



VINNOVA RAPPORT
VR 2012:12

DEN KOMPETENTA ARBETSPLATSEN

T SAMSPEL SAMTAL KOLLEKTIVT ORD KUNSKAPSDEL
RD LÄRANDE KUNSKAPSSPRIDNING REGISSÖR SOC
CESS REGISSERA KOMMUNIKATION DIALOG LÄRANDE
RPROCESS LÄROBJEKT LÄRTILLFÄLLEN KOMPETENT
SUTVECKLING DISTRIBUTERAT ENGAGEMANG KONSTR
ID PROFESSIONELL MILJÖ PROFESSION INDIVID GR
TIV SAMVERKAN RELATION ORGANISATION ORGANIS
NING FÖRÄNDRINGSPROCESS FÖRÄNDRINGSLEDNIN
EKTION INNOVATION ORGANISATORISKA INNOVATION
TENS INNOVATIONSKOMPETENS INNOVATIONSFÖRM
LANDSKOMPETENS LEDARSKAP RELATIONELL KOMPE
LITET ARBETSPLATS HUMANIVITET KOLLEKTIV KOLLE
ÖRMÅGA KOLLEKTIV FÖRSTÅELSE PROCESS ARENOR
OSYSTEMSPONTANA PROCESSEPKONCEPTUALISERI

DEN KOMPETENTA ARBETSPLATSEN

INNEHÅLL

Den kompetenta arbetsplatsen	4
Organisatoriska innovationer utvecklar företag	9
Samverkan – avgörande för lyckade produktintroduktioner	12
Förändring behöver konstruktivt motstånd	16
Relationell kompetens – när ett plus ett blir tre	18
Sanningens ögonblick – om det lärande mikrosystemet i vården	20
Utan socialt samspel förblir tekniken och kunskapen stum	23
Bra samtal skapar den kompetenta arbetsgruppen	26
Lärande på arbetsplatsen gynnar innovativt arbetssätt	30
Reflektion för handling och förändring	34
En metod för innovationer i arbetets vardag	36
Designprocessen skapar innovationstänkande i små företag	40
Modell för kollektiv kompetens	43
Från individuell till kollektiv kompetens	46
Kompetensförsörjning bör inte standardiseras	48
Att arbeta i gränslandet	51
Dialog viktigt för att skapa innovativt arbetsklimat	53
Från kunskapsutveckling till kunskapsanpassning	56

FÖRORD

Kunskaper, erfarenheter och färdigheter är det som skapar organisationers förmåga att anpassa och utveckla sig i takt med nya förutsättningar och krav i omvärlden.

Den kompetenta arbetsplatsen är en av flera satsningar inom VINNOVA som fokuserar ledningens och arbetsorganisationens betydelse för verksamhetens effektivitet och långsiktiga innovationsförmåga. Inom ramen för denna satsning har forskningsprojekt undersökt villkoren för att utveckla och omsätta individers kompetens och idéer i nya produkter och processer. Det specifika syftet har varit att påverka synen på kompetens och samtidigt utveckla handlingsinriktad kunskap om hur man skapar kompetenta arbetsplatser.

Ambitionen bakom denna skrift har varit att göra resultat från forskningsprojekten i *Den kompetenta arbetsplatsen* tillgängliga för en bredare krets. I 17 artiklar beskrivs och diskuteras villkor och former för lärande, förändring och innovation. Vår förhoppning är att de samlade insikter som projekten redogör för kan bidra till nya sätt att betrakta, förstå och tänka om arbetets organisering och ledning för ökad kompetens, lärande och innovationsförmåga.

Forskningsprojekten har sin utgångspunkt i reella verksamhetsbehov och skapar nytta genom att bidra med nya synsätt, skapa nya verklighetsgrundade sanningar och etablera nya arbetssätt. När detta sker i samverkan med företag och andra organisationer inleds lärprocesser som lokalt leder till förnyad kunskap och kompetens. Forskningen leder också till böcker, artiklar, fallbeskrivningar och inte minst viktigt, till underlag för undervisning av verksamma och blivande chefer, ledare och andra som har till uppgift att styra och planera såväl den löpande verksamheten som insatser för förnyelse och kompetensutveckling.

Det är flera att tacka för denna skrift. Forskarna och deras samarbetspartners i medverkande företag för deras engagemang och ansträngningar att klarlägga olika faktorer och aspekter av den kompetenta arbetsplatsen och därigenom öka vår kunskap om dess förutsättningar. Marianne Döös som formulerade och initierade forskningsprogrammet. Ytterligare ett stort tack vill vi rikta till Gunhild Wallin, (följjournalist i programmet) och Annbritt Ryman som tillsammans har planerat och drivit skrivprocessen och i vissa delar bearbetat texter för att ensa formen.

Stockholm i december 2012

Ulf Holmgren
*Avdelningschef,
Produktion och arbetsliv*
VINNOVA

Klara Adolphson
*Enbetschef,
Arbetsorganisation och ledning*
VINNOVA

Den kompetenta arbetsplatsen

BAKGRUND

De som aktivt arbetar med att utveckla sin arbetsorganisation i syfte att skapa bättre förutsättningar för att ta tillvara medarbetarnas kunskaper och erfarenheter förefaller ha bättre framtidsutsikter i termer av konkurrenskraft och tillväxt än de som inte gör det. Inte alldeles överraskande – i en kunskapsekonomi blir kompetensförsörjning och kompetensutveckling en allt mer avgörande fråga för företag och organisationer.

Vid sidan av kompetens har även innovation och innovationsförmåga kommit allt mer i fokus. Organisationer som förmår omsätta medarbetares kompetens, idéer och nätverk i innovativa processer och kontinuerligt förbättra sina produkter och processer har sannolikt goda förutsättningar att hantera en ökad internationell konkurrens och innovationstakt.

Att stödja innovationssystem och starka innovationsmiljöer på nationell, sektoriell och regional nivå är viktigt, dock inte tillräckligt. Även den enskilda organisationens innovationsförmåga behöver stöd för att utvecklas. Vi vet, inte minst från tidigare forskning, att kompetens i organisationer är mer än en fråga om den enskilda individens personliga tillgång. Vi vet också att kompetensutveckling och lärande sker på flera sätt, i flera sammanhang. Det finns dock många goda skäl att ytterligare öka vår kunskap om hur kompetens blir till och utvecklas i interaktioner och relationer på en arbetsplats, samt hur arbetet kan organiseras för att främja den kompetensutveckling som såväl innovationsförmåga och effektiv produktion förutsätter.

Under våren 2007 lyste VINNOVA ut medel för forskning om *Den*

kompetenta arbetsplatsen. Efter att ansökningarna bedömts av sakkunniga från akademien, näringslivet och samhällsinstitutioner beviljades 19 forsknings- och utvecklingsprojekt finansiering (från 675 000 kronor till 4.5 miljoner). Projekten var på olika sätt inriktade mot att förbättra villkoren för verksamhetsrelevant kompetens, och därigenom verksamhetens effektivitet, innovationsförmåga och resultat. De var av olika längd och löpte under perioden 2007 – 2012. Forskarna i projekten kommer från ett antal olika ämnen som pedagogik, företagsekonomi och design. Ett stort antal små och stora företag har medverkat i projekten, liksom offentliga organisationer.

I denna skrift presenteras i populärvetenskaplig form resultaten från projekt som fick finansiering i utlysningen. Inledningsvis ges en kort bakgrund om nya förutsättningar för dagens arbetsliv och kompetensbegreppet följt av ett sammandrag av vad respektive projekt finner utmärkande för *Den kompetenta arbetsplatsen*.

ARBETSLIV I FÖRÄNDRING

Det personliga ansvarstagandet i arbetslivet har ökat som ett resultat av bl a allt högre utbildningsnivåer och en generell trend mot ökad individualisering. Dagens medarbetare vill inte betraktas som enbart underställd eller utförare av det som andra beslutat. Man vill se sig själv som en *professionell aktör* som förmår fatta egna beslut och uppfattas som ansvarstagande. Arbetslivets transformation har på så sätt förändrat bilden av förhållandet mellan chef och medarbetare – bägge betraktas i högre grad som medskapare av arbetets form, innehåll och resultat (Rydén, 2005).

I arbetslivet ser vi även att den fasta organisationsformen tenderar att ersättas av mer informella och tillfälliga strukturer. Allt fler verksamheter bedrivs i projektform och i löst sammansatta arbetsgrupper. Som en konsekvens ingår medarbetare ofta i flera olika arbetsteam, med olika mål och arbetsmetoder. Detta gränsöverskridande arbetssätt ställer krav på att ständigt söka ny kunskap, sätta sig in i nya områden och skapa allianser mellan kompletterande kompetenser.

Om företag och organisationer ska kunna nå sina mål och vara konkurrensdugliga måste de aktivt bidra till att arbetsorganisatoriska principer, förhållanden och stödsystem är förenliga med de förutsättningar och förväntningar som råder i det moderna arbetslivet.

KOMPETENS OCH LÄRANDE I ARBETSLIVET

Traditionellt har begrepp som kompetens, kunskap och lärande varit relaterade till kurser och annan formell utbildning. Men, kompetens omfattar mycket mer än formell utbildning och kompetensnivå. I ett organisatoriskt sammanhang kan kompetens förstås som individens förmåga att utföra ett arbete eller en arbetsuppgift genom att tillämpa sina kunskaper, erfarenheter och färdigheter (Löwstedt och Stymne, 2002).

En individs kompetens avser något specifikt, den bidrar till handlingsförmåga i relation till en viss uppgift och därmed också till hur uppgiften definieras och kan förstås (Ellström, 1992; Ohlsson & Stedt, 2003). Att beskriva kompetens i största allmänhet blir mot denna bakgrund tämligen poänglöst

Lärande är den process som genererar kunskap och kompetens.

Det finns idag starkt stöd för och enighet om att en betydande del av den kompetens som arbetslivet kräver är informell eller erfarenhetsbaserad och byggs upp genom individers lärande i det dagliga arbetet (Lave & Wenger 1991; Boud & Gerrick 1999). På en arbetsplats utvecklas kompetens ofta i samarbete kolleger emellan, man lär av och med varandra (se t ex Larsson, 2004). Det kan också beskrivas som att kompetensen bärs upp av interaktiva processer – processer som pågår som relationer mellan människor (Döös, 2004).

Det formella lärandet har ibland kritiserats för att lämna den relationella aspekten av kompetens och lärande därhän, vilket skulle kunna förklara varför kunskaper som lärs in i traditionella utbildningssituationer har svårt att få genomslag i praktiken. Men, kritik har även riktats mot det erfarenhetsbaserade lärandet. Det informella lärandet riskerar att begränsa utrymmet för att tänka nytt eller värre, vara konserverande och hålla tillbaka kraften till förändring.

Lärande sker via individer, under påverkan av den sociala miljön. För att handla kompetent i samspel med andra kollegor krävs en viss insikt om villkoren för andras agerande, en förmåga att föreställa sig hur andra människor funderar och resonerar kring en uppgift och en medvetenhet om andras kompetenser och förutsättningar (Weick & Roberts, 1993). Dessutom, för att kunna aktivera andras kunnande och dra nytta av de kunskaper som inbäddats i företagets strukturkapital, krävs även en kompetens att samverka och samspela (Löwstedt & Stymne, 2002; Larsson, 2004).

Ett ökat fokus på samverkan i grupper och team gör kollektiv kompetens och kollektivt lärande

till centrala begrepp i forskningen om lärande i arbetslivet. Kollektivt lärande kan sägas inträffa när individer genom kommunikation, interaktion och reflektion (i handling) gemensamt förändrar sin förståelse av en situation eller uppgift och när samförstånd kring hur den bäst klaras av. Resultatet är en gemensam handlingsarena (Döös & Wilhelmson, 2005). På så sätt får den kollektiva kompetensen en ”hemvist” i arbetsteamets medlemmar och deras tolkning av uppgiften – den svävar inte fritt (Granberg, 2000). En viktig uppgift för organisationer som vill påverka utvecklingen av kollektiv kompetens blir därför att skapa förutsättningar för interaktioner på gemensamma handlingsarenor.

Att organisera för lärande i vardagen framstår som en förutsättning för att åstadkomma den kompetenta arbetsplatsen. Det handlar om att ordna förutsättningar för både vanliga och ovanliga arbetsuppgifter, förutsättningar som är i samklang med lärandets processer (Larsson & Löwstedt, 2002). I det sammanhanget behövs kunskaper om såväl individuella och kollektiva som organisatoriska lärprocesser.

FORSKNINGSPROJEKTEN

De forskningsresultat som presenteras i denna skrift belyser alla olika aspekter av *den kompetenta arbetsplatsen*. I huvudsak handlar artiklarna om organisationers förmåga att utveckla och omsätta kompetens i vardagsarbetet – från vardagsarbetets problemlösning och chefers agerande till arbetsplatsers system och strukturer.

De aspekter och faktorer som lyfts fram har synbart betydelse för hur företag och organisationer förmår engagera och ta tillvara medarbetares

kompetens för att åstadkomma förnyelse och innovation. Mångfalden illustrerar den komplexitet ämnet och frågeställningarna rymmer och kan ses som en möjlighet att angripa utmaningen från flera olika håll. Å andra sidan kan ingen enskild faktor eller strategi ensamt beskriva eller förklara hur man bäst åstadkommer den ”optimalt” kompetenta arbetsplatsen – de hänger ihop och är beroende av varandra. Det krävs av allt att döma att de olika strategierna och åtgärderna är bra utformad i sig och kan samspela effektivt.

Gemensamt för projekten är även att de lyfter fram den kollektiva kompetensen som avgörande för en organisations konkurrenskraft och innovationsförmåga. Det tycks missvisande att reducera kompetensbegreppet till enbart individuella färdigheter och förmågor. Synsättet att kompetens främst är individuell är snarare en hämsko i många organisationer, såväl i det löpande arbetet som i relation till innovation och förnyelse.

Enligt artiklarna utmärks *den kompetenta arbetsplatsen* av:

att förmågan att hantera organisatoriska innovationer är lika närvarande och utvecklad som förmågan att hantera tekniska innovationer.

att arbetsplatsen betraktas som ett system för lärande och innovation, och inte enbart som ett system för produktion.

att med avsikt organisera för samverkan mellan olika delar av den egna organisationen, men också med leverantörer och andra externa aktörer.

att konstruktivt motstånd mot förändringar välkomnas som ett sätt att driva fram nya lösningar på komplexa, komplicerade frågor.

att vara medveten om och bekräfta den relationella kompetensens betydelse.

att se, förstå och förmå sprida lärdomar från den lilla gruppen (mikrosystemet) till andra grupper och andra nivåer i organisationen.

att både den tekniska och den sociala utvecklingsprocessen vårdas parallellt och med lika stor omsorg när organisationen står inför utmaningen att utveckla ny teknologi.

att chefer intar regissörens roll för att främja samarbete och lärande, samtidigt förmår skapa förutsättningar för att alla medarbetares idéer ska komma fram.

att det finns system och strukturer vid sidan av de formella utvecklingsprocesserna som inte bara tillåter utan även stimulerar initiativ till förnyelse.

att det ges utrymme för samtliga i organisationen att strategiskt och handlingsinriktat reflektera över möjligheter att förbättra och förändra verksamheten.

att medvetet påverka sannolikheten för kreativitet, lärande och förnyelse i vardagsarbetet genom att värna och ta till vara processer som förekommer spontant i organisationen.

att utvecklingsidéer visualiseras med skisser och prototyper för att underlätta kommunikationen och överbygga olikheter i synsätt mellan olika kompetenser.

att utveckla organisationens och gruppernas kollektivförmåga och kompetens, så att medarbetare lär av varandra men också utnyttjar varandras kunskaper för att inte själva behöva lära sig allt.

att tillämpa metoder som stöd för att överföra individuella kompetenser till gemensamma kollektiva kompetenser.

att aktiviteter för kompetensförsörjning är anpassade till de lokala förutsättningarna, snarare än till standards baserad på kartläggning av generell kompetens.

att bekräfta och skapa förutsättningar för deltagare som rör sig mellan olika projekt och organisationer, så att de samtidigt utvecklar både projektet, organisationen och sig själva.

att skapa förutsättningar för en stark gemensam identitet som gör att alla vill dela med sig av sin formella och tysta kunskap.

att förmå balansera mellan utvecklings- och anpassningslärande och skapa utrymme för flera i organisationen att bidra till kompetensutveckling och innovation.

Pär Larsson,
Programledare, VINNOVA

Cassandra Marshall,
Programledare, VINNOVA

Referenser

- Boud, D. & Gerrick, J. (Eds), (1999) *Understanding learning at work*. London: Routledge.
- Döös, M. (2004) *Arbetsplatsens relationik – om vardagens lärande och kompetens i relationer*. Arbetsmarknad och Arbetsliv, Vol. 10. Nr 2, sid. 77-93.
- Döös, M. & Wilhelmson, L. (2005) *Kollektivt lärande. Om betydelsen av interaktion i handling och gemensam handlingsarena*. Pedagogisk forskning i Sverige, 2005, Årg. 10. Nr 3/4, sid 209-226.
- Granberg, O. (2000) *Arbetslag och kollektivt lärande*. I Försvarmakten: Pedagogiska grunder. Stockholm Försvarmakten.
- Larsson, P. (2004) *Förändringens villkor. En studie av organisatoriskt lärande och förändring inom skolan*. Avhandling vid Ekonomiska Forskningsinstitutet, Handelshögskolan i Stockholm.
- Larsson, P., & Löwstedt, J. (2002) *Borde vi inte satsa på Knowledge Management? Om organisering av system för lärande*. I Löwstedt, J. & Stymne, B. (red), *Scener ur ett företag. Organiseringsteori för kunskapssamhället* (sid. 93-116). Lund: Studentlitteratur.
- Lave J. & Wenger, E. (1991) *Situated learning. Legitimate peripheral participation*. New York: Cambridge University Press.
- Ohlsson, J. & Stedt, L. (2003) *Organiserande och kollektivt lärande. Ett organisationspedagogiskt perspektiv på lärande organisation i praktiken*. Paper till HSS-konferens 2003, Ronneby, 14–16 maj, 2003.
- Rydén L (red) (2005) *Att höra skillnad på god och dålig ledning*. Abonnemangsrapport 108. Degerfors: Samarbetsdynamik AB
- Weick, K. & Roberts, K. (1993). *Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks*. Administrative Science Quarterly, v 38:3, s. 357-381.

ORDNA

I strukturen och kulturen finns inbyggt hinder och möjligheter för utveckling av arbetsorganisation och kompetens. Hur, med vilka principer och strategier kan och bör verksamheter organiseras för att hjälpa fram den kompetenta arbetsplatsen?

Organisatoriska innovationer utvecklar företag

Att få organisatoriska innovationer att fungera i en redan väletablerad verksamhet är en komplex och tidskrävande uppgift. Dessa kan dock vara lika viktiga för företagen som de teknologiska. Ett exempel är Ericsson Multimedia som lyckades halvera sina ledtider i utvecklingsverksamheten genom en ny organisation med bas i ett stort antal små snabba team.

Företag som verkar i miljöer karakteriserade av snabba teknologiska och marknadsmässiga omvärldsförändringar måste ständigt utveckla sin verksamhet. Detta är något vi ständigt påminns om. Ofta framhålls förmågan att hantera teknologiska innovationer som central, men att kunna hantera organisatoriska innovationer kan vara minst lika viktig.

De företag som ingår i denna studie har introducerat en sådan organisationsinnovation. Projektet omfattar fallstudier av tre företag som beslutat ändra sitt arbetssätt genom att introducera nya former eller verktyg för organisering.

Ett av fallen handlar om omvandlingen av utvecklingsverksamheten inom Ericsson Multimedia, som gått från en traditionell "Project Management" filosofi med en bas i stora, långa projekt till en "Agile Management" filosofi med en bas i många små, snabba team. Vår andra studie handlar om hur en utvecklingsenhet inom Tetra Pak introducerat "roadmapping". Det innebär att de tagit fram en marknadsmässig och teknologisk färdplan för att få ökat fokus på samordning och kompetensförsörjning i ett långsiktigt utvecklingsperspektiv. I det tredje fallet introducerar en detaljhandelskedja ett nytt logistiksystem. Den

tidigare decentraliserade organisationen, med relativt självständiga butiksenheter, skulle omvandlas till en mer centraliserad struktur och därmed nya krav på kollektiv kompetens. Delstudierna pågår fortfarande, men beskrivs här i sina slutfaser:

ERICSSON AGILE

Från att 2005 ha bedrivit sin utvecklingsverksamhet i stora långa projekt, omfattande ett hundratal personer och en total tid av ett till två år har Ericsson Multimedia genomgått en fundamental omvandling. Idag är ett 60-tal små agila Team, bestående av 6-8 personer, kärnan i denna verksamhet och man kan konstatera att enheten reducerat sina ledtider med långt över 50 procent. Enligt gjorda mätningar av "agile mognad" har man också kommit en bra bit på vägen i att etablera ett agilt tänkande i utvecklingsorganisationen. Målet med dessa mätningar är att se hur framförallt teamen följer vissa fastslagna "agila" principer, utvecklar idéer om hur de kan dra nytta av dessa samt fortsätter att utveckla sitt agila arbetssätt.

"En sak är att ha en checklista på sju principer och säga att vi gör alla dessa saker, men det betyder inte att man förstår hur man som team kan ha verklig nytta av dem."
(Manager)

Studien följer utvecklingsenhetens omvandling från 2005 till 2011 och beskriver dess olika faser, de lärdomar som gjorts och de steg som tagits för att etablera den Agila modellen. De två första åren studeras retrospektivt medan vi från 2007 och framåt följer utvecklingen i realtid. Enhetens Change Manager, Dan-Magnus Svensson, har under de två senaste åren kommit att alltmer bli en med-

arbetare i projektet. Det medför att de tolkningar, lärdomar och rapporter som projektet resulterar i kan ses som en samproduktion mellan forskare och praktiker.

Sex år är en lång tid och speglar den utmaning det är i att införa en organisationsinnovation i en verksamhet som redan har ett väletablerat arbetssätt. När ett sätt att arbeta har utvecklats och förfinats under många år, tenderar lärdomar att tas för självklara och finns där enbart som ett slags 'tyst kunskap'. Följden blir att det är svårt att artikulera hur man faktiskt arbetar, att beskriva hur rutiner bör ändras, vilka kompetenser som krävs och vilka aktiviteter och beteenden som måste glömmas. Att införa ett starkt annorlunda och nytt arbetssätt i en stor och komplex utvecklingsorganisation som Ericsson Multimedia, var därför en verklig utmaning.

"Vi har konsulterat många "gurus" inom området och de tvivlar på att det kan lyckas. Men det finns ingen väg tillbaka, att lyckas är enda möjligheten." (Manager)

Analysen av denna omvandling visar att den varken är en planmässig eller rätlinjig process. Istället måste den förstås som en lärprocess över tiden, där 'lessons learnt' i en fas utgör basen för reflektion kring vad som bör fokuseras i nästa fas. I studien beskrivs hur detta gestaltas genom ett antal faser som följer på varandra. De kallas "Streamline Development", "Enhanced Streamline", "Basic Agile", "Enhanced Agile" och slutligen enbart som "Agile". Vi har sett hur utvecklingen kan förklaras av lärprocesser hos såväl förändringsledningen som hos dem som arbetar operativt med utvecklingsarbete. Ledningens lärprocess blir här en

slags 'visionsledd upptäcktsresa', där klättrande uppför det agila bergsmassivet gör att nya problem och möjligheter blir synliga allteftersom och att de blir basen för nästa etapp.

Medarbetarnas läroprocess följer däremot en lite annan logik. Första steget utgörs av inläring av det beteende som anvisas av de föreskrivna Agila principerna. I nästa steg tenderar förståelsen för och förstågan att utnyttja och självständigt utveckla principerna växa fram. Införandet av detta nya arbetssätt ställer krav på en kulturförändring. Det kräver också att dess medlemmar anammar andra tänkesätt. Men trots det, så inleds processen inte med fokus på sådant. Istället ligger fokus på teamens beteende. Tvärt emot mycket litteratur inom organisationsutveckling visar därför det här fallet att etablerandet av ny praxis i en väletablerad verksamhet kan vägledas av logiken: "Om man ändrar beteendet först, så följer attityden".

ROADMAPPING PÅ TETRA PAK

Ledningen för en av Tetra Paks utvecklingsenheter, Packaging Materials, beslöt 2005 att initiera ett program för att utveckla sin förmåga att möta framtida utmaningar. De etablerade en ny enhet för "Technological Roadmapping" och införde en kompletterande "Competence Mapping"-verksamhet i linjeenheterna för att främja den långsiktiga kompetensförsörjningen. Verksamheten bedrevs till en början i blygsam skala, bland annat intervjuade och diskuterade man med de inblandade. Efter några år färdigställde enheten en första roadmap under 2007, vilken godkändes på ledningsnivå 2008. Denna specificerade mål om kostnadsminskningar och identifierade ett antal projekt med högteknologisk

inriktning, vilka skulle vara färdiga för olika grader av genomförande fem till tio år senare. Vidare presenterades en välgjord animation av den framtida teknologiska processen eller "visionen" som den ibland benämndes. Mottagandet blev positivt. Men det visade sig snart att den inte fick stort genomslag i enhetens verksamhet, förutom i de delar som stod under direkt kontroll av Roadmap-enheten själv. En vanlig reaktion från dem som var verksamma i linjeenheterna eller i de mer kortsiktigt inriktade projekten blev här:

"Detta är en bra roadmap, men den hjälper oss inte här och nu."
(Manager)

Uppenbarligen kunde denna roadmap inte fungera som en "länk" mellan projekt med olika inriktning och tidsram. Den var heller inte tydlig nog att fungera som vägledning för linjeenheternas långsiktiga kompetensutveckling. Inte heller blev den en bra "länk" till aktiviteterna i de olika fabriker som utvecklingsenheten hade starka kopplingar till. I detta läge beslutades göra en revidering under 2010 med sikte på att ha en ny version klar hösten 2011.

Inom detta delprojekt analyserar vi den första roadmappen, dess styrkor och svagheter, samt dess transformation till en reviderad och "förbättrad" version. Empiriskt innebär detta att vi identifierar olika "lessons learnt" som input för reflektion kring frågan om vad som är en "bra" roadmap samt hur en sådan kan utvecklas och användas. Exempel på sådana lärdomar och reflektioner är betydelsen av entreprenörskap, samt etablerandet av en vision som anger den 'plats på kartan' dit man vill nå. Att enhetens första roadmap, hade en sådan vision beskrivs som en av dess

styrkor, vilket kommenterades så här av en av de intervjuade:

"Någon måste kasta den första pilen."
(Manager)

Men att bara fokusera på läget i framtiden och att identifiera ett antal högteknologiska projekt med leverans långt fram i tiden var inte tillräckligt. Det saknades en tydlig "länk" till de som inom linje-, projekt- och fabriksverksamheten arbetade inom ramen för helt andra tids- och horisonter. Arbetet med att revidera den gamla roadmappen kom därför att involvera dessa enheter i mycket högre grad, vilket ledde till en helt annan acceptans, eller "buy in", från dessa, som en av intervjuade uttryckte det. Dessutom vidgades perspektivet genom att enhetens roadmap nu också skulle "länkas" tydligt till hela företagets mål och produktstrategier. Dess tidigare karaktär av tämligen renodlad "teknologi-roadmap" ändrades nu till att i högre grad fokusera på vilka behov som skulle mötas. Vad som skulle uppnås kom starkare i fokus, liksom de utmaningar man hade att hantera.

"En roadmap skall inte specificera mål i termer av specifika tekniska lösningar." (Manager)

Även om den nya roadmappen innehåller åtskilliga teknologiska prioriteringar, uppmärksammar den också hur ett antal potentiella 'game changers', dvs drastiskt förändrade förutsättningar kan komma att förändra vilka framtida vägval som kommer att vara möjliga eller att föredras.

Generellt visar studien hur enheten genom att successivt utveckla sin roadmapping-process och roadmapping-syn kommit en bra bit på vägen när det gäller att få en "organisatorisk innovation" att fungera som verktyg

för kommunikation och integration mellan representanter för olika kunskaps-, intresse- och kunskapsvärldar. Studiens mer överordnade bidrag knyter här an till vår idé om att se roadmaps som ”gränsobjekt” (eng. boundary objects). Tidigare forskning har handlar om hur sådana gränsobjekt kan överbrygga olikheter i kunskap och intressen. Vårt bidrag är att fokusera på hur de också, i en roadmap gestalt, kan överbrygga skillnader mellan enheter som arbetar med skilda tidsperspektiv. Vidare bidrar studien med att utveckla den existerande litteraturen kring roadmapping.

