtal mellan så många berörda intressen och professioner som möjligt. Genom att kommunicera med varandra i en rationell dialog väger deltagarna i samtalen samman varandras perspektiv och erfarenhe-

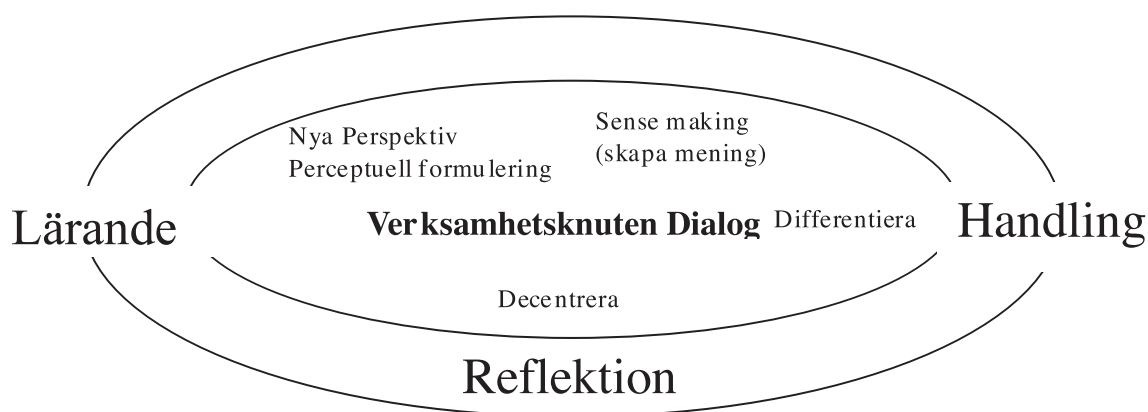
---

<sup>1</sup> För en mer detaljerad beskrivning av start- och dialogkonferenserna se Bjerlöv & Palm (2004).

ter till en gemensam tolkning av verksamheten och dess behov av att förändras. Om organisationens visioner är förankrade i en sådan dialog har de större chanser att överleva. Men Gustavsen poängterar också hur viktigt det är att alla desutom tar ansvar för att visionerna genomförs med hjälp av praktiska planer.

Programmet för en konferens bör omfatta tre eller fyra samtal, där de senare bygger på de tidigare. Det är viktigt att så många av de berörda parterna som möjligt deltar och att de själva "äger" både visioner och problemformuleringar. Följande tentativa modell har forskarna använt som utgångspunkt för att utforma organisatoriskt lärande: Deltagarna börjar med att diskutera sig fram till vilka verksamhetsfrågor som är viktiga att skapa en mening eller ett sammanhang åt. Sedan gäller det att förutsättningslöst lyfta fram alla de synsätt och erfarenheter kring frågan som finns bland deltagarna med en så nyfiken undersökande attityd som möjligt – det som Bjerlöv (1999) kallar att man *differentierar*. Meningen är att bara inventera bland medarbetarnas tankar och kunskaper, inte att värdera dem<sup>2</sup>.

I nästa steg – det som Bjerlöv (1999) kallar att man *decentrerar* – söker man ett sammanhang åt så många av de olika synsätten och erfarenheterna som möjligt – vilket fortfarande inte bör hänga på vad som har rätt eller fel, inte heller på att alla tycker likadant. Decentreringen handlar om att ta fasta på sina egna perspektiv och kunskaper och sedan foga dem till andras. På så vis sammanbinder samtalen stegvis de olika perspektiven till en gemensam bild av den dagliga verksamheten. En poäng är att de visioner, problem och lösningsförslag som kommer fram i de verksamhetsanknutna samtalen, blir brett och djupt förankrade bland medarbetarna, något som är en förutsättning för att all verksamhetsutveckling.



**Figur 2.** Kommunikativ lärande process

<sup>2</sup> Läs mer i Bjerlöv (2002), Bjerlöv & Docherty (2005) samt i Bjerlöv & Palm (2004 och 2005).

Man kan säga att resultatet av de verksamhetsanknutna samtalen är en känsla hos var och en av deltagarna att verksamheten har mening eller sammanhang. Samtalen ger inte bara medarbetarna större och bredare kunskaper om verksamheten och dess förändringsbehov, de påverkar också medarbetarnas förhållningsätt till varandras kunskaper och perspektiv så att en gemensam hållning, kultur eller moral kan ta form: ”Så här gör vi på vår arbetsplats.” (Bjerlöv op cit)

### **Myndigheten intresserad**

De två centrala cheferna uttrycker ett stort intresse för forskarnas referensram och för att låta denna vara utgångspunkt i ett verksamhetsprojekt. Möjligheten att söka forskningsmedel från en forskningsfond nämns kort.

Ett sätt att läggas upp samarbetet är att forskarna får möjlighet att studera vilka avtryck de valda utvecklingsaktiviteterna skulle få i verksamheten samtidigt som de står till Verkets förfogande med metoder och handledning under den tid projektet pågår. Eftersom Verket i stor utsträckning tidigare har inriktat sig på tekniska projekt finns det få erfarenheter av just verksamhetsutvecklingsprojekt i samarbete med forskare. Samarbetet bör utformas som ett läroprojekt. Verket äger projektet och att de själva kan arbeta vidare utan att på något sätt vara beroende av forskarna efter projekttidens slut.

Verkets representanter uttrycker att om ett samarbete ska komma till stånd så bör det ske relativt snabbt eftersom andra utvecklingsprojekt planeras. Speciellt ett utbildningsprojekt, som kommer att kräva många medarbetares tid och engagemang.

Under den sista veckan i februari ringer projektledarna till en av forskarna. De talar om förutsättningar och möjligheter att få fram grunderna till en pilotaktivitet under sen vår eller tidig höst. Vidare talar de om vilket av de tre förslagen till aktiviteter som forskarna presenterat som skulle passa bäst inom myndighetens och en eventuell arbetsplats målsättning. Telefonmötet avslutas med att projektledarna beslutar att ”ta med sig förslagen hem” för att se om något alternativ passar in i myndighetens tankegångar i nuläget. De bestämmer ett möte i mars.

Den 19 mars träffas forskarna och projektledarna som planerat på arbetsplatsen i Stockholm. Forskarna meddelas att myndighetens ledningsgrupp kommer att fatta ett principbeslut om att åtminstone en pilotaktivitet ska genomföras. Frågan är nu vilket av de tre alternativ som forskarna tidigare presenterat som är bäst. Resonemangen utmynnar i en önskan om att genomföra det tredje av forskarnas förslag, en pilotaktivitet i form av en startkonferens. Man bestämmer sig också för att föreslå ett samarbete över två år med tre ytterligare uppföljningskonferenser med ca 6–8 månaders mellanrum inom en och samma arbetsplats. Detta skulle vara huvudaktiviteter i ett eventuellt forskningsprojekt.

### **En viss arbetsplats kommer upp**

Projektledarna har, redan tidigare, uttryckt en hållning om att det är viktigt att genomföra projektet utifrån dem som jobbar längst ut i verksamheten och deras erfarenheter och att ta vara på dessa fullt ut. Därför tar de återigen upp sin tanke om att utveckla arbetet vid en arbetsplats inom Verket. En viss arbetsplats har redan tidigare varit på tal och kommer åter upp på dagordningen. Projektledarna berättar om en engagerad, öppen och intresserad ledning. ”En mogen arbetsplats”, som de uttrycker det. En arbetsplats som är framåt och framför allt öppen för att arbeta med lärande och utveckling.

Projektledarna berättar att de planerar att närvara mycket vid den eventuella arbetsplatsen, särskilt i projektets inledning. Likaså menar de att forskarna så snart som möjligt bör få bekanta sig med arbetsplatsen. Detta för att förstå miljön och de frågor som kan bollas upp. Men inte minst för att medarbetare och ledning ska få lära känna forskarna och deras vetenskapliga uppgift på arbetsplatsen.

Forskarnas uppgift är dubbel: dels ska de bedriva forskning, med dess formella krav på genomförande för att få tillförlitlig empiri, dels ska forskarna bistå arbetsplatserna med kunskaper och handledning. Arbetsplatsen och Verket har å sin sida fokus på verksamhetsutvecklingen i sig och dess resultat.

### **Bråttom**

Vid ett samtal, någon tid senare, berättar en av projektledarna om det stora utbildningsprojektet som beräknas starta 2005 och att det kommer att kräva mycket av medarbetarnas tid och energi. Därför menar de att ett eventuellt två-årigt forskningsprojekt bör sparkas igång så snart som möjligt. Forskarna gör tolkningen att det är bråttom. Detta egentligen utan att vidare resonera om detta med projektledarna.

En av forskarna flaggar för erfarenheten att man inte ska ha flera resurs- och energikrävande projekt på gång samtidigt. Ingen vinner på att projekt konkurrerar om medarbetarnas och ledningens energi och engagemang. Forskarna utgår från erfarenheter från studier om för hög arbetsintensitet. Där medarbetare i olika verksamheter uttalat att dagens arbetsliv med krav på engagemang i flera utvecklingsprojekt utöver kärnverksamheter, sliter ut och splittrar medarbetare. Risken är att de allra bästa intentioner krockar och goda målsättningar blir kontraproduktiva. Denna erfarenhet gör att också forskarna ser det som viktigt att komma igång snabbt.

Från mars till maj 2003 talar projektledarna och en av forskarna i telefonkonferenser två eller tre gånger och har lika många vanliga telefonsamtal. Forskarna rapporterar till varandra. Kortare samtal på telefon förs mellan främst en av fors-

karna och en av projektledarna. Projektledarna uttrycker allt tydligare att projektet ska utgå från de medarbetare som sitter längst ut i den operationella verksamheten. Projektledarna och den administrativa chefen har nu formellt fått i uppdrag av chefen för sektorsmyndigheten att ta reda på vilka arbetsplatser som är intresserade och sedan välja en av dem.

Tillsammans med projektledarna arbetar forskarna fram en ”allmän rekommendation” för att hjälpa till i valet av arbetsplats. Rekommendationen anger förutsättningar som bör uppfyllas för att en arbetsplats ska komma i fråga:

- En grupp om högst 25 personer
- Tid och plats för gruppdiskussioner
- en arbetsledning som vill och vågar testa och ta risker
- aktiviteten skulle ledas av resurser från sektormyndighetens huvudkontor samt forskare från forskningsinstitutet
- en ”styrgrupp” bestående av operativ och administrativ chef för sektormyndigheten, berörd chef för divisionen och berörd chef för arbetsplatsen.

En av projektledarna skriver i sin berättelse:

Vi gjorde klart att piloten förutsatte en mogen ledning som vågade ge sina medarbetare utrymme och som var beredd att i någon mening ”tappa kontrollen”. Vi fann en sådan vilja hos flera arbetsplatser och valde av dessa Arbetsplats 1 som plats för piloten [som varit på tal redan tidigare]. Vi hade redan under våren 2002 varit i kontakt med en gruppchef på Arbetsplatsen för att ”stämma av” våra föreställningar om hur man arbetar och vilka problem man har vid en arbetsplats och fann då att våra bilder var väldigt samstämmiga. De aktiviteter man genomförde för att utveckla och stärka ledningsgruppen och dess medlemmar såg vi som väl passande i sammanhanget.

Fyra arbetsplatser visar intresse. För att ytterligare underlätta beslutet om vilken arbetsplats som vore bäst skickar projektledarna ut en skriftlig förfrågan om hur arbetsplatserna motiverar sitt intresse. En av de intresserade kunde inte delta av praktiska skäl vid den aktuella tidpunkten men såg gärna att någon annan arbetsplats banade väg. En av projektledarna redovisar i sin berättelse de övriga arbetsplatsernas svar:

Arbetsplats 1. Av vilken anledning säger du ja eller nej?

”Jag anser mig inte ha råd att tacka nej till ett erbjudande om kompetensutveckling för personalen.”

## Arbetsplats 2. Av vilken anledning säger du ja eller nej?

”Vi ser det som ett utmärkt tillfälle till ytterligare ett steg i utvecklingen av vår lokala organisation som arbetsplatsen. Som ev. pilotgrupp skulle det ge oss möjligheten att komma loss från den vardagliga ”produktionen”. Det är väl allmänt känt att man i de flesta organisationer är så pressad av kraven på måluppfyllelse mm, att man inte hinner ställa de kritiska frågorna som måste ställas för att utveckla verksamheten. Eller rättare sagt, frågorna ställs nog men det är sämre med tiden och forumen där vi ges möjligheten att, som det står i er förfrågan, gå från föreställningar/okunskap till lärande genom att lyssna och reflektera och utifrån denna samlade kunskap argumentera för lösningar på verksamhetsanknutna problem.

Att vi som ägare av problemen med hjälp av externa resurspersoner får möjligheten att distansera oss ifrån våra vardagsrutiner och ifrågasätta annars för givet tagna premisser skulle var mycket värt för oss.

Arbetsplatserna och där med Processledare agerar idag i en betydligt mer komplex och pressad verksamhet än vad vi gjorde innan privatiseringen drogs igång. Vi ser det som ett måste att ge Processledare utrymme att utvecklas i den nya rollen. En roll som på ett ännu tydligare sätt än tidigare innebär att vi måste vara rustad för att kunna möta och ta ställning till ständigt nya situationer och självständigt agera för att hantera dem.

Det är därför viktigt att vi inom sektormyndigheten utvecklar ett mer strukturerat arbetssätt som ger arbetslagen bättre möjligheter att dela kunskap och erfarenheter och på så sätt stödja och utveckla vår bedömningsförmåga och självständiga beslutsfattande. Just att bli bättre på att hantera hela kedjan från problemformulering, lösning och aktion och sedan sprida den vidare inom organisationen är oerhört viktigt.

Och om vi på arbetsplatsen skulle få vara med och arbeta fram gemensamma modeller och strukturer för hur vi både lokalt och inom sektormyndigheten ska systematisera och dela med oss av vårt ”vardagslärande” för att på så sätt skapa bättre förutsättningar för en långsiktigt hållbar utveckling av verksamheten.

Vi hade faktiskt lite av detta på gång genom våra fokusgrupper, tyvärr har arbetet i dessa fallit i dvala pga. flera orsaker. Några viktiga faktorer till att vi inte orkat arbeta vidare med idén är följande; allt arbete kring integreringen med driftledningen, ”Stockholmslösningen ” minskade budgetanslag lokalt chefsbyte.

