

Arbetsmaterial

Miniskrift

På väg mot ett agilt ledar- och medarbetarskap



Skrift två i en serie om agil verksamhetsutveckling. Innehållet bygger på material som deltagarna (ovan) i Partsrådets program *Förändring och utveckling – ett konstant tillstånd* tillsammans har arbetat fram.

Vikten av ett agilt ledar- och medarbetarskap

För att en organisation ska kunna hantera kontinuerliga förändringar behövs en helt annan form av ledar- och medarbetarskap än den som existerar i en traditionell byråkrati. I denna skrift – som tar sin utgångspunkt i Partsrådets utvecklingsprogram – kommer förutsättningarna för detta nya ledar- och medarbetarskap att diskuteras och förslag på verktyg och stöd som kan användas för att skapa en förbättrad förändringsberedskap att presenteras.

Agil verksamhetsutveckling – ett sätt att hantera ständig förändring
Målet med Partsrådets program ”Förändring och utveckling – ett konstant tillstånd” är att undersöka vad svenska myndigheter behöver göra för att bättre kunna hantera ständig förändring. Vi kallar det agil verksamhetsutveckling; alltså utveckling av en verksamhet med en hög förändringsberedskap.



Det agila ledarskapet

För att en organisation ska kunna hantera kontinuerlig förändring krävs ett engagerat ledarskap på alla verksamhetens nivåer. Detta ledarskap behöver till sin natur vara annorlunda än det som finns i traditionella organisationer.

Här följer, med utgångspunkt i de diskussioner som fördes under Partsrådets utvecklingsprogram, en sammanfattning av vad ett sådant, agilt, ledarskap kan innebära.

Ledaren behöver vara synlig och närvarande

Där ledare i traditionella byråkratier till viss del kan vara frånvarande behöver ledare i organisationer med hög förändringsberedskap vara synliga och närvarande i kontakten med sina medarbetare.

Ledaren motiverar snarare än kontrollerar

Istället för att detaljstyra med regler och strikta rutiner fungerar ledaren i den agila organisationen snarare som en coach, vars främsta uppgift är att se till att alla medarbetares kompetenser tas tillvara på bästa sätt. Det handlar om att motivera snarare än att kontrollera.

Ledaren stakar ut gruppens riktning och kopplar arbete till ”ett högre mål”

Ledaren ska staka ut gruppens riktning snarare än att bestämma hur målet ska uppnås, samt lyfta fram och diskutera sambandet mellan verksamhetens mål/vision och det arbete som görs i gruppen.

Ledaren är flexibel i sitt beslutsfattande

Istället för att fatta stora beslut som när de väl är tagna är svåra att ompröva, fokuserar ledare i agila organisationer på att fatta många ”små” beslut som kan omprövas och omvärderas längs resans gång. Detta skapar en ökad flexibilitet i organisationen, och gör det enklare att rätta till misstag såväl som att kontinuerligt göra små förbättringar.

Ledaren skapar förutsättningar för ett tillåtande klimat

För att klara av kontinuerlig förändring krävs ett diskussionsklimat där man är lyhörd för nya idéer, litar på varandra och tillåts göra misstag. En av ledarens viktigaste uppgifter är därför att arbeta aktivt med att skapa ett tillåtande klimat; ett klimat där allting inte behöver bli rätt första gången, och där man diskuterar misstaget och dess lärdomar (istället för den som begått misstaget).

Ledaren behöver vara så ärlig och öppen som möjligt

För att undvika misstankar om en dold agenda är det viktigt att ledare, i tider av förändring, är så ärliga och öppna med sina avsikter som det är möjligt.

Ledaren står i ständig dialog med sina medarbetare

Ledaren behöver föra en kontinuerlig dialog med sina medarbetare om gruppens arbete och dess koppling till verksamhetens övergripande syften och mål.



Vad behöver göras för att uppnå ett agilt ledarskap

Under utvecklingsprogrammet diskuterade deltagare och inbjudna föreläsare hur ledare behöver agera för att skapa förutsättningar för en verksamhet som kan hantera kontinuerlig förändring.

Här följer en sammanfattning av deras diskussioner:

Fånga upp och ta tillvara på medarbetarnas synpunkter

All verksamhetsutveckling bör utgå från dem som vet mest om kunden och verksamheten. Att bli bättre på att ta tillvara på medarbetarnas synpunkter är därför ett av de mest effektiva sätten för en ledare att snabbt förbättra en verksamhet.