RETAIL AB

En ensam butik har hög grad av oberoende och stor flexibilitet när det gäller att anpassa sitt utbud, sina volymer och sitt sätt att arbeta till lokala förhållanden. En kedja av centralt styrda butiker har goda möjligheter att samordna kostsamma aktiviteter och kan förhandla fram bra priser på stora volymer. Det kräver dock viss standardisering. En butikskedja kan också ta vara på lärdomar centralt och skicka ut standardiserade lösningar. Med ökad samordning och standardisering blir det dock svårt för enskilda butiker att anpassa sig till sina kunder och omständigheter. Med ett hårt standardiserat koncept går det snabbt att öppna nya butiker, men olika marknader har delvis olika behov där små och stora lokala justeringar av ”butikstandarden” i fråga om volymer, organisation, varupresentation, personalarbete och annat kan öppna upp nya möjligheter.

För vårt detaljhandelsföretag, som vi studerat genom deltagande observation och intervjuer, har det de senaste åren handlat om att struktureras om från mer lokalt styrda buti-

ker, till en modell där varuflöde och marknadsföring har centraliserats. Butiken, som en gång varit den drivande enheten, där butikschefens ”handelsmannaskap” låg i att bedöma varunivåer, försäljning, inköp och att vårda kontakter med leverantörer, tog nu ytterligare ett steg mot att bli en mera renodlad säljenhet.

Många anställda har jobbat i sin butik i många år, vilket gör att förändringen inte bara kräver uppbyggnad av ny kollektiv kompetens, men också nedmontering av gamla invanda, trygga och fungerande sätt att arbeta. Ett nytt system, som implementerats mycket snabbt (det nya systemet med ett distributionscentrum byggdes på mindre än ett år) har dessutom ofta många barnsjukdomar. På ett mer övergripande plan krävs ett nytt sätt att tänka kring butikens uppgift och förmåga att se företaget som en helhet. En lösning kan ha negativa eller inte helt optimala konsekvenser för en enskild butik, men ändå leda till något positivt för företaget som helhet.

En av de stora utmaningarna i det nya systemet med en mer centralstyrd verksamhet är att hålla kvar närheten till butiken. Det är butiken som är närmast kunden, närmast varan, och närmast den verklighet som centralkontoret försöker styra över. Den enskilda butiken saknar dock den möjlighet till överblick som finns på centralkontoret. Därför blir det än viktigare att bygga upp kollektiv kompetens genom starka och öppna kommunikationskedjor i företaget som helhet. Det kräver i sin tur en högre grad av mobilitet inom organisationen, både karriärmässigt och i vardagen. Genom att byta position regelbundet och jobba inom många olika områden kan anställda skaffa sig en god överblick och för-

ståelse för olika delar av verksamheten. Centralt anställda kan hålla kvar butiksnärheten i sina beslut genom att regelbundet besöka butiker, eller genom att med jämna mellanrum sätta av tid för att jobba i butik. Då får de klart för sig vad siffror och beslut betyder i butiksvardagen, kan snabbt snappa upp förändringar och bygga starka kommunikationskedjor till sina butiker.

SLUTSATSER

Dessa tre studier handlar samtliga om implementering av organisatoriska innovationer i verksamheter där det redan finns väletablerade arbetsätt och rutiner. Fallen visar att detta är en utmanande och tidskrävande verksamhet, vilken gärna kan ta 5-6 år, fram till att den nya idén är fullt fungerande. Gemensamt för fallen är också att de visar hur implementering av organisatoriska innovationer i etablerad verksamhet har karaktär av en lärprocess och att den ställer stora krav på skicklig förändringsledning.

Publikationer

Resultat från projektet finns bl a redovisade i två konferensrapporter: Lindkvist, L., Bengtsson, M., Svensson, D-M., Wahlstedt, L. (2012) *Learning to become agile. Effecting organizational innovation in software development*. EURAM conference, Rotterdam, June 5-8. *Learning to Roadmap. A case study of introducing a new management tool* (tillgänglig i Augusti 2012)

Forskningsprojektet

Kollektiv kompetens och organisatoriska innovationer.

Projektmedlemmar

Lars Lindkvist, professor i företagsekonomi, Linköpings Universitet

Marie Bengtsson, universitetslektor i företagsekonomi, Linköpings Universitet
Linnéa Wahlstedt, doktorand i företagsekonomi, Linköpings Universitet,
Dan-Magnus Svensson, Ericsson AB

Kontaktperson

Lars Lindkvist, lars.lindkvist@liu.se

Samverkan – avgörande för lyckade produktintroduktioner

Det är viktigt att organisera för samverkan och lärande mellan olika funktioner i ett företag i samband med introduktion av nya produkter. Men det räcker inte bara med samverkan mellan produktutveckling och produktion, även inköp, material, underhåll och berörda leverantörer bör involveras tidigt.

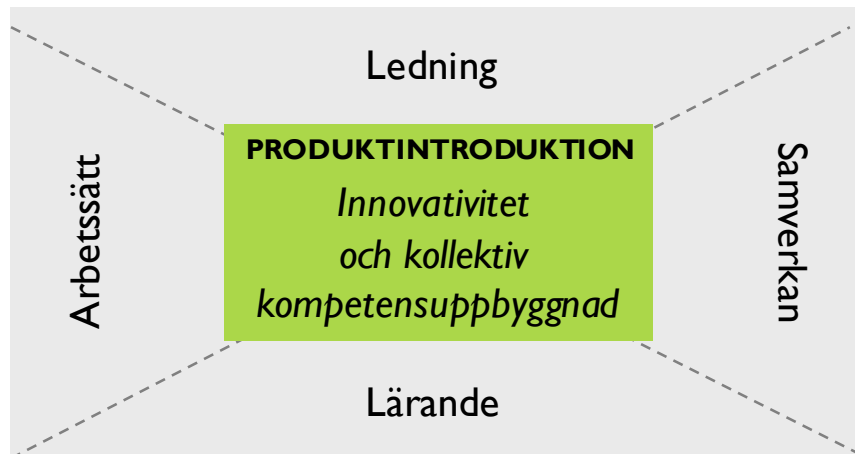
För tillverkande företag är förmågan att ta fram rätt produkter med rätt kvalitet i rätt tid och till rätt kostnad en förutsättning för överlevnad. En viktig del i detta är arbetet med produktintroduktionen, dvs när produkten ska börja produceras. Produktintroduktion är en del av produktframtagningsprocessen och involverar såväl produktutveckling som produktion (se bild).

För att hantera produktintroduktioner krävs lärande och arbetssätt som sammanför många olika kompetenser. Kompetens är ofta bunden till enskilda individer och även om produktintroduktioner genomförs efter varandra, är det inte säkert de bemannas med samma personer. Tidigare erfarenheter och den kollektiva mer långsiktiga förmågan att utveckla effektiva produktintroduktioner kan då gå förlorad.

För att beskriva de viktigaste resultaten från vårt projekt KNOP² vill vi lyfta fram några exempel på förutsättningar för arbetssätt, samverkansformer, ledning och lärande som bidragit till innovativ och kollektiv kompetensuppbyggnad i samband med produktintroduktioner (se figur 2). Därefter summerar vi några framgångsfaktorer för effektivare produktintroduktioner.

UTVECKLA NYA ARBETSSÄTT

Den interna projektorganisationen tycks vara central för effektiv hante-



Bidrag till innovativ och kollektiv kompetensuppbyggnad

ring av produktprojekt och därmed produktintroduktioner. En ny projektorganisation har införts i ett av de deltagande företagen vilket medfört nya arbetssätt. Projektorganisationen baseras på ökad delaktighet på ett tidigare stadium för olika funktioner som montering, underhåll, produktionsteknik, material, m m.

Medarbetarna upplever att:

- deras kompetens nyttjas på ett bättre sätt. ”Man blir tillfrågad om det man kan, det som rör arbetsuppgifterna.”
- de kan planera sina arbetsuppgifter och när i tiden deras insatser krävs, dvs de har bättre koll på vad de själva och andra ska göra i arbetets olika faser.
- arbetet i tvärfunktionella grupper ”gör att man får det gemensamma språket”.

ARENOR FÖR SAMVERKAN

När en produktintroduktion sker på olika geografiska platser, inom Sverige men också i andra länder, krävs andra former av samverkan

som möjliggör möten på distans. Framförallt vid introduktioner i utlandet är det en utmaning att hitta samverkansformer som tar hänsyn till kulturella skillnader. Ett av de deltagande företagen har utvecklat nya sätt att kommunicera där information kompletteras med visualisering av produkter och detaljer. Dessutom har man introducerat system för versionshantering av ritningar eftersom det är ”viktigt att förstå hur information har mottagits i Kina”. För att uppnå en gemensam bild har företagen även besökt varandra rent fysiskt. Detta är i linje med den utveckling som skett även i ett av de andra deltagande företagen. Där har samverkan uppnåtts genom att organisera för gränsöverskridanden och kollektiv kompetensuppbyggnad genom

- att skapa arenor och kontaktytor mellan produktutveckling och produktion.
- att dela arbetsuppgifter som kräver koordinering och samarbete. ”KNOP har bidragit på något sätt

2) lärande och kompetensdriven produktintroduktion för svensk tillverkningsindustri lärande och kompetensdriven produktintroduktion för svensk tillverkningsindustri

till att öppna upp ögonen, vi är beroende av varandra PU och produktion. Det är ingen idé att dom konstruerar grejer som inte vi kan tillverka, det tjänar vi ingenting på egentligen /.../ man får en förståelse för varandra på lite annat sätt än vad man har haft tidigare.”

STÖD FRÅN LEDNINGEN

Den operativa ledningens stöd och engagemang har varit en viktig förutsättning för att skapa effektivare produktintroduktioner. I två av företagen har stöd från ledningen och enskilda chefer, t ex produktions-, teknik- och kvalitetschef, varit avgörande för utvecklingen av nya projektorganisationer för prioritering och resurssäkring. Men även för efterfrågan på nya arbetssätt och former för samverkan.

”Det räcker inte att ett verktyg finns – man måste styra så att verktyg används, det måste efterfrågas”.

Enskilda medarbetare säger att de fick ett tydligt individuellt stöd vid krävande skeden under produktintroduktionen när den nya projektorganisationen prövades första gången.

Den högsta ledningen har en central roll när det gäller resursfördelningen mellan produktutveckling och produktion. Alltför ofta finns

endast resurser för utveckling av produkten. Detta skapar mycket begränsade möjligheter att på bästa sätt utveckla produktionen för att gå i takt med de krav som ställs.

FOKUS PÅ LÄRANDE

Att sätta lärandet i fokus tycks ha ökat arbetsplatsens kompetens då medarbetare blivit mer medvetna om hur de ska hantera produktintroduktioner.

Medarbetarna har lärt:

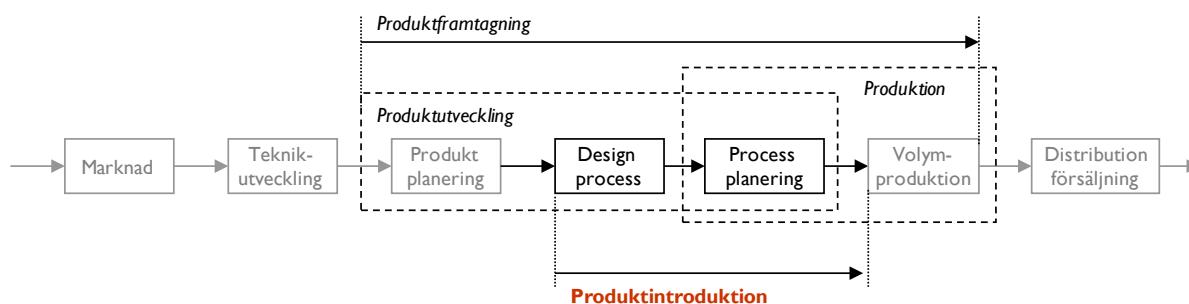
- att komplexa projekt kräver bättre organisering av arbetet. Att de måste ställa sig frågor som: Hur ser projektorganisationen ut? Vilka resurser finns det?
- att prototyper skapar stora möjligheter till lärande om produkten. Lärmöjligheterna ökar samtidigt som upplärningstiden kortas.
- att om tid till lärande tas vid produktionsstarten (genom exempelvis montering av en motor) vinns mycket tid för att problem kan lösas direkt på plats.
- att bra förarbete, samarbete och kontinuerlig dokumentation av montering ger en ökad beredskap som är användbar när det börjar ”strula”.
- att en gemensam kommunikationsplattform är ett stöd över kulturella barriärer.

- att kontinuerlig kompetensutveckling är viktig vad gäller teknisk, social och ”innovativ” kompetens.
- att kontinuerlig uppföljning av montörers lärande vid produktintroduktioner upplevs som väldigt positivt och ger tydligt utfall i förbättrad kvalitet.

FRAMGÅNGSFAKTORER

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att vårt projekt delvis bekräftat sådant som redan var känt. Bland annat hur viktig samverkan är mellan olika funktioner i samband med produktintroduktioner. Att organisera för samverkan med hög grad av delaktighet bidrar till en ökad kollektiv förståelse för vad som ska göras. Det blev tydligt att endast samverkan mellan produktutveckling och produktion inte räcker utan även funktioner som inköp, material och underhåll behöver involveras tidigt i projekten. Nära samverkan inom den egna organisationen, men även gentemot leverantörer, tycks vara avgörande för framgång.

En annan framgångsfaktor, som delvis hänger ihop med den ovan, är arbetssätt som skapar möten mellan olika delar av organisationen. Det tycks även vara viktigt att nyttja verktyg som potentiellt skulle kunna stödja arbete i samband med pro-



Produktintroduktionens del av produktframtagningsprocessen

duktintroduktioner. Det krävde dock att arbetssätten var väl förankrade och att de användes av flera i projektet, inte bara av några få funktioner som t ex konstruktörer.

Ytterligare en framgångsfaktor tycks vara att integrera lärandet i produktprojektet. Det är en förutsättning för att möta krav på både snabbare utveckling av produkter och effektivare produktintroduktioner.

Olika funktioner behöver

- få tid att lära tillsammans (t ex konstruktörer och montörer).
- tillåtas (av chefer) att utnyttja prototyper och olika förserier som lärobjekt.
- skapa lärtillfällen där de samarbetar och löser gemensamma problem.

Detta tycks vara avgörande för en lyckad produktintroduktion.

FAKTA OM PROJEKTET

Arbetet har genomförts i fyra steg: 1) kartläggning/diagnos, 2) återföring av resultat, 3) medverkan i utvecklingsinsatser samt 4) uppföljning/utvärdering. Under den första fasen genomfördes totalt 93 intervjuer med olika roller (montörer, produktionsledare, produktionstekniker, konstruktörer, specialister, chefer, projektledare, provare, beredare, anskaffare, inköpare, etc.) för att ge en bred bild av produktintroduktioner i deltagande företag. Baserat på resultatet av denna kartläggning identifierade företagen själva ett antal utvecklingsaktiviteter som sedan har löpt under projektets gång. Dessutom har ytterligare fyra fallstudier genomförts för att studera särskilt intressanta projekt i detalj och i realtid. Projektet avslutades med uppföljningsintervjuer med totalt 36 personer och arbete pågår med att sammanställa dessa.

DELTAGANDE FÖRETAG
Initialt fanns fyra samarbetspartners; tre inom Volvo-gruppen och Isaberg Rapid AB. Under projektets gång har större del av arbetet genomförts i samverkan med Volvo Penta AB samt Isaberg Rapid AB.

DELTA

SPRIDNING AV RESULTAT
Projektet har genomförts med hjälp av en interaktiv ansats vilken bidragit till ett gemensamt lärande för såväl företagen som för forskargruppen. Företagen lyfter fram att projektet lyft fram frågor de inte tänkt på samt genom att skapa forum för att mötas kring denna typ av frågor såväl internt som externt.

Publikationer

Berglund, M., Harlin, U., Gustavsson, M., Säfsten, K. (2011). *Development activities in product introductions – a cross functional approach*, Proceedings of Ninth International Symposium on Human Factors in Organizational Design and Management, Grahamstown, South Africa, April 4-6.

Säfsten, K., Gustavsson, M., Berglund, M., Harlin, U. (2009) *Preparatory Production Activities and Learning During Product Introduction*, Proceedings of the 3rd Swedish Production Symposium, Göteborg.

Säfsten, K., Berglund, M., Gustavsson, M., Harlin, U. (2008) *Learning and Competence Driven Product Introduction*, Proceedings of the 2nd Swedish Production Symposium, Stockholm.

Berglund, M., Harlin, U., Säfsten, K. (2008) *Knowledge gained from product introduction and implications for organizational learning*. In L.I. Szelwar, F.L. Ascia and U.B. Montedo (Eds.), *Proceedings of the Ninth International Symposium on Human Factors in Organizational Design and Management*, Guarujá, Sao Paulo, Brazil, pp. 699-705."

Forskningsprojektet

KNOP – Lärande och kompetensdriven produktintroduktion för svensk tillverkningsindustri.

Projektdeltagare

Kristina Säfsten (projektledare), Tekniska högskolan i Jönköping

Martina Berglund, Linköpings universitet

Ulrika Harlin, Swerea IVF AB

Maria Gustavsson, Linköpings universitet

Förändring behöver konstruktivt motstånd

Motstånd mot förändring är inte alltid av ondo. Tvärtom kan konstruktivt motstånd vara en nödvändig del i förändringsprocessen. I alla fall när det gäller komplexa och komplicerade frågor. Organisationer bör välkomna, inte undvika, konstruktivt motstånd.

Tillväxt, fler arbetstillfällen, innovation och utveckling är honnörsord i vår tid. Därmed finns stora förväntningar på entreprenörskap och samtidigt en oro för motstånd som hindrar utveckling och tillväxt. I det här projektet har vi undersökt samspelet mellan motstånd och entreprenörskap i organisationer för att se hur de samexisterar och hur dessa processer skulle kunna förmera tillväxt och utveckling.

KONSTRUKTIVT MOTSTÅND

Är allt motstånd inom organisationer av ondo? Det beror på vad vi menar med motstånd och vilken typ av motstånd vi talar om. I projektet har vi sett både konstruktivt och destruktivt motstånd, avsaknad av motstånd och även kritiskt motstånd. Av dessa är vi mest intresserade av det vi kallar konstruktivt motstånd, eftersom det kan kopplas till entreprenörskap. Allt handlar inte om motstånd. Vi såg även t ex tvekan, förvirring, ilska, ifrågasättande, misstro, förvåning, irritation och naturligtvis även många positiva initiativ och reaktioner. I vårt projekt var syftet att utveckla nya idéer om samspelet mellan entreprenörskap och motstånd. Vår tanke var att kunna stärka förnyelsearbetet i organisationer, d.v.s. att bättre än tidigare ta till vara initiativ som växer fram mellan medarbetare, men också energin och engagemanget som finns i olika typer av motstånd.

Vi har under tre år följt handlingar och händelser i vardagen bland människor i två organisationer (nedan kallade W och G) genom att göra intervjuer, observationer och enkäter. De kursiverade styckena i denna rapport är citat och sammanfattningar av vad dessa organisationer gett uttryck för.

"Hur skulle vi veta vad vi skulle göra om vi inte fick motstånd?" (Vd)

"Ibland ser vi motståndet och ibland ser vi initiativet." (Skiftledare)

"Vår struktur styr väl bort vissa typer av motstånd och släpper fram andra." (HR-chef)

"Motstånd handlar inte om att vara till lags eller ej, det handlar om att stå för det man tycker är rätt." (Operatör)

"Det är inte så att initiativ och motstånd möts och utkämpar en strid, initiativet är ett svar på förväntat motstånd någonstans ifrån." (Fastighetschef)

"Det finns alltid klyftor mellan hur vi gör saker och förväntningar på hur vi borde göra, där i den klyftan möts initiativ och motstånd." (Underhållschef)

"Motstånd är en mycket betydelsefull drivkraft, det är när det tar emot som man tar i." (Operatör)

"Vissa saker förhandlar jag inte om." (Projektledare)

Våra resultat pekar på att konstruktivt motstånd är en nödvändig del av förändringsprocessen när det gäller i första hand mer komplexa, komplicerade frågor utan givna svar och lösningar. Däremot, vid praktiska och rutinartade situationer så är motstånd oftare ett hinder, vad vi kallar

destruktivt motstånd. Det betyder att organisationer bör organisera för att, inte undvika, utan kanske till och med producera konstruktivt motstånd för att undvika andra typer av motstånd.

W: Omgivningen kräver att värdering av det nya ska ske med gamla metoder. Svårigheten är att skapa intern och extern legitimitet, bygga argument för verksamhet som inte genererar ekonomisk vinst på kort sikt och att kommunicera sin nytta till samhället. Förväntan är att W ska skapa arbetstillfällen och öka omsättningen i den lokala handeln. Detta är ett motstånd för W som driver nya idéer i verksamheten.

MOTSTÅND UPPSTÅR VID GRÄNSER

Resultaten visar att motstånd dyker upp vid gränser. Det kan vara mellan identiteter, funktioner, hierarkier, regioner, historiska händelser eller något annat som människor uppfattar som en gräns. Det kan visa sig när människor från olika avdelningar måste samarbeta för att lösa ett problem, när initiativrika medarbetare upplevs som hot av kollegor som har sin trygghet i den existerande gruppen och dess invanda beteenden eller när en ny typ av verksamhet kommer till en traditionspräglad ort.

Våra resultat pekar mot att det krävs motstånd i komplexa processer och att det är först när människors identitet provoceras som det leder till mer betydande resultat.

W: Motståndet från den traditionsbundna omgivningen kräver ständiga omformuleringar vilket är utmanande för W. Eftersom W provocerar den dominerande identiteten på orten så måste de kontinuerligt återvinna lokalbefolkningens förtroende genom olika aktiviteter.

W: Hela W åkte till Umbrien i

Italien och besökte en olivodling som drivits till perfektion under många år av samma familj. Den blev en viktig upplevelse som skapade gemensamt igenkännande i gruppen och en förståelse för vart man var på väg. De gemensamma upplevelserna blev till riktpunkter i W:s framväxande identitet.

Vi har sett hur motstånd håller samtal igång. Vi menar inte samtal i betydelsen replikskifte, utan syftar på samtal i handling, en slags kunskapsbildning där samtal och handling i en kontinuerlig dialog resulterar i nya utgångspunkter, tillämpningar och resultat. Detta verkar vara en av motståndets viktigaste funktioner i organisationer. Dialog behöver inte leda till konsensus, den har ett egenvärde. Resultaten visar hur motstånd driver fram nya lösningar som gör förändringsprocessen mer dynamisk.

G: Avsaknad av stark förhandlingspart inom företaget gör det svårt att driva viktiga, svåra frågor. När motstånd saknas kommer ingen dialog till stånd och då heller ingen utveckling. Denna insikt gör att man format olika forum för medarbetare att formulera sig i.

G: Kompisbaserad och intern rekrytering skapar förutsättningar för och upprätthåller relationell verksamhetskonstruktiv kompetens men samtidigt motstånd i form av verksamhetsdestruktiv kompetens som återskapar vanor som inte gynnar organisationen. Det har resulterat i att man numera nyrekryterar människor utan erfarenhet av G.

G: 20 minuter korta planeringsmöten mellan avdelningschefer för dagens och veckans verksamhet utgår från en agenda grundad på förra mötets protokoll. Den kollektiva agendan närmar sig i praktiken en arbetsbeskrivning för fabriken.

Processen är väl inarbetad och friktionsfri. I denna bekvämlighetszon hörs sällan motstånd. Det kan ses som en socialt orienterad, snarare än uppgiftsorienterad aktivitet, vilket inte är så konstigt eftersom det blir omöjligt att jobba ihop om man skulle utkämpa en strid varje morgon kl. 9. Men avsaknad av motstånd väcker inte den konstruktiva dialog som krävs för att medarbetarna ska öppna sig för att delta i mer radikala förändringar. Däremot fungerar mötena väl för att driva kontinuerliga förbättringar.

Hur medarbetaren avgränsar sig själv och sina arbetsuppgifter avgör hur hans eller hennes motstånd kommer att uttryckas. Vill ledningen driva fram konstruktivt motstånd så är en lösning att skapa ett sammanhang där gränserna för medarbetarnas sysslor definieras. Därmed handlar ledarskap om att definiera, skapa och flytta gränser för att konstruktivt motstånd ska kunna växa fram i dialog.

MOTSTÅND ÄR FÖRUTSÄTTNING FÖR ENTREPRENÖRSKAP

I managementlitteraturen problematiseras makten och därmed även motståndet. Ett centralt tema är hur en ledning ska kunna hantera motstånd och omvandla det till motivation. Tillsammans med olika strategier för att undvika motstånd finns kartläggningar av orsaker till och uttryck för motstånd samt hur dessa kan variera över tid. Vår fråga har varit hur teori om entreprenörskap kan ge ny förståelse för dessa organisationsteoretiskt välkända problem. Med entreprenörskap menar vi hur människor genom handling uppnår det oväntade, d.v.s. processer där ny praxis växer fram i möten mellan människor.

Teoretiskt har våra resultat tydliggjort hur motstånd är en förutsättning för entreprenörskap. Det stöder teorier som lyfter fram betydelsen av möten mellan människor som det centrala i den entreprenöriella processen, snarare än enskilda människors handlingar.

Under dessa möten förhandlas det kring gränserna för framtida lösningar och då är motstånd en central del. Att använda begreppet identitet har hjälpt oss att bättre förstå hur detta motstånd kan utgöra en nödvändig drivkraft i förändringen av organisationer.

SPRIDNING AV RESULTAT

Resultaten från vårt projekt presenteras och diskuteras i organisationerna samt i olika kurser på universitet och högskola.

Publikationer

Gaddefors, J. and Anderson, A. R. 2008, *Market creation – the epitome of entrepreneurial market practices*, *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, Vol. 10, No. 1, pp. 19-39.

Gaddefors, J. and Cronsell, N. 2009, *Returnees and local stakeholders co-producing the entrepreneurial region*, *European Planning Studies*, Vol. 17, No. 8, pp. 1191-1203.

Berglund, K. and Gaddefors, J. 2010, *Entrepreneurship demands resistance to be mobilized*, in Bill, F., Bjerke, B. and Johansson, A.W. (Eds), *(DE)Mobilizing Entrepreneurship*, Edward Elgar, Cheltenham, UK, pp. 140-157.

Forskningsprojektet

Intraprenörskap och motstånd - om samspel i kompetensbärande relationer.

Projektdeltagare

Johan Gaddefors (projektledare), Sveriges lantbruksuniversitet

Svante Brunåker, Högskolan i Gävle

Kontaktperson

Johan Gaddefors, johan.gaddefors@slu.se

Relationell kompetens – när ett plus ett blir tre

Kompetenta arbetsplatser kräver kompetenta individer, men också kompetenta relationer. Det kan låta självklart, men är det långt ifrån alltid i ett arbetsliv som gärna hyllar individuell kompetens.

Samverkan mellan personer med olika kompetens är ibland det enda alternativet för att få bra resultat. Detta påstående var utgångspunkten när tolv verksamhetschefer från tre av de tidigare ombudsmanmyndigheterna samlades till ett tredagars dialogseminarium om begreppet relationell kompetens. De var varken bekanta med begreppet eller varandra. Vad de visste var, att de inom ett år antagligen skulle bli arbetskamrater i den nya sammanslagna myndigheten Diskrimineringsombudsmannen (DO).

TANKEPROCESSER

Med stöd av samtalsledare fick gruppmedlemmarna tillfälle att sätta igång en tankeprocess, att associera och formulera vad relationell kompetens kunde betyda för just dem i deras verksamhet.

Detta med syfte att utveckla en gemensam syn på vad begreppet relationell kompetens kan betyda samt vad som hindrar eller främjar den. Genom projektet önskade man även utforska om, och i så fall hur, relationell kompetens värderas i det individuella lönesystemet.

RELATIONELL KOMPETENS

Kompetenta arbetsplatser kräver kompetenta individer, men också kompetenta relationer. Som en röd tråd genom forskningsprojektet går begreppet 'relationell kompetens'. Det innebär att lyfta blicken från den idag så hyllade individuella kompetensen och se den kompetens

och det kollektiva lärande som utvecklas i samspelet mellan individer på en arbetsplats.

Projektets utgångspunkt har alltså varit att organisatorisk skicklighet kommer till uttryck och utvecklas i relationer, det vill säga i interaktion mellan människor där dialog och reflektion är viktiga komponenter. Det kan låta självklart, men är långt ifrån alltid så i dagens arbetsliv. Paradoxen är nämligen att det pågår två parallella utvecklingar i arbetslivet. Å ena sidan betonas den individuella kompetensen, förstärkt av den individuella lönesättningen. Å andra sidan utvecklar många organisationer en alltmer grupp-/teambaserad arbetsorganisation där samarbete och gemensamma resultat framhålls som framgångsfaktorer.