Sektormyndigheten befinner sig nu på många sätt i en fas av identitetssökande och avvaktan. Mycket arbete har gjorts i tidigare Processledningen

kring medarbetarnas och arbetslagets roll och arbetssätt i framtiden, men mycket av det har just nu lagts undan. Detta gäller givetvis även denna arbetsplats. Inom den östra divisionen pågår just nu ett arbete med att övergripande se över arbetssättet inom administrativt stöd. Detta kommer att kräva anpassningar även av vårt arbetssätt lokalt på arbetsplatsen. Redan nu har vi i en översyn av administrativa rutiner och ledningsstruktur påbörjat en anpassning till ett förändrat synsätt. Mot bakgrund av detta, och i kraft av att arbetsplatsen är en av de mindre i landet med närhet mellan personalgrupperna och mellan ledning och medarbetare, bedömer vi att arbetsplatsen passar bra att bli pilot i det här arbetet. Sannolikt gäller samma kriterier sett ur ert perspektiv.

Vi tror att vi lokalt och ganska omgående skulle finna tillämpningar för nya arbetssätt. I olika sammanhang visar det sig att många av oss söker på många sätt efter tydligare struktur i arbetet. Det finns alltså i vår organisation en vilja att få vara med och arbeta fram gemensamma modeller och strukturer för hur vi både lokalt och inom sektormyndigheten ska systematisera och dela med oss av vårt "vardagslärande" för att på så sätt skapa bättre förutsättningar för en långsiktigt hållbar utveckling av verksamheten."

### Arbetsplats 3. Av vilken anledning säger du ja eller nej?

"Den enda möjligheten att utveckla och skapa en framgångsrik, attraktiv arbetsplats är genom att ta tillvara personalen kunskap. Med det här seminariet som start ges arbetsplatsen en chans att vidareutvecklas med professionell vägledning."

Den 8 maj träffas forskarna och projektledarna i Stockholm och drar upp riktlinjer för det som behöver göras innan sommaren och riktlinjer för en anslagsansökan om forskningsmedel.

Efter att ha begrundat valet av arbetsplats väljer projektledarna och den administrativa chefen den arbetsplats som varit på tal så många gånger tidigare (fortsättningsvis Arbetsplatsen). Enligt en av projektledarnas berättelse med motiveringen:

Samtliga arbetsplatser som svarat ställer sig positiva till arbetet som sådant. Fyra av dessa ser möjligheter att genomföra pilotseminarier under september månad. Med hänsyn till föreliggande mötesplaner och tillgängliga resurser framstår Arbetsplatsen har särskilt goda förutsättningar att genomföra ett pilotseminarium i ett befintligt arbetslag.



## **Arbetsplatsen entusiastisk**

Forskarna får muntligt besked från projektledarna att deras kontakter på Arbetsplatsen är mycket entusiastiska, att de ser fram emot pilotkonferensen och att forskarna troligen kan träffa dem före sommaren. Den gruppledare som så småningom blev projektledarnas främsta kontakt med Arbetsplatsen (fortsättningsvis Gruppchefen) berättar i en intervju som gjordes långt senare om vad projektet kan ha för effekter och resultat i verksamheten:

Alla arbetsplatser blev ju tillfrågade om de ville vara med i projektet. Vi anmälde oss och blev jätteglada att vara med. Vi vill utveckla medarbetargrupperna. Utveckla beslutskompetensen, ansvar och delaktigheten. Det önskvärda resultatet av projektet skulle vara självständiga och starka driftledare i den operativa vardagen. Inget spring och gnäll hos cheferna. En större självförtroende.

Projektledarna berättar att intresset för projektet är stort på flera arbetsplatser. Om Arbetsplatsen hörs bara att deras engagemang och intresse är stort. Detta gäller i synnerhet en av de fyra grupperna på arbetsplatsen. Det verkar redan nu som att projektledarna mest talar med Gruppchefen på Arbetsplatsen.

Mellan 8 maj och 16 juni sker en del kortare informationsutbyte via e-post. En av forskarna och en av projektledarna talas vid per telefon mest om praktikaliteter om att besöka Arbetsplatsen. Projektledarna har ännu inte fördelat arbetet mellan sig och inte gjort någon uppskattning av hur mycket tid och arbete som kommer att krävas. De berättar dock att de har börjat fundera över dessa saker.

Sektorsyndigheten har tillsammans med Arbetsplatsen beslutat att förslaget om en startkonferens är den aktivitet som bäst passar in. Det är Gruppchefens grupp som ska delta. Ytterligare en grupp är dock lika intresserad av att vara med i piloten.

## **Att ordna forskningsfinansiering blir alltmer aktuell**

Möjligheten att få forskningsarbetet finansierat av via en forskningsfond nämns nu allt oftare. Verket berättar att ledningen hittills mest har givit sitt stöd åt teknikorienterade projekt men att det nu ska bli nyordning. Forskarna uppmuntras återigen att inlämna ett projektförslag med budget.

Forskarna söker informellt och förutsättningslöst efter någon disputerad forskare som delar intresset för verksamhetsanknuten dialog och finner en person som blir intresserad. De börjar skissa på ett projektförslag. Frågeställningar i projektförslaget berör:

- 1) att utveckla rollerna på olika nivåer i organisationen, särskilt de på den operativa nivån

- 2) att förbättra verksamhetsstyrning och förståelse för kunderna
- 3) att förbättra kommunikation och samverkan mellan nivåerna i verket, mellan den centrala, regionala och distriktsnivån.

De skissar också på ett programförslag för mötet på arbetsplatsen. Den ska ge en bild av hur strukturen för en konferens med verksamhetsanknutna dialoger brukar se ut. De skriver också en kort introduktion om vad dialogkonferenser, enligt Björn Gustavsens ursprungliga koncept, går ut på.

### **Mötet på Arbetsplatsen**

Den 18 juni genomförs ett heldagsmöte vid Arbetsplatsen. Chefen för Arbetsplatsen och två gruppchefer deltar. Från sektorsmyndighetens huvudkontor kommer den administrativa chefen och projektledarna. Dessutom kommer alla tre forskarna. Gruppcheferna presenterar kort arbetsplatsen och dess organisation. De berättar kort också att de har deltagit i en ledarskapsutbildning på arbetsplatsen, en aktivitet som varit betydelsefull och stärkt sammanhållningen i ledningsgruppen. De aktiviteter med ledarskapsutveckling med inriktning på processledarrollen som har hållits på Arbetsplatsen verkar vara uppskattade av deltagarna. Gruppchefen berättar också senare i en telefonintervju, att deltagarna knutit nära och starka band med varandra genom ledarskapsutbildningen, de har blivit en stark grupp utåt. Under mötet beskriver forskarna den idébas med dialogkonferenser som man har kommit överens om ska vara utgångspunkt för piloten. Chefen för Arbetsplatsen (fortsättningsvis Chefen) säger att det verkar intressant men omfattande. Han frågar: ”Hur ska ni hinna genomföra allt det här?”

Forskarna försöker besvara Chefens undran genom att beskriva arbetet, utan att föregripa processen och samtidigt utan att ge ett flummigt intryck. De berättar att det, enligt deras erfarenhet, efter ett trettiotal dialogkonferenser i olika verksamheter, är svårt att veta vad medarbetarna bollar upp, hur samtalen utvecklas samt vad som blir resultatet av en konferens och hur vidare vad man inom arbetsplatsen beslutar att genomföra. Medarbetarna måste själva få formulera vad de betraktar som angeläget att utveckla och förändra. Forskarna kan bidra med en struktur och en spelplan och delta i samtalen med frågor och inspel för att hålla igång och understödja samtalen.

Gruppcheferna från Arbetsplatsen är aktiva medan Verkets representanter mer fungerar som observatörer. Forskarna uttrycker sitt behov av att, under ett eventuellt forskningsprojekt kunna, närvara på Arbetsplatsen. Forskarna behöver få ställa frågor om verksamhetens villkor, helt enkelt genomföra olika typer av datainsamlingar, förhöra sig om t.ex. förändringar i arbets sättet, och hur det påverkar arbetstillfredsställelsen, kvaliteten i verksamheten och vad som i så fall kan knytas till de utvecklingsaktiviteter som genomförts.

Det framgår inte under mötet om Chefen är nöjd med forskarnas redogörelse. Han verkar betänksam men faller inga kommentarer, ger inga synpunkter och ställer inga ytterligare frågor. Det framgår inte heller om alla har förstått grundtanken med dialogkonferenserna, att det är medarbetarnas, ledningens och forskarnas erfarenheter som tillsammans ska samverka för att åstadkomma något. Dessutom är det oklart om forskarnas huvuduppgift, att analysera utvecklingsarbetet, framgår.

Det framgår under mötet att medarbetarna på arbetsplatsen tillhör olika yrkeskategorier och att de arbetar i lag. Forskarna frågade enligt vilken princip lagen bildades, exempelvis enligt yrke-, geografiskt område, kundkategori eller liknande, men de fick ingen klarhet på denna punkt. Forskarna upplevde senare att chefen för arbetsplatsen som införde den aktuella arbetsorganisationen, tolkade deras frågande som ett ifrågesättande av hans lösning.

Under lunchen diskuterade en av forskarna med chefen för arbetsplatsen planerade eller pågående ansatser på arbetsplatsen avseende utvecklingen av verksamhetsstyrning, särskilt med hänsyn till samspelet mellan nivåerna i verket. Platschefen berättade att andra arbetsplatser inom sektorsmyndigheten fokuserade på styrningsproblematiken och att det inte var av speciellt intresse på denna arbetsplats. Forskaren drog slutsatsen att utvecklingsarbetet på arbetsplatsen var huvudsakligen fokuserat på personalutveckling med mindre vikt på verksamhetsutveckling.

Vid en telefonkonferens med projektledarna, ungefär en vecka senare, berättar en av forskarna att de lagt märke till att Chefen varit något tystare än andra under mötet på Arbetsplatsen. Frågan är om det finns anledning att hantera detta så att man kan avskriva eventuella problem från dagordningen redan nu. En av projektledarna skriver i sin berättelse i efterhand att även de på huvudkontoret hade lagt märke till att Chefen höll en lägre profil under mötet.

Projektledarna menar att det är en mogen arbetsplats med ett starkt intresse för verksamhetsutveckling och att det inte finns någon anledning till oro. Forskarna låter sig nöja och beslutar att skriva en ansökan om anslag till ett forskningsprojekt med rubriken *Lärande och organisering för en effektiv processledning* under sommaren.

### **Pilotkonferensen förbereds och genomförs**

Pilotkonferensen ska gå av stapeln den 29 september, därför träffar en av projektledarna två gruppchefer under sommarens början. I sin berättelse skriver projektledaren:

Den 9 juli kommer Gruppchefen och ytterligare en gruppchef till huvudkontoret och vi diskuterar lämplig frågeställning. Vi kommer fram till att

den bör handla om mandat och rollen som driftledare. Vi skissar, men behöver ett telefonmöte innan vi kan formulera några olika alternativ ”Hur skall vi kunna ta rollen som operativ GD?” alternativt ”Hur vill du att utbildningen ska se ut om två år?” eller ”Hur vill du att informationsflödet ska se ut på Arbetsplatsen om X år?”

Under sommaren arbetar forskarna med att skriva ansökan om forskningsmedel och förbereda arbetet inför pilotkonferensen den 29 september. I mitten av augusti får de namn på deltagare, befattningar och anställningstidens längd från Arbetsplatsen. Under ett par dagar i augusti jobbar två av forskarna med ett förslag till program. Utgångspunkten är den struktur som presenterats tidigare och som Dialogkonferenserna brukar ha och även de funderar på frågeställningar (Bjerlov & Palm 2004). Det är ett vridande och vändande på gruppindelningar och frågeställning. Meningen är att forskarna sedan tillsammans med Verket och Arbetsplatsen ska ta fram det slutliga programmet.

Efter ett par samtal med projektledarna ordnas en telefonkonferens med gruppcheferna så att forskarna kan få reaktioner på konferensprogrammet. Projektledarna har tillsammans med gruppcheferna lagt ett förslag till konferensrubrik: ”Hur skall vi kunna ta rollen som operativ GD.” Forskarnas egna förslag till rubrik innehåller ordet organisering eller organisation, vilket en gruppchef säger är en olycklig formulering eftersom medarbetarna kan tro att de tänkte göra organisationsförändringar igen.

Diskussionen blir ganska bra. Alla verkar förstå varandras bevekelsegrunder, även om forskarna samtidigt upplever att de känner verksamheten för dåligt för att begripa betydelsen av och syftet med frågan om operativ GD. Temana för den här formen av startkonferenser brukar formuleras i bredare ordalag. De ber därför om andra förslag, lite bredare och mer allmänna formuleringar och förklaringar. Gruppchefen bistår med detta. Till slut kommer man överens om att temat för de tre konferenserna ska vara: Hur ska arbetet och verksamheten bedrivas på två års sikt?

Den 29 september genomförs konferensen som planerat. Två forskare deltar och leder dagen. Det är bra fart på samtalen och gruppindelningarna verkar fungera. Förutom 18 medarbetare deltar två gruppchefer samt chefen för Arbetsplatsen. Vidare deltar projektledarna samt den administrativa chefen och ytterligare en centralt placerad medarbetare.

Att så många deltar är bra eftersom fler kan göra bedömningen om metoden är något för myndigheten att arbeta vidare med. Forskarna tyckte att balansen mellan att upprätthålla själva strukturen för dagen, lyssna och lära, göra mindre inspel samt att lämna deltagarna ifred fungerar bra. När konferensen avslutas har medarbetarna identifierat tre tydliga områden för utveckling: att förbättra de tekniska systemen och internkommunikationen samt att se över arbetstidssystemet.

Vid konferensen uttrycker den administrativa chefen sin uppskattning av att deltagarna så snabbt kom in på väsentliga verksamhetsfrågor. ”Det blev aldrig några cykelställsfrågor”, som han uttrycker saken, utan ”konkreta, jordnära frågor med bäring på det egna arbetet och den egna arbetsplatsen”. Flera deltagare kommer fram till forskarna och ger positiva omdömen om dagen. Stämningen verkar god.