Informera kontinuerligt

Då information om förändring sällan fastnar kan man som chef aldrig informera för mycket. Berätta därför kontinuerligt om de förändringar som berör gruppen.

Återkoppla, återkoppla, återkoppla

Kom ihåg att som ledare stanna upp och påminna gruppen om vad den har gjort: Vilka delmål som har uppnåtts, vad som har gått bra, vad som inte fungerat och vad som kan göras bättre. Följ kontinuerligt upp utfört arbete och justera verksamheten då man hamnar fel.

Uppmuntra beteenden som för verksamheten närmare sin vision

Ledaren ska uppmuntra och synliggöra bidrag och beteenden som för verksamheten närmare dess vision och övergripande mål.

Förbättra samspelet mellan ledare och medarbetare

Ett gott samspel mellan ledare och medarbetare är nödvändigt för att alla ska kunna bidra med sin kompetens och sitt engagemang på bästa sätt. En ledare behöver därför föra en kontinuerlig dialog med sina medarbetare om gruppens arbete och hur detta kan göras bättre.

Var tydlig med vad medarbetarna kan och inte kan påverka

Förvånansvärt ofta läggs tid på VAD organisationen ska göra (uppdraget), istället för att fokusera på HUR detta ska göras. Ledaren behöver vara tydlig med vad hans/hennes medarbetare kan och inte kan påverka.

Sätt tydliga ramar för medarbetarnas arbete

Ledaren ska definiera ett tydligt uppdrag och se till att medarbetarna har de resurser och befogenheter som krävs för att självständigt kunna genomföra sina uppgifter.

Bygg upp gruppens uthållighet

Förändring tar tid och kräver mycket envishet och uthållighet, och det är därför viktigt att som ledare hitta sätt att ladda sig själv och sina medarbetare med ny energi.

Prioritera gruppen

Synliggör och ge utrymme för individuella medarbetare, men se till att fokus ligger på gruppen och dess resultat.

Kompetensutveckling kopplas till verksamhetens mål

Kompetensutvecklingsarbetet har tidigare ofta varit individstyrt. Se till att det istället kopplas till verksamhetens värdegrundsarbete, så att organisationen får tillgång de kompetenser den behöver för att kunna uppnå sina mål.

Hjälp medarbetare att känner sig trygga i förändring

Förändring väcker ofta motstånd och leder till osäkerhet. De flesta som ställs inför en förändring ställer sig själv följande frågor:

1. Varför händer det här?
2. Vad kommer att hända med mig?
3. Hur kommer förändringen att gå till?

Se därför till att som chef så tidigt som möjligt i processen svara på dessa frågor. Gör detta många gånger och på flera olika sätt. (Då det har visat sig att människor i allmänhet har väldigt svårt att ta till sig information om förändring).

Ta hjälp när det behövs

Som ledare är det du som får ta all negativ kritik som uppkommer i samband med en förändring. Se till att du, vid behov, får hjälp att hantera detta.

Verktyg och stöd som kan underlätta arbetet

Här följer förslag på verktyg och stöd som kan underlätta omställningen till ett mer agilt ledarskap.

Verksamhetsfokuserad mall för medarbetarsamtal/utvecklingssamtal

Ta fram en mall utifrån vilken enskilda medarbetares arbete kan diskuteras i relation till verksamhetens övergripande mål och visioner.

Schemalägg idétid för förändring

Schemalägg tid för att arbeta med förslag om hur verksamheten kan förbättras. Förändringarna ska endast röra de områden som medarbetarna själva kan påverka.

Återkommande avstämningar och återkoppling

Genomför återkommande avstämningar med medarbetare på alla organisationens nivåer – från ledningsgrupp ned till enskilda handläggare – för att säkerställa att utfört arbete för verksamheten närmare sin vision.

Identifiera positivt inställda medarbetare och be dem hjälp till

Identifiera de medarbetare som är positivt inställda till förändring och be dem hjälpa till att driva olika frågor. Ju fler medarbetare som är delaktiga i en förändring, desto bättre är förutsättningarna för att lyckas.

Belöna samarbeten och prioritera gruppen

Skapa ett belöningssystem som belönar samarbete i grupp, och som synliggör och belönar gruppemensamma bidrag som för verksamheten närmare dess mål.