Relationell kompetens är kopplat till beteenden på arbetsplatsen – det är något mer än goda relationer, något mer än att vara trevliga mot varandra. Det handlar om att ha fokus på uppgiften, att lyssna och respektera varandras kompetenser och låta dem samspela för att lösa uppgiften.

”Det var en väckarklocka och en påminnelse om att man behöver tala om det här på arbetsplatsen. Alla vet att det finns högpresterande människor som sitter på sina rum, men som sprider dålig stämning och inte bidrar till ett gott arbetsklimat, utan att det någonsin ifrågasätts”, säger Henry Nyberg, tidigare personalchef på JO och idag enhetschef på DO.

FRONTLADDNING

Det måste skapas gemensamma normer som främjar samarbete. Det räcker inte med att chefen säger så, utan det måste finnas en insikt om

att det kräver tid. Ledningen måste se till att skapa de organisatoriska förutsättningarna.

Under seminariedagarna myntades ett nytt begrepp – ”frontladdning” – för att beskriva vikten av att ett samarbete måste få ta tid i början. Det finns behov av att ringa in uppgiften och vad man vill åstadkomma tillsammans, innan själva arbetet med den gemensamma uppgiften sätter igång.

Att ständigt arbeta under tidspress försvarar den verkliga närvaro som krävs för att få till stånd ett samarbete som är mer än läpparnas bekänelse, säger Elizabeth Neu Morén, projektledare.

SLUTSATSER

Samarbete är en hyllad företeelse men inte självklart understödd av organisatoriska lösningar eller belöningar. Tre dagars dialogseminarium ledde fram till en insikt om att det finns en grundkonflikt mellan individuella och kollektiva prestationer, mellan att 'vara effektiva individer' och att 'arbeta effektivt tillsammans'. Men att det samtidigt är något som man är tvungen att lära sig hantera och balansera.

Den samlade slutsatsen är att organisationen måste höja sin medvetenhet om den relationella kompetensens betydelse och understödja den genom att bland annat skapa tid och rum för samverkan.

Man listade en rad problem som brist på relationell kompetens kan skapa. Bland annat ansågs det kunna leda till slöseri med resurser, dubbel- eller merarbete, snävare perspektiv, otydligt eller fel budskap, sämre kvalitet i utredningar vilket i sin tur kan skada myndighetens trovärdighet.

Ett tydligt hinder för relationell

kompetens är tidsbrist. Att ständigt arbeta under tidspress försvårar den verkliga närvaro som krävs för att få till stånd ett samarbete som är mer än läpparnas bekännelse. Deltagarna ansåg också att lönesystem som enbart mäter individuella prestationer riskerar att främja revirtänkande och armbågsmentalitet, relationell kompetens bör därför bli en del av lönekriterierna. Även olika status hos olika enheter eller medarbetare spelar roll. Vissa har helt enkelt större makt att göra som de själva vill.

Dialogseminariet ledde också fram till insikter om vad som främjar relationell kompetens. Det som lyftes upp var bland annat vilja och förståelse till samarbete hos individen, trygghet i yrkesrollen, tydliga mål och tydliga uppdrag, möjlighet till interaktion i både tid och rum samt ett ledarskap som stödjer samverkan.

Under seminarierna växte det också fram en insikt om att det inte är så meningsfullt att definiera exakt vad relationell kompetens betyder.

”Eftersom det kan variera med sammanhang och verksamhet får man acceptera att det är för mångfacetterat för att låta sig fångas i en entydig definition. Den enkla beskrivningen när $1 + 1 = 3$ låter kanske banal, men är trots allt inte så dum”, säger Elizabeth Neu Morén, projektledare.

Hur allmänna är kunskaperna från det här projektet? En av slutsatserna är att varje verksamhet måste göra sig medveten om betydelsen av relationell kompetens och reflektera över vad det betyder just för dem. Det är viktigt att ledningen stöttar tanken om samverkan både för att ge det tid och rum, men också i belöningssystemet. Som deltagarna i dialogseminariet visade, riskerar annars mycket kompetens att gå förlorad i arbetet med att uppnå målen för en verksamhet.

BREDDNING AV STUDIEN

Utifrån erfarenheterna från dialogseminariet samt uppföljande intervjuer,

gjordes en enkät som gick ut till samtliga medarbetare hos de tre deltagande ombudsmannamyndigheterna.

Resultatet återkopplades både till ledningen och till medarbetarna genom seminarier. Det arrangerades också en workshop på den då sammanslagna myndigheten.

Medarbetarenkäten visade att det finns goda förutsättningar för att relationell kompetens ska kunna utvecklas bättre men att de inte tas tillvara. Hos både chefer och medarbetare finns en nyfikenhet och en vilja till samarbete för att bättre uppnå verksamhetens mål.

Men det krävs helt enkelt en större medvetenhet och kunskap om vad relationell kompetens är och hur man konkret går till väga för att skapa goda förutsättningar för den att utvecklas, menar forskarna.

Publikationer

Neu Morén, E (2009). *Rewarding individual performance and expecting teamwork. A question of using the right criteria?* Konferensartikel presenterad på EIASM, 2:nd European Reward Management Conference (RMC 2009) i Bryssel, Belgien.

Forskningsprojektet

Organisatorisk skicklighet – fakta eller fiktion? Tolv verksamhetschefer från dåvarande tre ombudsmannamyndigheter samlades till dialogseminarier under tre dagar, förlagda vid olika tillfällen. Dessutom sändes en enkät ut till samtliga medarbetare i de tre myndigheterna. Resultat från projektet har återkopplats till ledning och personal i den nya sammanslagna myndigheten, Diskrimineringsombudsmannen, DO.

Projektdeltagare

Elizabeth Neu Morén, projektledare, ekonom vid Företagsekonomiska institutionen, Uppsala universitet, elisabeth.neu.more@fek.uu.se

Annbritt Ryman, journalist och konsult, ryman1@comhem.se

Eva R Andersson, beteendevetare och konsult, eva.r.andersson@lonelotsarna.se

Kontaktperson

Elizabeth Neu Morén, elisabeth.neu.more@fek.uu.se

Sanningens ögonblick – om det lärande mikrosystemet i vården

Ett mikrosystem utgör den minsta funktionella enheten inom sjukvården – kan man inte förstå den så kan man inte skapa hållbara sjukvårdssystem. När mikrosystemet tänker nytt måste övriga organisationen ta till vara och föra kunskapen vidare.

Sjukvårdens organisation kan beskrivas som ett system med tre nivåer – makro, meso och mikro, där mikrosystemet motsvarar den minsta funktionella enheten längst ut i vårdkedjan. Det är där experterna finns, de som möter patienten och vet när patienten mår bra och är nöjd. På flera sätt är mikrosystemet avgörande för en god och långsiktig vård. Med bättre kunskap om hur ett effektivt mikrosystem fungerar, förnyas sig, utbyter kunskaper och erfarenheter med andra enheter på olika nivåer i verksamheten, kan även kunskapen om villkor och förutsättningar för lärande och bättre vårdkvalitet ökas.

”Vi vill förstå vad som kännetecknar de grupper där mötet med patienten fungerar”, säger Svante Lifvergren, läkare och utvecklingschef vid Skaraborgs sjukhus och forskare vid Chalmers när han beskriver syftet med projektet.

MIKROSYSTEM SOM RÄDDAR LIV

Till skillnad från det mera allmänna begreppet arbetsgrupp är ett mikrosystem tydligare definierat som en del av en hel organisation. Ett mikrosystem delar verksamhetens villkor vad gäller mål och budget, den påverkas och påverkar de processer som pågår där. Det resultat som visas upp är en del i hela verksamhetens resultat. På så sätt är mikrosystemet också en del av de intentioner som organisationen har högre upp i hierarkin, på meso- och makronivå.

Studien av mikrosystem rymmer många berättelser och det är dem projektet vill sprida vidare för att inspirera och överföra kunskap så att det kan sättas i gång flera liknande verksamheter. Projektets huvudstudie genomfördes vid Lidköpings lasarett i Västra Skaraborg med syfte att undersöka hur man genom att utveckla arbetet i ett mikrosystem kan förbättra medicineringen av det blodförtunnande medlet Warfarin. I Sverige använder 100 000 personer någon form av blodförtunnande medel. Denna medicinering är inte riskfri, utan kräver regelbundna blodtester och mätningar, så att patienten får rätt dosering, undviker risker som förblödning och för att behandlingen ska ge maximalt resultat. Det handlar ytterst om patientsäkerhet - om att rädda liv.

En annan viktig fråga är hur man kunde få alla de olika vårdgivarna som delar ut medicinen att agera på samma sätt. Studien skildrar alltså ett arbetssätt som både rör sig över yrkesgränser och vårdgivargränser.

Under projektet har man även kommit i kontakt med ett mikrosystem, närsjukvårdsteamet i Lidköping som arbetar med multisjuka äldre personer. Deras arbete har fått tjäna exempel i detta kapitel och beskrivs närmare nedan.

NÄRSJUKVÅRDSTEAMET I LIDKÖPING

Närsjukvårdsteamet i Lidköping hade funnits i praktiskt arbete i drygt ett år när projektet kom i kontakt med dem. Det var ingen tillfällig verksamhet utan gruppens tre medlemmar var alla anställda i primärvården. De första stegen togs i februari 2008, då distriktssköterskan *Siv Jonsson* och sjuksköterskan *Christina Pettersson* anställdes med hjälp av statliga stimulanspengar. Under hö-

sten samma år anställdes också läkaren och geriatriskern Ulla Andin.

Teamet skulle jobba med multisjuka äldre med en palliativ inriktning, utan att vara en palliativ enhet. Deras ansvar avsåg äldre över 75 år som står på minst sex olika mediciner, har varit inlagda på sjukhus minst tre gånger under det senaste året, har minst tre kända kroniska sjukdomar, inte klarar sin ADL (allmän daglig livsföring) och är inskrivna i hemsjukvården.

Gemensamt började de sitt arbete med att identifiera de multisjuka genom att kontakta olika vårdgivare, därefter kartlade de hur situationen såg ut för de äldre, de gjorde studiebesök, de läste journaler, utredde vilka mediciner de tog och hur slussningen mellan vårdavdelningar och kommunerna går till - de läste och begrundade. De ”utbildade sig runt patienten”, som de själva sa. När projektet träffade dem hade teamet precis hunnit kartlägga 69 patienter. Efter sina analyser kunde de presentera ett omfattande material om de multisjuka och deras villkor i vården.

Teamet har många kontakter med patienten, med anhöriga och med vårdgivare och utbildar också andra som har med patienten att göra. 21 patienter åt gången ryms i deras system, deras upptagningsområde omfattar sex kommuner i Västra Götaland och deras mål är att finna rätt nivå på vården på rätt plats. De berättar om ett överbruk av medicin, om undernäring, om symptom som ingen har lyssnat till eller undersökt. När de har undersökt patienter visar det sig också att många har demenssjukdom fast vården i övrigt inte sett det när man fokuserat på andra sjukdomar.

”När vi gör våra kompletterande inskrivningar, så framkommer det

allteftersom att ingen har lyssnat på hela problematiken”, berättar Christina Pettersson.

Eftersom vi lever längre riskerar den sista perioden i livet att präglas av många sjukdomar. Det handlar om att göra den tiden så bra som möjligt. De möter många nöjda anhöriga och inte minst patienter som undrar 'vad har jag gjort för att få den här vården?'. Forskaren Svante Lifvergren har idel lovord för arbetet, som han kallar ett unikt mikrosystem, de påverkar omgivande meso- och makrosystem på ett unikt sätt.

”De är kittet i glappet mellan kommun och landsting. De tar hand om brister i det befintliga systemet och genom att förstå vad de gör, så lär jag mig om mikrosystem men också om hela organisationen. Det är ny kunskap som kan utveckla hela systemet.”

Mikrosystemet lär övriga organisationen hur man kan jobba, men också om arbetets villkor och förutsättningar. Det blir en förbättringsmotor. Frågan är varför det fungerar så väl? De tre medarbetarna i när-sjukvårdsteamet beskriver en fungerande personkemi, en vilja att samarbeta över professionsgränserna och också en vilja att utveckla samarbete mellan olika vårdgivare. Viktigt var också att de fick tid i starten. De hann fundera över hur problemet såg ut och hur de skulle vilja jobba. Sedan sker utveckling genom det dagliga arbetet och deras många inbördes samtal. Vi har inte förstått att vi är så intressanta, säger medlemmarna i när-sjukvårdsteamet och skrattar, uppenbart belättna med berömmet men också stolta över det de skapar tillsammans.

NÅGRA SLUTSATSER FRÅN PROJEKTET

Att se, förstå och utveckla mikrosys-

temet i sjukvården handlar ytterst om säkerhet och kvalitet för patienterna men också om ett långsiktigt tänkande som gagnar både vård och vårdgivare. Det är ett led i en utveckling mot ett dynamiskt och hållbart sjukvårdssystem. Oftast talas enbart om hållbar utveckling, men det rymmer i sig en motsättning. Ordet hållbar väcker associationer till något fast och beständigt till skillnad från rörligheten som finns i ordet utveckling. En dynamiskt hållbar utveckling är något som ständigt är i rörelse och så ser det ut i sjukvården idag. Det ställs nya krav och det händer nya saker hela tiden. Det måste organisationen vara medveten om. Man måste också ta utgångspunkt i att organisationen inte är linjär, utan djupt komplex.

Välfungerande mikrosystem kännetecknas av tvärprofessionella grupper, som utvecklar sitt arbete genom återkommande handling och reflektion för att tillfredsställa patienten (eller kunden). Att kontinuerligt åskådliggöra sitt mikrosystems resultat är en nödvändig ingrediens i förbättringsarbetet.

När det gäller mikrosystemets roll gentemot de andra nivåerna i organisationen, de så kallade meso- och makrosystemen, verkar det som om de största problemen finns i gränssnitten mellan de olika systemnivåerna. När ett mikrosystem, likt när-sjukvårdsgruppen, arbetar fram ett nytt sätt att jobba kräver det en dynamisk organisation som förmår ta tillvara kunskapen. Det måste finnas arenor för lärande, någon som har överblick över vad som sker och kan föra den lilla gruppens kunskaper vidare i organisationen.

FORSKNINGSPROJEKTET

Det lärande mikrosystemet – om lärande över gränser i en sjukvårdssor-

ganisation. Projektet genomfördes under åren 2005 till och med 2010 vid Lidköpings sjukhus och omfattade 1200 personer som gick på blodförtunnande medicin. Medarbetarna följde ett förbättringsschema som rymde fem moment – definiera problemet, mäta, analysera, förbättra och kontrollera.

Projektet har i skrivande stund varit mycket framgångsrikt och bidragit till en stabil process, som nu hanterar alla patienter i Skaraborg i behov av blodförtunnande medel. Andel blödningar ligger preliminärt på en mycket låg nivå, vilket innebär att processen har säkrats.

SPRIDNING AV RESULTAT

En del av forskningsuppdraget är att sprida kunskap kring fungerande mikrosystem, där när-sjukvårdsteamet är ett. Forskarna i detta projekt har fungerat som bollplank för att komma vidare, men också hjälpt till att finna metoder för dokumentation och statistik.

Forskningsprojektet

Det lärande mikrosystemet – lärande över gränser i en sjukvårdsorganisation. Projektet har bedrivits på Lidköpings lasarett, i Västra Skaraborg.

Projektmedlemmar

Bo Bergman, Chalmers tekniska högskola, projektledare. bo.bergman@chalmers.se.

Svante Lifvergren, Skaraborgs sjukhus. svante.lifvergren@vregion.se.

Peter Docherty, Chalmers tekniska högskola.

Kontaktperson

Bo Bergman, Chalmers tekniska högskola, bo.bergman@chalmers.se.

LEDA

Arbetsledarens roll handlar i allt större utsträckning om att skapa förutsättningar för samverkan och lärande. Kan vi skönja nya ledningsfilosofier som bättre svarar mot förväntningar i det moderna arbetslivet?

Utan socialt samspel förblir tekniken och kunskapen stum

För att utveckla ny teknologi och kunskap behöver två processer vårdas – den tekniska och den sociala. Därför är det viktigt att rekrytera chefer som kan fungera som mellanmänskliga växlar och som är medvetna om båda processernas betydelse.

Media, populärkulturen och i vetenskapliga sammanhang talas ofta om kunskapsekonomins centrala roll i den samtida ekonomin. Betoningen ligger på att det är mänskliga förmågor som intelligens, kreativitet, och kommunikationsförmåga som driver ekonomisk utveckling. Denna kunskapsekonomi är betingad av människors förmåga att skapa innovationer och nya marknadsplatser.

Det här projektet studerar tre mycket olika professionella miljöer – läkemedelsutveckling, managementkonsultation och telekombranschen – för att se hur kompetens och kunskapsöverföring är organiserad.

Biovetare, managementkonsulter, och elektroingenjörer, är alla verksamma i industrier med egna specifika förhållanden och de möter utmaningar och svårigheter av skilda slag. De är också typiska ”kunskapsarbetare” som genom sitt kunnande och sin kreativitet förväntas skapa ekonomiska värden. Studier visar emellertid att det oberoende av professionell miljö är missvisande att reducera individernas kompetens till individuella färdigheter och förmågor. Snarare är det mer relevant att tala om en kollektiv och situationsbunden kompetens, vilket innebär att det är förmågan att gemensamt arbeta med att fördela arbetsuppgifter och lösa problem som är grunden för det som kallas kunskapsekonomi.

ATT ORGANISERA KUNSKAPSDDELNING

Genom följande exempel från telekombranschen illustrerar vi hur kunskap kan delas mellan medarbetare genom sättet att organisera arbetet. Illustrationen bygger på en etnografisk studie som genomfördes under 2,5 månad och som omfattande ca 100 timmar observation av en projektledares interaktion med sina projektmedlemmar.

Projektet avsåg att bygga en ny och mycket liten, typ av radiomotagare med kapacitet att serva alla former av radiovägstrafik. Stora mängder komponenter ska packas sammankopplade på mycket liten yta. Projektets medlemmar är spridda på tre orter och två länder. Projektets centrala möten, så kallade projektmöten och teknikmöten, sker via högtalartelefon. Kommunikation sker också via telefon, e-post och öga mot öga.

Thomas, projektledaren, är sällan stilla. Han sitter i sin kontorsstol med mobilen tryckt mot örat, gestikulerar med den fria handen, lutar sig bakåt, ger ifrån sig ett gapskratt, slänger sig framåt mot datorn, knappar på tangenterna, rullar textmassor medan han stirrar djupt in i skärmen för att kolla upp det tips han just fått av sin samtalspartner, en konstruktör i ett annat projekt.

Samtalet är över. Thomas reser sig snabbt upp ur stolen och är redan ute i korridoren. Henrik är inte på sitt rum, så han fortsätter i stället till Amy, en annan konstruktör, samtidigt som han pratar med mobilen mot örat.

Thomas ställer en fråga till Amy och direkt är de inne i en diskussion om en teknisk detalj. Det är de så kallade mixarna, som man inte får ordning

på. Peter, testare, ansluter sig till duon. ”Bra att du kunde komma”, säger Thomas. Det var till Peter han ringde på vägen till Amy. Han vill veta exakt hur Peter har gått tillväga när han genomfört olika tester. Varje bit information kan innehålla en ledtråd som berättar något viktigt. Thomas börjar rita på Amys whiteboard med dålig penna – fyrkanter, cirklar, sammanbindande streck, pilar, punkter – det är en visualisering av kretskortet, dess komponenter och funktioner.

De går igenom det steg för steg och stämmer kontinuerligt av sin förståelse av vad de andra säger. Olika testresultat jämförs och diskuteras, slutsatser dras för att leda till nya frågor i sökandet efter alternativva vägar att gå vidare.

Maktstrukturer lyser just här med sin frånvaro, även om det är Thomas som har tagit initiativet till diskussionen. Deras respektive röstlägen bär inte spår av vare sig under- eller överordning. Deras energi och fokus är riktat mot att definiera och lösa problem. Genom samtalet skapar de en tillfällig, gemensam mental byggplats, där koncept, detaljer, glapp, vinklar, resultat, erfarenhet, idéer konstrueras, rivs ner, byggs upp på nytt, återkoms till, och avfärdas igen. De kommer inte ända fram och många frågor kvarstår. Flera av dem ska tas upp på eftermiddagens teknikmöte. Några andra måste följas upp med leverantören av komponenter på telefonmötet nästa morgon.

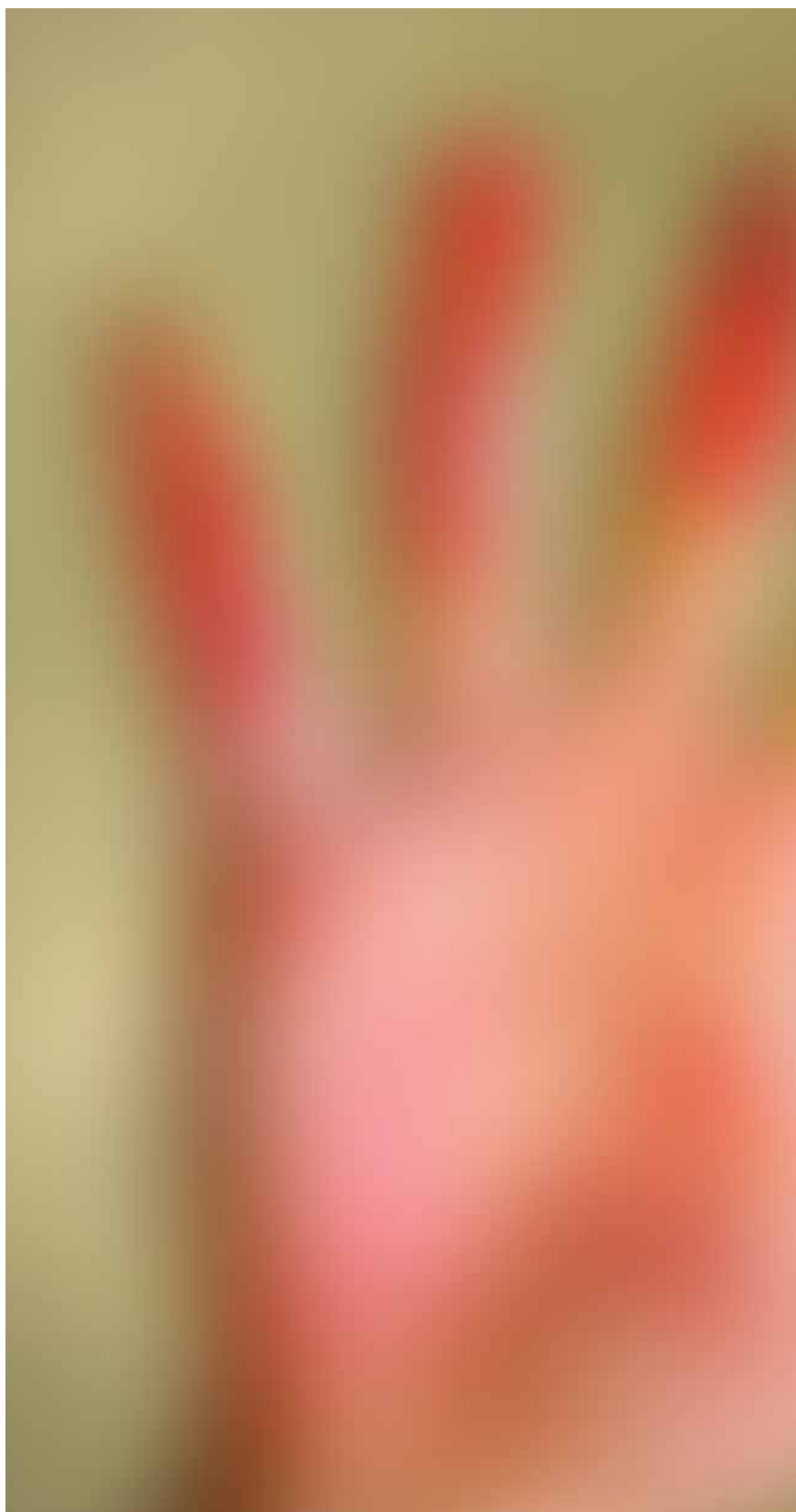
Thomas går igen med snabba steg i korridoren till trapphallen och tar hissen två våningar upp. En ny korridor forceras och i dess ände dyker han in i Ellens rum. Hon tittar nästan förskräckt upp och ler sedan stort.

Han frågar Ellen hur det förhåller sig med en viss ändring av en specifikation. Både projektchefen och andra har sagt att ändringen inte kan göras, trots att det skulle vara fördelaktigt för att kunna hålla ett visst leveransdatum. Det visar sig att ingen har frågat Ellen hur det förhåller sig och att hon inte ser något hinder att göra specifikationsändringen. "Det var ju tur att jag frågade!" säger Thomas. Han ser nöjd ut och ber Ellen ta kontakt med alla berörda så att det blir tydligt att hon har gett mandat till specifikationsändringen.

Nu är det strax dags för projektets teknikmöte. Därefter ska bland annat ett antal telefonsamtal klaras av.

Projektledaren Thomas utmärker sig genom att kontinuerligt se till att skapa kontakt mellan olika personer i och utanför projektet. Det är prioritet ett. Han söker och hittar någon som kan bidra och sammanför personer så att de kan dela kunskaper med varandra. Han är en mellanmännisklig växel och hans sätt att koppla ihop människor blir en strategi för att lösa uppgiften. Prioritet två är att hålla människorna vid gott mod, få dem att förstå att och hur de bidrar och att de är viktiga.

Hur Thomas förstår sitt uppdrag som projektledare påverkar vilka handlingar som ter sig vettiga i sammanhanget. Att nå mål utan fördröjning och att aktivt understödja att andra människor bidrar, är Thomas huvudformel. Den styr hans förståelse för varje situation och hur han väljer att handla. Han prioriterar sociala och kommunikativa lösningar på tekniska problem. Han kopplar upp sig och han kopplar upp andra. Ingen lämnas ifred, ingen lämnas



ensam. Tekniska problem löses inte på kammaren och Thomas skapar sociala förutsättningar för att andra ska knäcka de tekniska gåtorna.

SLUTSATS

I exemplet ovan är det tydligt att det är två olika processer som behöver vårdas för att nå fram till ett lyckat slutresultat. Det är dels den tekniska processen och dels den sociala - två sidor av samma mynt. Den tekniska processen finns i ingenjörens enskilda arbete med konstruktion eller på testlabbet och i de gemensamma projektrelaterade mötena. När människor försöker lösa de tekniska utmaningarna sker samtidigt den sociala processen som handlar om hur människor tilltalar varandra och hur de bjuds in i det tekniska arbetet. En social process karaktäriserad av nyfikenhet. Genom värdesättandet av andras idéer och kunskaper kan det skapas en ton och en kultur som ger trygghet, ignorerar hierarkiska hinder och där maktstrukturer blir mindre viktiga.

Exemplet är hämtat från telekombranschen, men samspelet mellan det sociala och tekniska är giltigt och viktigt i samtliga tre miljöer som studerats trots att dessa skiljer sig åt med avseende på arbetets karaktär, mångfalden i personalens kompetens och graden av institutionalisering.

Inom läkemedelsutveckling finns en förhållandevis heterogen, professionell grupp av kunskapsarbetare inom bioteknik. Deras arbete är starkt påverkat av den vetenskapliga osäkerhet som finns i identifieringen av nya substanser (molekyler) som interagerar med den mänskliga organismen. Denna genuina osäkerhet leder till att arbetet struktureras hårt för att hantera bristen på kunskap.

Den osäkerhet som finns inom

managementkonsulting handlar om vilken roll och position den professionella aktören skall ta gentemot klienten. Managementkonsulter har ibland kallats "den nyaste professionen". De kan inte stödja sig på att ha genomgått en för professionen formell, enhetlig utbildning, som legitimerar och formar agerandet i relation till klienten och de är därför svagt institutionaliserade inom näringslivet. Konsulter i mindre företag försöker etablera sig på basis av förvärvade branschkunskaper och erfarenhet eller genom att tillhandahålla specialiserade metoder eller arbetsmodeller.

Civilingenjörer som verkar inom telekombranschen arbetar inte under samma osäkerhet som biovetare. De är väletablerade inom näringslivet men arbetar istället med att utveckla ny teknologi i en mycket konkurrensutsatt bransch. Elektroingenjörer jobbar ofta i team med högt specialiserade kompetenser. De utvecklar produkten genom ett stegvis "trial-and-error" arbete, där den gradvis stabiliseras och ges form och funktionalitet.