I början av oktober kontakter projektledarna chefen på Arbetsplatsen för att höra om de planerar att lösgöra personalgrupper eller arbetslag för att genomföra dialogkonferenserna. En grupp har ju haft sin konferensdag det vore bra om samtliga anställda gjort samma sak inför det eventuella projektet. De får av arbetsplatsens ledning svaret att det betraktas kompetensutveckling för personalen och att det är något som de prioriterar. En av projektledarna skriver i sin berättelse att ”de diskuterar vidare vad forskningsprojektet kommer att innebära för Arbetsplatsen i form av resurser och tid.”

Den 27–28 oktober har Arbetsplatsen uppföljningsdagar som projektledarna medverkar i. En av projektledarna skriver i sin berättelse:

Våra två uppföljningsdagar på Arbetsplatsen gav verklig mersmak. Vi hade BRA samtal med deltagarna i de olika grupperna. Samtliga har arbetat på i sina uppdrag. Vi känner att vi kan ta personerna vidare i sina tankar och vi hör att det finns en stor osäkerhet bland personalen om det skall bli något av detta, och vad innebär egentligen utveckling av driftledarrollen? Vi pratar igenom våra iakttagelser med Gruppchefen och chefen för Arbetsplatsen. De har egna tankar på hur de vill gå vidare med gruppen. Göra motsvarande arbete som ledningsgruppen arbetat med d v s personlighetsprofiler, samtalstrappa och gruppteorier under en förmiddag samt prata kring driftledarrollen på eftermiddagen.

Projektledaren skriver vidare att de inte reagerade på att ledningen för Arbetsplatsen hade en egen agenda. Forskarnas kunskap om Arbetsplatsens agenda sträcker sig till innehållet i en kopia på ett mejl från Arbetsplatsen som verkade handla om att man skulle göra samarbetsprofiler eller personliga profiler.

Under tiden besked inväntas från forskningsfonden fortgår en del aktiviteter som ett slags förberedelser för att starta upp själva forskningsprojektet. En av forskarna meddelar att hon ska vara barnledig under våren. Forskarna börjar söka efter någon som kunde träda in istället om de får anslag och planera ett tvåårigt forskningsarbete.

### **Frågeställning formuleras**

Under oktober hade forskarna telefonkontakt med projektledarna ett par gånger.

Anslagsansökan hade sänts in och nu handlade det om att invänta december för att få besked. Projektledarna pratar med forskarna om behovet av tydliga forskningsfrågor i den insända forskningsansökan. Forskarna kompletterar ansökan informellt med att sända de aktuella forskningsfrågorna för projektet till en av projektledarna:

Kan verksamhets- och kunskapsutvecklingsaktiviteter i form av kontinuerliga utvecklingskonferenser och arenor för systematiskt arbetsanknuten reflektion samt verksamhetsanknutna samtal höja kvalitet och effektivitet i ledningscentralens arbete?

För att kunna besvara den övergripande frågeställningen formulerar forskarna ett par underfrågor:

Sker någon utveckling av och i styr- och ledningssystemet vid arbetsplatsen? Om så är fallet hur ser då denna utveckling ut och hur kan den förstås och beskrivas? Utvecklar medarbetarna och ledningen vid arbetsplatsen en större kunskap om större delar av verksamheten? Om så är fallet hur gestaltas detta i vardagsarbetet och vilka avtryck ger det i själva verksamheten?

Ansökan och forskningsfrågorna diskuteras inte ytterligare, vare sig tillsammans med de centrala representanterna eller med Arbetsplatsen, utan verkar accepteras som forskarna har formulerat dem. För att kunna besvara sina frågeställningar planerar forskarna en traditionell för- och eftermätning på Arbetsplatsen. Mätningarna ska både genomföras med enkätinstrument och med hjälp av intervjuer som kan ge kvalitativ information.

### **Tankar om en utvecklingsgrupp i projektet**

Under hösten skissar forskarna tillsammans med projektledarna vidare på hur ett forskningsprojekt kunde organiseras och utformas. Ett förslag är att bilda en grupp som består av ett vertikalt snitt ur organisationen, från Gruppchefen till myndighetens näst högsta ledningsnivå. Syftet är att gruppen träffas mellan fyra och sex gånger under året och fungerar som en arena för kunskapsbildning och meningsskapande, i enlighet med idébasen om verksamhetsanknutna samtal. Detta kan samtidigt ge forskarna möjligheter att kontinuerligt följa arbetet och resonera om erfarenheterna. Gruppen skulle kallas Utvecklingsgruppen.

Den 26 november 2003 träffas den operativa chefen, den administrativa chefen, projektledarna, Arbetsplatsens chef och forskarna för ett första möte i den presumtiva Utvecklingsgruppen – som så småningom ska förstärkas med två gruppchefer och eventuellt med en person från den högre ledningen inom sektorsmyndigheten.

Vid mötet berättar Chefen att vissa deltagare (vilka och hur många framgår inte) hade varit förvånade över att den driftledarroll hade fått så lite uppmärksamhet under konferensen. Denna kommentar förvånar i sin tur forskarna. Här fanns återigen en signal om otydlighet. De hade fått positiva kommentarer efter pilotkonferensen: Men insåg nu att tanken bakom konferensen - att bygga upp ett utvecklingsprojekt utifrån ett verksamhetsperspektiv som skulle utgå från medarbetarskapet - inte landat som förväntat.

De två cheferna från sektorsmyndigheten uttrycker en önskan om att chefen för mellansvenska divisionen, som Arbetsplatsen är underordnad, ska vara med i Utvecklingsgruppen. De två cheferna från sektorsmyndigheten skriver i sina berättelser hur viktigt de ansåg att divisionschefen var med. Den ena chefen skriver:

[...] rädd för att det annars [om divisionschefen inte var med] skulle kunna uppfattas som en fråga bara för huvudkontoret och forskarna. Jag kände att divisionschefens närvaro i gruppen var viktig ur ett förankringsperspektiv.

Chefen för den operativa verksamheten, noterar i sin efterhandsberättelse, att pilotprojektet på Arbetsplatsen hade delegerats ner en nivå: ”Chefen för arbetsplatsen hade fått divisionschefens mandat och gruppledaren hade fått arbetsplatschefens mandat.”

### **Anslagsansökan och projektdesign**

Andra frågor som kommer upp vid gruppens första möte är bl.a. projektets design. Att arbeta med tre på varandra följande utvecklingskonferenser med ungefär ett halvårs mellanrum, som förmodligen måste köras i fyra omgångar. Anledningen till att genomföra flera omgångar är att bara en grupp i taget kan lyftas ur verksamheten vid Arbetsplatsen.

Vid mötet framför forskarna att de gärna vill komma till Arbetsplatsen och närma sig vardagsverkligheten efter det att första omgången startkonferenser är avklarade.

Under mötet talas en del om forskningsansökan. Det verkar som om ansökan har relativt goda chanser att vara bland de projekt som kvalificerar sig till en slutomgång. Chefen för den operativa verksamheten uttrycker också att han ger forskningsprojektet hög prioritet. Han säger också att han eftersöker möjligheterna att finansiera projektet även om ansökan inte beviljas. Mot bakgrund av det visade intresset erbjuder forskarna Arbetsplatsen möjlighet att genomföra de tre återstående konferenserna i den första omgången även om det inte blir något forskningsprojekt.

### **Arbetsplatsen planerar andra aktiviteter**

Vid samma möte redogör Chefen för Arbetsplatsen att en annan arbetsplats inom myndigheten gärna vill ha motsvarande utvecklingsinsatser vid sin arbetsplats. Han har därför lovat att själv genomföra en startkonferens där. Senare uttalar projektledarna och en av cheferna från sektorsmyndigheten en viss förvåning över att chefen på Arbetsplatsen redan lärt sig tekniken och metoderna för detta – forskarna instämmer. Metoden behöver inte märkvärdiseras men det krävs en viss erfarenhet för att hantera tanken med konferensprocessen.

Under lunchen talar chefen för Arbetsplatsen med en av projektledarna och en av forskarna om att Arbetsplatsens ledning redan planerat andra utvecklingsaktiviteter eller projekt under det närmaste året. Forskarna har svårt att förstå exakt vad aktiviteterna går ut på, mer än att det handlar om någon form av kvalitetsprojekt. Chefen berättar att medarbetarna har sett fram emot utbildningen eftersom den redan skjutits upp en gång. Vidare har medarbetarna enligt chefen särskilt frågat efter en utbildning med utgångspunkt i samarbetsprofiler och gruppdynamik.

En av forskarna blir intresserad och frågar därför om dessa aktiviteter eftersom de har betydelse för och påverkar de vetenskapliga undersökningar som planeras på Arbetsplatsen. Svaren på forskarens frågor blir däremot svävande. På en direkt fråga om chefen tycker att forskaren frågar för mycket om dessa aktiviteter svarar han nekande. Även en av projektledarna uppmärksammar detta i sin text:

En av forskarna frågar chefen för Arbetsplatsen om denne klampade in genom att ha fråga kring övriga aktiviteter. Hon beskriver varför hon frågar kring detta.

Vid mötet beslutas att samarbetet ska gå vidare som om projektet beviljats anslag. Chefen för den operativa verksamheten tar på sig att ta kontakt med alla berörda i Utvecklingsgruppen för att kunna boka in fyra till sex möten under det närmaste året. Här börjar omfattningen av satsningen synas. Men vare sig forskare eller Verkets representanter säger något.

Forskarna har redan tidigare konstaterat sinsemellan att de låtit nästan all information om Arbetsplatsen gå via projektledarna. Likaså har mycket av informationen från forskarna till Arbetsplatsen vandrat vägen via sektorsmyndigheten. Kanske blir det fel att inte lägga sig i mer eller höra efter. Men forskningsprojektet har ju inte lämnat skisstadiet ännu.

De har mer och mer i detalj fört samtal med projektledarna men i mycket liten utsträckning med Arbetsplatsen. Under mötet den 26 november passar därför en av forskarna på att fråga om det finns möjlighet att genomföra en intervjuom-



gång med Utvecklingsgruppens representanter. Syftet är att klargöra föreställningar om och förväntningar på projektet samt lyfta fram eventuella hinder och hot mot projektet.

Forskarna och projektledarna samtalar vid ett senare tillfälle om utvecklingsaktiviteterna. Konferenstillfällena kan vara ett slags armeringsjärn i projektsamarbetet men forskarna skulle behöva vara på Arbetsplatsen för att se och lära om den konkreta arbetsvardagen och utifrån detta föreslå datainsamlingstillfällen. Här hade forskarna både enkätverktyg och intervjuer i bakhuvudet.

En av forskarna tar återigen upp om en känsla av att chefen vid Arbetsplatsen ruvar på någon tveksamhet kring utvecklingsprojektet. Projektledarna svarar att forskarna nog missuppfattat situationen och att de inte nåtts av någon sådan information från arbetsplatsen. Allt var enligt deras bedömning, helt okej. Forskarna berättar att de söker expertkompetens som kan hjälpa till att utarbeta bra index och frågeställningar till enkätundersökningar vid Arbetsplatsen. Forskarna frågar om det är möjligt att hitta en arbetsplats som kan fungera som kontrollgrupp, d.v.s. besvara enkäten utan att ha motsvarande utvecklingsprojekt på gång.

### **Intervjuerna genomförs – obesvarade frågor<sup>3</sup>**

Under december och januari 2003/2004 intervjuas sju av representanterna i utvecklingsgruppen. Intervjusamtalen ger en tydligare bild av organisationen, arbetssättet hittills och de dilemman som uppstått inom myndigheten under de senaste årens omställningar.

I intervjun med Chefen framkommer att dialogkonferenserna, verkar bli ett av flera pågående spår i det planerade utvecklingsarbetet. Och att ledningen ser konferenserna som en slags struktur till annat inplanerat arbete. I intervjun frågar forskaren en hel del om de aktiviteter som chefen berättat redan var inplanerade. Chefen gör då klart att medarbetarna känner ett sug efter en del redan utlovade aktiviteter. Forskaren menar att det är förstäeligt och att man inte ska stoppa något sådant, det skapar bara besvikelse. Forskaren försöker sedan förklara sitt synsätt om att det inte handlar om att underordna sig eller överordna sig varandras projekt eller aktiviteter. Det handlar snarare om att säkerställa att medarbetarna orkar med alla aktiviteter och att dessa går att värdera på ett vetenskapligt godtagbart sätt.

Någon dag senare talas de vid igen, Forskaren försöker då förklara att ett forskningsprojekt – till skillnad från ett renodlat verksamhetsprojekt – kräver att man på något sätt mäter effekterna av de aktiviteter man genomför. Forskaren frågar

---

<sup>3</sup> Se Bjerlöv & Palm (2004) för mer detaljer.

om han tycker att man kan räkna samman alla aktiviteter under forskningsprojektet. Forskaren testar också Chefens inställning till att söka flytta forskningsprojektet på någon annan arbetsplats istället. Det skapar en irritation. Svaren blir något i stil med att det är oerhört väsentligt att deras planerade aktiviteter genomförs. Om forskarna kan räkna samman alla aktiviteter eller om de skulle överväga att byta arbetsplats kommenteras inte.

Frågan om att räkna samman alla aktiviteter vidarebefordras för säkerhets skull till projektledarna, till divisionschefen, när denne intervjuas samt till de experter som ska konstruera en enkät. Ingen av verkets representanter tycker att det är någon motsättning eller konkurrens i att räkna samman aktiviteterna, medan enkätkonstruktörerna av vetenskapliga skäl, är tveksamma.

Den vetenskapliga ledaren för projektet vill överväga att samarbeta med en annan arbetsplats istället. Men det känns motigt att börja om. Både forskare, medarbetare vid Arbetsplatsen och inte minst projektledarna har investerat mycket tid i förberedelsearbetet. Är det möjligt att börja om någon annanstans? Forskarna talar med projektledarna igen, men de är inte oroliga för att det ska uppstå några problem. Forskarna förstår det som att en av projektledarna ändå att kommer att tala om saken med Arbetsplatsens chef. Detta visar sig sedan vara ett missförstånd.

Direkt på nyåret sänder Chefen via e-post några förslag till datum för startkonferenserna och hälsar att vi hörs och ses. Det verkar vara så att forskarna nu betraktas som en resurs för att genomföra konferensomgången det som gäller är måndagar i februari. Forskarna har nu för projektets räkning anställt en doktorand som har erfarenhet av utvecklingsprojekt inom industrin.

### **Forskarna fundersamma**

Forskarna lyfter återigen frågan om Arbetsplatsens ledning verkligen känner sig införstådda med forskningsprojektets förutsättningar. Om de önskar samarbete över tid i ett forskningsprojekt eller om de enbart ser forskarna som tillfälliga resurser. Om nu forskarnas oro är överdriven så behöver de hursomhelst lära sig mer om Arbetsplatsen snarast. Projektledarna har inte fått några signaler från Arbetsplatsen som bekräftar forskarnas oro. En av projektledarna ska resa bort och hänvisar till den andra projektledaren. Den andre gjuder lugn i situationen och tycker att man inte ska göra en höna av en fjäder. Forskarna lugnar ned sig efter beskedet men ber ändå projektledaren att tala med chefen för Arbetsplatsen och uppfattar att detta ska göras innan startkonferenserna hålls i februari.

I slutet av januari får projektledarna och forskarna ändå med Gruppchefens hjälp ihop en telefonkonferens. I mötet deltar projektledarna, forskarna, Gruppchefen och en ytterligare gruppchef samt Arbetsplatsens chef. När en mängd mötesda-

tum för kommande år bokas in är det uteslutande Gruppchefen som för Arbetsplatsens talan. Gruppchefen är den aktiva som bidrar med både förslag och kommentarer och forskarna noterar att chefen endast vänder sig till projektledarna.

Det framkommer vid telefonmötet att projektledarna inte tagit upp forskarnas oro över att utvecklingsaktiviteter och forskningsprojekt inte är tillräckligt synkroniserade med Arbetsplatsens ledning. En av projektledarna föreslår ett möte den 16 februari efter den näst sista konferensen. Då ska alla enligt projektledaren få chansen att landa ett bra samarbete. Vid det planerade mötet kan forskarna redogöra närmare för behov av mätningar, metoder och forskningsetik. Medan Arbetsplatsen kan beskriva sina planerade aktiviteter och hur forskningsprojektet bäst ska länkas till dessa.

I januari får forskarna veta att ledningen vid sektorsmyndigheten fått beskedet att forskningsfonden kommer att finansiera ett forskningsprojekt genom att tilldela särskilda medel till sektorsmyndigheten. Projektet ska administreras enligt verkets vanliga projektrutiner för utomstående resurspersoner. En av verkets projektledare får i uppdrag att göra upp ett kontrakt med forskarna som omfattar en beskrivning av deras arbetsroller och planer, inklusive milstolpar, produkter och debiteringar.

### **Indirekt kommunikation**

I februari genomfördes två konferenser.<sup>4</sup> Vid andra konferensen i februari 2004 frågar en av forskarna projektledarna om de har pratat med chefen för Arbetsplatsen om de upplever att otydligheter mellan hur Arbetsplatsen å sin sida och forskarna och verket å sin sida om forskningsprojektets upplägg och innehåll. En av projektledarna svarar att denne talat med Gruppchefen som i sin tur ombads tala med chefen för Arbetsplatsen.

Vid konferensdagens framkommer att Gruppchefen, som varit med vid båda konferenstillfällena, ska följa de två återstående konferenserna och att hon/denne ska sitta med i Utvecklingsgruppen. Forskarna uppskattar beslutet och att de informerades om det. Projektledarna och Verkets representanter har förtroende för Gruppchefen.

### **Tredje konferensen ett abrupt avslut**

Efter den tredje av fyra planerade konferenser, senare i februari 2004, ska gruppen ha det efterlängta mötet med Arbetsplatsens ledning och projektledarna.

---

<sup>4</sup> Se rapport 2 av Bjerlöv & Palm, 2004.

Både forskarna och projektledarna har sett fram emot mötet. Nu ska projektet verkligen komma igång. Upplägg och innehåll ska gås igenom, otydligheter rätas ut och forskarna ska få veta när de kan besöka Arbetsplatsen. Vid denna tidpunkt har tre fjärdedelar av medarbetarna deltagit i konferenser med sikte på utvecklad verksamhet. En grupp medarbetare återstod. Syftet med mötet mellan projektledarna, arbetsplatsens ledning och forskarna var att spika strukturen och spelreglerna för projektet, att tillsammans detaljplanera forskningsprojektet, d v s kommer överens om roller, frågeställningar, aktiviteter, milstolpar, huvudrapporter, mm samt fastställa dem i ett avtal. Av en händelse får en av projektledarna information om att chefen för mellansvenska divisionen ombetts av Chefen att delta. Då han är sjuk anser inte Chefen att det är någon idé att komma till mötet. En av projektledarna och forskarna reagerar starkt på dessa omständigheter och uppfattar beteendet som märkligt. Gruppchefen som avdelats för att följa konferenserna säger att situationen känns obehaglig och en av projektledarna skriver i sin berättelse:

Jag vet att jag för första gången tänker att vi har valt fel arbetsplats! Jag vet inte vad jag skall tro, allting vänds 180 grader [...]. Jag börjar se saker som jag inte fäst någon större vikt vid innan, som hur lite kontakt vi haft med chefen för Arbetsplatsen efter september, hur vi hela tiden jobbat via Gruppchefen, vilka kommunikationsproblem det finns i detta projekt, mm. Hur hade vi säkerställt att det fanns en kärna av samsyn? Hade vi inte lyssnat in och på allvar förstått signaler som visade på kommunikationssvårigheterna mellan framförallt Arbetsplatsen och Forskningsinstitutet? Vad står chefen för Arbetsplatsen frånvaro på konferensdagarna för? Har vi exkluderat honom? Som sagt frågorna hopade sig ...

Vems behov är det att få alla dessa utvecklingsprojekt till Arbetsplatsen?

Dagarna efter blir tröttsamma för de inblandade, i långa telefonsamtal vrider och vänder främst projektledarna och forskarna på skeenden och händelseutvecklingen. Det verkar som om varken cheferna vid sektorsmyndigheten, projektledarna eller forskarna riktigt kan greppa händelseutvecklingen. Projektledarna och forskarna vrider och vänder på det som har hänt, på sina egna insatser och funderar hur de kunde ha gjort annorlunda.

Några dagar efter den tredje konferensen håller den administrativa chefen och projektledarna det planerade mötet för att ”prata ihop sig” på Arbetsplatsen tillsammans med divisionschefen, chefen för Arbetsplatsen och Gruppchefen. De går varvet runt och redogör för ”varför vi är här idag samt Vad har vi för bild av situationen/projektet”.

En av projektledarna uttalar tydligt sin tvekan om de valt rätt arbetsplats. Representanterna från Arbetsplatsen berättar å sin sida bl.a. att de känner sig

överkörda av både projektledarna och forskarna. Projektledarna frågar om Arbetsplatsen egentligen är intresserad av FoU-projektet och om det finns en öppenhet för att driva det. Man kan nog inte påstå att några frågor egentligen blev vare sig utredda eller besvarade. Man kom inte heller överens om vad som hänt i projektet och vad som orsakade det hastiga avslutet. Känsloerna var starka. Det gick inte att få samtliga parter att träffas tillsammans.. Utan sådan direkt personlig kommunikation fanns det ingen reell möjlighet att tillsammans fortsätta arbetet på denna arbetsplats.

## EN NY LÄRANDEFAS

Forskarna, den operativa och den administrativa chefen, projektledarna samt divisionschefen träffas på myndighetens huvudkontor den 5 mars 2004. Den operativa chefen hälsar alla välkomna och säger att det känns bra att ses. Han säger att han funderat mycket på varför arbetet inte har fungerat trots att alla från början verkat vilja gå åt samma håll. Den operativa chefen säger också att han upplevt att arbetet fungerat väldigt bra och sedan, bara på några timmar, så föll det och blev jättedåligt. Gruppen gick bordet runt för att söka en förklaring av vad som gått fel, var de står nu och vad de har för tankar om framtiden.

En av projektledarna uttrycker, i ett försök att försöka förstå, att alla kom in i en ”göra-fas” efter mötet med utvecklingsgruppen den 26 november förra året. Arbetsplatsen bokade de resterande konferenserna, alla väntade på att forskningsansökan skulle beviljas, processen att rekrytera en ny forskarassistent var igång. Detta blev enligt båda projektledarna en hektisk och kritisk tidpunkt. Projektledarna konstaterar också att de själva och chefen på arbetsplatsen inte var sampratade och att de inte kollat att alla var ”med på tåget”. En av forskarna tycker sig hela tiden upplevt en viss en otydlighet mellan aktörerna. Att de varit distanserade från varandra. En annan fyller i och konstaterar att man genom aktiviteterna/konferenserna kommit att beträda nysådd mark på ett sätt som de inte var medvetna om. Problemet var att förbudsskyltarna inte var uppsatta och att vi bara hörde att vi var så välkomna. Det blev fel.

Samtalet kommer in på ”att ställa frågor” i jämförelse med ”att ifrågasätta”. Det framkommer att medarbetarna på myndigheten i allmänhet upplever att få frågor är samma sak som att vara ifrågasatt. Den operativa chefen förklarar detta med att både aktörer och kunder ifrågasätter och ger mycket kritik till processledarna på Arbetsplatsen. Den administrativa chefen menar att den aktuella divisionen är mindre känslig för frågor, att där finns ”färre ömma tår än på andra håll inom Verket”.

Forskarna blir en lärdom rikare, om organisationen och de förutsättningar och villkor som gäller för verksamhetsutveckling. Samtidigt är erfarenheten lite skrämmande. De hade aldrig tänkt att själva frågandet – som är en integrerad del av vad det innebär att vara forskare – varit problematiskt för någon i projektet och alltså inte heller för Arbetsplatsens ledning.

### **Om verksamhetsutveckling och forskning**

Chefen för den operativa verksamheten säger att man inom verket och myndigheten är vana vid tekniska projekt men väldigt liten erfarenhet av utvecklings-

projekt för verksamheten – dessutom med en forskningsansats. Skillnaden mot andra verksamhetsprojekt och andra forskningssamarbeten har man aldrig haft anledning att funderat över. En av projektledarna skriver i sin efterhandsberättelse:

Att möta behov av förändringar i verksamheten med att *forska* kring förändringen är nytt för oss – och vi missbedömde nog behovet av att förankra detta arbetssätt i organisationen – på alla nivåer.

När divisionschefen vid detta möte säger att han varit den enda chef inom ledningsgruppen som är intresserad av projektet visar sig ytterligare en otydlighet eller nyhet. Den administrativa chefen säger sig bli förbryllad över detta uttalande och menar att det funnits flera som varit intresserade, vilket framgår av ansökningarna. Våra föreställningar och synsätt på projektet visar sig återigen ha gått i otakt. Forskarna kan bara dra sig till minnes att de hört att flera anmält sitt intresse.

### **Om framtiden**

En av forskarna styr in samtalet på framtiden. Om förberedelserna ska fortsätta, vad bör vara kvar och vad måste man ändra på? Effektivare kommunikation är något som kommer upp. Två av forskarna drar exempel på det behov av ”sense-making” och verksamhetsanknutna samtal som man kan skönja efter händelseutvecklingen ändå talar för att de föreslagna metoderna kan komma till användning. (se figur 5). Tydligare ägande och deläggande är en annan sak.

Den administrativa chefen verkar i nuläget kritisk till om projektet ska fortsätta, men tror på metoderna och idéerna. Chefen för den operativa verksamheten verkar vara helt övertygad om att detta är rätt sätt att förändra organisationen. En av projektledarna vill inte dra igång ett sådant här projekt igen och återigen riskera att svika medarbetarna och samtidigt bli så illa behandlad och besviken. Den andra projektledaren känner sig sugen att visa att idéerna håller och vill starta om. Han säger sig vara övertygad om metoden, idéerna och om att Arbetsplatsen fortfarande skulle kunna vara den bästa sammanhanget för forsknings- och utvecklingsprojektet. En av forskarna säger att alla måste tänka igenom hur intresserade de egentligen är av projektet och hur mycket tid de har att engagera sig. Chefen för den operativa verksamheten svarar att han varit engagerad, men inte vetat vad han ska göra i eller för projektet.

Mötet avslutas och ett nytt möte bestäms till den 23 mars på forskarnas arbetsplats i Stockholm. Fram till dess skriver forskarna på en avrapportering.

Forskarna inleder mötet den 23 mars 2004 med att hälsa alla välkomna, berätta lite om byggnaden och området runt omkring och ber sedan gästerna berätta vad

som hänt sedan förra mötet. Chefen för den operativa verksamheten börjar och berättar att han talat med Chefen i telefon och att han är bekymrad. I telefonsamtalet framgår att chefen har börjat fundera på om han bidragit till att det har blivit som det blivit. Han undrar vad som ska göras nu. De två har talats vid två gånger och ska träffas den 24 mars – eventuellt kommer då Gruppchefen och divisionschefen att vara med, berättar den operativa chefen.

Den administrativa chefen har å sin sida talat med divisionschefen. Divisionschefen hade ringt upp och varit orolig för att man hade talat bakom hans och Arbetsplatsens rygg när han lämnat mötet på huvudkontoret. Chefen svarade sanningsenligt att detta inte förekommit.

Projektledarna säger att det inte har hänt någonting alls sedan sist. Att de hört väldigt få reaktioner från organisationen, något som de tycker är både förvånande och förväntat som de säger. De förtydligar med att det känns nästan obehagligt. Chefen för den operativa verksamheten blir i sin tur snarare förvånad över att projektledarna blir förvånade. Han menar att denna tystnad är ett vanligt sätt för myndigheten att reagera på. Projektledarna har hur som helst tagit en välbekvämlig paus och lagt tankarna på annat håll ett tag. En av projektledarna, som hela tiden sedan den ödesdigra första startkonferensen känt sig revanschsugen, funderar nu annorlunda och menar att det nog inte är så enkelt att dra igång igen.