Frågan är om vi som ledare arbetar lika medvetet med båda processerna? Rekryterar vi personer som kan fungera som mellanmänskliga växlar? Jobbar vi medvetet för att skapa sociala arenor där projektmedlemmar kan mötas och knyta ihop idéer? Är vi kloka nog att uppskatta hög kommunikativ förmåga och förstå hur väsentlig den är för att lösa de tekniska problemen? Tekniken måste vara excellent liksom kunnandet, men utan en fungerande social process förblir både tekniken och kunskapen stum.

Publikationer

Wikmalm, L., Styhre, A., Ollila, S., & Roth, J., (2011), *Sociomaterial practices in engineering work: The backtalk of materials and the tinkering of resources*, Forthcoming in Journal of Engineering, Design and Technology.

Styhre, A., Wikmalm, L., Ollila, S., & Roth, J. (2010), *Expert or speaking-partner? Shifting roles and identities in consulting work*. Leadership and Organization Development Journal, 31(2), p 159-175.

Styhre, A., Wikmalm, L., Ollila, S., & Roth, J. (2010), *Garbage-can decision making and the accommodation of uncertainty in new drug development work*, *Creativity and Innovation Management*, 19(2), p 134-146.

Forskningsprojektet

SKARP (Sharing Knowledge Arenas Research Project) är en studie av kunskapsarenor och kunskapsdelning i samarbete med fyra kunskapsintensiva organisationer.

Projektdeltagare

Susanne Ollila, Docent på Chalmers tekniska högskola, Teknikens ekonomi och organisation, avdelningen för Management of Organizational Renewal and Entrepreneurship.

Jonas Roth, PhD, VD och delägare i MOVE Management.

Alexander Styhre, Professor på Företagsekonomiska Institutionen, Göteborgs Universitet.

Leena Wikmalm, VD och delägare i Svensson & Wikmalm Management and Development och industridoktorand på Chalmers tekniska högskola.

Kontaktperson

Susanne Ollila, susanne.ollila@chalmers.se, telefon: 031-7728414

Bra samtal skapar den kompetenta arbetsgruppen

Chefen har stort inflytande över samtalen på arbetsplatsen. En chef som använder lämpliga verktyg bidrar till att medarbetarna blir mer demokratiska vid möten och mer mottagliga för vad kollegerna säger. Chefen intar regissörens roll och detta leder i sin tur till ökat lärande och bättre arbetsmiljö för medarbetarna.

Det här visas i ett projekt med tjugo chefer från helt olika verksamheter. Från offentlig sektor deltog landsting, statlig förvaltning och kommunal verksamhet. Från privata näringslivet deltog små tjänsteföretag, bank, fordonsindustri och ytterligare en tillverkande industri. Under ett år deltog cheferna i åtta arbetsmöten. Varje möte hade olika teman kring kommunikation och samarbete och genomfördes av forskare från Mälardalens Högskolan, Högskolan Dalarna och Stockholms Universitet. Före och efter detta år fick de deltagande chefernas medarbetare svara på enkäter, för att se om de påverkats av att cheferna varit med i utbildningen.

Resultaten visar att arbetsgruppen inte bara blir mer kompetent, medarbetarna blir också starkare knutna till sin arbetsgrupp som får mer att säga till om på arbetsplatsen.

TANKARNA BAKOM PROJEKTET

Grundtanken i projektet är att öka gruppens kompetens genom goda samtalsvanor. Kommunikation är allt viktigare för organisationer. Förr räckte det med att cheferna pratade med sina underordnade och kommunikationen gick framförallt vertikalt i organisationen. Men ökad decentralisering och fler beslut på lägre nivå i organisationen ställer krav på mer kommunikation horisontellt.

Medarbetare måste prata med sina kolleger för att själva samordna sitt arbete. När detaljstyrning från chefer, som instruktioner eller indirekt via t.ex. administrativa rutiner, minskar blir det upp till medarbetaren att vara flexibel och klara uppgiften enligt de förutsättningar som gäller just denna gång. För en enskild medarbetare kan det vara svårt att ha all den kompetens som den minskade styrningen innebär och behovet av att använda sig av kollegernas kompetens ökar. Gruppens förmåga att samordna sig och att använda sig av hela sin sammanlagda kompetens blir avgörande för effektivitet och kvalitet i arbetet. Denna förmåga skapas när medarbetarna kommunicerar med varandra.

NYA UPPGIFTER

Därmed får chefen en ny uppgift, som innebär att ge förutsättningar för och påverka framväxt av kollektiv kompetens och att samordna denna i samklang med en föränderlig omvärld. Vi kallar den för den regisserande chefsuppgiften, där chefen regisserar medarbetarnas interaktion med varandra. Regissörens uppgift är att leda en ensemble av skådespelare när de arbetar fram ett samspel som fungerar under kommande föreställningar, när regissören själv har lämnat scenen. Metaforen är vald för att chefen, liksom regissören, också strävar efter att varje medarbetare ska ha förmåga att fatta snabba och situationenkänsliga beslut där behov uppstår, till exempel i en kundkontakt. Det gäller varje medarbetare oavsett individuella förutsättningar, vilket kräver socialt stöd och en samverkande arbetsgrupp.

Projektet strävar mot ett ideal, som vi kallar integrerad autonomi, vilket betyder att samtidigt vara både självständig och tillhörig.

Medarbetare och arbetsgrupper ska så långt som möjligt ha tillåtelse och kunskaper att själva bestämma över hur arbetet ska utföras. Men medarbetarnas tillhörighet gör att beslut sker inom ramarna för de vanor, den kultur och de målsättningar som gruppen och organisationen har. Tillhörigheten är både ett stöd för medarbetaren och en garanti för att organisationens bästa starkt påverkar handlandet.

VAD VI GJORDE

Våra mål var att utveckla regissörsuppgiften tillsammans med verksamhetsnära chefer, få cheferna att tillämpa regissörsuppgiften och se hur detta påverkade deras arbetsgrupper.

Vi genomförde åtta arbetsmöten med cheferna under hösten 2009 och våren 2010. Varje arbetsmöte hade olika teman. Det första handlade om att lära känna varandra, skapa bra arbetsklimat och förståelse för projektet som helhet. De sex följande handlade om sådant som vi uppfattar som centralt för regissörsuppgiften: Dialog och lärande; Balanserad kommunikation; Tillhörighet och självständighet; Attraktivt arbete; Kreativitet och improvisatoriskt förhållningssätt; Externa relationer. Vid det åttonde och sista arbetsmötet summerade vi projektet och formulerade vad regissörsuppgiften innebär.

Varje arbetsmöte började med erfarenhetsutbyte. I smågrupper berättade cheferna för varandra hur de senast hade arbetat med den hemuppgift de gett sig själva. Därefter delade forskarna med sig av sina kunskaper kring det aktuella temat. Dessutom gjordes handfasta övningar som konkretiserade de teoretiska kunskaperna. Avslutningsvis formulerade cheferna en ny hemupp-

gift åt sig till nästa arbetsmöte.

Före och efter serien av arbetsmöten med cheferna fick deras medarbetare svara på skriftliga enkätfrågor. Enkäterna handlade om upplevelsen av arbetet, om tillhörighet och självständighet på arbetsplatsen och om dialogkompetens. Cirka ett halvår efter arbetsmötesserien intervjuades var och en av de deltagande cheferna. Denna text bygger på medarbetarnas enkätsvar och intervjuerna med cheferna. Citaten kommer från intervjuerna och är redigerade för ökad läsbarhet.

CHEFEN SOM REGISSÖR SPELAR ROLL

Resultaten visar att samtalen mellan medarbetarna har förändrats till det bättre på många olika sätt i de flesta arbetsgrupper vars chefer deltog i projektet. Största skillnaden är att man upplever sig ha en mer demokratisk dialog; där alla medarbetare är lika viktiga och deltar lika mycket i samtalen. Man försöker också i positiv anda förstå varandra och öka en gemensam förståelse. Medarbetarna är också mer intresserade av vad andra har att säga – de frågar, diskuterar och är mer beredda att ändra uppfattning. Den tredje största förändringen handlar om ökad jämlikhet mellan kvinnor och män i samtalen.

”Det som jag tagit initiativ till och som jag säger hela tiden, är att öka delaktigheten., Alla ska känna att man är med och att det man tycker och säger har betydelse. Det är väl det som jag tror är den största förändringen. Det är just det här – dialog och prata om saker.” (Chef på statlig myndighet)

Även arbetets organisering har närmast sig projektets ideal, med integrerad autonomi, det vill säga en organi-

sation som bygger på självständighet och tillhörighet, på de flesta arbetsplatser. Arbetsgrupperna har blivit starkare. Medarbetarna tänker och värderar saker mer lika i arbetet. Och gruppen snarare än chefen bestämmer ramar och förutsättningar för arbetet, vilka uppgifter som ska genomföras och hur. Även individens självständighet och möjligheter att förändra sitt arbete har ökat något på de flesta arbetsplatser.

”Jag tror att man som chef inte får ha för stort kontrollbehov. Då funkar det inte. De måste ha en frihet under ansvar hela tiden. Annars tror jag att det skulle det ramla ihop, (...). Jag tycker att regissörskap är en bra idé., Man ska inte vara en sådan där som håller i tråden till en marionett, utan stå där nere, fixa och ha överblicken. Man ska se vad som försiggår och förstå, ’att nu är du på väg att trilla av scenen, in med dig här.’” (Chef på tjänsteföretag)

”Förut har det nästan alltid varit så att man har styrt ”Så här ska vi göra”. Och så har jag talat om punkt 1 till punkt 10 och att i den här ordningen ska det vara. De har kanske aldrig fått chansen kanske att uttrycka sig själva. Nu är det nog mer av ’Hur tycker ni?’ Så får man reda på hur de tycker att vi ska driva det här.” (Chef i industri)

Att cheferna medverkat i projektet har alltså påverkat arbetet i den riktning vi avsåg. Men hur upplever de anställda förändringarna? Generellt sett har arbetet blivit attraktivare. Största förbättringarna handlar om hur mycket kontakter man har, hur bra chefen är och hur tillfredsställd man är med arbetet. Men även till exempel lärandet har ökat. Vi anser därför att såväl individernas som gruppens kompetens har förbättrats

av att chefen utövar regissörsuppgiften.

FRAMGÅNG PÅ MÅNGA, MEN INTE ALLA ARBETSPLATSER

Vi kan konstatera att elva av de femton arbetsgrupperna har påverkats i positiv riktning, tre är relativt oförändrade och en visar försämrade värden. Varför har vissa arbetsplatser förbättrats radikalt, medan andra till och med har försämrats?

En av arbetsplatserna fick negativt resultat trots att cheferna tillämpat regissörsrollen. Orsaken kan vara att företaget har gått igenom en svår kris. Man har förlorat en viktig kund, varit tvungen att säga upp personal och ytterligare förändringar pågår.

”Vi har pratat mycket om att det är speciellt när stressen ökar, om inte kommunikationen håller då, börjar det bli missförstånd och man bli lättare arga på varandra. Man har mindre tolerans. Vi har också sett att om vi får konflikter så är det helt förödande för vår produktion och vår effektivitet. Vi kan inte tillåta oss att ha det så, för då går verksamheten ikull, eller kan gå ikull. Vi jobbar så otroligt mycket i team och vi samarbetar kors och tvärs gentemot kundföretagen, så vår kommunikation måste vara bra., Eller om den är lysande då går vi med vinst, det är jätteviktigt. Så att vara som regissör, det betyder ju att du måste vara med hela tiden och underlätta för att kommunikationen ska bli bra och kanske kompetensutveckla. Det kan vi nog behöva, det tror jag absolut.” (Chef på tjänsteföretag)

Några chefer gav uttryck för ointresse för forskningsprojektet och deltagandet i projektets arbetsmöten. De använde sig knappt av de praktiska övningarna. En annan var starkt

kritisk mot att vissa arbetsmöten innehöll för mycket teoretiska begrepp.

Det fanns arbetsplatser där cheferna mötte motstånd eller svårigheter i sina arbetsgrupper. Det kunde bero på till exempel geografisk splittning, en arbetskultur där man inte pratar, eller att medarbetare hela tiden ska vara tillgängliga och inte har tid för möten där de kan sitta ner och samtala. Arbetskulturen eller arbetets organisering kan utgöra starka hinder för förändring.

"Här har vi fått ställa in arbetsplatsträffar i höst. Det har varit så mycket, alltså sjukdomar och hög värdebygd (...) så vi har fått ställa in dom." (Chef i landsting)

På de arbetsplatser där projektet haft störst framgång har cheferna aktivt använt forskningsprojektets arbetsmöten. Deltagandet har gett dem ökad personlig självinsikt och ökad medvetenhet om hur de vill utveckla sin chefsroll. Utifrån denna insikt och medvetenhet har cheferna ställt nya och utmanande krav på delaktighet och gemensamt ansvarstagande på sina medarbetare. Cheferna har fortsatt att använda kunskaperna från arbetsmötena efter dessas slut. Såväl sätt att tänka om arbetet som sätt att agera i arbetet har förändrats.

Arbetsplatsmöten rymmer nu mer dialog och medarbetarna får mer tid för reflektion. De involveras också i strategiska samtal om hur målen ska nås.

"Regissör det är för någon som mig, som är katalysator, alltså som ser ett sammanhang men sen håller ihop det. Bara för att det inte fungerar med ett instrument så går du inte in och spelar själv, utan ser till att det fungerar på sikt. Man jobbar med

självständighet och kunnande och man är den som håller ihop det." (Chef på statlig myndighet)

Projektets framgång kan också bero på att flera arbetsplatser vid forskningsprojektets start befann sig i någon sorts kris. Cheferna hade därför stort stöd av att delta i forskningsprojektets arbetsmöten. Svårigheter som tidigare varit diffusa synliggjordes och kunde därmed hanteras av cheferna. En av cheferna kallade till exempel samman till ett möte, där medarbetarna uppmanades att kritiskt reflektera över sitt sätt att förhålla sig till varandra och att ta ansvar för sitt eget sätt att bemöta sina kollegor.

"Den otroligt svåra uppgiften som jag gick igenom tack vare, och det menar jag verkligen, det här projektet. Och naturligtvis stödet som jag fick runt omkring mig, för jag förringar ingen i det här. Men jag är helt övertygad om att jag agerade som jag gjorde, tack vare det här projektet och att det var precis rätt i tiden. Att det här hände, att jag tog tag i det och att jag kunde se att 'det här är fel'." (Chef i landsting)

En annan chef blev tvungen att som ny förstalinjechef hantera informella ledare och en ineffektiv arbetskultur. Helt emot sina egna chefsideal började denna chef att fråga vad medarbetarna tyckte och bygga på deras idéer. På så sätt fick han saker och ting att hända i vad han kallade för en medbestämmandekultur, där det inte gick att agera på det auktoritära sätt som han tidigare varit van vid som mellanchefer.

FRAMGÅNGSFAKTORER

Vad är det som gör att en intervention med chefer leder till utveckling för medarbetarna?

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att följande förutsättningar gynnar möjligheten för en arbetsplats att utvecklas mot integrerad autonomi, det vill säga av självständigt ansvarstagande i gemensam riktning, och förbättrad kompetens att interagera med varandra och därmed antagligen också med t.ex. kunder eller andra avnämare. Det handlar om:

- att cheferna är intresserade och motiverade att använda interventionens kunskapsinnehåll på sin arbetsplats, de tar till sig kunskap som de direkt använder på t.ex. arbetsplatsmöten och för övrigt i sin interaktion med sina medarbetare
- att cheferna fördjupar sin förståelse för sitt chefskap och erövrar självinsikt om sina egna tillkortakommanden och försöker överskrida dem, till exempel en insikt om att vara alltför snabb, att öva sig på att lyssna in medarbetarna och överlåta åt dem att ge förslag till förändringar
- att medarbetarna är intresserade och motiverade att använda sig av de kunskaper som cheferna delar med sig av, till exempel att aktivt delta i praktiska kommunikationsövningar eller att delta i fördjupande reflektion om arbetet
- att det finns förutsättningar i form av tillräckligt med tid och mötes-sammanhang på arbetsplatsen för att öva upp nya kommunikativa vanor, till exempel att använda varannan arbetsplatsträff för att reflektera dialogiskt
- att det finns en problematik på arbetsplatsen som interventionens innehåll passar för att hantera, dvs. att chefen får de teoretiska och praktiska verktyg som hon/han behöver i den aktuella situationen, till exempel psykosocial proble-

matik med negativt bemötande medarbetare emellan

- att chefen förstår och kan ta till sig interventionens teoretiska innehåll, dels behöver innehållet anpassas till chefernas tankevärld, dels behöver cheferna ha en viss vana vid teoretisk reflektion genom att till exempel ha gått kurser på högskolan eller ha en högre utbildning bakom sig
- att interventionen är anpassad till chefernas och verksamheternas behov, teoretisk kunskap behöver kunna kläs i ett vardagligt språk och illustreras av exempel från arbetslivet
- att interventionen har en lämplig blandning av erfarenhetsutbyte, tillskott av ny kunskap samt praktiska övningar och tillämpningar, och att kunskapen konkret ska prövas och användas av cheferna mellan utbildningstillfällena
- att interventionen knyter an till annan utvecklingsverksamhet på arbetsplatserna, t.ex. utveckling av lean-inspirerade arbetsätt som cheferna då kan få möjlighet att reflektera över tillsammans med chefer från helt andra arbetsplatser
- att cheferna inte är ensamma från sin organisation utan har någon att reflektera med, t.ex. över ny teori och nya sätt att agera, på hemmaplan, det vill säga att minst två personer från varje arbetsplats deltar i interventionen

- att cheferna i sin egen organisation har stöd för att agera på nya sätt i relation till sina medarbetare, till exempel att de känner stöd och intresse från den egna chefen för nya sätt att tänka och göra
- att andra utvecklingsaktiviteter i den egna organisationen drar i samma riktning som interventionen, till exempel att ett dialogmaterial finns utvecklat eller att medarbetarmätningar görs där chefer ser hur hon/han bedöms av sina medarbetare

KUNSKAPSSPRIDNING

Projektets tankar och resultat har löpande återrapporterats till de chefer som ingår i projektet och till projektägare vid ingående företag. Våra tankar om regissörsuppgiften finns beskrivna i tre konferensbidrag från 2008-2009 och sedan utvecklade i ett bokkapitel från 2011, se nedan.

Analysen av eftermätningen pågår fortfarande. Denna rapport bygger på de första analyserna, som också finns beskrivna i två konferensrapporter från 2011, se nedan. Arbete pågår med en serie av vetenskapliga artiklar. De tankar som vi utvecklat om ledarskap i projektet utgör idag basen i flera andra forskningsprojekt och i undervisning vid våra respektive universitet.

Publikationer

Backström, T., Wilhelmson, L., Åteg, M., Köping Olsson, B. & Moström Åberg, M. (2011). *The role of manager in the post-industrial work system*.

In E. Segelod, K. Berglund, E. Bjurström, E. Dahlquist, L. Hallén & U. Johanson (Eds.), *Studies in Industrial Renewal: Coping with Changing Contexts* (pp. 215-227). Västerås: Mälardalen University Press.

Forskningsprojektet

Regisserad kompetensutveckling

Projektdeltagare

Tomas Backström (projektledare), Mälardalens högskola

Bengt Köping Olsson, Mälardalens högskola

Marie Moström-Åberg, Högskolan Dalarna

Mattias Åteg, Högskolan Dalarna

Lena Wilhelmsson, Stockholms Universitet

Kontaktperson

Tomas Backström, tomas.backstrom@mdh.se

Lärande på arbetsplatsen gynnar innovativt arbetssätt

Samspel mellan formellt och informellt lärande på arbetsplatsen bidrar till både personlig och kollektiv utveckling av nya tanke- och arbetssätt. En avgörande faktor är dock arbetsledningens stöd och engagemang.

Frågor om kompetensförsörjning står högt på listan över de utmaningar som företag och offentliga verksamheter står inför. Resultaten från en nyligen publicerad global enkätundersökning genomförd av revisionsföretaget PwC¹ visar att ca två tredjedelar av vd:ar över hela världen pekar på kompetensbrister som den viktigaste frågan. Bakgrunden är att många verksamheter har blivit alltmer kunskapsintensiva och kompetenskraven förändras hela tiden. Om inte medarbetarnas kompetens förändras i takt med kraven kommer det till slut att uppstå ett glapp. Det glappet kan framkalla både stress och ohälsa hos medarbetarna, leda till bristande kvalitet i verksamheten och därmed även drabba kunder/ och brukare.

Räcker det då inte med det lärande som sker i det dagliga arbetet? Vardagslärande är oerhört viktigt för att utveckla kompetens och yrkeskunnande men är otillräckligt i dagens arbetsliv. De ökade kompetenskraven innebär att såväl ledare som medarbetare även behöver tillägna sig teoretiska kunskaper och begrepp. Detta är viktigt som grund för förståelse av arbetet, kvalificerad problemlösning och fortsatt lärande.

Detta projekt fokuserar på hur lärande och kompetensuppbyggnad på arbetsplatser kan ske genom samspel mellan planerade utbildningsinsatser och informellt lärande i det dagliga arbetet samt hur det kan få effekter i form av nya arbetssätt och

rutiner, det vi kallar praktikbaserade innovationer. Vår hypotes är att chefernas uppmärksamhet, engagemang och stöd för medarbetarnas lärande (*management attention*) är av stor betydelse.

Vi har studerat sex enheter inom både privat och kommunal äldreomsorg där medarbetarna genomgått delar av en gymnasieutbildning inom omsorgsområdet. Deltagande personal och deras chefer intervjuades vid två tillfällen. Dessutom intervjuades handledare och lärare inom de aktuella utbildningarna.

LEDNINGENS ENGAGEMANG BETYDELSEFULLT

Resultaten visar att denna typ av arbetsplatsförlagd utbildning leder till ett brett spektrum av effekter (*learning outcomes*) för såväl personalen som för verksamheterna. Skillnaderna mellan de studerade enheterna är dock stor. Vid samtliga enheter rapporterade deltagarna att utbildningen lett till personlig utveckling i form av ökad kunskap, ökat självförtroende och ökad trygghet i omsorgsarbetet, medan man vid några enheter (nedan benämnda A-C) rapporterade att utbildningen dessutom lett till att man hade fått nya idéer och tankar kring omsorgsarbetet samt att man hade förändrat sitt dagliga arbetssätt. Utbildningen hade med andra ord lett till vissa effekter i verksamheten.

Skillnaderna mellan enheterna visade sig vara relaterat till i vilken utsträckning det funnits ett uttalat engagemang och stöd från ledningen. Våra resultat indikerar att ledningens inställning till, och engagemang i, medarbetarnas olika läraaktiviteter kan vara avgörande för huruvida man når effekter av utbildningen. Med andra ord så tycks möjligheten att

överföra kunskaper, förhållningssätt m m från en utbildning till arbets-situationen, sammanhålla med lärandemiljön på arbetsplatsen, där chefernas engagemang och stöd har en central betydelse.

Forskning om innovationssystem pekar mot den centrala betydelse som lärprocesser inom organisationer har för organisationers förmåga att ta tillvara resultat från forskning, samt att främja innovationsprocesser. Vi kan utifrån våra resultat visa på kopplingar mellan satsningar på arbetsplatslärande och deltagande organisationers förmåga till, och förutsättningar för, praktikbaserade innovationer i det vardagliga arbetet, så kallade vardagsinnovationer.

Nedan presenteras exempel på innovativt tänkande och handlande som framkommer i analysen av resultaten från studien. Av resultaten framgår att chefernas engagemang och stöd i hög grad är avgörande för att få till stånd denna typ av effekter.

FÖRÄNDRAT SYNSÄTT

Flera deltagare framhöll att undervisningsupplägget, där man kopplar utbildningen till den egna arbets-situationen, upplevts mycket positivt. Dels eftersom man kunnat relatera utbildningen direkt till det praktiska arbetet tillsammans med kolleger, dels genom att man fått en ökad förståelse för omsorgsarbetet genom att kunna relatera de teoretiska kunskaperna till det praktiska arbetet.

Deltagarna i utbildningen uppgav att de börjat ifrågasätta invanda rutiner i arbetet med vårdtagarna. Utbildningen hade i hög grad lett till ett förändrat sätt att tänka kring hur man arbetar med vårdtagarna i arbetslagen vid ett par av enheterna (A och B). Innan utbildningen skulle alla behandlas lika men efter utbild-

1) www.pwc.com/hrs

ningen började man arbeta mer utifrån varje vårdtagares individuella behov.

”Man ifrågasätter mer varför man gör saker som man bara gjorde förut, när det var tillsagt vad som skulle göras.”

”Vi har fått in ett annat tänkande tack vare att vi är flera som har samma utbildning. Tex. att vårdtagarna har ett fritt val - vill de äta på rummet så ska de få det. Tidigare hette det att man 'skämde bort' dem.”

Flera deltagare, företrädesvis vid enhet A-C, uppgav att de förändrat sitt sätt att tänka kring vårdtagarna och deras behov. Ett exempel är att de blivit mer intresserade av att försöka förstå bakgrunden till olika vårdtagares beteenden och problem. Vi tolkar det som att de förvärvat en förbättrad förmåga till analys och helhetsförståelse av vårdarbetet samt en ökad respekt för vårdtagarnas självbestämmande.

”Man har blivit mer intresserad och mer förstående för varför de beter sig som de gör. Jag har blivit mer intresserad av att ta reda på varför ... att se personen bakom sjukdomen.”

”Jag har fått ökad respekt för vårdtagarnas självbestämmande. Det är viktigt att man ser dem som människor, inte bara som en gammal pensionär.”

FÖRÄNDRAT ARBETSSÄTT

När det gäller i vilken utsträckning utbildningen lett till förändrade arbetssätt och rutiner så kan konstateras att sådana förändringar endast rapporterades av deltagare vid enhet A, B och C. En viktig konsekvens av utbildningen som nämndes var att ökade kunskaper också hade lett till

en ökad förståelse för vårdtagarnas situation och därmed ett mer genomtänkt sätt att bemöta olika vårdtagare.

”Jag pratar med pensionärerna på ett annat sätt idag. Jag tycker att jag är annorlunda mot dem. Jag tänker nu på att de är sjuka och det kan de inte rå för. Så jag tar det mycket lugnare med dem överhuvudtaget.”

”Det kan vara så lite som kan göra en människa jätteglad eller nere. Tänker på det mer nu och lägger mer vikt på vad det betyder. Tidigare gjorde man det man skulle och sedan gick man hem.”

”Man bryr sig lite mer om de boende och frågar efter hur de vill ha det.”

Deltagarna vid enhet A och B angav också att de efter utbildningen tog ett större ansvar i vårdarbetet än vad de gjort tidigare. Att de tog tag i och löste olika problem som uppkom i relation till vårdtagarna. Att de ”vågade” göra det berodde på att de upplevde att de hade en kompetens som möjliggjorde detta. Exempelvis hanterade de ärenden i högre grad själva där de tidigare hänvisat till sjuksköterskan.

”Man vågar fatta egna beslut. Man litar mer på sig själv, sitt eget omdöme om det händer någonting. Tidigare var man mer osäker - tänk om det blir fel.”

”Jag har blivit mer förutseende och ser saker fortare. Man ingriper innan det hinner gå för långt.”

Deltagarna vid enhet A och B uttryckte också att de deltog på ett mer aktivt sätt vid diskussioner i arbetslaget och att man efter utbildningen också hävdade sin egen mening i olika frågor.

”Man vågar säga att 'nej men jag tycker inte så, jag tycker det här är bättre därför att ...'. Jag var mer tillbakadragen innan och visste inte riktigt ...”

En förändring i arbetslagen som togs upp av deltagare vid enhet A och B var att diskussionerna på arbetslagsmötena utvecklats på ett positivt sätt eftersom man blivit bättre på att diskutera och argumentera kring arbetssätt och rutiner. Den ökade kompetensen och den förbättrade förmågan att genomföra kvalitativt bättre diskussioner verkade i sin tur ha bidragit till ett mer flexibelt sätt att arbeta med fokus på olika vårdtagares behov.

HUR KAN FORSKNINGEN BIDRA TILL MER KOMPETENTA ARBETSPLATSER?

Vår tolkning av vad som utmärker en kompetent arbetsplats är att den inte enbart är ett system för produktion, utan även för lärande (både individuellt och kollektivt) och innovation (nya syn- och arbetssätt). Detta förutsätter ett utvecklingsinriktat ledarskap och medarbetarskap som innebär att medarbetare involveras i och får ta ansvar för olika utvecklingsprojekt och funktioner. Den ofta diskuterade kunskapstriangeln: forskning, högre utbildning och innovation är otillräcklig. Det krävs ett fjärde begrepp nämligen arbetsplatslärande (individuellt och kollektivt).