En av forskarna flikar in och säger att det har funnits olika agendor och ambitioner på Arbetsplatsen och i forskningsprojektet. Arbetsplatsen har fokuserat driftledarrollen och har på så vis haft ett individperspektiv på utvecklingsarbetet, medan forskarna och Verket har haft ett verksamhetsperspektiv. De två perspektiven har uppenbarligen krockat. Forskarna menar att dessa perspektiv hamnat emot varandra istället för att kugga i varandra

Gruppen kommer återigen in på skillnaden mellan att ställa frågor och att ifrågasätta eller kritisera, och hur medarbetarna på myndigheten känner sig ifrågasatta, när de i själva verket "bara" får frågor. Chefen för den operativa verksamheten försöker, precis som vid förra mötet, att förklara denna känsla och menar att det har skett väldigt många och stora förändringar inom myndigheten och runt omkring organisationen som kan förklara känsligheten. En del av detta har satt sina spår i att man lätt känner sig ifrågasatt. Vidare berättar han om den stora förändringen då myndigheten fick konkurrens, vilket innebar en stor förändring för alla medarbetare på Arbetsplatsen. De var nu tvungna att prioritera, men vem och vad skulle prioriteras?

Den operativa chefen sammanfattar vad han själv just har sagt och säger ungefär: "Ja, myndigheten som organisation känner sig ifrågasatt." En av forskarna frågar vad som skulle hända om de gick ut på en ny arbetsplats, om de också skulle känna sig ifrågasatta. Forskarna skulle ju i så fall behöva ställa extra



många frågor eftersom de har blivit mer osäkra på arbetsplatserna och myndigheten som organisation. Den administrativa chefen säger: ”Så här är myndigheten, det här är bara ett extra tydligt exempel.”

### **Otydligt ledarskap**

Cheferna från sektorsmyndigheten berättar under mötet att forskningsprojektet inte har tagits upp på det ledningsmöte som varit sedan mötet på huvudkontoret den 5 mars. Den administrativa chefen gör en slags sammanfattning över myndighetens beteende och säger att ”vi fortsätter jobba på distans”. ”Vi springer på många projekt, men på distans.” Ingen tar ansvar fullt ut. Få engagerar sig på djupet i projekten.

Men vem bestämmer på myndigheten? undrar en av forskarna. Den operativa chefen svarar att den tidigare chefen inte ville bestämma och att det är ledningsgruppen som bestämmer. Men att det finns olika mandat i gruppen<sup>5</sup>. Den administrativa chefen flikar in och säger att det ”skär sig ofta”. Den operativa chefen förklarar att när det uppstår ett problem så säger någon i gruppen: ”Bra, då tar du hand om det”, och alla verkar vara överens. Tiden går, man åker hem till sitt och väntar och hoppas att det blåst över till nästa ledningsgruppsmöte, berättar han.

Den administrativa chefen säger att ledningsgruppen gärna säger ”Det får ledningen styra upp”, d.v.s. de blundar för att de själva är en del av ledningen, för att slippa agera. ”Att gå och äta strutsburgare” är ett välkänt begrepp i ledningsgruppen. Man stoppar helt enkelt huvudet i sanden och väntar tills det jobbiga har blåst över. Vidare säger den administrativa chefen demonstrativt men med ett leende: ”Det blåser över, det är bara att ducka.”

En av forskarna kommenterar detta med att de på forskningsinstitutet verkligen måste ha varit en plåga för Arbetsplatsen med sina frågor där de inte låtit medarbetarna ducka. En av projektledarna är snabb och svarar, också han med lite skratt i rösten: ”Så är det förmodligen.”

En av forskarna frågar cheferna om de har talat med varandra om forskningsprojektet sedan förra utvecklingsgruppsmötet. Svaret blir nej och en av dem tillägger att han inte ville avslöja projektledarnas idéer om en eventuell fortsättning med workshops och seminarier. Energin för projektet har sinat på flera håll, inklusive hos forskarna. Det innebär att alla har svårt att se en möjlighet att starta om på en annan arbetsplats.

---

<sup>5</sup> Ledningsgruppen består av tre sektionschefer, fem divisionschefer och sektionschefernas chef.

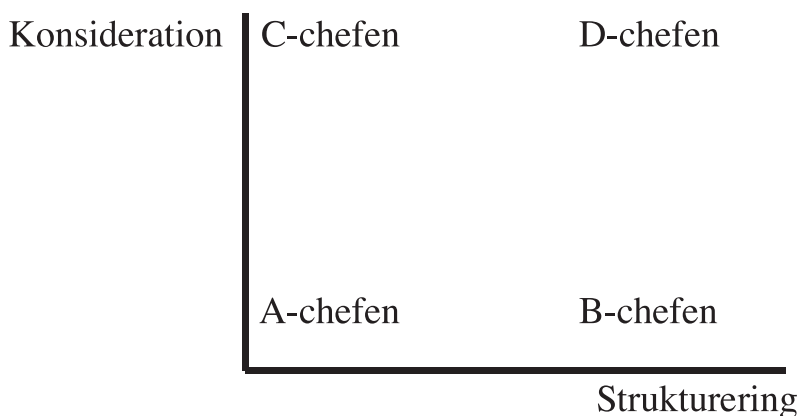
En av forskarna tar återigen upp problematiken med att köra flera projekt samtidigt. Många simultiga projekt leder ofta till oavslutade projekt, som i sin tur leder till att medarbetarna tappas tro och engagemang. Det är inte sällan alla dessa eviga utvecklingsprojekt, som skapar en alltför mångfacetterad arbetsmiljö, är upphov till sjukskrivningar och utmattningssymtom. Kanske är det dags för myndigheten att trappa ner på projekten ett tag och låta verksamheten vila. Chefen för den operativa verksamheten svarar att omvärlden ställer höga krav. ”Om vi inte skulle agera efter det så skulle de skratta åt oss.”

## REFLEKTIONER

Här tänker vi använda oss av den detaljerade beskrivningen i det föregående kapitlet och gå in på specifika skeenden för att söka resonera om hur förberedelserna kunde ha utvecklats i en annan riktning. Vi vill dessutom nyttja projektledarnas och de två chefernas tankar om orsakssambanden utifrån deras berättelser.

### Ledarskap i organisationer

Vid den intensiva samhällsdebatten om medinflytande under 1960–1970-talet i Sverige avbröts en internationellt erkänt framgångsrik forskning om ledarskap i landet. Det är först nu på senare år som forskning om ledarskap har återupptagits här. Mycket av den tidigare forskningen är helt relevant för dagens organisationer, även för de aktuella skeendena i Verket. De olika modellerna som togs fram då består vanligen av två till tre dimensioner. De två vanligaste dimensionerna baserades ursprungligen på omfattande forskning utförd vid universitetet i Ohio och Michigan, så tidigt som under 1950-talet. De två dimensionerna har fått många olika namn. En vanlig variant är *verksamhets-* eller *produktionsinriktning* respektive *personalinriktning*. En försvenskning av de internationella termerna är *strukturering*, respektive *konsideration*.



**Figur 3.** Ledarstilar: tvådimensionella modeller (från Lennerlöf 2004, 1989, 1968.)

*Strukturering* handlar om i vilken grad som ledarskapshandlingar bidrar till att skapa en god arbetsstruktur. Det innebär att man på ett adekvat sätt organiserar arbetet, utformar beslutsregler och administrativa och styrningsrutiner, fördelar arbetet och utformar arbetsmiljö och utrustning. *Konsideration* handlar om i vilken grad man utformar ledarskapet med hänsyn till medarbetarna, till deras kunande och kompetens, deras attityder och förväntningar, personlighet och situation. Uttrycket ”hänsyn” betyder här att man överväger och anpassar sina åtgär-

der – det är inte fråga om ytlig snällhet. De två dimensioner är oberoende av varandra och kan därmed avbildas med hjälp av två axlar som är vinkelräta mot varandra (Figur 3).

I figuren står bokstäverna A, B, C och D för fyra olika beskrivningar av ledare. De är grova och tillspetsade. **A-chefer** avstår från att agera som ledare. De vidtar inga åtgärder för att strukturera sin arbetsgrupp. De tar inte heller någon hänsyn till sina medarbetare. De ligger nära vad Kurt Lewin kallade *laissez-faire*-chefer ( på svenska "låt-gå-chefer"). Svedberg är ännu hårdare (eller rakare) i benämningen av detta ledarskap när han kallar det "abdikerat ledarskap". Den kännetecknas av att den formella ledaren inte axlar det reella ledarskapet. Det kan bero på flera saker: att man inte har förmågan, inte vill, inte har förtroendet eller kanske tycker det är obheagligt att befatta sig med makt. De ledare som använder sig av ett abdikerat ledarskap har ofta föreställningen att de själva är sanna demokratiska ledare, dvs. en som inte anser sig vara "förmer" eller vill "sätta sig på kollegorna". Ledaren är passiv, mål och krav är oklara och hävdas inte. Också ansvar och beslutsfattande är oklara. Den abdikerade ledarstilen får som följd, oavsett vad orsaken är, att "[...] den informella organisationen och dess maktanspråk fyller det tomrum den abdikerade ledaren lämnar öppet". Denna ledningsstil präglade relationerna mellan de organisatoriska nivåerna i Verket.

**B-chefer** satsar på att åstadkomma en arbetsstruktur som de tycker är effektiv. Men de gör det utan att ta särskilt hänsyn till medarbetarna, än mindre samråder de med dessa. De ligger nära det som brukar kallas auktoritärt ledarskap. Ledningen har kunskap och instruerar och styr i detalj. Det leder bl.a. till likgiltighet och osjälvständighet. **C-chefer** går till den motsatta ytterligheten och tar stor hänsyn till medarbetarna och hur de har det. Men de gör det utan att verka för en god struktur och anklagas ofta för bristande effektivitet. **D-chefer** försöker så mycket som möjligt att förena åtgärder för en bra struktur med hänsyn till personalen. Det kan ske genom att de åstadkommer den eftersträvade strukturen i samråd med medarbetarna. Det är en rimlig beskrivning av ett demokratisk ledarskap. Det är ofta D-cheferna som är de mest framgångsrika. Gruppen kännetecknas av trygghet, vi-känsla, tolerans, delaktighet samt initiativ- och ansvarstagande.

Göran Ekvall har studerat ett annat begreppspar: *transaktionellt* och *transformativt* ledarskap. De transaktionella ledarna står för förvaltning och drift av stabila, stationära verksamheter. De transformativa står för framåtriktning och förändring. Ekvall refererar betydelsen av chefens ledarstil för verksamheten och dess framgång. De anställda ser chefens förändringsinriktning som viktigare för verksamheten än chefens inriktning på personal och relationer eller på uppgifterna och strukturen.

Forskning pekar på att den lämpliga ledarstilen beror på den specifika situationen, något som kallas kontingensteori. Fiedler (1967) framhåller exempelvis tre typer av varierande omständigheter:

- förhållanden mellan chef och medarbetare (bra, dåliga)
- arbetsuppgiftens karaktär (välstrukturerade, ostrukturerade)
- chefens formella ställning (befogenheter, mm) (stark, svag).

Den personalinriktade ledarstil passar mer när relationer till personalen är dåliga, uppgifterna är ostrukturerade och chefens ställning är svag. När förhållandena är goda, ställningen stark och uppgifterna välstrukturerade bör chefen vara mer verksamhetsinriktad.

I en senare kontingensteori betonar Hersey och Blanchard (1977) mognadsgraden hos chefens medarbetare. Med det menas medarbetarnas kompetens i olika arbetsuppgifter och deras psykologiska mognad, bl. a. deras villighet och förmåga att ta eget ansvar. Hersey och Blanchard anser att den rätta kombinationen mellan verksamhets- och personalinriktning i ledarbeteendet varierar. Om medarbetarna är omogna bör chefen vara starkt verksamhetsinriktad och föga personalinriktad: man bör noggrant leda och instruera medarbetarna i arbetet. När de är något mer mogna bör chefen vara mer personalinriktad och kan minska något på uppgiftsinriktning. Till en början bör man vidta en del struktureringsåtgärder med tydliga förklaringar av deras berättigande. För riktigt mogna medarbetare ska chefen ingripa så lite som möjligt. De är mest kompetenta att själva på bästa sätt lägga upp sitt arbete. Denna modell har bedömts vara praktiskt användbar, men får inte tillämpas statistiskt: människors mognadsgrad förändras.

### **Frikopplade kuggar**

Verket har fått ärva en decentraliserad organisation vilket lett till att de fem divisionerna har en stark ställning gentemot huvudkontoret. Detta är något som ledningsgruppen har varit medveten om. Idag försöker därför Verket att skapa en helhetlig organisation med gemensamma mål och gemensamt resursutnyttjande. I det här avsnittet framgår att sådana försök ställer speciella krav på ledningsgruppen själv.

I arbetet med förberedelserna av forskningsprojektet har det framgått att organisationen fortfarande är fast rotad i en kultur där divisionerna har stor makt gentemot huvudkontoret. En av projektledarna skriver:

Då Verket/sectormyndigheten skapade en decentraliserad organisation med flera divisioner och divisionskontor utvecklades ett arbetssätt, eller en kultur, som innebar att divisionerna skulle finna egna sätt att uppfylla enhetens mål och göra de prioriteringar i fråga om vad man önskade utveckla som

man fann mest angelägna. På övergripande nivå innebar det att divisionerna i hög grad agerade självständigt gentemot andra arbetsplatser inom Verket och gentemot aktörer/kunder och det omkringliggande samhället. På ”mikronivå”, t ex mellan handläggare, tog arbetssättet sig uttryck i att vi inte anvisade lösningar eller på andra sätt ”tog kommandot”. Efter en viss ”inkörningsperiod” blev det ur vissa aspekter ganska så bekvämt att vara handläggare på divisionskontoret – ingen förväntade sig att vi skulle vara pådrivande i frågor som rörde verksamheten som helhet.

Även om ”pendeln slagit tillbaka” och alltmer av samordning och ”riksperspektiv” på frågorna efterfrågas så finns det kvar en uppfattning om att divisionerna (och de olika enheterna inom divisionerna) äger de frågor som inte uttryckligen ägs av någon annan (t ex huvudkontoret).

Divisionerna tolkar fortfarande ledningsgruppens signaler som att de kan fortsätta driva sina verksamheter som egna påvedömen. Detta är i så fall ett exempel på vad Kegan & Lahey (2001) kallar konkurrerande engagemang (competitive commitment). Med detta som bakgrund kan man också tänka sig att ledningen för sektorsmyndigheten uppfattar sig själv mer som uppdragsgivare än ledare för divisionerna. Den administrativa chefen skriver:

För detta enskilda projekt så skulle vi naturligtvis ha trängt djupare in i betydelsen och innebörden av det. När jag säger vi, så menar jag inte bara de personer som varit involverade i projektet. Jag menar också att sektorsmyndighetsledningen borde ha varit mer medverkande. Tyvärr känns mönstret igen från annat som vi gör (eller snarare inte gör). Jag upplever att vi har ett grundläggande problem i den meningen att vi inte gemensamt har något som ”vi brinner för”. I bästa fall har vi en massa små bränder, som vi tycker är viktigare att håll igång. Det mesta rullar på, vi gör en dag på jobbet, det är ingen katastrof med något, men det är heller ingen succé med något = vi befinner oss i ett stabilt sidoläge!!!

Sammanslagningar, ändringar i associationsform, utlokalisering och stora personalförändringar har naturliga konsekvenser för en organisations kultur och integration. Verket kännetecknas av ett relativt stort avstånd mellan de olika organisatoriska nivåerna: sektorsmyndigheter, divisioner och arbetsplatser. Beslutsprocessen kring utformningen av forskningsprojektet var ett tydligt exempel på detta. Det var ett av sektorsmyndighetens högst prioriterade projekt, men delegerades i sin helhet till Arbetsplatsen som en lokal angelägenhet. Lokalt betraktades projektet som en resursförstärkning av stödinsatser till den lokala utvecklingen. Sektorsmyndigheten och divisionen behandlades inte som projektdelägare att ta med i planeringen. När det gällde kommunikation, styrning

och samverkan i utvecklingsfrågor fungerade de olika organisatoriska nivåerna som frikopplade kuggar, var och en roterande för sig utan att beröra de andra. Samtidigt var en förbättrad kommunikation, samverkan och styrning mellan nivåerna en av de viktiga frågeställningarna i både projektet och i organisationen.

### Utveckling av styrning och samverkan

Att åstadkomma bättre styrning och samverkan i organisationen behövs dels för att etablera ”det nya Verket” efter alla radikala förändringar, dels för att möta den ökande komplexiteten och de nya kraven från olika intressenter – inte minst det växande antalet kunder. Figur 4 visar de huvudsakliga mål- och prestationsområden som gäller i organisationer för att de ska kunna möta kraven från olika intressenter.

Prestationsområden	Statisk effektivitet	Dynamisk effektivitet
Inre effektivitet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktivitet</li> <li>• Arbetslivskvalitet               <ul style="list-style-type: none"> <li>- välbefinnande</li> <li>- hälsa</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisatoriskt lärande (nya ”capabilities”<sup>6</sup>)</li> <li>• Kompetensutveckling</li> </ul>
Yttre effektivitet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundvärde (kvalitet, pris, lev.precision<sup>7</sup>)</li> <li>• Ekonomisk balans/vinst</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisatorisk flexibilitet</li> <li>• Innovationsförmåga (nya tjänster, processer)</li> </ul>

**Figur 4.** Prestationsområden för Verkets verksamhet (Docherty 1994).

Statisk och dynamisk effektivitet riktar uppmärksamheten på vilka prestationer som är viktiga i olika organisationsmiljöer. Den förra typen avser stabila eller statiska förhållanden, oftast kortsiktiga i den operationella verksamheten. Den senare avser turbulenta föränderliga förhållanden, oftast mer långsiktiga och av utvecklingskaraktär. Några viktiga iakttagelser i detta sammanhang är:

- att antalet målområden har ökat på senare år
- att dynamisk effektivitet formellt har kommit med på agendan (i enlighet med en analys av de japanska företagens framgångar)
- att detta sätt att presentera målområden tydliggör att målområden kan stå i konflikt med varandra. Detta kan uppstå såväl inom en viss ruta (exempelvis, lågt pris för kunden gentemot hög vinst för investerare) eller mellan rutorna (exempelvis utnyttjandet av tid för produktion eller kompetensutveckling).

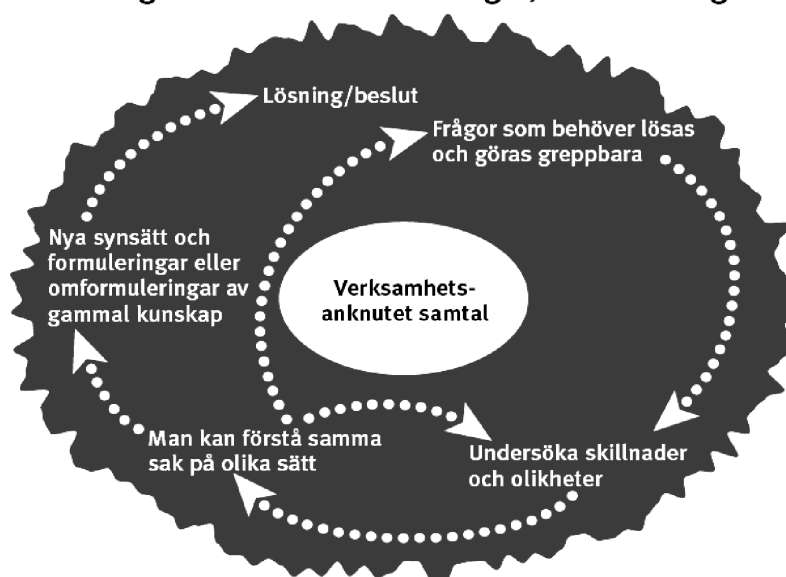
<sup>6</sup> Capability är ett engelskt ord för en organisatorisk kompetens. Den brukar omfatta olika individuella eller grupp- kompetenser samt särskilda organisatoriska rutiner och regler.

<sup>7</sup> Lev.precision: leveransprecision, kundens krav att kunna ta emot en produkt eller tjänst på en i förväg överenskommen tidpunkt.

Detta innebär att styrningen av en verksamhet erfordrar en kontinuerlig balans av mål, åtgärder och resurstilldelning mellan olika områden. Ett samlingsbegrepp för en rad olika sätt att upprätta sådan balans är ”balanserade styrkortmetoden”, BSC-metoden (se Kaplan och Norton 1996). Under projektförberedelserna refererades till ett utvecklingsprojekt inom Verket med denna metod, men det fanns inga planer på att ta upp liknande frågor i forskningsprojektet.

Vi vill dock uppmärksamma en utvecklingslinje, inte minst tydlig i Sverige, som vi anser erbjuder en stark utvecklingspotential att angripa de aktuella problemen inom Verket. Tillämpning av BSC-metoden kan vara en möjlighet att utveckla ett mer allsidigt och nyanserat styrsystem, men också kommunikation och samverkan – t.ex. i verksamhetsanknutna samtal – mellan enheterna på olika nivåer inom Verket. Att utveckla styrningsfunktionen är en viktig del av verksamhetsutvecklingen, men ett huvudsyfte med BSC-metoden är att tydliggöra och främja framväxten av en gemensam förståelse av organisationens strategi. Detta kan ske genom metoder för ett kollektivt lärande, genom en dialog mellan olika nivåer som arbetar från olika håll, ”top-down” och ”bottom-up”, med kritiska framgångsfaktorer och ”nyckel prestationsfaktorer” (Olive m.fl. 2003). Ett syfte med utvecklingsgruppen i detta projekt var att dess sammansättning av ett vertikal tvärsnitt i organisationen skulle kunna fungera på detta sätt. Om olika, erfarenheter, perceptioner och tolkningar av strategier och policyer presenterades och analyserades i gruppen skulle dess medlemmar få en djupare förståelse för hur olika sätt att se på samma sak uppfattades av andra. Detta skulle kunna bidra till en ökning av vad som kan ses som gemensam förståelse om verksamheten. (jfr Bjerlov & Docherty 2005).

### Alla sammanhang består av olika tolkningar, föreställningar och synsätt



**Figur 5.** *Verksamhetsanknutna samtal ett exempel.*



## Om ledningsgrupper

Lind & Nilsson (2003) menar att ”[i] stora organisationer finns det alltid en risk att varje självständig arbetsplats tenderar att i första hand se om sitt eget hus och bortser därvid från att man ingår i ett större sammanhang [...]. Detta är en trolig anledning till att vissa funktioner [i offentlig verksamhet] nu centraliseras i syfte att skapa överblick, samordningseffekter och likvärdig servicekvalitet i verksamheterna”.

I en studie av Lind & Nilsson (2003) om chefer i offentliga verksamheter analyserades ett antal chefers berättelser om kritiska<sup>8</sup> situationer och händelser. Chefer uttryckte i intervjuer, att ledningsgruppen är ett av de främsta verktygen en chef har att tillgå, Dels som ett bollplank för idéer, och dels som en plattform för att skapa gemensamma värderingar, förhållningsregler och en gemensam arbetskultur. Vidare menade cheferna att arbetet i ledningsgruppen underlättar identifiering av effektivitets- och samarbetsproblem. Samtidigt upplevde några av de intervjuade cheferna att medarbetarna blivit besvikna när ledningen inte hade lyckats skapa en välfungerande grupp.

Cheferna menade att besvikelsen ofta handlar om svårigheter att kommunicera och hantera åsiktsskillnader, om tröghet vid förändringar och om en oförmåga hos medarbetarna att tänka nytt och kreativt. Här hade arbetssättet/metoden med verksamhetsanknutna samtal kunnat inspirera till att Verket utvecklat sin egen metod. Detta kunde testats inom ramen för ett lärande exempel. Utvecklingsgruppen kunde utgjort ett sådant testsammanhang. Här kunde deltagarna provat på hur dialogen kunde utövas, vad som var svårigheter och vad som gick lätt.

Ledningsgruppen är ett viktigt verktyg för cheferna även på Verket. De har möjlighet att skapa förutsättningar för den samsyn och de gemensamma värderingar mellan divisionerna och huvudkontoret som de själva efterfrågar. I det aktuella FoU-projektet var det viktigt att ledningsgruppen var överens om att konferenserna var rätt metod att börja med för att få fram en grund för verksamhetsutveckling på Verket. Om forskningsprojektet inte var förankrat i ledningen blev det generellt sett svårare att förankra projektet i organisationen. Hur det än är bör ju Ledningsgruppen vara det viktiga gemensamma forumet för cheferna på sektormyndigheten och divisionerna.

Som berördes ovan ser ledningsgruppen sin roll i utvecklingen av organisationens normer, värdegrund, vision och kultur som relativt begränsad. Det gäller kanske i första hand utvecklingsfrågor. Distansen mellan representanterna för de

---

<sup>8</sup> En kritisk situation enligt Lind Nilsson är en händelse av vikt, något ovanligt som avviker från de förväntade, det kan vara både i positiv och negativ bemärkelse.

olika nivåerna verkar stor. Kulturen som säger att var och en sköter sitt, bidrar till att det inte är ett starkt kollektiv. Ledningsgruppen verkar ha en otydlig funktion och kan därmed inte utgöra ett sammanhang för lärande. Detta var gruppens första forskningsprojekt som handlade om utvecklingen av verksamheten. Teknikutvecklingsprojekt hade man däremot hanterat förr. Ledningsgruppen vid sektorsmyndigheten verkade inte definiera sin funktion likt de i Lind & Nilssons studie ovan. Vi kan inte se att vi fått några signaler som står för att denna ledningsgrupp, av sina medlemmar, betraktades som ett bollplank, en plattform eller en skapare av kultur och värderingar inom verksamheten.

### **Om Verkets ledningsgrupp**

I möten med Verkets representanter har det berättats att ledningsgruppen är en grupp med otydliga viljor. Projektledarnas uppdrag var otydligt. Förberedelserna till samarbetsprojektet skulle drivas av projektledare från myndigheten och innehållet skulle utformas av de anställda vid Arbetsplatsen. Detta för att utgå från att kunnandet längst ut i organisationen, linjen skulle vara utgångspunkten i verksamhetsutveckling. Ledningen skulle hålla sig informerad och stötta projektet. Chefen för den operativa verksamheten säger i sin berättelse att ledningen var med på idéerna om hur verksamheten skulle förändras:

Det uttrycktes också tydligt under ledningsgruppens verksamhetsplanering att piloten på Arbetsplatsen var viktig (och kanske det viktigaste projektet) och borde följas åt av en mer omfattande verksamhet.” Han skriver också att ”flera divisionschefer var mycket angelägna om att få ’piloten’ och både Arbetsplatsen samt en annan arbetsplats [vid en annan division] var tänkbara kandidater [...].

Denna bild av ledningsgruppens intresse är dock inte enhetlig, den administrativa chefen skriver:

Divisionschefen sade vid vårt möte på Arbetsplatsen (efter haveriet) att övriga distriktschefer initialt inte var för detta projekt [så sent som på kvällen innan ledningsmötet], men alla sade sig vara för det när frågan togs upp vid ledningsmötet i april 2003. Vad säger det om oss som ledning? Jag blir ganska bedrövad när jag hörde detta. Min tanke blev omedelbart: i vilka andra frågor är agerandet likadant?

En av projektledarna var osäker på om ledningsgruppen överhuvudtaget hade tagit ställning till forskningsprojektet. Den operativa chefen uppfattar dock att alla varit med på noterna och att FoU-projektet uppfattades som viktigt. Samtidigt frågar sig den administrativa chefen om ledningsgruppen är så intresserade egentligen:

Jag vet inte med mig att någon distriktschef efterfrågat hur det går med ”FoU-projektet”. Detta samtidigt som det är ett av våra prio 1-projekt. Beror det på att vi har 44 sådana projekt enbart eller finns det andra orsaker?

### **Dubbla spår: länkande bultar och lärande mekanismer.**

Givet de stora förändringar som Verket genomgått på senare år så kan man beskriva skisserna till utvecklingsprojektet och denna rapport som en beskrivning av en organisatorisk omvandling. Forsknings om just detta understryker att det bör pågå två parallella processer: att utveckla nya produktionsprocesser/-strukturer samt att utveckla nya lärande-/ utvecklingsprocesser/-strukturer (Kochan & Useem 1992). Det gäller både centralt och på arbetsplatserna. Det är inte ovanligt att målen med utvecklingsprocesserna glöms eller nedprioriteras i omvandlingsarbetet. Det gäller att skapa utvecklingsresurser.