Utbildningsinsatser som är relativt löst kopplade till verksamhetens utvecklingsbehov (något som är ganska vanligt) leder i bästa fall till resultat på individnivå. För att nå hållbara effekter på verksamhetsnivå krävs att man aktivt arbetar med att utveckla arbetsplatsen som miljö för individuellt och kollektivt lärande. Detta förutsätter att ledningen uppmärksammar, förstår betydelsen av

och har kompetens att skapa arbetsplatser för både effektiv produktion och för lärande. Många chefer definierar sitt uppdrag och sina uppgifter på ett alltför snävt sätt där arbete med utvecklingsfrågor inte ingår i vad man ser som del av sin primära uppgift. Det finns helt enkelt brister i kunskapen om hur man kan arbeta integrerat med lärande och utvecklingsfrågor.

Våra forskningsresultat kan bidra till att skapa en allmänt utbredd insikt bland HR-ansvariga och linjechefer på olika nivåer i företag och organisationer om att följande faktorer är betydelsefulla:

- att utbildningen sker på eller i direkt anknytning till arbetsplatsen, helt eller delvis under arbetstid och tillsammans med andra från samma arbetsplats.
- att deltagarna har tillgång till kompetenta lärare/handledare som har förmåga att styra och stödja arbetsformer som utgår från deltagarnas behov och förutsättningar.
- att utbildningen sker i samspel och bygger på en integration mellan kursdelar och praktiskdelar, mellan lärande både i och utanför arbetet.
- att det sker någon form av förändring när man återvänder till arbetet efter avslutad utbildning så att det man lärt sig efterfrågas och får praktisk användning i arbetet.
- att gjorda satsningar är inriktade på att utveckla hela verksamheten, inte bara individuella medarbetare. D.v.s. de bör vara ett medvetet led i en mer långsiktig affärs- eller verksamhetsutveckling och inte bara ämnade att utveckla enskilda medarbetares kompetens.

Punkterna ovan visar inte bara på betydelsen av hur en utbildning läggs

upp och genomförs, utan också på betydelsen av den lärmiljö där den äger rum samt att det man lär sig kommer till användning. Arbetsplatser som utmärks av det vi kallar en *stödjande lärmiljö* visar på väsentligt bättre resultat av satsningar på utbildning än vad man ser i verksamheter med en mer *begränsande lärmiljö*. Dess beskaffenhet kan liknas vid den "jordmån" för lärande och utveckling som finns i en verksamhet.

Som redan nämnts är alltså ledningens inställning till och engagemang för frågor om lärande och utveckling avgörande för möjligheterna att skapa en god lärandemiljö. Verksamheter som når goda resultat av satsningar på utbildning utmärks av att ledningen har en stark tilltro till utbildning och lärande som betydelsefulla för företagets utveckling och överlevnad.

SPRIDNING AV RESULTAT

Vad gäller praktiska resultat och effekter så kan projektet bidra med beskrivning och analys av modeller för arbetsplatslärande som kan utgöra goda exempel och vägledning för utveckling av "best practice" inom området. Dessa resultat har använts i ledarutbildningar inom äldreomsorgen i flera kommuner samt i en rad andra sammanhang.

Resultat från projektet, och särskilt modeller för arbetsplatslärande, har även utgjort input i och underlag för en beviljad projektansökan från FoU Centrum för Vård och omsorg, Linköpings kommun till EUs Leonardo-program "Transfer of Innovation". Projektet bedrivs i samverkan med partners från Italien, Irland, Skottland och Spanien. Resultat från projektet kommer därmed att spridas bland annat till verksamheter i dessa EU länder.

Publikationer

Ellström, E. (2009). *Att arbeta med utveckling i praktiken. En studie av ledarskap och lärandemiljöer inom hemtjänstverksamhet*. FoU-Centrum för Vård och omsorg, Linköpings kommun. FoU-rapport 61:2009.

Ellström, P.-E. (2010). *Practice-based innovation: A learning perspective*. Journal of Workplace Learning, 22, 1/2, pp. 27-40.

Ellström, P.-E. (2010). *Organizational Learning*. In: B. McGaw, P. L. Peterson, & E. Baker (Eds.) International Encyclopedia of Education, 3rd Edition. Amsterdam: Elsevier.

Larsson, K. (2009). *Lärrollen i sitt organisatoriska sammanhang - en studie av lärrollen i arbetsplatsförlagd utbildning*. HELIX, LiU och ApeL FoU.

Forskningsprojektet

Konnektiva modeller för arbetsplatslärande och praktikbaserade innovationer.

Projektmedlemmar

Eva Ellström (projektledare), HELIX VINN Excellence Centre, Linköpings universitet

Per-Erik Ellström, HELIX VINN Excellence Centre, Linköpings universitet

Bodil Ekholm, HELIX VINN Excellence Centre, Linköpings universitet

Kontaktperson

Eva Ellström, eva.ellstrom@liu.se

Reflektion för handling och förändring

Många företag och organisationer är väl medvetna om behovet av att kontinuerligt utveckla och förändra sin verksamhet och att reflektion kan vara ett sätt att nå det. Ofta ses det som en ledningsfråga, ett sätt att tänka strategiskt. Men hur ser en organisation ut som gör reflektionen till en möjlighet för flera medarbetare att förändra verksamheten? Hur kan reflektion utvecklas och komma att omfatta flera och på så sätt leda till nya handlingar.

Vad kännetecknar ledarskap, struktur och kompetens i ett företag, som fungerar? Hur kan medarbetares observationer och slutsatser kring det egna arbetet leda till konkreta förändringar? Dessa frågor tjänade utgångspunkt för ett forskningsprojekt om *distribuerad strategisk reflektion* på ICA-butiken OJ! i skånska Åstorp.

Med hjälp av det goda exemplet avsåg projektet att utveckla en modell för reflektion som kan leda till handling. Genom att studera ett välfungerande företag har man försökt förstå och beskriva vilken typ av organisation och ledarskap som gynnar reflektion på arbetsplatsen samt hur reflektion i sin tur kan leda till handling.

RÄTT VILLKOR

Att få till reflektion under rätt villkor är inte så svårt, däremot är det svårare att omsätta reflektion i handling. Projektdeltagarna arbetade utifrån hypotesen att detta inte är så vanligt med *handlingsorienterad reflektion* ute i verksamheter. I arbetslivet är det mer vanligt att fokusera på objektet, för att försöka förstå vad som är problemet och lösa det – ofta utan att beskriva och förstå problemets bakgrund.

DELAKTIGHET ÄR NYCKELN

En måndag eftermiddag i början av februari är parkeringsplatsen utanför ICA-butiken Oj! ganska full, trots att det fortfarande är arbetstid för de flesta och att det finns flera stora lågprisbutiker i närheten. Jörgen Jönsson tog över butiken för tolv år sedan, som då visade på vikande resultat. Organisationen var hierarkisk och de anställda var vana vid att ägaren pekade med hela handen. Det var dock inte Jörgen Jönssons syn på ledarskap, utan han började en genomgripande förändring.

Vi sitter på kontoret en trappa upp. Där är han sällan, berättar han. När han är på jobbet är han verkligen i butiken, går runt och pratar och deltar i de arbetsuppgifter som dyker upp. Han vill vara lättillgänglig för sina medarbetare, bland annat börjar han varje dag på jobbet med att gå runt och hälsa på alla i butiken.

DELAKTIGHET ÄR NYCKELN

Delaktighet skapas hela tiden och är ett arbete som sker kontinuerligt och ute i butiken, bland annat genom morgonvandringarna och att jag är tillgänglig, förklarar Jörgen. Utan att man någonsin nämner ordet reflektion, eller specifikt sätter sig ner och reflekterar, är det ofta på morgonvandringarna det börjar. En idé kommer upp, från honom eller någon medarbetare, man pratar om den, funderar över om man behöver mer kunskap och var den kan finnas. Någon kanske får i uppdrag att söka vidare. Så småningom utvecklas idén och det får gärna ta tid.

”Idén behöver inte ens vara bra, men man måste respektera idéer. Det mina medarbetare kommer på, gör de allt för att det ska bli bra. Jag tar aldrig ner en idé. Förändringar är

också ofta av godo eftersom kunderna ser att det händer saker i butiken”, säger Jörgen Jönsson (butikschef).

REFLEKTION PÅ ICA OJ!

Reflektion är ett ord med många tolkningar. Här innebär det ett tänkande som är riktat mot ett visst skeende på arbetsplatsen och där man samtidigt lyfter fram förutsättningar och konsekvenser. Det fann projektet att personalen på Oj! gör.

På ICA-butiken Oj! talar man inte om reflektion, eller sätter sig ner i grupp med syfte att reflektera. Det är invävt i det dagliga arbetet. Personalen kan till exempel vid tillfälle välja att fokusera på köttförsäljning. Hur ser den ut och vad är förutsättningarna? Hur ser svenskars köttfärskonsumtion ut och hur påverkas den av till exempel kvalitet eller pris? Någon kanske söker mer information och så fortsätter samtalet. Utifrån detta kan personalen konstatera ”så här har vi det” och överväga konsekvenserna av det de ser. Man blir varse sitt spelrum.

Reflektionen rymmer också en framtidsinriktad analys, det vill säga en analys av vilka konsekvenser en lösning kan få för personalen, för avdelningen, företaget eller marknaden.

Under forskningsprojektet växte det fram en bild av vad som hände på ICA-butiken Oj!, hur de tänkte och vilka som formulerade problem. Reflektionen på Oj! distribueras från ledaren till de ansvariga genom delegering och utökad ansvar. De anställda får sätta mål, välja medel och följa upp sin verksamhet. En distribuerad reflektion inkluderar flera anställda, inte bara chefen.

”Vi fann ett reflekterande kollektiv. Det fanns en strategisk reflektion

kring centrala delar av verksamheten på Oj! – de anställda fick utrymme för och lov att göra sin röst hörd när det gäller företagets skötsel. På Oj! var reflektionen distribuerad in i verksamheten, till kärnan.”
Mariana S. Gustafssons, forskningsassistent i projektet.

LEDARSTILEN BIDRAR TILL REFLEKTERANDE KLIMAT

Resultat från projektet föreslår att ledarstilen skapar detta reflekterande klimat. ”Jörgen säger visserligen att han är som han är, men jag tror det går att lära sig hans sätt att leda”
(Piotr Szybek, projektledare).

Handlingsorienterad strategisk reflektion finns på Oj! genom det ledarskap och den verksamhet som bedrivs där. Det finns en dynamik mellan organisationsstruktur, ledarskap och kompetens som gör medarbetarna tvungna att reflektera över hur de kunde göra sin egen avdelning framgångsrik. Man kan också säga att en del av ledarens reflektionsarbete distribuerats till kärnan.

Ledarstilen är en avgörande faktor för att åstadkomma ett kollektivt reflekterande som leder till handling. När befogenheter delegeras, delegeras också ansvar. Får man ansvar för en verksamhet, som de anställda på Oj!, betyder det att medarbetare fattar beslut och gör val som bygger på deras reflektion och bedömningar. Medarbetarna blir delaktiga och motiverade vilket ges tillbaka till företaget.

Övergången från ett ålderdomligt auktoritärt ledarskap till ett liberalt sådant, med stora inslag av delegering och utökat ansvar hade gjort många anställda nöjda. Den så kallade kärnan, som bestod av tio till tolv personer, var central. De hade lång erfarenhet från arbete i butiken,

de hade stor frihet att ta initiativ och bestämma, de hade kämpat för varumärket och var i hög grad bärare av andan i butiken. Det fanns en stämning av att ”Vi är Oj! och har vår identitet och kultur. Vi har nått hit för att vi är speciella.”

HUMANIVITET

Projektet myntade ett begrepp – humanivitet – för att skildra Oj!. Det viktiga och relevanta är det humana – effektivitet och produktivitet mäts utifrån vad som är ett gott liv. Det blir produktivt. Medarbetarna stannar och man tar därmed tillvara deras utveckling och kompetens. Frågan kvarstår om den modell för handlingsorienterad strategisk reflektion som man funnit på ICA-butiken Oj! är överförbar till andra verksamheter? För att svara på detta krävs ytterligare studier.

FORSKNINGSPROJEKTET

En grundläggande tanke med projektet var att förändring och förnyelse skapas ute i verksamheterna. Följaktligen bör forskarna vara på plats, tillsammans med dem som förväntas tänka och arbeta innovativt, för att bättre förstå hur arbetet bedrivs när det fungerar och när det kräver förändring och utveckling.

Projektets forskningsassistent tillbringade en månad ute i ICA-butiken OJ! för att observera och söka efter det som kunde vara intressant för vad projektet kallade strategisk reflektion. Däremot frågade hon aldrig någon rakt på sak om de reflekterade. Så småningom växte fram en bild av vad som hände på företaget, hur de tänkte och vilka som formulerade problem, så småningom växte det fram en bild av vad *handlingsorienterad distribuerad strategisk reflektion* var på ICA Oj!

Projektmedlemmar

Piotr Szybek, projektledare,
Lunds universitet

Mariana S. Gustafsson, forskningsassistent
på Lunds universitet.

Kontaktperson

Piotr Szybek

FORMA

Att forma och gestalta arbetssätt och arbetsformer som tidigare varit "tyst" kan bidra med strukturer och mentala processer som delas av flera i en verksamhet - på så sätt åstadkomma organisatoriskt lärande.

En metod för innovationer i arbetets vardag

Innovationer och lärande i kunskapsintensiva verksamheter uppstår när människor i sitt vardagliga arbete hittar nya sätt att reflektera kring hur det man håller på med kan göras. Här presenteras en metod för hur spontana processer kan fångas upp och systematiseras.

Värdeskapande i kunskapsintensiva organisationer uppstår när medarbetare utför sina sysslor. Man kan säga att medarbetarnas aktiviteter är verksamhetens råvara. När läkare diagnostiserar och behandlar patienterna och sjuksystrarna ger mediciner eller tar prover, då produceras värden. På samma sätt som när lärare och elever samverkar i skolan eller en arkitekt lägger sista handen vid detaljerna i en ritning. Att människor gör något skapar verksamheten och därmed också värdet av densamma.

Detta gör att man kan säga att kunskapsintensiva verksamheter finns i huvudet på folk. Men huvuden rymmer inte bara fackkunskaper. Där ryms också hur man uppfattar saker, till exempel arbetsfördelningen mellan läkarna på en klinik och klinikens sjuksköterskor, hur ledarskapet bör utövas på en radiokanal, eller hur det kom sig att en rektor misslyckades med att få sin skola att fungera bra.

Att kunskapsintensiva verksamheter uppstår när medarbetarna agerar får som konsekvens att innovationer och förnyelse möjliggörs om och när människors sätt att förstå en sådan verksamhet förändras. Alltså när man hittar nya sätt att se på och tänka kring hur det man håller på med kan göras eller kanske av vem eller vilka.

PROJEKTETS SYFTE

Det här sättet att se på innovation och förnyelse i kunskapsintensiva

verksamheter, knyter väl an till den moderna socialvetenskapliga synen på människan som tolkande och meningsskapande. På jobbet, lika väl som i privatlivet, tillskriver vi händelser och skeenden en innebörd och ofta också en förklaring. Många gånger sker det i samtal med andra och på arbetsplatser händer det i mer eller mindre formella sammanhang. Det kan exempelvis ske i möten, men även i fikarummet, över mobiltelefonen eller i taxin när två kollegor ska till flyget.

Projektets syfte har varit ”att utveckla nya och lite annorlunda sätt att se på hur innovationer kan göras inom ramen för det arbete och de organisatoriska processer som sker i vardagen”³. Strategin har varit att förstå vilka medel som kan användas för att utnyttja processer som redan förekommer spontant, till exempel hur man medarbetare tolkar det som sker, för att på så sätt förbättra utvecklings- och förnyelseförmågan i en verksamhet. Uppgiften blir att identifiera metoder för att ”regissera” exempelvis tolkandet runt en verksamhet. Därigenom kan det ske mer koncentrerat kring vissa områden eller frågor och under former som ökar sannolikheten för att det ska uppstå kreativitet och lärande.

Genom vårt projekt har vi utvecklat en metod för att åstadkomma det vi beskriver i projektets syfte. Basen för metodiken är fyra begrepp. Tre av dem motsvarar processer som förekommer spontant i en organisation. Om dessa samordnas och struktureras kan de utnyttjas både för att ge förnyelsearbete en tydlig riktning men också för att ge det större kraft och högre tempo. De tre processerna är spegling, konceptualisering och feedback. En fjärde fas kallar vi eskalering.

SPEGLING

Spegling är ett begrepp som används inom bland annat psykologin.

Begreppet står för att på något sätt reflektera tillbaka något till någon.

Detta sker ständigt i alla sammanhang där män-niskor samverkar, om än sällan med större konsekvenser.

Sker det mera medvetet kan konsekvenserna bli desto större.

Inom projektet tillämpade vi spegling på många olika sätt. I ett företag lät vi två personer från var och en av de tre huvudavdelningarna, skriva ner hur de såg på sin egen avdelnings roll i företaget men också dess styrkor och svagheter. De fick också skriva ned motsvarande för de andra avdelningarna. Genom att föra upp deras svar i en matris fick vi en samlad bild som beskrev vilka uppfattningar som fanns i företaget om roller, styrkor och tillkortakommanden. På så sätt fick vi goda möjligheter att se olika mönster. Det blev också väldigt tydligt för deltagarna i den här övningen att det fanns klara kulturdrag och dessutom en mycket homogen kultur. Även vissa ”statuskillnader” inom företaget blev blottlagda.

KONCEPTUALISERING

En av uppgifterna i den fas som handlar om konceptualisering är att formulera de tänkta resultaten av ett kommande förnyelsearbete så långt möjligt är. Även konceptualisering förekommer spontant i alla verksamheter. Människor kastar till exempel fram tankar kring hur man kan göra olika saker effektivare. I regel stannar det vid detta. Men om det görs medvetet kan man ge det här idéarbetet en kraftfullare och mer strukturerad form. I samma företag som hade gjort speglingen genomfördes konceptualiseringen genom ett antal workshops. Den första byggde på en

3) VINNOVAS projektportal

genomgång av det underlag som kommit fram i spegling. Utifrån detta material fick deltagarna klassificera vilka sätt att agera inom företagen som det fanns ”överskott” respektive ”underskott” av. Under en andra workshop formulerade deltagarna situationen så, att även om atmosfären i företaget var varm och vänlig, uppträdde de flesta ganska formellt och alltid mycket sakligt. Under den avslutande workshopen förädlades den här bilden ytterligare. Deltagarna menade att det behövdes en ny ”medarbetarroll” i företaget baserad på större initiativkraft, mer gemensamt lärande och en större öppenhet för att delta i mera renodlat sociala aktiviteter.

FEEDBACK

När konceptualiseringen är klar, gäller det att ”känna igen” det nya när det händer och att med hjälp av feedback förstärka sådant som stimulerar förekomsten av ”det nya”. Återigen, vi ger varandra ständigt feedback vare sig vi vill eller inte. Bara det faktum att någon läser av vad han eller hon tycker sig se som en reaktion på hans eller hennes agerande, gör att det har förekommit feedback. Faktiskt även om detta har skett helt omedvetet. Man kan så att säga inte ”inte ge feedback”.

Gruppen som deltagit i den konceptualisering omvandlades till en grupp vars uppgift var att förstärka det lärande klimatet inom företaget men också svara för att det arrangerades olika sociala evenemang. Genom sitt agerande skulle de också visa för andra hur det nya ”medarbetarskapet” kunde se ut och ge varandra feedback på när de agerade i linje med det nya medarbetarskapet. På så sätt diskuterades medarbetarskapet inom företaget och medvetenheten

om dess innehåll och utveckling ökade markant.

ESKALERING

Den sista fasen, eskaleringen, handlar om att sprida det nya. Även eskalering kan förekomma spontant, men inte nödvändigtvis, vilket ju är fallet med de tre tidigare momenten.

Eskalering handlar om att sprida en ny metod, ett nytt arbetssätt, en ny rollfördelning eller vad det nu kan vara, till andra delar av organisationen. Eskaleringen kan också handla om att sprida det nya genom att något görs oftare och på så sätt blir successivt allt vanligare. I exemplet ovan skedde eskaleringen dels genom aktiviteter, dels genom att medlemmarna i gruppen som svarade för att utveckla ett nytt medarbetarskap roterades mellan medarbetare inom de tre avdelningarna. Det senare gjordes att successivt allt fler kom att delta i arbetet med att utveckla det nya medarbetarskapet.

DET FORMELLAS OFÖRMÅGA ATT VERKA STÖDJANDE

Bristande förnyelseförmåga är i hög grad ett strukturellt problem. Mycket få, om ens några, av de många styr- och informationssystem som används i våra organisationer stimulerar vare sig spegling eller konceptualisering. De ger inte heller särskilt bra feedback på förändring och förnyelse, annat än möjligen indirekt. Därför ska man inte förvänta sig att det ”formella”, det vill säga olika former av regelbundna möten, styr- och informationssystem, budgetar och prognoser, verkar stödjande när det gäller förnyelsearbete. På kort sikt får man möta detta med att försöka regissera särskilda förnyelseprocesser. På lång sikt behöver vi nya system och strukturer som inte bara tillåter utan även

stimulerar till initiativ till förnyelse.

Man kan också säga att interna nätverk, eldsjälar och personer som är beredda att gå lite utanför ramarna är avgörande för förnyelse och innovationer. När personer kopplas samman för att arbeta gränsöverskridande med en fråga, uppstår vad man kan kalla ett aktionsnät. Det är ett nät av kontakter och relationer som inte är en del av det formella. Dessa kontakter och relationer erbjuder och mobiliserar därför en förmåga att agera i en riktning och ett sammanhang, som man inte tidigare varit organiserade för att hantera. I den meningen är den här typen av aktionsnät – mer eller mindre löst sammankopplade och med i varierande utsträckning uttalade mandat – helt avgörande för att skapa den förmåga till förnyelse och innovation som det formella endast med svårigheter kan åstadkomma. Det är i aktionsnäten som systematiserade speglingar och konceptualiseringar blir både möjliga och effektiva och där feedback som stimulerar förnyelse kan ges. Aktionsnäten är också effektiva plattformar för eskalering.

TVÅ AVSLUTANDE REFLEKTIONER

Vi har gjort en del iakttagelser i samband med det praktiska arbetet i projektet, men också i samband med projektets litteraturstudier. Som en avslutning redogör vi kort för de två reflektioner vi anser vara de mest centrala.

IDÉTORKA ELLER MENTALT MYLLER?

Många menar att det finns brist på idéer och nytänkande i våra organisationer. Den uppfattningen saknar grund. Det florerar ständigt en massa idéer i en organisation, man ser det vid varje möte och i varje samtal. Men organisationer som ”miljö” ten-

derar förr eller senare att ta död på idéerna, vanligen förr. I många fall omkommer idén omedelbart genom att helt enkelt nonchaleras, om den alls har observerats.

Kommer man väl igång med ett förnyelsearbete ska man vara medveten om att det är mycket annat som tänks, diskuteras och vinner spridning i organisationer. Många olika initiativ tas och många försöker föra fram sina innovations- och förnyelseprojekt. Som ledare gäller det därför att på olika sätt stärka upp de förnyelseprocesser man vill prioritera, så att de överlever och både syns och märks i bruset.

SNILLEBLIXTAR ELLER MÖDOSAMT ARBETE?

Förnyelse och innovationer är bara undantagsvis konsekvensen av ”snilleblixtar”. Oftare är de resultatet av mer eller mindre uthålligt arbete kring något som vanligen karaktäriseras av mycket oklara orsakssamband (jfr engelskans ”wicked problems”). Samtidigt verkar det svårt att vare sig planera eller kommendera fram förnyelse. Rimligare verkar vara att arbeta med att på olika sätt öka sannolikheten att förnyelse ska komma till stånd.

En aspekt på detta är hur man i en organisation pratar om just innovation och förnyelse. Vår iakttagelse är att begreppet innovation får folk att känna sig obekväma och rygga tillbaka en aning. Begreppet leder tankarna till sådant ingen, någonsin, har tänkt, gjort, framställt etcetera. Därför kan vara en bra strategi att istället tala om förnyelse för att på så sätt skapa lite mindre dramatik kring de försök som görs i den riktningen.

ANNAN KUNSKAPSFÖRMEDLING

Material från projektet har varit en

del av innehållet i föreläsningar vid ett femtiotal tillfällen hittills.

Föreläsningar som ingått i managementutbildningar eller utgjort interna chefs- eller utvecklingsdagar i företag och organisationer. Runt 1000 chefer och medarbetare har på så sätt kommit i kontakt med projektets resultat. Deltagarna har kommit från såväl det privata näringslivet som den offentliga sektorn.

Material från projektet har presenterats vid två större konferenser för praktiker. Sammanlagt deltog cirka 500 personer i de båda konferenserna. Deltagarna kom från såväl det privata näringslivet som den offentliga sektorn.

Projektet har legat till grund för innehåll och utformning av ett mindre antal företagsinterna workshops om utveckling och förnyelse.

Publikationer

Tyrstrup, M. & Holmberg I. (2011). *Managers in professional services and their concept of managerial leadership*, konferenspaper presenterat vid Nordic Academy of Management

Tyrstrup, M. (under publicering). *Integrative leadership: Overcoming the dilemmas of managing knowledge-intensive work*, conference paper som ska presenteras på 30th international labour process conference, 2012.

Tyrstrup, M (under publicering). *Att regissera det som ändå finns där: En strategi för förnyelsearbete i kunskapsintensiva verksamheter*. SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration.

Forskningsprojektet

Aktionsnät för förändring och förnyelse i kunskapsintensiva företag.

Projekttagare

Mats Tyrstrup, Center for Advanced Studies in Leadership vid Handelshögskolan i Stockholm.

Ingalill Holmberg, Center for Advanced Studies in Leadership vid Handelshögskolan i Stockholm.

Kontaktperson

Mats Tyrstrup, mats.tyrstrup@hhs.se

Designprocessen skapar innovationstänkande i små företag

När företag och industridesigners samarbetar skapas möjlighet till ett fruktbart lärande för både designer och företag. Kundföretaget får med hjälp av designerns kreativa metoder möjlighet att se sina produkter och sin verksamhet på nya sätt. Därmed ökar möjligheten för innovationer. Designern i sin tur lär sig företags speciella villkor vilket leder till lärande i den egna organisationen som i sin tur skapar förutsättningar för framtida överföring av kunskap till nya kundföretag.

Alla företag når en punkt när det krävs förändring och förnyelse för att fortsätta utvecklas och växa. Det är då det blir påtagligt att organisationen måste bli mer öppen för nya idéer och för sätt att se på den egna verksamheten. Men vi människor har en tendens att bli hemmablinda för det som fyller vår vardag och det är inte givet att organisationen förmår vara nytänkande inför de olika delar som en verksamhet rymmer. Det kan handla om sättet att se på produkten, på tjänsterna man erbjuder eller andra delar av verksamheten. Ofta förlorar vi också helhetstänkandet, när vi i vår vardag fokuserar på att lösa detaljfrågor. Att vara innovativ är idag ett begrepp som används kanske alltför flitigt men som visar på behovet av förnyelse. Hur kan då organisationer förnyas på ett sätt som fungerar i dess vardag?

I projektet *Innovationskompetens och tillväxt* i små och medelstora företag har vi följt hur samarbetet mellan företag och industridesigner i flera fall har lett till en positiv utveckling. Det handlar inte om några stora revolutionerande förändringar av organisationen, utan hur man med hjälp av designerns krea-

tiva metoder dels har fått fram helt nya produkter, men också kan skapa nya sätt att se på det man gör. Det kan sin tur leda till ökad innovationskompetens. Det handlar inte heller om en specifik kreativ arbetsmetod, utan om hur designprocessen och ett designtänkande anpassas till företags olika behov och förutsättningar. Många, framförallt små, företag saknar erfarenhet av att samarbeta med designers och har därför en ytlig syn på vad design är och vad designern kan bidra med i den egna organisationen. På grund av det är förväntningarna på vad designern kan åstadkomma ofta begränsade till estetik och den potential till innovation som samarbetet med designern skulle kunna leda till utnyttjas inte.

Att design uppmärksammas som en stark kraft för att skapa innovativa organisationer har flera skäl, bland annat genom flera goda exempel. Ett exempel är Apple, vars framgång ofta tillskrivs just deras kreativa designorganisation med ledaren och visionären Steve Jobs och chefsdesignern Jonathan Ives i spetsen. Apples grundare Steve Jobs förmåga att tänka nytt och annorlunda anses vara en bidragande orsak, men även samspelet mellan Jobs och Ives. Företag har också insett att kunder snarare köper upplevelsen av en produkt eller tjänst, än den faktiska prestandan och att det är produktens design som levererar denna upplevelse. En tredje anledning är det växande intresset för varumärket, som en del i företagets kommunikation och kraven på att allt som företaget kommunicerar ska ha en samstämmig design.