En organisatorisk utvecklingsresurs som är särskilt viktig för att stärka samverkan och kommunikation mellan olika nivåer i organisationer är ”länkande bultar”. Detta är en mekanisk metafor från den amerikanska forskaren Rensis Likert, som förklarar den roll som individerna har i en organisation, nämligen att skapa och underhålla samverkan mellan nivåerna och enheterna i organisationen. En vanlig typ av länkande bult är förändringsunderlättare (facilitators) eller ”in-house-konsulter”. Projektledarna i forskningsprojektet på Verket hade en sådan roll, men kom i kläm när projektet avbröts av ledningen vid Arbetsplatsen.

För att kunna fungera i en sådan roll, som går ut på att försäkra en nära koppling mellan enheterna, måste förutsättningarna vara klara och tydliga. Det är särskilt viktigt i en organisation som Verket, där enheter ”värdesätter” sin självständighet, med endast svag koppling till andra enheter, speciellt till överordnade enheter. Det är viktigt att stärka dessa interna konsulter legitimitet, deras formella uppdrag och uppgifter och deras ansvar, befogenheter och resurser.

Ett annat exempel är lärande mekanismer som ”parallella lärande organisationer” (Bushe & Shani 1994; Shani & Docherty 2003). Den parallella organisationen organiserar utvecklingsprojekt som beställs av basorganisationen samtidigt som projekten bemannas av personer som temporärt inlänas från basorganisationen för att skaffa sig nya kompetenser.

### **Om skendemokrati i förändringsarbete**

En risk vid förändringsarbete är ett skendemokratiskt förfarande, att förslag till problemlösningar uppmuntras bland medarbetare men ignoreras av ledningen (Lind & Nilsson 2003). En av projektledarna exemplifierar detta i sin berättelse:

Innebörden av ”medarbetarperspektivet” har vi uppenbarligen inte diskuterat tillräckligt. I vår förfrågan till enheterna om viljan att delta i piloten ställde vi ”kravet” att det skulle finnas en mogen ledning som vågade ge upp en del av ”kontrollen” över sin personal. Trots detta var beredskapen, som jag uppfattar det, för att medarbetarna skulle kunna hävda uppfattningar som gick helt på tvärs med de idéer och inriktningar som Arbetsplatsens ledningsgrupp hade stakat ut, inte särskilt god. Irritationen över att vi som inte tillhör Arbetsplatsen ville uppehålla oss vid och problematisera i dessa frågor var märkbar: ”Medarbetarperspektivet” var villkorat och begränsat och under sådana förutsättningar tror jag inte modellen ”verksamhetsanknutna samtal” fungerar särskilt väl.

Et verksamhetsknutna samtalen bygger inte, som jag uppfattar det, på att deltagarna ska överta en annan persons uppfattningar om ”vad som gäller” eller få klart för sig vad som förväntas av en. Alla deltar i samtalen på lika villkor och ”levererar in” sina kunskaper, erfarenheter, sin personlighet och sitt sätt att se på saker i sin arbetsvardag – och får tillbaka andras kunskaper etc. Samtalen är i denna mening demokratiska och det är rätt att ha en egen uppfattning.

Mitt intryck är att det på Arbetsplatsen redan fanns en i många stycken färdigbearbetad och färdigdiskuterad ”ledningens uppfattning”, som rymde såväl värderingar om vad som är en god arbetsplats som planer om vilka aktiviteter som skulle behöva genomföras för att förändra och förbättra verksamheten. Det verksamhetsknutna samtalet sågs möjligen som ett verktyg för att ”trycka ut” dessa uppfattningar i organisationen. Medarbetarnas utrymme för att med sina erfarenheter etc. kunna nå inflytande på hur och vad i verksamheten och på Arbetsplatsen som skulle kunna förändras, var mycket snäv. När medarbetarna inte kunde sin läxa, inte förstod vad som förväntades av dem – och ett inifrån kommande förändringstryck riskerade ledningen sin auktoritet, såg denna ledning sig om efter en anledning att dra sig ur. I den meningen var medarbetarperspektivet villkorat och gällde bara så länge ledningens problem – och lösningsformuleringsprivilegium inte var hotat. Den förment mogna ledningen hade hela tiden en bakdörr i beredskap om ”folket skulle välja fel” och styra mot ett annat håll än vad ledningen tänkt sig. Denna bakdörr utnyttjade man på ett smart sätt och visar Arbetsplatsens rapport<sup>9</sup>, faktiskt så att man i stor utsträckning fick medarbetarna med sig mot de oförstående forskarna och divisionskontorsfolket.

---

<sup>9</sup> Arbetsplatsens rapport behandlar enligt projektledarna utsaga FoU-projektet ur Arbetsplatsens synvinkel. Den innehåller också en enkätundersökning av projektet och dess deltagare.

## **Faktorer som påverkade händelseutvecklingen**

Hittills har vi i en fallbeskrivning av händelseförloppet försökt lyfta fram att förberedelserna visar på en hel del otydligheter som hade behövt klargörande. Detta hade kunnat göras dels inom ramen för det planerade mötet med Arbetsplatsen dels inom ramen för Utvecklingsgruppen och dels inom ledningsgruppen. Men för att detta skulle kunnat ske hade vi alla behövt vara medvetna om otydligheterna och de villkor och förutsättningar som existerade för att bedriva verksamhetsutveckling med forskarstöd inom just denna organisation. Nu är inte erfarenheterna obrukbara för det.. Ovan har vi ur ett delvis teoretiskt perspektiv beskrivit hur komplext ledarskapsroll är vid verksamhetsutveckling – generellt och vid Verket.

Nedan följer några konkreta nedslag i det förlopp som beskrivits i föregående kapitel. De belyser enligt oss ytterligare bidragande orsaker till att förberedelserna inte ledde dit de skulle. Men låt oss först sammanfatta

### *Förutfattade meningar*

En viktig del i projektförberedelserna var att hitta en arbetsplats som lämpade sig för utvecklingsarbetet. För att underlätta valet av arbetsplats formulerade forskarna tillsammans med projektledarna en ”kravlista”. Projektledarna skickade dessutom på eget initiativ – utan forskarnas omedelbara kännedom men de informerades efterhand – en förfrågan till arbetsplatserna där de ombads att motiverade sin önskan om att vara med i projektet. Det har varit väldigt bra att i efterhand läsa dessa motiveringar.

Projektledarna och en av cheferna bedömde att det bara var Arbetsplatsen som levde upp till kravet att kunna lösgöra ett arbetslag om ca 20 personer till varje konferenstillfälle. En av projektledarna hade dessutom bra kontakter sedan tidigare med Gruppchefen på Arbetsplatsen. Dessa två faktorer innebar att ingen, varken forskare eller andra, egentligen reflekterade över vilken arbetsplats som var den mest lämpade, utifrån arbetsplatsernas egna motiveringar i förfrågningsunderlaget som hade skickats ut och besvarats.

Det räcker dock med att lösgöra 25 medarbetare när, som det visade sig, inte stödet och engagemanget för just detta projekt fanns i organisationens och Arbetsplatsens ledning. Det vore enligt ett sådant resonemang lämpligare att byta strategi och välja en annan metod än verksamhetssamtal, eller att använda samma metod men i en annan del av Verket. Om vi, forskare, projektledning och andra, tillsammans sett problemen komma hade forskarnas erfarenhet och projektledare och chefers kunnande om organisationen kunnat nyttjas och en annan väg kunnat valts.

### *Indirekt kommunikation*

Forskarnas kommunikation med Arbetsplatsen var avsiktligt förmedlad genom projektledarna. Skälet var att det inte skulle uppstå oklarheter om vem som ägde projektet och vem som hade huvudansvaret för att driva det framåt. Det gjordes tidigt klart att forskarnas insatser skulle vara dels handledning, dels att göra en vetenskaplig undersökning. Inte att driva projektet. I efterhand kan man konstatera att kontakten mellan forskarna och Arbetsplatsen var alltför indirekt. Den ledde till osäkerhet och en mängd missförstånd mellan de båda parterna, som i sin tur gav spelrum för olika viljor och föreställningar som aldrig kom fram i ljuset. Eftersom också projektledarnas kontakt med Arbetsplatsens ledning förmedlades – ofrivilligt – genom Gruppchefen, blev otydligheten och osäkerheten än större.

Följderna av indirekt kommunikation exemplifieras också av bristen på uppföljning av pilotkonferensen. Det gjordes aldrig någon utvärdering av struktur och innehåll från pilotkonferensen om hur man skulle fortsätta och vilken betydelse dialogerna skulle ha för det framtida utvecklingsarbetet på Arbetsplatsen. Forskarna gick förgäves och väntade på projektledarnas initiativ och omvänt. Resultatet blev att man använde samma frågor och upplägg utan att veta om det var något som Arbetsplatsen fortfarande ville satsa på.

### *Om att tolka och förstå*

Forskarna fick tidigt en känsla av att Arbetsplatsens ledning inte var med på noterna, en känsla de flera gånger tog upp med projektledarna. Dessa tolkade emellertid inte signalerna från Arbetsplatsens ledning som något problematiskt eller avvikande. Skälet kan ha varit att projektledarna tyckte sig känna förutsättningarna på Arbetsplatsen sedan tidigare. En annan förklaring kan vara att Verket inte har så stor erfarenhet av forskningsprojekt med fokus på verksamhetsutveckling och därför, naturligen, inte lärt sig att uppmärksamma de signaler som för en mer erfaren blick, framstod som alarmerande.

Ledningen på Arbetsplatsen saknade erfarenhet av konsekvenserna av att ha för många olika utvecklingsaktiviteterna igång samtidigt. Vad som kunde uppstå om de skulle krocka med varandra och att man därför tidigt måste välja vad man vill satsa på och inte.

Ett annat kunskapsproblem var forskarnas egen okunskap om hur Verket fungerar. Denna okunskap var delvis forskarnas egen förskyllan, en effekt av deras missriktade välvilja att inte lägga sig i förberedelserna till utvecklingsarbetet mer än vad deras uttalade roll förutsatte. Om de hade satt sig in i Arbetsplatsens förutsättningar på ett tidigt stadium hade de förmodligen kunnat påverka utvecklingen. Detta genom att betona och lyfta fram hur grundförutsättningarna i ett forskningsprojekt skiljer sig från ett projekt med konsulter. En väsentlig skillnad avser forskarnas behov av svar på ett antal frågor i olika omgångar. En annan är

deras behov av att dela med sig av sitt kunnande om såväl utvecklingsmetoder som organisations – och verksamhetsutveckling. Däremot säljer konsulter sina kunskaper och enbart är resurser för det senare. Detta kunde ha givit projektförberedelserna en annan riktning (se figur 6 nedan)

### *Dålig planering*

Pilotkonferensen gick bra, men deltagarna verkade aldrig utvärdera hur den skulle följas upp eller vilken betydelse den skulle ha i den framtida verksamhetsutvecklingen. Man planerade startkonferenserna med samma struktur och frågesällning som under pilotkonferensen. I själva verket var Arbetsplatsens ledning inte särskilt intresserade av att satsa långsiktigt i forskningsprojektet. Det blev tidigt ett projekt bland andra.

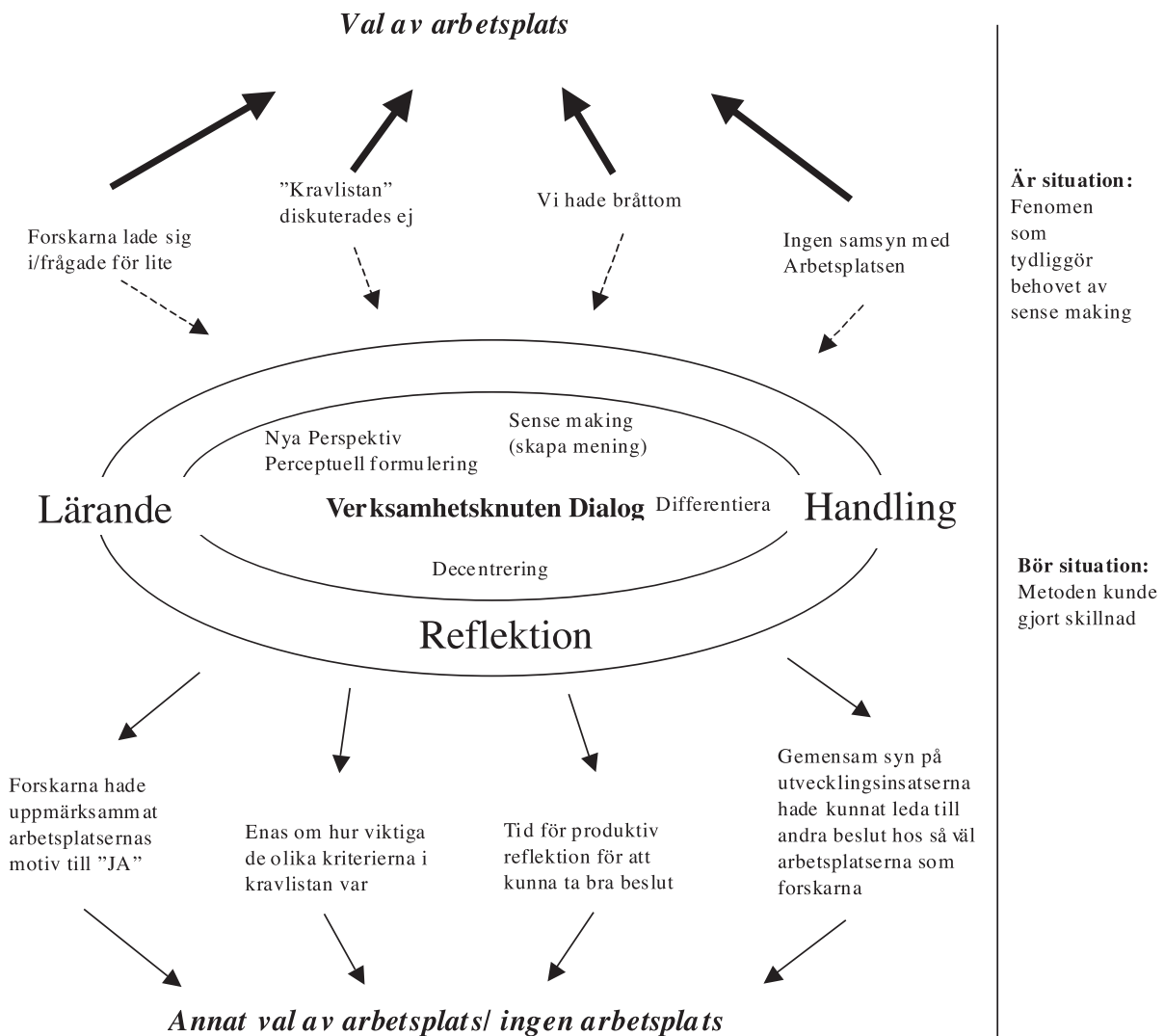
### **Meningsskapande gör skillnad**

Ovan har vi diskuterat några faktorer som på ett eller annat sätt handlar om brister i kommunikationen – om otydlighet, underlåtenhet och osäkerhet. Vi menar att det också finns avgörande mekanismer som hade kunnat ge projektet en positiv utveckling. Det handlar i själva verket om samma mekanismer som ligger bakom startkonferenserna och verksamhetsanknutna samtal – att skapa mening eller ”to make sense”, med Weicks ord. På ett ställe skriver Weick att mening är:

[n]ågonting som bevarar rimlighet och sammanhang, någonting som är resonabelt och möjligt att minnas, någonting som förkroppsligar tidigare erfarenheter, någonting som ger resonans hos andra människor, någonting som kan konstrueras i efterhand, men som också kan användas i förhand, någonting som fångar både känslor och tankar, någonting som tillåter försköning för att passa nuvarande underligheter, någonting som är roligt att konstruera. I korthet, det som är nödvändigt i sense making är en bra historia.