Problematiskt i det här sammanhanget är att innovation och varumärke ofta hanteras som två olika områden inom organisationer. Men för företag är de egentligen två sidor

av samma mynt. Det är också därför som design, den kompetens och de metoder som designern använder är både relevanta och aktuella. I dagens globala konkurrenssituation är kraven högre på att mästra alla områden, från utveckling och ledarskap till marknadsföring och kundhantering. Det är en anledning till att fokus riktas mot designprocessens metoder, som ett sätt att stärka både ett mer innovativt agerande och ett kommunikationstänkande - båda delar fundamentala i designarbetet och designtänkandet.

FÖRETAGENS FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR DESIGNSAMARBETE

Företagen som medverkat i projektet är små, vilket betyder max 50 anställda eller 100 miljoner i omsättning. Även små företag kan vara uppdelade i avdelningar och funktioner som var och en sitter på sin kammar. Samtidigt kan förändringar vara lättare i små företag, där beslutsvägarna är korta och ledningen ofta djupt involverad - och engagerad - även i produktutvecklingen. I ett sådant företag är det lättare att få gehör för sina idéer, vilket kan ge en industridesigner en viktig roll och göra det lättare att arbeta utifrån ett designperspektiv. Samtidigt kan förändringar vara problematiska. Det beror inte i första hand på att företagen saknar vilja att genomföra förändringar, utan för att det saknas både ekonomiska och personella resurser. Ägare och högsta ledningen är dessutom ofta samma personer, vilket riskerar leda till att en persons visioner blir tongivande i organisationen. Därför ökar behovet av intryck från personer utanför den egna organisationen.

De organisationer vi studerat har både varit företag med fysiska pro-

dukter med egen produktutveckling och utpräglade tjänsteföretag. I första hand är det industridesigners som deltagit i projektet med sin kompetens. Det speciella med en industridesigners process är fokus på produktens eller tjänstens slutanvändare och dess upplevelse, men också på företaget som avsändare, det vill säga vad produkten eller tjänsten kommunicerar om företaget. De metoder som industridesignern och andra designdiscipliner arbetar med är dels en analys av behov och dels visualiseringen av idéer genom skisser eller 3-dimensionella modeller.

Från tidigare studier vet vi att det krävs erfarenhet av att samarbeta med designer för att företagen ska förstå vilken potential designprocessen och dess metoder kan ha för nytänkande. Projektet har inneburit att företag som saknat denna erfarenhet har fått den genom att delta i ett designsamarbete och i en rad workshoppar. Genom SVID, Stiftelsen Svensk Industridesign, kunde vi följa detta samarbete i deras Sommardesignkontor (SDK). Basen i SDK:s arbete är samarbete i verkliga, konkreta projekt mellan företag och designstudenter av olika kategorier såsom industridesign och grafisk design. Designstudenterna är utbildade i designprocessens metoder och tänkesätt. Dessutom medverkar minst en senior designer som handledare och en senior projektledare som har övergripande ansvar. Projekten äger rum under 7 veckor i juni och augusti. Resultaten har i flera fall lett till fortsatt utveckling och samarbete mellan företagen och designstudenterna, alternativt har företagen fortsatt projekten med hjälp av etablerade designkonsulter.

I vår studie uppmärksammar vi vissa förutsättningar för att lyckas

med samarbetet mellan designer och uppdragsgivare. När samarbetet fungerat och lett till utveckling har uppdragsbeskrivningen, också kallad för "briefen", använts som utgångspunkt för en dialog, inte som en bestämd beskrivning av vad som ska göras. Viktigt har också varit att företagen investerat *tid* genom att aktivt delta i samarbetet. Visualisering har också varit ett verktyg i dialogen, liksom det *förtroende* som har skapats mellan parterna.

PROCESSEN

En "brief" är enkelt uttryckt en uppdragsbeskrivning som talar om vad företag har och vad de vill ha hjälp med. Vidare uttryckt är det en bild av de föreställningar och den kunskap företaget har dels om sin egen produkt och sitt företag, dels om vad de önskar att designern ska göra. En VD beskrev "briefens" funktion som att "det handlar någonstans om att sätta ett ramverk och en målbild och ett slags förhållningssätt till uppgiften och till varandra".

Innan designern eller designteamet får "briefen" brukar företag göra en presentation av sin organisation så att designteamet får kunskap om företaget. Eftersom mindre företag ofta saknar erfarenheter att arbeta med designer är det inte ovanligt att "briefen" tas fram i samverkan mellan uppdragsgivare och designer. Efter att en första "brief" skapats börjar designern eller designteamet ta reda på så mycket som möjligt om företaget, dess historia, varumärke, marknader med mera. Designern behöver konkretisera företaget för att kunna skapa sin egen kunskap om företagets problem och behov. Vi har sett att det är viktigt med öppenhet att förändra "briefen" under uppdragets gång. När företagets problem succes-

sivt konkretiseras behöver också överenskommelsens mellan parterna utvecklas. Samtidigt visar studien att den överenskommelse som gäller måste vara tydligt uttalad och helst skriftligt. Det beskrivs av en VD på följande sätt:

Såsom köpare av design så kan man många gånger uppleva att det blir flummigt om det inte är strukturerat och standardiserat (...)

För att designern skall förstå kundföretagets behov och bakomliggande problem krävs flera rundor med diskussioner kring "briefen", men också för att båda sidor ska förstå förväntningarna på projektet. Detta kräver både tid och engagemang, och här ligger en stor del av nyckeln till framgången med projektet. Det är därför tiden är en viktig faktor.

"Ja de jobbar ju väldigt mycket fritt, men sedan när dom väl är här, så är dom ju här en halv dag eller en hel dag och då sitter vi ju och jobbar tillsammans"

"Det är ju inte så att det bara kommer upp ett nytt koncept på bordet och så är man någon annanstans. Så det är ju av vikt och betydelse att vi är med hela vägen."

Vi har kunnat se att de företag som har haft en färdig "brief", men sedan inte har varit intresserade av att lägga ner tid på diskussion kring olika delresultat i projektet inte heller blivit lika framgångsrika. Det kan vara en tillfällighet i detta projekt, men det finns andra studier som visar på liknande resultat.

När designern skapat sig en uppfattning om behovet, företagets historia, vad företagets varumärke står för, vilka målgrupperna är och hur marknaden ser ut, börjar fasen med att skissa på olika möjligheter.

Studien har visat att visualisering i form av skisser och prototyper har varit betydelsefulla för att överföra tidigare nämnda tysta kunskap. Genom ett gemensamt arbete kring en skiss eller prototyp underlättades kommunikationen kring frågor som man annars hade svårt att uttrycka i ord. En VD ansåg, efter att ha arbetat med flera designers, att kompetensen att visualisera är en nödvändighet.

”Sedan är det ju ett absolut krav från min sida att den designern jag jobbar med ska kunna visualisera mina idéer på papper.”

Studien har även visat på att konkreta visuellt beskrivna förslag från designern ledde till ett ifrågasättande av det man tagit för givet om den egna verksamheten och den befintliga produkten eller tjänsten. Det visuella uttrycket underlättade med andra ord att problem som inte tidigare diskuterats lättare blev synliga och därmed öppna för diskussion. En designer beskrev det gemensamma arbetet kring skisser på följande sätt:

”Jag börjar ju alltid i det läget att jag gör diskussionskisser och beroende på vilken kund det är och hur snabbt de fattar och hur mycket dom kan se så kan dom vara ruffiga.”

Med hjälp av skisser och prototyper uppstod ofta en gemensam lärandesituation mellan designer och uppdragsgivare där specialistkunskap överfördes mellan de båda parterna.

Genom det samarbete som utvecklades i projekten fick företagen allt bättre bild av vad designern kunde åstadkomma och hur de skapade sig en kunskap och förståelse för företaget. Detta ledde till att företagets förtroende för designern ökade. Genom att samverka skapades

en lärandesituation vilket ledde till, som en designer uttryckte det, företaget vågade *”klippa spärrarna”*. En VD uttryckte behovet av fysiska möten då *”det är då vi lär varandra.”* Den successiva processen av förtroendeskapande via sociala aktiviteter visade sig vara nödvändig för att projekten skulle leda till positiva resultat.

AVSLUTNING

Det som karaktäriserar designtänkande kan sammanfattas med orden integration, samarbete och experiment. Designtänkande är integrerande i den meningen att den förenar *”händer med tanke”, ”teori med praktik”* och *”logik med intuition”*. Design betyder också visuell integration, det vill säga integrationen av företagens olika visuella element. Det är de som kommunicerar företaget och som är grunden för varumärkesbyggande.

Samarbete är också centralt i designprocessen och interaktion mellan individer är nödvändig för att lösa de komplexa och öppna problem man står inför. Innovation skapas sällan ur en persons visioner utan genom dialog och annan interaktion mellan flera parter.

Slutligen är designtänkande experimentellt. De metoder och processer som syftar till kreativa lösningar fokuserar på hur det borde vara, snarare än på det nuvarande tillståndet. Det innebär bland annat att i grunden ifrågasätta varför produkten har en viss design. I designtänkande finns ett experimentellt och fritt prövande för att hitta nya lösningar. De är inte är givna från början utan finns ofta mellan befintliga element som inte kombinerats tidigare. Integration och interaktion är därför två aspekter av experimentellt tänkande, som blir relevanta när man satsar på nya kunskaper och förändring.

Projektet visar på hur ett samarbete mellan designer och små företag kan leda till ökad innovationskompetens för båda parter. Designern tar med sig kunskap in i framtida projekt medan företaget genom det gemensamma lärandet får nya verktyg att möta en föränderlig värld. Samarbetet har dock inte visat sig vara enkelt då olika erfarenheter och förutfattade meningar färgar våra föreställningar om varandra. Även om designtänkande visat sig bidra till en ökad innovationskompetens måste dessa föreställningar överbryggas för att kunna leda till ett lärande och därigenom framgång.

Publikationer

Eneberg, Magnus. 2011. *The Enabling Service of the Industrial Design Consultancy. A Change of Focus from Goods to Service Dominant Logic*. Licentiate Thesis. Lund University, Department of Design Sciences.

Eneberg, Magnus and Svengren Holm, Lisbeth. 2011. *From Goods to Service Logic: Service business model requirements in industrial design firms*. Submitted to The Design Journal

Svengren Holm, L. 2011. *Design Management as Integrative Strategy*. In *The Handbook of Design Management*. Cooper, R., Junginger, S., and Lockwood, T. (eds). Berg Publishers

Forskningsprojektet

Innovationskompetens och tillväxt i små och medelstora företag

Projekttagare

Lisbeth Svengren Holm, projektledare, Lunds universitet (Högskolan i Borås). Magnus Eneberg, Lunds universitet

Kontaktperson

Magnus Eneberg, magnus.eneberg@design.lth.se

Lisbeth Svengren Holm, lisbeth.svengrenholm@hb.se

Modell för kollektiv kompetens

I dagens arbetsliv blir individers gemensamma kunskapsbyggande, den kollektiva kompetensen, allt viktigare. Hur utvecklar man då en grups kollektiva förmåga? I detta forskningsprojekt framhålls två centrala aspekter; gruppmedlemmarna måste både kunna lära av varandra men också kunna utnyttja varandras kunskaper för att inte själva behöva lära sig allt.

Vanligen närmar vi oss frågan om kompetens med fokus på individer och deras kunskaper, roller och bidrag. Allt oftare är det dock i samarbete med andra som individers kompetens kommer till användning. Ser vi närmare på hur detta går till finner vi häpnadsväckande brister i vår förmåga att agera kollektivt kompetent. Mycket tyder på att vi i praktiken förlorar en del av vår kompetens när vi arbetar tillsammans med andra. I vårt projekt har vi undersökt den kollektiva förmågan, dess komponenter och konsekvenser, i kunskapsintensiva arbetsgrupper. Vår forskning visar att en grups förmåga att utnyttja sin samlade kompetens är en viktig förutsättning för ett effektivt och kreativt arbete. Den modell för kollektiv förmåga som utvecklats i projektet används idag av både kunskapsintensiva organisationer som Connecta och NCC och konsultorganisationer som Influence och Provins fem i sitt arbete med att förbättra gruppernas samarbetsförmåga.

BRISTANDE KUNSKAP OM GRUPPERS FÖRMÅGA

När vi tänker och pratar om kompetens i företag är det oftast individen vi utgår ifrån och fokuserar insatserna på. Företag investerar stora pengar i kompetenskartläggning,

utvecklingssamtal och utbildningsprogram för sina medarbetare. Många menar sig också följa organisationens kompetens genom medarbetarundersökningar för att ta temperaturen på företaget och medarbetarnas engagemang. I ett arbetsliv där resultat allt oftare skapas av kollektiv, snarare än enskilda individer, riskerar man dock att missa viktiga aspekter av en organisations kompetens om man fokuserar på individen. Detta är särskilt relevant i Sverige som står ut som det land i Europa där grupparbete är vanligast.

Forskning om gruppernas förmåga att dra nytta av, och skapa synergier i, sina medlemmars kompetens är nedslående. När det gäller kreativa processer, problemlösning och beslutsfattande är det lite som talar för gruppen. I dessa typer av uppgifter överträffar grupper sällan den mest kapabla individen eller den så kallade nominala gruppen (en samling individer som arbetar individuellt). Upprepade studier av kreativt arbete (till exempel brainstorming) visar vidare att individer som arbetar individuellt överträffar samarbetande individer både vad gäller mängden idéer och kvaliteten på idéerna.

MODELL FÖR KOLLEKTIV FÖRMÅGA

Vad krävs då för att grupper ska öka utnyttjandet av sina medlemmars kompetenser? I den modell för kunskapsintegration i kunskapsintensiva grupper som vi utvecklat och testat i projektets samarbetsorganisationer framhålls två centrala aspekter av en grups ”kollektiva förmåga”.

1. Dels måste medlemmarna kunna lära av och med varandra för att utveckla gemensam och ny kunskap.
2. Dels måste de kunna utnyttja varandra som kunskapsresurser så

att de förstår vem som kan vad i en grupp och utnyttja detta för att inte själva behöva lära sig det. En form av kunskapsmässig arbetsfördelning.

Dessa aspekter av kollektiv förmåga kan brytas ner i fem olika delförmågor:

1. Gruppens *uppgiftsförmåga* handlar om i vilken utsträckning gruppen har förståelse för sin uppgift och resurser för att lösa den. Detta är viktigt, men skapar snarare förutsättningar än garanterar effektiv kunskapsintegration.
2. Istället är nyckeln till effektivt arbete gruppens *relationsförmåga*. Den avser i vilken utsträckning gruppen har skapat grunden för ett effektivt samarbetsklimat. Detta har i sin tur betydelse för de båda formerna av kunskapsintegration som grupper kan etablera
3. *reflektionsförmåga*, dvs förmågan att reflektera och lära tillsammans samt
4. *hävstångsförmåga*, dvs förmågan att utveckla en effektiv kunskapsmässig arbetsdelning.
5. Slutligen är den direkt avgörande förmågan för effektivitet deltagarnas *integrationsförmåga*, dvs deras ansträngningar till samordning och vad som kallas för implicit koordinering.

Studien, som är genomförd på över 60 arbetsgrupper visar att grupper som uppvisar bättre förmågor på dessa områden också presterar bättre.

Att grupper som samarbetar bättre också presterar bättre är för de flesta en ganska självklar slutsats. Vad som dock ofta är mindre självklart är hur man utvecklar denna samarbetsförmåga i en grupp eller i en hel organisation. I en rundringning till ett 20-tal stora företag i Sverige var det ingen som hade något bra svar på

den frågan. Även i lokala enskilda grupper hittade vi få medvetna initiativ för att utveckla samarbetsförmågan.

”Det som ofta saknas är ett gemensamt språk för att diskutera samarbetsförmågan utan att det blir för ’flummigt’”, säger t ex Anders Torell, IT-chef på NCC Roads.

EFFEKTER MÅSTE KUNNA MÄTAS

Ett annat problem är svårigheterna att visa på effekterna av satsningar på grupper och deras samarbetsförmåga, vilket gör att denna typ av insatser lätt prioriteras bort när tid och resurser blir knappa.

Den modell för kollektiv förmåga som presenterats ovan, som både strukturerar problematiken till ett antal förmågor och samtidigt gör dem mätbara, har därför mottagits med stort intresse av konsulter och organisationer. Konsultföretaget Influence, som erbjuder tjänster inom bl a grupp och ledarutveckling, använder modellen för att diagnostisera och arbeta med grupperns samarbetsförmåga.

”Det är inte nödvändigtvis mätresultatet i sig som är den stora fördelen med Kollektiv förmåga. Snarare ligger den i att deltagarna får ett gemensamt språk att diskutera sitt samarbete på. De får ord för viktiga faktorer och en förståelse för mekanismerna i samarbete”, säger Fredrik Westlund, affärsområdesansvarig och partner på konsultbolaget Influence.

Men även modellens förmåga att synliggöra resultatet av arbetet med grupper framhävs som en viktig aspekt. De flesta organisationer och deras ledare kan intuitivt och teoretiskt förstå problematiken men är, liksom många andra i dagens sam-

hälle, bundna till att kunna redovisa mätetal i samband med resursfördelning. Genom modellens mätverktyg kan ledningar samlas runt mätbara mål och konsulter och köpare får ett gemensamt språk för det man ska arbeta med.

”För oss som konsulter är det viktigt att kunna tydligt visa vad vi arbetar med och vilka effekter vi uppnår”, säger Fredrik Westlund.

Influence erbjuder därför mätningar av nyckelgrupper i sina kundorganisationer för att följa upp och vidareutveckla gruppernas arbete.

LEDARSKAP FORMAS AV GRUPPEN

Modellen för kollektiv förmåga har också rönt intresse i stora, gruppintensiva organisationer.

Konsultbolaget Connecta, som tillhör de största management- och IT-konsultbolagen i Sverige, har valt att långsiktigt bygga en strategi för kollektiv förmåga. Sedan lång tid tillbaka har företaget samarbetat med forskarna i detta projekt och konsekvent tränat sina medarbetare i förmågan att arbeta effektivt tillsammans.

Detta yttrar sig bl a i att alla medarbetare måste gå en fyra dagars kurs i personligt ledarskap. Connecta satsar alltså inte, som många andra organisationer, främst på att utbilda sina ledare. Istället har företaget dragit slutsatsen av våra och andra liknande studier, att ledarskap är något som formas av hela gruppen. Därför måste också alla medarbetare vara medvetna om dessa processer och förstå vad olika typer av agerande får för konsekvenser.

På Connecta ses forskningsresultaten om kollektiv förmåga, liksom mätverktyget som ett välkommet tillskott i verktygslådan.

”Genom att alltid tillämpa modellen för kollektiv förmåga skapas en ständigt närvarande medvetenhet om vikten av att alltid arbeta med gruppeffektivitet. Vi har t ex valt att lägga in delar av denna verktygslåda som stående punkter på våra ledningsgruppsmöten och vi har även genomfört mätningar där gruppen själv får skatta sin kollektiva förmåga. Genom att mäta igen vid ett senare tillfälle kan status och framdrift fås fram och arbetet med att ständigt höja vår kollektiva förmåga hållas aktuellt. Att investera i utveckling av effektiva grupper bör vara lika självklart som att investera i att öka effektiviteten hos individer”, säger Per Appelgren, VD för konsultföretaget Connecta.

Modellen ger med andra ord Connecta ett verktyg för att systematiskt diskutera och leda sina medarbetares kollektiva kompetens.

Sedan tidigare finns ett antal verktyg på marknaden som mäter olika aspekter av grupperns arbete men det unika med vår modell är att den är framtagen i ett svenskt sammanhang med speciellt fokus på gruppen som en arena för kunskapsintegration. Liksom övriga forskningsresultat i projektet lyfter modellen fram betydelsen av varje enskild medarbetare.

AVSLUTANDE KOMMENTAR

Grupper som vill bli effektiva måste förstå att detta beror på alla deltagares ansträngningar, inte bara ledarens eller om man har fått rätt resurser. Den kollektiva förmågans fem delaspekter pekar på att alla deltagare och deras insatser gör skillnad. Detta är ett viktigt perspektivskifte i dagens ledarorienterade värld. Så fort det perspektivet blir tydligt har gruppens fortsatta diskussioner om samarbete

helt nya möjligheter att ge resultat.

Detta gör att vi får anledning att ifrågasätta några vanliga "sanningar" i dagens arbetsliv, som exempelvis betydelsen av tydliga mål, en tydlig ledare och väldefinierade och avgränsade roller. När grupperns uppgift blir mer komplex och beroende av kunskapsintegration blir det istället gemensam diskussion kring målen, varierade ledarfunktioner och överlappande roller som skapar framgång.

Deltagande företag

Influence, Connecta, ÅF-Ingemansson, NCC

Publikationer

Runsten, P. (2011). *Kollektiv Förmåga: En avhandling om Grupper och Kunskapsintegration*. Stockholm: EFI.

Werr, A. (kommande). *Knowledge Integration as Heedful Interrelating – Towards a Behavioral Approach to Knowledge Management in Professional Service Firms*. In M. Reihlen & A. Werr (Eds.), *Handbook of Research on Entrepreneurship in Professional Services*. Cheltenham: Edgar Elgar.

Werr, A. & Runsten, P. (2011) "Integrating knowledge in interorganizational collaboration – Towards an interpersonal framework". Paper presenterad vid 2008 Academy of Management Meeting, Anaheim, CA.

Forskningsprojektet

Organisering för samordning av kompetens – Förbättrad konkurrenskraft i kunskapsintensiva tjänsteföretag.

Projektdeltagare

Andreas Werr (projektledare), Professor, Handelshögskolan i Stockholm

Philip Runsten, Ek Dr., Handelshögskolan i Stockholm

Ek Dr. Markus Ejenäs, Blue Institute

Kontaktperson

Andreas Werr, andreas.werr@hhs.se

Från individuell till kollektiv kompetens

Under ett antal arbetsseminarier har IT-konsulter skapat en metod för att använda sina individuella kompetenser till att skapa en gemensam kollektiv kompetens. Metoden har växt fram genom gemensam reflektion över ett antal vardagliga problem och utmaningar. Metoden består av tre faser: förbereda reflektion, artikulera och förbättra kompetens och föreslå åtgärder.

Projektets syfte har varit att generera en metod, eller ett arbetssätt för att utveckla individuella kompetenser, men också för att överföra individuella kompetenser till kollektiva kompetenser. Kortfattat beskriven är metodens idé att IT-konsulter bär med sig utmaningar och erfarenheter från sina uppdrag hos kunder. För att utveckla och överföra kompetenser sinsemellan har de medverkande konsulterna reflekterat gemensamt vid återkommande arbetsseminarier.

Under dessa arbetsseminarier har konsulterna fått metodstöd för att stödja en gemensam förädling av sina praktiska kompetenser. Arbetssättet har bland annat inneburit att kompetenser har abstraherats, formulerats, artikulrats och utvecklats baserat på diskussioner och reflektioner av valda teman. Resultatet av dessa diskussioner och reflektioner har inneburit att

IT-konsulterna antagit nya förhållnings- och arbetssätt. Dessa förändrade arbetssätt kallar vi för taktiker. Nya taktiker kan förekomma både på organisatorisk nivå och på individnivå.

För att öka resultatens tillgänglighet har kompetenser uttryckts i ett IT-baserat kompetensverktyg. Syftet med kompetensverktyget är att IT-konsulterna enkelt ska komma åt taktiker oavsett om konsulten befinner sig i en kundorganisation eller på hemmaplan.

Metoden har växt fram interaktivt genom reflektioner över tolv diskussionsteman hos två olika konsultorganisationer. Följande teman har diskuterats: *beställarkompetens, resursallokering, kommunikation mellan kundservice – konsult, systemförvaltning, systemintegration, dokumentanalys, fördelning av uppdrag, konsultkarriär, strategisk kompetensrekrytering, kundförfrågningar och intern samordning, avtal och genomförandepplaner samt när byta arbetsuppgift*. Dessa valda reflektionsteman representerar vardagliga problem och utmaningar som IT-konsulter ställs inför. De teman man reflekterat över har fungerat som en empirisk grund för metodutvecklingen.

Metoden består av tre huvudfaser: förbered reflektion, artikulera och förbättra kompetens samt föreslå åtgärder.

Publikationer

Cronholm S. & Goldkuhl G. (2010). *Reflected Action Learning – a Method for Collective Competence Development*. In *proceedings of the 11th European Conference Knowledge Management (ECKM)*. Sep 2-3. Famalicao, Portugal. <http://www.vits.org/publikationer/dokument/741.pdf>

Cronholm S & Goldkuhl G. (2009). *Competence Development among IT-Consultants*. In *proceedings of the International Conference on Knowledge Management and Information Sharing (KMIS)*. 6-8 October, Madeira, Portugal. <http://www.vits.org/publikationer/dokument/676.pdf>

Forskningsprojektet

Gruppbaserad förädling av praktiska kunskaper – nomadiska systemutvecklare i samverkan.

Projektmedlemmar

Stefan Cronholm (projektledare), Linköpings universitet

Göran Goldkuhl, Linköpings universitet

Kontaktperson

Stefan Cronholm, stefan.cronholm@liu.se

Göran Goldkuhl, goldkuhl@liu.se

Kompetensförsörjning bör inte standardiseras

När det utvecklades en standard för kompetensförsörjning var intresset stort. Men standarden passade inte verkligheten. Därför har den i en del fall anpassats och i andra fall tjänat som utgångspunkt för att diskutera ett mera långsiktigt behov av kompetens.

En standard som skulle skapa ett system för att säkerställa rätt kompetens utifrån en verksamhets behov fastställdes 2002. Den fick namnet "Strategiskt ledningssystem för kompetensförsörjning" och numret SS 6240 70. Det här projektet har följt hur arbetet med standarden har utvecklats, hur den har spridits och hur genomförandet sett ut. Särskilt har man följt hur den kommunägda näringslivsstödjande organisationen Business Region Göteborg (BRG) har försökt sprida standarden, i syfte att göra företag och organisationer mer konkurrenskraftiga och därigenom bidra till ekonomisk tillväxt.

RESULTAT

Trots att mycket forskning idag pekar på hur kunnskap och kompetens bäst förstås genom att se på relationer, fokuserar standarden en rationell syn på kompetens. Fokus ligger på kartläggning och strukturering av kompetens, identifikation av eventuella kompetensgap, samt dess kompetensförsörjning. Den följer ett linjärt processperspektiv och liknar ISO 9001, en standard för kvalitet.

Till en början var intresset för standarden stort och ett 30-tal företag och organisationer medverkade i framtagningen i början av 2000-talet. Idag är intresset mycket lågt. Endast två företag har blivit ackrediterade och ingen av dem tänker arbeta vidare enligt standarden. Dessutom har företag som Den Norske Veritas

slutat erbjuda ackreditering enligt SS 62 40 70 med motiveringen att det inte finns något kundintresse.

OVÄNTADE OBSERVATIONER

De ursprungliga ambitionerna har alltså misslyckats. Detta är intressant med tanke på allt arbete som lagts ner på utvecklingen av standarden. Det visar också att ett omfattande arbete med att ta fram en produkt inte garanterar dess framgång i användningen. Vid en första anblick kan därför hela projektet ses som ett misslyckande. Men projektet hade också syftet att undersöka hur standarden används i praktiken och i den delen har vi kommit fram till intressanta observationer kring hur BRG översatt standarden till något annat. De har därmed möjliggjort samtal kring kompetens och hur kompetensförsörjning kan stödjas i företag och organisationer i Västsverige. På grund av det låga intresset utvecklade BRG en kompetensdiplomeringsprocess, vilket beskrivs som "lightversion" av standarden. Det innebär att BRG diplomerar företag och organisationer som följer ett antal förenklade punkter som återfinns i standarden till exempel att kompetensförsörjningens process är dokumenterad, att ansvariga personer har utsetts med mera. Fyra organisationer är diplomerade idag. Men i själva verket visade det sig att BRG framförallt erbjuder aktiviteter som utbildning och seminarium kring kompetens och kompetensförsörjning. Standarden ligger fortfarande som grund, men fokus är snarare på att skapa ett forum för att diskutera dessa frågor. Sådana aktiviteter besöks i genomsnitt av tio till tjugo representanter från företag och organisationer, som önskar stöd i sitt arbete med kompetensfrågor.

Standarden blir därmed löst kopplad till vad som görs i praktiken. En av förklaringarna är att det rationella perspektivet på kompetensförsörjning inte verkar vara relevant för organisationerna. Företagen har uttryckt att man hellre utvecklar egna system som passar den lokala verksamheten. Samtidigt medför standarden, och särskilt pratet om den, en betoning på klart uttalad kompetens, vilket bidrar till att den tysta, mer relationella, kompetensen riskerar att bli dubbelt osynlig. Detta kan skapa problem för organisationer.

Det finns också en paradox i att standardisera något som är strategiskt viktigt för ett företag eftersom en standard ökar likformigheten och därmed minska konkurrensfördelarna. Det kan vara en förklaring till att företag inte visat sig villiga att standardisera sina processer. Resultaten visar även på andra förklaringar. Företagsrepresentanter har beskrivit standarden som allt för fyrkantig, de tycker den är alltför strukturerad för att passa deras behov. Även om strukturer är viktiga i större organisationer krävs fortfarande viss flexibilitet och lokal anpassning. Andra har pekat på att standarden inte behövs om man ackrediteras enligt andra mer omfattande ISO 9000 standards, som dessutom har större kundvärde. Eftersom det är kostsamt att gå igenom en ackrediteringsprocess väljer man det man tror har mest värde för organisationen och kunderna.

RISK FÖR BEGRÄNSANDE SYN PÅ KOMPETENS

Men standarden är inte alls död och begraven. Den framhävs ofta på seminarium och utbildningar i syfte att legitimera arbetet med kompetensfrågor. Studiens resultat visar i själva verket hur standarden bevarats

som ett vilande objekt som dess förespråkare hoppas på att kunna plocka fram så fort intresset för standarden ökat. Diplomeringsprocessen ses alltså som en språngbräda som ska leda till framtida ackrediteringar enligt standarden. Men med tanke på det begränsade intresset så är detta mindre troligt. Ett problem med att bevara standarden på det sättet, är att den fortfarande kan påverka det praktiska arbetet. I det här fallet har studien kunnat identifiera att det kan leda till en rationell syn på kompetens som kan vara begränsande.

Resultaten från projektet bidrar till en problematisering av rationella standardiserade kompetensperspektiv och framhäver dess tillkortakommanden. Genom att framhäva mer relationella och situationsanpassade perspektiv kan vi bidra till en vidare förståelse för kompetens och dess organisering i företag och förvaltningar. Dessutom visar studien tydligt hur organisationer med fördel bör översätta övergripande idéer till sin lokala praktik och därmed anpassa dem till sina förutsättningar.

AVSLUTANDE REFLEKTIONER

Studien har framförallt kommit att fokusera på Business Region Göteborgs, BRG:s, arbete med att förmedla standarden och deras processer för kompetensförsörjning. Anledningen är att få organisationer valt att implementera standarden och BRG:s arbete blev därför det bästa praktiska exemplet. Samtidigt behövs mer forskning kring hur kompetensförsörjningsarbetet faktiskt går till inom organisationer som valt att inte arbeta enligt standardiserade processer. Detta är viktigt för att kunna skapa en vidare förståelse för organisatorisk kompetens och olika sätt att hantera kompetensfrågorna, men

också för att kritiskt kunna belysa standardiserade arbets sätt.

Det vore också särskilt intressant att studera hur kompetensarbetet går till i ett antal av de organisationer som deltog i utvecklingen av standarden för kompetensförsörjning, men sedan valde att arbeta vidare på sitt eget sätt. Det skulle kunna bredda resultaten och bidra till en bredare förståelse för kompetens, kompetensutveckling och kompetensförsörjning, samt problem och möjligheter i försök till att stödja dessa processer. Förmodligen skulle det kunna bidra till en konstruktiv problematisering av förenklade standards och rationella perspektiv på kompetens, och bana väg för en mer relationell och situationsanpassad syn på kompetens och kunskap. Detta skulle kunna hjälpa organisationer att närma sig kompetensfrågorna på ett sätt som kan skapa möjligheter att utveckla aktiviteter som är strategiskt viktiga för unika organisationer.

Kompetensfrågan bör inte standardiseras. Den måste anpassas till lokala förutsättningar för att möjliggöra strategisk konkurrenskraft och innovationsförmåga. Att skapa en struktur för kompetensfrågorna är inte fel i sig, men det kan bli problem när processen uteslutande fokuserar på tydlig kompetens. Risken är då att den tysta kompetensen "tystas" än mer och därmed får än mindre plats att bidra till organisationers innovationsförmåga.

SPRIDNING AV RESULTAT

Resultaten från studien kommer att spridas genom publicering av vetenskapliga artiklar i internationella akademiska tidskrifter. Vi har även återfört våra resultat till de företag och offentliga organisationer som tillsammans med BRG är involverade i aktiviteterna kring standarden, bland annat genom återkommande interaktiva workshops, vilket deltagarna anser har bidragit till en vidare förståelse för kompetens och standardens möjligheter och begränsningar. BRG har också nyligen initierat ett nytt projekt kallat Avanto. Dess syfte är att förstärka kompetensutveckling i medverkande företag och organisationer genom att fokusera på lärande miljöer, jämställdhetsintegrering och förbättring av medarbetarnas hälsa. Projektet finansieras av Europeiska Socialfonden.

Publikationer

Publikationer

Diedrich, A. and Lavén, F. (2011) *Frozen Fish and mummies: On the Role of preserved objects in organizing*, paper presented at the 27th EGOS Colloquium, School of Business, Economics and Law, Gothenburg University, Gothenburg.

Diedrich, A. and Lavén, F. (2009) *Standardizing management or competence? The case of the Management System for Strategic Competence Support (SS 62 40 70)*, paper presented at the 25th EGOS Colloquium, ESADE Business School, Barcelona.

Forskningsprojektet

Kompetensutveckling och försörjning i praktiken. Studien pågick mellan 2007 och 2011 och inkluderade 25 intervjuer, dokumentanalys, samt observationer av möten, utbildningsprogram och seminarier på BRG. Materialet analyserades i två steg, först genom att transkribera, läsa och koda det, och sedan genom att strukturera materialet i ihopkopplade tidsperioder för att kunna analysera skiften i handlingsmönster.

Projektdeltagare

Fredrik Lavén (projektledare),
Handelshögskolan, Göteborgs universitet

Andreas Diedrich, Handelshögskolan,
Göteborgs universitet

Torbjörn Stjernberg, Handelshögskolan,
Göteborgs universitet

Kontaktperson

Fredrik Lavén, fredrik.laven@handels.gu.se

EXPERTIS

En professions identitet skulle kunna beskrivas som en produkt av systematisk praktik, men ser vi till en individs professionella expertis och identitet kanske den bättre beskrivs i termer av den egna förståelsen av sin yrkesroll - som professionell - och trovärdighet som kunnig expert. Men, vad kan professionell expertis och identitet betyda för lärande och innovation – individuellt och kollektivt?

Att arbeta i gränslandet

Medarbetare som arbetar som konsulter rör sig ofta mellan olika organisationer och projekt. Vissa konsulter är bättre än andra på att klara den osäkerhet som det innebär att befinna sig i ett gränsland. De har förmåga att utnyttja möjligheterna att utveckla både projektet, kundorganisationen och sig själva. Denna typ av kompetens behöver uppmärksammas mer.

Vad sker egentligen ute på våra kunskapsintensiva arbetsplatser? Vilka är det som befolkas och leder dessa arbetsplatser? I vårt projekt har vi under ett antal år studerat projektbaserade organisationer i olika sektorer och branscher. Under årens lopp har vi granskat många förändringar och förbättringar och med tiden kommit att rikta oss alltmer på den mänskliga dimensionen.

TRE ROLLER

I huvudsak har vi intresserat oss för tre roller i det projektbaserade företaget; projektledaren, linjechefen och medarbetaren. I dialog med företagen har vi identifierat centrala frågeställningar för var och en av dessa.

För *projektledarrollen* har vi belyst frågor som: Hur ska karriärstegen se ut? Hur ska vi se till att företagets projektledare har samma utvecklingsmöjligheter som andra ledare i företaget?

För *linjecheferollen* har vi framförallt arbetat med frågeställningar som följer av att projektledare ofta tar mer ansvar för den tekniska problemlösningen, vilket gör att linjecheferna kan ta ett större ansvar för personalfrågorna. Här har vår huvudfråga varit: Hur ser den nya linjecheferollen ut och hur ska den utvecklas och stödjas på bästa sätt?

Dessa två roller handlar om hur

våra arbetsplatser leds, vilka som leder dem och hur dessa roller stöds och utvecklas på bästa sätt. Den tredje rollen – medarbetarskapet – fokuserar på den enskilde medarbetaren och det är den vi beskriver här.

Vi började med att studera vilka krav som ställs på medarbetarskapet i projektbaserade verksamheter och ställde frågor som:

- Vad är en projektmedarbetare?
- Vad måste en projektmedarbetare kunna?
- Vilka problem ställs denne inför?

Våra dialoger och studier visar på vikten av samspelet mellan dessa roller och funktioner för att göra de projektintensiva arbetsplatserna ännu mer kompetenta, dvs bättre projektledare med bra karriärutveckling, kompetenta linjechefer med känsla för medarbetarskapet och med medarbetare som fungerar väl i en projektintensiv arbetstillvaro.

NY SYN PÅ MÄNSKLIGA RESURSER

I takt med att teknik konsulter fått en alltmer framträdande roll så ökar också deras betydelse för att tillhandahålla kompetens till projektintensiva arbetsplatser. Till viss del kan man säga att projektarbetsformen uppmuntrar till en ny syn på företagets mänskliga resurser. Detta påverkar i sin tur vad personalarbetet bör omfatta. Är det bara den fast anställda personalen som ska ingå eller ska företaget ha en bredare syn på vad som är dess personal? Vi har formulerat följande frågor:

- Vad är det som är viktigt för att teknik konsulter ska kunna gå in i nya projekt och kunna göra ett gott arbete?
- Vilka krav ställer det på individen?
- Vilket stöd behövs från organisationen, såväl från konsultföretaget som från kundorganisationen?

Tanken är att utveckla en bättre förståelse för teknik konsultens arbetsvillkor, kompetens och krav för att uppnå bättre resultat, ökat lärande och bättre välbefinnande i företagen.

Ett av konsultföretagen vi arbetat med är ett bolag med ett tusental medarbetare, mestadels ingenjörer, som hyrs ut till olika kunder för kortare och längre uppdrag. Normalt sett handlar det om något av kundernas utvecklingsprojekt. Det kan vara inom Ericsson, Saab, Volvo, eller något annat av våra stora svenska industriföretag. Uppdragen varierar i längd men det typiska är mellan 12-18 månader. Inom detta bolag är det viktigt med arbetsrotation. Att flytta runt är en del av arbetet och en del i kompetensutvecklingen. Att vara duktig på att rotera verkar vara något som värderas högt.

"GRÄNSLANDSKOMPETENS"

I våra studier har vi försökt att se hur medarbetare upplever och hanterar att röra sig mellan olika projekt och organisationer och har kommit att intressera oss för något som vi kallar *liminalitet* – en typ av gränslandssituation – där medarbetaren saknar en tydlig tillhörighet till någon särskild organisation. Medarbetaren rör sig och så gör även dennes organisationstillhörighet. Detta skapar givetvis en rad utmaningar, svårigheter och problem, men det skapar också en hel del möjligheter, särskilt om individen lyckas utveckla nödvändiga kompetenser för att bemästra denna gränslandssituation. Våra studier visar att de som jobbar i liminalitet utvecklar olika sätt att uppfatta situationen, något som är tätt knutet till deras sätt att hantera den. De teknik konsulter som uppfattar liminalitet och en otydlig organisationstillhörighet som positiv har också lättare att

nyttja denna situation till sin fördel, till skillnad från de som upplever osäkerheten som besvärande, vilka snarare försöker stabilisera sin tillvaro. Detta är också knutet till olika nivåer av det som vi kallar för *liminalitetskompetens*, dvs att befinna sig mellan olika organisatoriska strukturer och att finna utveckling i detta gränsland. I begreppet ligger också att kunna lära sig i olika sammanhang och kunna överföra lärdomar mellan olika problemlösningssituationer. För att undersöka denna kompetens lät vi 13 konsulter skriva dagböcker om sin arbetsvecka och beskriva vilka situationer och utmaningar de stöter på i sitt arbete. Parallellt intervjuade vi dem för att få en bättre bild av dagböckerna och för att få en djupare förståelse för deras sätt att uppleva sin arbetssituation. Vår avsikt var att se om det fanns några skillnader mellan konsulterna och deras sätt att hantera sin arbetssituation. Vi var alltså intresserade av en viss typ av arbetsplats och hur den skapade effektivitet och möjliggjorde för medarbetarna att utvecklas.

TRE KOMPETENSNIVÅER

Våra resultat tyder på att det finns tre olika nivåer av liminalitetskompetens. De konsulter som besitter den högsta nivån är angelägna om att ta tillvara på den osäkerhet som det innebär att röra sig emellan olika organisationer och situationer. De försöker i största möjliga mån att utnyttja möjligheterna att utveckla både projektet, kundorganisationen och sig själva genom att hålla sig rörliga både inom och mellan olika projekt. De konsulter som däremot visar en låg liminalitetskompetens söker snarare stabilitet och en känsla av tillhörighet. De sistnämnda har blivit liminalitetsarbetare för att få arbeta med en specifik typ

av teknik eller verktyg, medan de förstnämnda snarare aktivt väljer den typ av arbete som möjliggör rörlighet utan någon stark tillhörighet.

Detta innebär att individer med hög liminalitetskompetens är särskilt betydelsefulla för projektbaserade organisationer som vill lära sig av, och få nya idéer från, andra organisationer. Individen utvecklas och stärks genom att systematiskt röra sig mellan organisationer och problemlösningssituationer. Personer med lägre liminalitetskompetens däremot, behöver kanske andra arbetsvillkor för att bidra med en djupare specifik teknisk kunskap.

SLUTSATSER

Till att börja med tror vi att det handlar om att faktiskt uppmärksamma existensen av denna typ av arbetssituation, likväl som denna typ av kompetens. Att tydliggöra och medvetandegöra att individer med hög liminalitetskompetens trivs med rörligheten mellan organisationer och problemlösningssituationer och är duktiga på att dra nytta av dessa. Alltmedan individer med lägre liminalitetskompetens har större behov av stabilitet och en känsla av tillhörighet. En blandning av individer med hög liminalitetskompetens och av individer med andra typer av kompetenser behövs i organisationer och det är troligtvis samspelet mellan dessa som avgör organisationens välmående och utvecklingskraft. Kunskap kring olika typer av liminalitetskompetens kan också ge implikationer på vilket typ av stöd och vilka utbildningsbehov som behövs i projektbaserade organisationer.

Rent generellt visar våra studier på ett behov av förbättringar inom samtliga tre roller och funktioner som nämndes inledningsvis. Det

gäller såväl linjechefernas förmåga att axla personal- och kompetensfrågorna som en stärkt projektledarroll med bättre karriärvägar. Även medarbetarnas möjligheter att lära från deltagande i projekt behöver förbättras - oavsett om man är inhyrd eller fast anställd.

SPRIDNING AV RESULTAT

Mer information finns i den bok som sammanfattar de viktigaste forskningsresultaten: *Human Resource Management in Project-based Organizations: The HR Quadriad Framework*, Palgrave Macmillan.

Publikationer

Bredin, K. & J. Söderlund (2010): *Fit for purpose: HR organization and HR departments in project-based organizations*. International Journal of Human Resources Development and Management.

Bredin, K. & J. Söderlund (2011): *The HR Quadriad Framework: Analyzing HRM in Project-based Firms*. International Journal of Human Resource Management.

Bredin, K. & J. Söderlund (2007): *Reconceptualising line management in project-based organisations: the case of competence coaches at Tetra Pak*, Personnel Review. Stjernberg, T., J. Söderlund & E. Wikström (2008) (Eds.): *Projektliv: villkor för uthållig projektverksamhet*, Lund: Studentlitteratur.

Forskningsprojektet

Konkurrenskraftig projektverksamhet.

Deltagande företag

Saab, Tetra Pak, Volvo Aero, Sandvik, samt ett antal anonymiserade företag

Projektdeltagare

Jonas Söderlund (projektledare), Linköpings universitet

Karin Bredin, Linköpings universitet

Elisabeth Borg, Linköpings universitet

Kontaktperson

Jonas Söderlund, jonas.soderlund@liu.se

Dialog viktigt för att skapa innovativt arbetsklimat

För att utveckla kollektiv kompetens krävs kontinuerliga samtal om vad som skapar tillit och trygghet i arbetslaget. Saknas det sprider sig ovilja att dela med sig av kunskap och knyta nya relationer. De sociala processerna kan understödjas med konkreta metoder för att förbättra innovationsklimatet.

Vår forskning går ut på att skapa verktyg för att utveckla lärandet i de företag vi samarbetar med. Det innebär en närhet till situationer och problem där relationerna mellan medarbetare och mellan ledare och ledda blir synliga, konkreta och begripliga. Vi betonar vikten av att reflektera över vad som sker och kopplingar mellan det som sker och i vilket sammanhang det sker. En viktig utgångspunkt för oss är att en individs identitet i en grupp inte är statisk, utan skapas och återskapas i interaktion och i samtal med andra i gruppen.

Vi kommer att redogöra för några situationer där vi har varit med och registrerat vad som händer och där-efter gjort analyser, utformat och testat lämpliga åtgärder tillsammans med de inblandade. Vi har arbetat med fem organisationer varav två är industriföretag i fordons- och telekombranschen. Två är konsultföretag, ett inriktat på teknik och ett på ledarskap. I det senare kom vi också i kontakt med ett serviceföretag där ledarskapskonsulterna genomförde ett ledarutvecklingsprogram.

Då studien inföll under lågkonjunkturen fick vi tillfälle att utforska hur företagen hanterade sin kompetensutveckling i en period av kris. Tre av våra företag tvingades till besparingar vilket resulterade i en avveckling av utvecklingsinsatser och en åderlåtning på nyckelkompetenser.

Ett av företagen, serviceföretaget, fullföljde trots recessionen sin strategiska satsning med att utveckla ledarkompetensen för att värna sin professionella identitet.

FÖRLORAD PROFESSIONELL IDENTITET

Ett företags professionella identitet kan hotas av olika anledningar, till exempel av besparingar. Medarbetare med nyckelkompetens kan tvingas göra ett medelmåttigt arbete på grund av ett pressande spararbete. I ett av våra företag (telekomföretaget) visade sig detta genom att ambitionen var i botten. I stället för att investera emotionellt i arbetslaget valde medarbetarna att engagera sig i egna aktiviteter som inte gagnade verksamheten. Ett symptom på detta var möteskulturen; ingen struktur, inga protokoll.

”Ofta lämnar vi mötet i tron att ett beslut har fattats ... men vid nästa möte uppstår fortfarande diskussioner”, konstaterade en mötesdeltagare.

Känslan att beslut inte fattades på mötena utan någon annan stans var påtaglig. Man ställdes inför fullbordat faktum där egna tankar och idéer inte var välkomna. Även gliringar och pikar var legio och avslöjade att gruppen inte hade fått ro att utveckla ett hälsosamt arbetsklimat.

I en sådan arbetsituation kan ingen kollektiv och professionell identitet utvecklas. Istället rådde en märkbar fientlighet och håglöshet i gruppen. Medlemmarna visade tecken på emotionell utmattning och en oförmåga att knyta an till varandra. Många av dem var ”organisatoriska överlevare” som gick igenom en *sorgeprocess* för att de förlorat tidigare kollegor samtidigt som de hade skuldskänslor för att de fått arbeta kvar.

Projektledaren stod mellan två läger av medarbetare, varav det ena gav honom skulden för det som skett och det andra stöttade honom. Medlemmarna i gruppen hade tidigare varit chefer på olika håll i företaget. Många tolkade omplaceringen som en degradering och jämförde sig gärna med projektledaren som nu hade högre rang än de själva. Konsekvensen blev att många höll inne med sin egen kunskap och därför inte bidrog till att bygga en kollektiv kompetens.

Vi filmade möten för att analysera jobbiga situationer tillsammans med projektledaren. Denna coaching gav projektledaren redskap att förstå sin roll tillsammans med en stärkt självkänsla och mod att vara ledare.

PASSIONEN FÖR KUNSKAP

Kunskap behövs för att utföra de uppgifter vi tar på oss eller får oss givna i arbetet. Ofta handlar det om att lösa problem i grupp. Kunskap tillmäts ofta ett instrumentellt värde, det vill säga den värderas efter de effekter den ger. I ett av våra företag (fordonsföretaget) upptäckte vi dock att det som drev människor att söka kunskap var en passion för kunskap och att kunskapen hade ett egenvärde. En sådan drivkraft bör inte undervärderas då den inger mod att fortsätta utvecklas trots att den yttre situationen verkar hotfull.

Nyfikenhet motiverar kunskapsökande men det är passionen som omvandlar nyfikenheten till praktiskt handlande. I fordonsföretaget var det passionen för kunskap om företagets produkter som förenade en grupp entusiaster och skapade förutsättningar för ett kollektivt lärande. Genom att samlas kring gemensamma aktiviteter där man tillsammans måste diskutera begrepp och

uttryckssätt skapades en kollektiv identitet.

”Passion är fint ... i lagom mängd!”, förklarade en deltagare.

Ett starkt engagemang innebär nämligen en risk för gruppen att ta på sig för mycket och utsättas för stress och utbrändhet. En annan risk med en homogen grupp är att man invaggas i tron att man äger sanningen och är sig själv nog.

Den enhet inom fordonsföretaget som vi studerade hade till uppgift att inhämta information om nya produkter, skriva manualer och utbilda personer. Vid färdigställandet av manualerna satt gruppen tillsammans och editerade texten, en bra metod för kollektivt lärande. Vi filmade utbildningsaktiviteter och gav feedback med syfte att förbättra pedagogiken. Eftersom vi följde gruppen över en lång tid kunde vi se klara framsteg hos de involverade.

Passionen för kunskap räcker långt när det gäller att ”sköta sina arbetsuppgifter” på ett tillfredsställande sätt. Vår studie visar dock att processen, arbetsuppgifterna och inte minst det kollektiva lärandet kan förbättras ytterligare genom att medvetandegöra och åtgärda brister på verktyg och metoder, pedagogisk förmåga och språkkunskaper.

INVESTERING I KOLLEKTIVT LÄRANDE

En kollektiv identitet kan uppstå där passionen får styra en väl sammanstevad grupp. Lagspelet fungerar och medarbetarna är hängivna sina arbetsuppgifter. Dock blir en sådan grupp lätt isolerad och hänvisad till att rida ut sina egna stormar, ofta med bristande insikt om vad som pågår runt omkring. Ett för hela organisationen kollektivt lärande som är funktionellt och hållbart

åstadkoms inte utan en medveten investering från ledningen.

I en delstudie följde vi två organisationer som var i interaktion med varandra. Den ena var ett professionellt serviceföretag där man satsat på att utveckla en strategi för kollektivt lärande. Den andra var ett managementkonsultbolag som, i samarbete med serviceföretaget, skapat ett utvecklingsprogram för yngre delägare som skulle bli framtida ledare. Vi följde det årlånga programmet och studerade både den kollektiva kunskapsdelningen mellan medarbetarna i serviceföretaget och kunskapsöverföringen mellan konsulterna och serviceföretaget.

Ledarutvecklingsprogrammet baserades på filosofin att ett kollektivt lärande förutsätter tillit och laganda (genom ett coachande ledarskap). Då kan deltagarnas sociala kompetens och ledarskap utvecklas. Samtidigt skulle gruppen definiera och genomföra ett projekt med syfte att utveckla nya affärer som sedan skulle implementeras i verksamheten. Programmet omfattade därför träning i kommunikation och grupp-samverkan såväl som strategiskt tänkande, målformulering och projektplanering.

Satsning på att utveckla projekt-kompetens hos unga ledare är av strategisk betydelse för ett företags framgång. Hanterat på rätt sätt utgör projektformen en arena för lärande och utveckling av strategiska kompetenser samtidigt som det är ett redskap för medarbetarnas karriär och kompetensutveckling.

TRYGGHET – EN FÖRUTSÄTTNING

Deltagarna var inledningsvis inte särskilt bekanta med varandra så det fanns en viss spänning i gruppen. Efter hand släppte prestigen och

deltagarna öppnade sig för varandra, kommenterade sitt eget och andras beteende och delgav en del personliga erfarenheter och utmaningar. De byggde med andra ord en plattform för det framtida samarbetet.

Vi gjorde mätningar av gruppens utveckling med hjälp av GDQ³ (Group Development Questionnaire) som visade att gruppens effektivitet ökade signifikant och deltagarna själva ansåg att de presterat bättre än någonsin tidigare.

De observationer vi gjorde av gruppens senare prestationer bekräftade att de lärdomar de fått kring kollektiv samverkan gett en god skjuts i arbetet med projektet. Utifrån ett kompetensperspektiv var satsningen väl värd mödan.

Ekvationen är enkel. För att kunna utveckla kompetens, måste man först erkänna var den brister. Det sker sannolikt inte om man som individ måste visa en perfekt fasad. Om deltagarna, under kontrollerade former och med handledarstöd, får knyta an till varandra skapas en trygghet och med den följer minskad prestige. Kunskapsbrister kan blottläggas utan att bestraffas. Man kan be om hjälp och få den.

I vår feedback till konsultföretaget kunde vi peka på moment som präglades av en onödig rigiditet i upplägget. Detta skapade spänningar mellan det professionella jaget och det personliga jaget. Vi fick konsulterna att reflektera över olika moment i programmet och att problematisera såväl resultatet som processen.

AVSLUTANDE KOMMENTAR

Genom våra studier på individ-, grupp- och organisationsnivå, har vi fått belägg för att kollektiv kompetens bygger på trygg anknytning och förutsägbarhet i tillvaron. Brist på

detta kan ge upphov till sorgprocesser. Resultatet blir splittrad identitet och ovilja att dela med sig av kunskap eller att knyta nya relationer. Den tysta kunskapen kommer inte till uttryck utan kapslas i stället in. De sociala processerna kan understödjas med konkreta metoder för att beskriva, inte bara vad som händer, utan också vad som gjorts och kan göras för att förbättra innovationsklimatet.

Publikationer

Stenberg, A.-C., Räisänen, C., Gunnarson, S. and Rapp Ricciardi, M., 2009. *Passion as a substitute for formal education in knowing and learning processes*. 25th EGOS Colloquium, 2-4 juli, 2009. Barcelona, Spanien.

Räisänen, C. and Stenberg, A.-C., 2010. *Polyphonic utterances over time and space to mediate action or non action*.

In Jacobsson, C. and Rapp Ricciardi, M. (red.) *The Individual and the Group: Future Challenges*, Proceedings of the 7th GRASP Conference, 20-21 May, 2010. Göteborg: University of Göteborg.

Rapp Ricciardi, M., 2011. *SOS Change: Merger of identities and the lost souls*. In Jacobsson, C. and Rapp Ricciardi, M. (red.) *The Individual and the Group: Future Challenges*, Proceedings of the 7th GRASP Conference, 20-21 May, 2010. Göteborg: University of Göteborg.

Räisänen, C., Stenberg, A.-C. and Löwstedt, M., 2011. *Two strides forward, one stride back: Strategy practices as chains of conversations*. 27th EGOS Colloquium, 6-9 July, 2011, Göteborg.

Gunnarson, S. och Räisänen, C. 2010. *Coacha arbetslaget att bryta rigida strukturer och frigöra medarbetarnas potential*. I *Coaching* (kap 5.2.), Bonnier Ledarskapshandböcker, Stockholm: Bonnier Business Publishing

Dovier, H. 2010. *Passion lyfter gruppen*. I *Personal och Ledarskap*, nr 6.

Eldh, M. 2010. *Passion kan kompensera formell kunskapsbrist*. I *Ledarna*, 2010-10-15, webbaserad tidskrift.

Rapp Ricciardi, M. 2010. *Emotionell stabilitet – en förutsättning för kollektiv kunskapshantering?* I *Management of Technology*, nr 4.

Rapp Ricciardi, M. 2011. *Kunskapsföretag i förvandling – från ett individualistiskt professionellt till ett kollektivistiskt socialt kompetensperspektiv*. I *Management of Technology*, nr 1.

Forskningsprojektet

Att orkestrera mångfald för att utveckla kollektiva kompetenser som gynnar projektarbetsplatsen.