(Weick 1995, s. 61)

De verksamhetsanknutna dialogerna, i den tappning som forskarna och Verket valde att arbeta med dem, hade kunnat rädda situationen om samtalens förutsättningar hade respekterats. Om det planerade mötet i samband med den andra startkonferensen blivit av hade en tydligare fortsatt strategi kunnat fastslås för hur medarbetare och andra berörda tillsammans skulle kunna använda modellen. Och om Arbetsplatsen hade berättat om de ville eller inte ville räkna in sina aktiviteter i en gemensam mätning. Forskarna hade kunnat förklara att som forskare måste man kunna visa det man mäter och därmed skulle det vara nödvändigt att räkna in Arbetsplatsens övriga aktiviteter. Allt detta skulle ha passat in i differentieringsprocessen. I nästa steg hade gruppen decentrerat, dvs. förstått varandras perspektiv.



**Figur 6.** En sammanfattning av hur meningsskapande kunde ha gjort skillnad. Av figuren framgår bl.a. hur forskarna inte ordentligt uppmärksammade och tog ställning i vissa skeden av projektförberedelserna – och att det fick konsekvenser.



## EPILOG

I inledningen till denna rapport talade vi om förutsättningarna för en hållbar verksamhetsutveckling och om att det i slutändan är ledningens beslut och handlingar som skapar dessa förutsättningar. De två viktigaste egenskaperna hos ledningen (inom olika nivåer i organisationen), konstaterade vi är i detta sammanhang kunskap om den egna organisationen och ett intresse av att ta fullt ansvar för utvecklingsarbetet. Det handlar om att besitta s.k. actionable knowledge, handlingsinriktad kunskap (Argyris 2003). Ledningen måste kontinuerligt försöka hålla en känslig balans mellan berörda intressenters legitima behov och ambitioner. När det gäller medarbetarna är det viktigt att människorna och deras kunskaper och erfarenheter nyttjas och utvecklas i verksamheten. En väg mot hållbarheten är därför att skapa utrymmen för verksamhetsanknuten reflektion. Reflektion är en central komponent i allt tänkande, beslutsfattande, begripliggörande och lärande. Om vi inte reflekterade på vad vi varit eller är med om, så skulle vi bara stapla en oändlig serie händelser i vårt minne. Men om vi reflekterar kan vi knyta ihop vissa trådar till erfarenhet och kunnandet som vi kan återanvända till, använda och utveckla. Detta gäller oss som individer och även som kollektiv.

Denna analys är enligt oss användbar när det gäller förberedelserna av FoU-projektet på Verket – ett projekt som denna gång aldrig lämnade ritbordet. Man kom inte överens med arbetsplatsens ledning om att tillsammans prioritera sakfrågorna i uppdraget eller hur man skulle gå tillväga. Projektet kom inte igång så att sakfrågorna överhuvudtaget kunde behandlas. Man avbröt en ”förstudie” som förhastades på grund av administrativa och i viss mån politiska överväganden. Studien lades inte upp för att matcha den rådande kulturen och den organisatoriska kompetensen i organisationen. Det kom att bli ett hastverk på distans, där flera aktörer efteråt upplevde att de inte tilldelat projektet tillräckligt engagemang inledningsvis.

Men resultatet har enligt vår analys flera positiva drag som förstudien saknade. Två chefer inom sektors myndigheten fortsatt tillsammans med projektledarna och forskarna att analysera förutsättningarna för en bred förankring av verksamhetsutveckling inom verket. Denna fråga nalkades genom en analys av hur förberedelserna för hur en forskarstödd verksamhetsutveckling kunde ha skett. Om man tidigt lyckats identifiera varandras synsätt, skillnader och likheter och samarbeta med stöd i metoden verksamhetsanknuten dialog kunde man troligen nått längre. Med en fördjupad förståelse av organisationen och av de krav som ställs på olika nivåer. En medveten balans mellan olika gruppers intressen och ambitioner, mellan utveckling och drift, mellan struktur och process, är förutsättningarna för verksamhetsutveckling nu starkt förbättrade.

Som organisationsforskare är vi rätt övertygade om att förberedelserna hade kunnat fortsätta om det planerade mötet ägt rum vid det tredje konferenstillfället och att problemen och missförstånden kunnat rättas till. Vår hypotes är att problemen hade lösts om vi alla hållit oss till de verksamhetsanknutna samtalsförutsättningar, samt att öppet och förutsättningslöst undersökt varandras synsätt för att hitta en gemensam tolkning av hur medarbetarna ser på verksamheten. Om projektmötet hade ägt rum hade vi kunnat undersöka de inblandades förmåga att differentiera – dvs. se på skillnader och olikheter om händelseutvecklingen – på ett konstruktivt sätt. Projektgruppen och Arbetsplatsen troligen kunnat skapa nya gemensamma perspektiv och därigenom kunnat fortsätta ett arbete som skulle gynna alla deltagare. Forskarna hade kunnat få hypotesen prövad, metoden utvärderad och kunskap förmedlad om detta.

En av projektledarna skriver avslutningsvis:

Jag vill avslutningsvis säga att detta projektavbrott inte kan lastas på någon enskild person. Jag har i delar av min berättelse fokuserat på några personer som jag under en kortare tid lade ett stort ansvar på och inte minst på mig själv. Så här i efterhand, när jag ser hela processen, framstår det som tydligt hur en mängd händelser eller icke-händelser har fört projektet dit det är idag. Detta har varit ett kommunikationsprojekt i alla dess delar vilket är svårt att bedriva på distans. Jag tror fortfarande på våra idéer och att vi behöver ett utvecklingsprojekt av detta slag som fokuserar på och fångar våra medarbetare men jag vet inte hur vi kan få ett ledarskap som kan möta upp. Våra maktstrukturer är starka och det finns nog en stor rädsla för att släppa kontrollen.

Jag har lärt mig mycket och hoppas att detta projekt kan bidra med att vi förmodar titta på oss själva och hur vi bedriver vår verksamhetsutveckling – allt skall ske samtidigt och utifrån ett ovanperspektiv.

Den administrativa chefen på Verket får de sista orden:

Jag tror inte att det är det här projektet som har havererat. Det kan vid en första anblick tyckas så, men jag tror faktiskt att det här projektet kommer att vara oss till stor hjälp till självhjälp – givet att vi har vilja och ork att ta till oss allt det positiva som ryms i det arbete som gjorts.

Jag har under denna resa inte funnit anledning att ompröva eller komma till annan ståndpunkt vad beträffar nyttan och möjligheten med den modell ”Verksamhetsanknutna samtal” som presenterats. Jag förstår naturligtvis att vi i och med avbrottet inte haft möjlighet att se hela vidden av forskningsprojektet och dess framtida möjligheter för Sektormyndigheten, vilket jag djupt beklagar.

Med stort TACK till er alla

## REFERENSER

- Antonovsky, Aron (1987): *Unraveling the Mystery of Health: How people manage stress and stay well*, San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Argyris, Chris (2003): Actionable knowledge. ur H. Tsoukas & C. Knudsen (red.) *The Oxford Handbook of Organizational Theory. Meta-theoretical perspectives*. Oxford: Oxford University Press, s. 421–52.
- Bjerlöv, Monica & Docherty, Peter (2005): “Collective Reflection under Ambiguity”, ur D. Boud, P. Cressey & P. Docherty (red.) *Productive Reflection at Work: Learning for Changing Organizations*. London: Routledge.
- Bjerlöv, Monica & Palm, Kristina (2005) På jakt efter en hållbarare organisation. *Management of Technology*, 2005:1, 4–5.
- Bjerlöv, Monica & Palm, Kristina (2004): *Erfarenheter från en dialogmetod som stöd vid participativ organisationsutveckling*. Göteborg: IMIT Working paper 2004:139.
- Bjerlöv, Monica. (2002): “Deutero-Learning and Sustainable Change“, ur P. Docherty, J. Forslin & A.B. ”Rami” Shani (red.) *Creating Sustainable Work Systems: Emerging perspectives and practice*. London: Routledge, s. 190–200.
- Bjerlöv, Monica (1999): *Om lärande i verksamhetsanknytna samtal: En studie om prat och lärande i möten på en arbetsplats*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet Skriftserie Arbete och Hälsa, 1999:1.
- Bushe, G.R. & Shani A.B.(Rami) (1991): *Parallel Learning Structures: Increasing Innovations in Bureaucracies*, Reading, MA: Addison Wesley.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990): Absorptive capacity: “A new perspective on learning and innovation“, i *Administrative Science Quarterly*, 35, s. 128–152.
- Docherty, Peter (1994): *Lärariket – vägar och vägval i en lärande organization*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet och Utbildningsradion.
- Ekvall, Göran (red.) (1966): *Navigatör och Inspiratör: Om chefer, ledarskap och förändring*. Lund & Stockholm: Studentlitteratur och FA-rådet.
- Fiedler, F. (1967): *A theory of Leadership Effectiveness*. New York: MacGraw Hill.
- Forslin, Jan & Fredholm, Eva (1996): *Att Reflektera över Praktiken, Om organisatoriskt lärande inom Volvo*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Gustavsen, Bjørn (1989) *Creating Broad Change in Working Life: The LOM programme*. Ontario: Ministry of Labour: Quality of Life Centre.
- Gustavsen, Bjørn (1985) Reformer på arbetsplatsen och demokratisk dialog. Ur Jan Odhnoff & Casten von Otter (red.) *Arbetets rationaliteter*. Stockholm: Arbetslivscentrum.

- Hersey, P. & Blanchard, K. (1977): *Management of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Jönsson, Sten (2002): ”Ledarskap, ansvar och komplexitet”, ur A. Danielsson & I. Holmberg, (red.) *Ledarskapets olika skepnader – exemplet Hallandsås*. Lund Studentlitteratur, s. 155–169.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996): *The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kegan, Robert & Lahey, Lisa L. (2001): ”The Real Reason People Won’t Change”. *Harvard Business Review*, November, s. 85–92.
- Kockum, T.A. & Useem, M. (1992): ”Creating the Learning Organization”, ur T.A. Kochan & M. Useem (red.) *Transforming Organizations*, New York: Oxford University Press, 391–406.
- Lennerlöf, Lennart (2004): ”Elva små ledningsöversikter”, ur M. Utbult (red.) *Ledarskap i kommuner: Forskningsfrukter och tankeföda från chefsberättelser*. Stockholm: Svenska Kommunförbundet, s. 19–45.
- Lennerlöf, Lennart (1989): *Arbetsledning i förändring: Ett socialpsykologiskt perspektiv*. Stockholm: Liber
- Lennerlöf, Lennart (1968): *Supervision, situation, individual, behaviour and effect*. Stockholm: PA-rådet.
- Lind Nilsson, Iréne (2003): ”Ledarskap i kritiska situationer”, ur I. Holmberg och R. Henning (red.) *Offentligt ledarskap: om förändring, förnyelse och ledarideal*, s. 111–129.
- Olve, N.G., Roy, J. & Roy, S.. (2003): *Making Scorecards Actionable: Balancing strategy and control*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Shani, A.B. Rami & Docherty, Peter (2003): *Learning by Design: Building sustainable organizations*, Oxford: Blackwell Publishers.
- Svedberg, Lars (2003): *Gruppsykologi: Om grupper, organisationer och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Weick, E. Karl. (1979): *The Social Psychology of Organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Weick, E. Karl. (1995): *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- 1 För en mer detaljerad beskrivning av start- och dialogkonferenserna se Bjerlöv & Palm (2004).
- 2 Läs mer i Bjerlöv (2002), Bjerlöv & Docherty (2005) samt i Bjerlöv & Palm (2004 och 2005).
- 3 Se Bjerlöv & Palm (2004) för mer detaljer.
- 4 Se rapport 2 av Bjerlöv & Palm, 2004.
- 5 Ledningsgruppen består av tre sektionschefer, fem divisionschefer och sektionschefernas chef.
- 6 Capability är ett engelskt ord för en organisatorisk kompetens. Den brukar omfatta olika individuella eller grupp-kompetenser samt särskilda organisatoriska rutiner och regler.
- 7 Lev.precision: leveransprecision, kundens krav att kunna ta emot en produkt eller tjänst på en i förväg överenskommen tidpunkt.
- 8 En kritisk situation enligt Lind Nilsson är en händelse av vikt, något ovanligt som avviker från de förväntade, det kan vara både i positiv och negativ bemärkelse.
- 9 Arbetsplatsens rapport behandlar enligt projektledarna utsaga FoU-projektet ur Arbetsplatsens synvinkel. Den innehåller också en enkätundersökning av projektet och dess deltagare.