Projektdeltagare

Christine Räisänen (projektledare),
Chalmers tekniska högskola

Ann-Charlotte Stenberg

Max Rapp Ricciardi

Sven Gunnarson

Kontaktperson

Sven Gunnarson, sven@chalmers.se

3) Susan Wheelan: Att skapa effektiva team: en handledning för ledare och medlemmar

Från kunskapsutveckling till kunskapsanpassning

Sjukvårdens omorganisering har minskat förutsättningarna för kunskapsutveckling på våra sjukhuskliniker. Allt färre läkare ägnar sig åt klinisk forskning och en stor del av läkarkåren upplever att de saknar inflytande över sjukvårdens utveckling. Idag leds det kliniska arbetet i allt högre grad av chefer som inte är läkare och de medicinska frågorna får stå tillbaka till förmån för produktivets- och kvalitetsmål.

Tidigare forskning om effekter av reformer i svensk sjukvård har i liten utsträckning uppmärksammat att i professioner som är starkt forskningsbaserade organiseras kunskapsutvecklingen i hög grad av de professionella själva som en integrerad del av det dagliga arbetet. Vi har kartlagt hur läkares förutsättningar för kunskapsutveckling har förändrats över tid genom att studera nationella och regionala dokument, intervjuat ett trettio-tal läkare inom psykiatri, ortopedi, internmedicin och allmänmedicin om deras uppfattning om lärande och utveckling, samt gjort en enkät till 3 000 läkare med delvis samma frågor som en enkät från 1992.

LÄKARES INFLYTANDE MINSKAR

Intervjustudien med ett 30-tal läkare från olika specialiteter och landsting indikerar att kliniskt verksam läkares inflytande över sitt kunskapsområde har utmanats. Detta som en följd förändringar som har att göra med standardiseringar, fler icke-läkare på chefsposter och ständiga omorganiseringar av den medicinska verksamheten.

Vår analys av hela materialet visar att läkarna dels fått allt mindre utrymme för klinisk kunskapsutveckling, dels blivit alltmer isolerade från de processer där verksamheten utför-

mas. I resultatredovisningen nedan har resultaten från intervjuerna och enkätstudien samlats under rubriker kopplade till kunskapsutveckling.

FÄRRE SYSSLAR MED KLINISK FORSKNING

Den kliniska forskningen har koncentrerats till färre personer och färre läkare ägnar sig åt klinisk forskning nu jämfört med 1992. I enkäten 1992 svarade 45 procent av läkarna att de forskade. 2010 hade antalet sjunkit till 27 procent. Det är en utveckling som kan påverka långt mycket mer än forskningen i sig. Att klinisk forskning tidigare bedrevs på bred front i svensk sjukvård skapade sannolikt gynnsamma betingelser för att bedriva ett högkvalitativt utvecklingsarbete även utanför den strikt kliniska forskningen. I vår enkät anger läkarna resursbrist, svagt intresse från ledning och huvudman samt den omfattande byråkratin kring forskningsanslag som de viktigaste hindren för den kliniska forskningen.

”... man är liksom tidsbestämd hela tiden, då är det ren fritid som man får lägga ner på det. Då finns det liksom ingen luft i det hela. Och jag kan ju inte avboka patienter lite då och då bara för att säga att jag ska forska lite.”

FÄRRE LÄKARE ÄR CHEFER

I enkäten från 1992 hade alla läkare en läkare som närmaste chef. 2010 hade endast 67 procent en läkare som närmaste chef och 62 procent hade en verksamhetschef som var läkare. Denna strukturella förändring sammanfaller med en dramatisk minskning mellan 1992 och 2010 av det stöd som läkare upplever sig ha från sin närmaste chef. I intervjuerna bekräftas dessa övergripande data av

läkare som rapporterar att cheferna för den kliniska verksamheten fokuserar på annat än den medicinska verksamheten och att de närmaste cheferna är bakbundna av beslut på högre nivåer.

”Det finns över huvud taget inga läkare på chefsbefattningar över mig, den enda egentligen som finns med i någon slags ledningsgrupp är chefsläkaren, som har det medicinska ansvaret. Men han har inga egentliga mandat att fatta några beslut.”

LÄKARE LÄR AV SINA KOLLEGOR

Studien har i detalj belyst olika kollektiva mekanismer för lärande i det kliniska arbetet. Analysen visar att läkarna i hög utsträckning värderar den kollegiala (horisontella) dimensionen i lärandet. Förutsättningarna för lärande är till stor del beroende på seniora läkares inflytande på arbetsplatsen. Om detta inflytande är lågt påverkas lärandemöjligheterna negativt. En analys av antalet anmälningar av läkare, som en indikator på någon form av problem i verksamheten, visar att dessa är vanligare på arbetsplatser där seniora läkare saknar inflytande. De utvecklingsaktiviteter läkare värderar högst, så som klinisk forskning i tjänsten, deltagande i professionella nätverk och handledning av yngre kollegor, har de begränsad tillgång till.

”Vi ses aldrig, vi som jobbar på kliniken. Tidigare var mötena tillfällen för utbildning där någon drog någonting från något möte, vi gick igenom något som folk undrade över eller drog besvärliga patientfall. Vi kunde även diskutera sådana här lokala frågor som hur vi gör med rutiner och implementering av vårdprogram och sådant där. Det är bara helt borta.”

DESTRUKTIVA EFFEKTER AV STRUKTURELLA FÖRÄNDRINGAR

Drygt hälften (56 procent) av läkarna i vår enkät har under de senaste åren varit med om två eller fler organisationsförändringar som påverkat arbetsvillkoren. Statistisk analys visar att förekomst av organisationsförändringar hänger samman med två aspekter av en negativ klinisk kunskapsutveckling:

1. tid för att följa upp angelägna patienter
 2. tid för att följa en mer erfaren kollega i det praktiska arbetet
- Dessutom har antalet omorganisationer ett samband med att läkarna upplever att den vårdkvalitet man erbjuder är lägre.

Mycket tyder på att läkarna har begränsade möjligheter att påverka dessa omorganisationer. En orsak till detta kan vara att läkarna mer sällan upplever sig ha något ledningsansvar. 2010 menar 31 procent att de har någon form av ledningsansvar jämfört med 76 procent 1992. Detta bekräftas av vad som framkommit i våra intervjuer där läkarna beskrivit effekterna av detta mer i detalj. Exempelvis innebär den nu alltmot etablerade uppdelningen mellan medicinskt ansvar (som innehas av en läkare) och verksamhetsansvar (som allt oftare innehas av chefer med annan yrkesbakgrund) att läkarna ansvarar för det medicinska kunskapsområdet men har liten möjlighet att påverka de ekonomiska och organisatoriska förutsättningarna för sitt arbete.

Sammantaget visar det empiriska materialet att det pågår en centraliserings- och standardiseringsprocess inom organisationerna där kontakten mellan läkare och chefer på högre nivåer har minskat. Då de högre cheferna många gånger tillhör en annan

profession är det inte ovanligt att läkarna är i minoritet på viktiga beslutsarenor. Detta innebär att andra grupper än läkarna definierar och kontrollerar vad som ska värderas. Läkarna anser att det leder till att den medicinska praktiken tappar tyngd till förmån för administrativa och ekonomiska frågor. Det innebär att de styrsystem och organisationsformer som utvecklas riskerar att försämra kvaliteten i läkarnas arbete.

”... det är ett stort problem att man inte tillvaratar den kompetens som faktiskt finns i organisationen. Att man inte mer värnar om dem som har jobbat länge och utvecklat mer kompetens.”

FRAMGÅNGSRIKA ARBETSGRUPPER SPLITTRAS

I vår intervjustudie finns flera exempel på att framgångsrika arbetsgrupper slås sönder trots att de gjort betydande utvecklingsinsatser både i organisering av effektiva verksamheter och i behandlingsmetoder. Grupperna har utvecklats under ledning av ”kliniska entreprenörer” och under visst mått av skydd från yttre störningar.

Men gruppernas resultat varken uppmärksammas eller värderas av arbetsgivaren och miljöerna slås sönder i samband med strukturella förändringar, så som byten av huvudman, nya styrformer eller minskade resurser. Det förefaller inte finnas mekanismer, eller kanske inte ens intresse, för att bevara framgångsrika grupper (hot groups), än mindre lära av deras exempel.

”... när man slog sönder teamet så förlorade man ju precis all kompetens /.../ de [ledningen] har inte tillvaratagit något egentligen av den kunskapen vi hade.”

NEGATIVT SAMBAND MELLAN STYRFORMER OCH LÄRANDE

Strukturella faktorer som lyfts som särskilt problematiska i intervjuerna är

1. omorganisationer
 2. läkargruppens minskade inflytande och kontakt med ledning
- Dessa strukturella faktorer, samt styrformer som regelbundna jämförelser med andra arbetsplatser, vårdprogram och riktlinjer, systematisk avvikelserapportering samt patientorientering⁴ (som ligger i linje med vad som brukar kallas New Public Management) formulerades till enkätfrågor.

Våra statistiska analyser av samband mellan styrformer å ena sidan och fem index⁵ för kunskapsutveckling och kvalitet å den andra, visar ett tydligt mönster. Dessa strukturella förändringar visade genomgående ett negativt samband med förutsättningar för lärande och utveckling. När det gällde kollektiva lärandemekanismer och möjlighet att delta i forskning, var chefers grundprofession av betydelse. Om chefen inte var läkare var förutsättningarna sämre. Omorganisationer hade framför allt ett negativt samband med läkarnas uppfattning om den vårdkvalitet de kunde erbjuda, liksom med känslan av att ha ett styrt, kontrollerat och standardiserat arbete. Beställar-/utförarmodellen var en, visserligen svag men genomgående, negativ faktor i relation till samtliga fem index och var den enda av de studerade faktorerna som var negativt korrelerad till möjlighet att delta i lokalt utvecklingsarbete.

För enskilda styrformer var däremot resultaten mer positiva. Vårdprogram, riktlinjer, kvalitetsregister och systematisk avvikelserapportering var positivt korrelerade

4) Vårdval, patienternas önskemål samt mätning och analys av patienters nöjdhet påverkar verksamhetens organisering.

5) 1) mekanismer för lärande 2) deltagande i utvecklingsarbete 3) deltagande i forskning 4) vårdkvalitet 5) styrt, kontrollerat och standardiserat arbete.

med kollektivt lärande och medverkan i utvecklingsarbete. Även patientorientering hade ett positivt samband med deltagande i utvecklingsarbete.

Den styrform där läkare har inflytande på arbetsplatsen genom arbetsplatsträffar och diskussioner i läkargruppen, och där seniora läkares kunskap och erfarenheter beaktas i planeringen av verksamheten, hade ett genomgående starkt och positivt samband med samtliga index.

ORIMLIGA ARBETSUPPGIFTER STRESSAR

Tidigare forskning visar att om man uppfattar sina arbetsuppgifter som antingen meningslösa och onödiga, eller att de borde göras av andra, så leder detta till ökad stress. Krav inom vad man betraktar som professionell huvuduppgift ger däremot inte samma stressreaktioner. Mekanismen för detta har beskrivits i termer av brist på respekt och den psykologiska mekanismen verkar vara att onödiga/oskäliga uppgifter slår mot individens självkänsla (Semmer m fl 2007). Nästan samtliga intervjuade uttrycker en uppgivenhet över denna typ av arbetsuppgifter.

En statistisk analys av dessa så kallade illegitima uppgifter visar att de ger en särskild belastning som förklarar sömnsvårigheter, känsla av stress och emotionell utmattning. Analysen bekräftar att stress i arbetet inte enbart handlar om tidspress, inflytande och stöd, utan att rimligheten i uppgiften har en viktig roll för stressreaktioner. Analyser av enkätdata visar också att upplevelsen av uppgifterna som orimliga har ett tydligt samband med antalet omorganisationer samt med att vårdgarantier styr prioriteringarna i arbetet. De faktorer som tydligast hade samband med en lägre förekomst av sådana

arbetsuppgifter var patientorientering och professionellt inflytande i verksamheten.

”... nu måste vi skriva remisser själva, diverse sådan här pappershantering, sådana där småpapper som var för sig kanske inte tar så jättelång tid, men det är ju hela bördan totalt som tar rätt mycket tid.”

”... man ska ha mer öppettider, mer bemötande, man ska registrera flera saker i journalen av olika anledningar, det är allt från rökning till motionsvanor och alkoholvänor som ska vara med vid väntande besök /.../ Och ibland undrar man till vilken nytta? Varför ska alla dessa data dokumenteras? Är det någon som gör någonting vettigt med det?”

SLUTSATS

I forskningen om kunskapsutveckling beskrivs ofta två radikalt olika typer av kunskapsutveckling – utvecklingslärande och anpassningslärande (Ellström 2001). I organisationer präglade av utvecklingslärande är lärandet brett distribuerat, starkt integrerat i det dagliga arbetet och inriktat på att flytta kunskapens horisont utan hänsyn till redan existerande procedurer och prestationsnivåer. Utveckling är en integrerad del av arbetsuppgifterna för varje anställd och är allas ansvar, inte någon speciell enhets.

Anpassningslärande å andra sidan innebär att all utveckling i en verksamhet är centraliserad och bedrivs i centrala, specialiserade FoU-enheter. Deras uppgift är att sedan föra ut kunskapen i verksamheten i form av nya processer, metoder, produkter och mål. Utveckling på lokal nivå innebär att så friktionsfritt som möjligt ta till sig det nya och ”gilla läget”.

Historiskt har sjukvården befun-

nit sig nära utvecklingslärandet men om man sammanfattar resultaten från vårt projekt om klinisk kunskapsutveckling menar vi att utvecklingen snabbt har rört sig från utvecklingslärande till allt starkare inslag av anpassningslärande. Den kliniska forskningen, den ”högsta” formen av klinisk kunskapsutveckling, utförs av färre läkare medan en större grupp inte alls bedriver någon forskning.

Den statliga utredning som utrett den kliniska forskningen har föreslagit ytterligare centralisering av den kliniska forskningen till de medicinska fakulteterna medan den medicinska verksamheten ska styras mot ren vårdproduktion. Intervjuerna visade att många läkare upplever att de saknar inflytande över verksamhetens utveckling. Det kliniska arbetet leds i allt högre grad av chefer som inte är läkare och andra frågor än de rent medicinska prioriteras.

Av allt att döma råder stor enighet bland sjukvårdens huvudmän om att sjukvården framför allt ska inriktas mot att klara högt ställda produktivitetsmål. I det perspektivet kan klinisk kunskapsutveckling betraktas som en hindrande och belastande verksamhet. En viktig fråga är därför vem som ska ansvara för sjukvårdens förmåga att utveckla klinisk kompetens i framtiden. Är det landets sju medicinska fakulteter? Vilka blir de långsiktiga konsekvenserna av att göra läkarkåren utanför de medicinska fakulteterna till enbart mottagare av färdigpaketerad kunskap?

SPRIDNING AV RESULTAT

En webbsida (www.pifokus.se) där enkätresultaten presenteras har skapats särskilt för projektet. Här är det möjligt att både analysera det stora enkätmaterialet på nationell nivå och

att bryta ner data till mindre grupper direkt på internet. Resultat från exempelvis ett landsting eller en medicinsk specialitet kan här tolkas av lokala aktörer och eventuellt användas i lokalt förbättringsarbete. Webbsidan öppnas december 2012. Information finns på www.pifokus.se.

Publikationer

Bejerot, E. & Hasselbladh, H. (2011) *"Professional autonomy and pastoral power: The transformation of quality registers in Swedish health care"*, Public Administration, 89(4):1604-21.

Bejerot, E., Aronsson, G., Hasselbladh, H., & Bejerot, S. (2011) *"Läkarkåren en profession med allt mindre stöd och inflytande. Enkätstudie av svenska läkares arbetsmiljö 1992 och 2010"*, Läkartidningen 108(50): 2652-6

Theorell, T. & Bejerot, E. (2011) *"Omorganisationer i vården ger högre risk för felanmälan. Ju fler omorganisationer, desto större risk för läkare att bli anmäld, visar enkät"*, Läkartidningen 108(49):2501-4.

Hasselbladh, H. & Bejerot, E. *A study of professionalism in Swedish health care – the erosion of horizontal forms of learning and collegial rule* (skickad till tidskrift).

Forskningsprojektet

Sjukvårdens nya styrning och kliniska kunskapsutveckling

Projektmedlemmar

Eva Bejerot (projektledare), psykologiska institutionen, Stockholms universitet

Hans Hasselbladh, Örebro universitet

Tina Kankkunen, psykologiska institutionen, Stockholms universitet

Kontaktperson

Eva Bejerot eva.bejerot@psychology.su.se

VINNOVAs publikationer

December 2012

För mer info eller för tidigare utgivna publikationer se WWW.VINNOVA.SE

VINNOVA Analys VA 2012:

- 01 Impact of innovation policy - Lessons from VINNOVA's impact studies. *För svensk version se VA 2011:10*
- 02 Lösningar på lager - Energilagringstekniken och framtidens hållbara energiförsörjning
- 03 Friska system - eHälsa som lösning på hälso- och sjukvårdens utmaningar
- 04 Utan nät - Batterimarknadens utvecklingsmöjligheter och framtida tillväxt
- 05 Sveriges deltagande i sjunde ramprogrammet för forskning och teknisk utveckling (FP7) - Lägesrapport 2007 - 2011. *Finns endast som PDF*
- 06 Företag inom fordonsindustrin - Nationella, regionala och sektoriella klusterprofiler som underlag för analys- och strategiarbete
- 07 Svensk Life Science industri efter AstraZenecas nedskärningar. *Finns endast som PDF*
- 08 EUREKA Impact Evaluation - Effects of Swedish participation in EUREKA projects

VA 2011:

- 01 Smart ledning - Drivkrafter och förutsättningar för utveckling av avancerade elnät
- 02 Framtid med växtverk - Kan hållbara städer möta klimatutmaningarna?
- 03 Life science companies in Sweden including a comparison with Denmark
- 04 Sveriges deltagande i sjunde ramprogrammet för forskning och teknisk utveckling (FP7) - Lägesrapport 2007-2010, fokus SMF. *Finns endast som PDF. För kortversion se VA 2011:05*
- 05 Sammanfattning Sveriges deltagande i FP7 - Lägesrapport 2007-2010 - Fokus SMF. *Kortversion av VA 2011:04*
- 06 Effektanalys av forskningsprogram inom material från förnyelsebara råvaror
- 07 Effektanalys av starka forsknings- & innovationssystem. *Finns endast som PDF. För kortversion se VA 2011:08*
- 08 Sammanfattning - Effektanalys av starka forsknings- & innovationssystem. *Kortversion av VA 2011:07*

- 09 Samarbete mellan Sverige och Kina avseende vetenskaplig sampublicering - aktörer, inriktning och nätverk. *Finns endast som PDF*
- 10 När staten spelat roll - lärdomar av VINNOVAs effektstudier. *För engelsk version se VA 2012:01*

VINNOVA Information VI 2012:

- 02 Så blir Sverige attraktivare genom forskning och innovation - VINNOVAs förslag för ökad konkurrenskraft och hållbar tillväxt till regeringens forsknings- och innovationsproposition
- 03 Idékatalog - Sociala innovationer för äldre
- 04 Innovation i offentlig upphandling - Ett verktyg för problemlösning
- 05 Årsredovisning 2011
- 06 *UTGÅR, ersätts av VI 2012:15*
- 07 Din kontakt till EU:s forsknings- och innovationsprogram
- 08 Uppdrag att stärka det svensk-kinesiska forsknings- och innovationssamarbetet. *Finns endast som PDF*
- 09 Projektkatalog eTjänster. Slutkonferens - summering och reflektioner
- 10 Hållbara produktionsstrategier samt Tillverkning i ständig förändring - Projektkatalog 2012
- 11 VINNVÄXT
- 12 Effekter av innovationspolitik - Tillbakablickar och framtidsperspektiv
- 13 Banbrytande IKT - Projektkatalog
- 14 Smartare, snabbare, konvergerande lösningar - Projektkatalog inom området IT och Data/Telekommunikation i programmet Framtidens kommunikation
- 15 Fordonsstrategisk forskning och innovation för framtidens fordon och transporter

VI 2011:

- 01 Framtidens personresor - Projektkatalog
- 02 Miljöinnovationer - Projektkatalog
- 03 Innovation & Gender
- 04 Årsredovisning 2010

- 05 VINN Excellence Center - Investing in competitive research & innovation milieus
- 06 VINNOVA Sweden's Innovation Agency
- 07 Challenge-driven Innovation - VINNOVA's new strategy for strengthening Swedish innovation capacity. *För svensk version se VI 2011:08*
- 08 Utmaningsdriven innovation - VINNOVAs strategi för att stärka svensk innovationsförmåga och skapa nya hållbara lösningar för näringsliv och offentlig verksamhet. *För engelsk version se VI 2011:07*
- 09 *UTGÅR, ersätts av VI 2012:02*
- 10 Projektkatalog - Innovationer för framtidens hälsa.
- 11 *UTGÅR, ersätts av VI 2012:06*
- 12 *UTGÅR, ersätts av VI 2012:14*
- 13 *UTGÅR, ersätts av VI 2012:04*

VINNOVA Policy VP 2011:

- 01 Tjänstebaserad innovation - Utformning av insatser som möter behov hos företag och organisationer. *Finns endast som PDF*
- 02 Regeringsuppdrag Kina - "Föreslå områden för förstärkt långsiktigt forsknings-, innovations- och utbildningssamarbete med Kina" U2010/7180/F. *Finns endast som PDF*
- 03 Behov av kunskap och kompetens för tjänsteinnovationer
- 04 Utveckling av Sveriges kunskapsintensiva innovationssystem - Huvudrapport - Underlag till forsknings- & innovationsproposition
- 05 Utveckling av Sveriges kunskapsintensiva innovationssystem - Bilagor - Underlag till forsknings- & innovationsproposition

VINNOVA Rapport VR 2012:

- 01 Utvärdering av Strategiskt gruvforskningsprogram - Evaluation of the Swedish National Research Programme for the Mining Industry
- 02 Innovationsledning och kreativitet i svenska företag
- 03 Utvärdering av Strategiskt stålforskningsprogram för Sverige - Evaluation of the Swedish National Research Programme for the Steel Industry
- 04 Utvärdering av Branschforskningsprogram för IT & Telekom - Evaluation of the Swedish National Research Programme for IT and Telecom
- 05 Metautvärdering av svenska branschforskningsprogram - Meta-evaluation of Swedish Sectoral Research Programmes
- 06 Utvärdering av kollektivtrafikens kunskapslyft. *Finns endast som PDF*
- 07 Mobilisering för innovation - Studie baserad på diskussioner med 10 koncernledare i ledande svenska företag. *Finns endast som PDF*
- 08 Promoting Innovation - Policies, Practices and Procedures
- 09 Bygginnovationers förutsättningar och effekter
- 10 Den innovativa värden
11. Framtidens personresor - Slutrapport. Dokumentation från slutkonferens hösten 2011 för programmet Framtidens personresor
- 12 Den kompetenta arbetsplatsen

VR 2011:

- 01 Hundra år av erfarenhet - Lärdomar från VINNVÄXT 2001 - 2011
- 02 Gender across the Board - Gender perspective on innovation and equality. *För svensk version se VR 2009:20*
- 03 Visioner och verklighet - Några reflexioner kring eHälsostategin för vård och omsorg. *Finns endast som PDF*
- 04 Hälsa genom e - eHälsorapporten 2010. *Finns endast som PDF*
- 05 Halvtidsutvärdering av branschforskningsprogrammet för skogs- & träindustrin - Mid-term evaluation of the Swedish National research programme for the forest-based sector
- 06 Leadership Mandate Programme - The art of becoming a better centre director. *För svensk version se VR 2010:18*

- 07 The policy practitioners dilemma - The national policy and the transnational networks
- 08 Genusvägar till innovation - Erfarenheter från VINNVÄXT. *Finns endast som PDF*
- 09 Att utveckla Öppna Innovationsarenor - Erfarenheter från VINNVÄXT
- 10 White Spaces Innovation in Sweden - Innovation policy for exploring the adjacent possible
- 11 Etapputvärdering av centrumbildningen Virtual Prototyping and Assessment by Simulation - ViP. *Finns endast som PDF*
- 12 Tjänsteinnovationer i offentlig sektor - Behov av forskningsbaserad kunskap och konsekvens
- 13 Competences supporting service innovation - a literature review. *Finns endast som PDF*
- 14 Innovationsdrivande forskning i praktiken - Samverkan mellan forskare och praktiker för att skapa organisatoriska innovationer. *Finns endast som PDF*
- 15 Det offentliga stödsystemet för hantering av företags immateriella tillgångar - Kartläggning och analys
- 16 Innovative Growth through Systems Integration and Globalisation - International evaluation of the 2004 VINNVÄXT programme initiatives
- 17 Ready for an early Take Off? - International evaluation of the VINNVÄXT initiatives in early stages

VR 2010:

- 01 Arbetsgivarringar: samverkan, stöd, rörlighet och rehabilitering - En programuppföljning
- 02 Innovations for sustainable health and social care - Value-creating health and social care processes based on patient need. *För svensk version se VR 2009:21*
- 03 VINNOVAs satsningar på ökad transportsäkerhet: framtagning av underlag i två faser. *Finns endast som PDF*
- 04 Halvtidsutvärdering av TSS - Test Site Sweden - Mid-term evaluation of Test Site Sweden. *Finns endast som PDF*
- 05 VINNVÄXT i halvtid - Reflektioner och lärdomar. *För engelsk version se VR 2010:09*
- 06 Sju års VINNOVA-forskning om kollektivtrafik - Syntes av avslutade och pågående projekt 2000 - 2006. *Finns endast som PDF. För kortversion se VR 2010:07*
- 07 Översikt - Sju års VINNOVA-forskning om kollektivtrafik. *För fullversion se VR 2010:06*
- 08 Rörlighet, pendling och regionförstoring för bättre kompetensförsörjning, sysselsättning och hållbar tillväxt - Resultatredovisning från 15 FoU-projekt inom VINNOVAs DYNAMO-program
- 09 VINNVÄXT at the halfway mark - Experiences and lessons learned. *För svensk version se VR 2010:05*
- 10 The Matrix - Post cluster innovation policy
- 11 Creating links in the Baltic Sea Region by cluster cooperation - BSR Innonet. Follow-up report on cluster pilots
- 12 Handbok för processledning vid tjänsteutveckling
- 13 På gränsen till det okända. Utmaningar och möjligheter i ett tidigt innovationsskede - fallet ReRob. *Finns endast som PDF*
- 14 Halvtidsutvärdering av projekten inom VINNPRO-programmet. VINNPRO - fördjupad samverkan mellan forskarskolor och näringsliv/offentlig sektor via centrumbildningar. *Finns endast som PDF*
- 15 Vad gör man när man reser? En undersökning av resenärers användning av restiden i regional kollektivtrafik
- 16 From low hanging fruit to strategic growth - International evaluation of Robotdalen, Skåne Food Innovation Network and Uppsala BIO
- 17 Regional Innovation Policy in Transition - Reflections on the change process in the Skåne region. *Finns endast som PDF*
- 18 Uppdrag ledare - Om konsten att bli en bättre centrumföreståndare
- 19 First evaluation of CTS - Centre for Transport Studies and LIGHTHOUSE. *Finns endast som PDF*
- 20 Utvärdering av FLUD - Flygtekniskt utvecklings- och demonstrationsprogram. Evaluation of the Swedish Development and Demonstration Programme in Aeronautics
- 21 VINNOVAs utlysningar inom e-tjänster i offentlig verksamhet 2004 och 2005 - Kartläggning av avslutade projekt
- 22 Framtidens personresor - En utvärdering av programmets nytta, relevans och kvalitet. *Finns endast som PDF*

Miljö - allas ansvar

Privatpersoner, företag och myndigheter - alla behöver samverka för en bättre framtida miljö. E-Print och Trosa Tryckeri i samarbete med VINNOVA, tar ansvar för en miljövänlig trycksaksproduktion.

Gemensamt nyttjar vi modern produktionsteknik och miljövänliga insatsvaror i vår strävan att minimera miljöpåverkan. Vårt miljöarbete har hög prioritet och utvecklas kontinuerligt.

Produktion & layout: VINNOVAs Kommunikationsavdelning & Anders Gunér Design

Tryck: E-Print, Stockholm, www.eprint.se

December 2012

Försäljning: Fritzes Offentliga Publikationer, www.fritzes.se



VINNOVA stärker Sveriges innovationskraft

VERKET FÖR INNOVATIONSSYSTEM – SWEDISH GOVERNMENTAL AGENCY FOR INNOVATION SYSTEMS

VINNOVA, SE-101 58 Stockholm, Sweden Besök/Office: Mäster Samuelsgatan 56
Tel: +46 (0)8 473 3000 Fax: +46 (0)8 473 3005
VINNOVA@VINNOVA.se www.VINNOVA.se