Utgå från verksamhetens värdegrund

Använd organisationens värdegrund som en utgångspunkt i diskussioner med medarbetarna för att stämma av att det arbete som utförs ligger i linje med verksamhetens mål och värderingar.

Skapa snabba framgångar

Öka medarbetarnas engagemang genom att börja med de förändringar som är lättast att genomföra och som ger snabbast synliga resultat.

Genomför ”kräkövningar” för att bli av med negativa känslor

Genomför ”kräkövningar” som ger medarbetare en möjlighet att få negativa känslor om förändringen ur kroppen så snabbt som möjligt. Låt dem, vid ett tillfälle, under begränsad tid få ösa ur sig allt det de tycker är dåligt med en förändring. Därefter, när de fått ”lätta på trycket”, kan samma övning göras för att hitta möjligheterna med samma förändring.

Skapa ett systematiserat chefsstöd

Förändringar är alltid jobbiga och det är oftast ledarna som är mottagare för sina medarbetares negativa känslor. Se till att det finns ett systematiserat stöd för cheferna så att de orkar med sitt arbete.

För in agila ledarskapskriterier i rekryterings- och kompetensförsörjningsarbetet

Definiera, med utgångspunkt i värdegrunden, de kriterier som ledare behöver uppfylla för att kunna leda en organisation i ständig förändring. För därefter in dessa kriterier i verksamhetens rekryterings- och kompetensförsörjningsarbete.



Hur kan de lokala parterna stödja arbetet?

De lokala parterna kan stödja sin organisations på ett antal olika sätt. Här följer en sammanfattning av de förslag som togs upp under Partsrådets utvecklingsprogram:

Uppnå samsyn och presentera en gemensam bild

Parterna behöver presentera en gemensam bild av vad man vill uppnå inom området. För att lyckas med detta behöver de, sina olika intressen till trots, nå en samsyn om vad de tillsammans vill uppnå och ta ett gemensamt ansvar för detta.

Fungera som ambassadörer

De fackliga organisationerna kan fungera som ambassadörer för åtgärder/områden där samsyn råder – samt förklara, förtydliga och förankra målen/nyttan med dessa åtgärder/områden för sina medlemmar.

Genomföra uppföljningsarbete

Parterna kan ansvara för att följa upp förändringsarbetet, och undersöka vad som har fungerat och vad som kan göras bättre.

Tidig samverkan, kontinuitet och täta avstämningar

För att kunna utöva verklig påverkan är det nödvändigt att parterna är med i processen från början till slut. De behöver tidigt definiera de frågor som är av gemensam vikt, arbeta kontinuerligt med dessa och genomföra kontinuerliga avstämningar.

Partsgemensam planering

Parterna kan gemensamt planera hur åtgärder de upplever vara särskilt relevanta ska utföras.

Visa öppenhet/föregå med gott exempel

Parterna kan föregå med gott exempel genom att ha en öppen och ärlig kommunikation.

Partsgemensamma utbildningar och kravprofiler

Parterna kan ta fram gemensamma utbildningar och kravprofiler för områden/funktioner som är av gemensam vikt – som till exempel hur man arbetar mer lösningsfokuserat.

Det agila medarbetarskapet

I en organisation som ska hantera ständig förändring ställs andra krav på medarbetarna jämfört med i en traditionell byråkrati. Medarbetaren förväntas ta mer eget ansvar, fatta självständiga beslut och ta ansvar för verksamhetens utveckling. Detta är en ny roll, som innebär fler möjligheter såväl som betydligt högre ställda krav.

Här följer, med utgångspunkt i de diskussioner som fördes under Partsrådets utvecklingsprogram, en sammanfattning av vad ett sådant, agilt, medarbetarskap kan innebära.

Förståelse för det egna uppdraget i förhållande till verksamhetens mål

Medarbetare är medvetna om kopplingen mellan deras arbetsuppgifter/roll och verksamhetens mål och visioner.

Arbetar pro-aktivt snarare än reaktivt

Medarbetare väntar inte på att chefen ska komma och säga åt dem att göra någonting, utan tar egna initiativ och fattar de beslut som krävs inom sitt verksamhets-/kunskapsområde.

Tar ansvar för verksamhetens utveckling

Medarbetare tar större ansvar för verksamhetens utveckling. De ser till helheten, snarare än specifikt uttalade verksamhetsområden, och bidrar med synpunkter kring hur uppdrag kan utföras.

Utökat mandat

Medarbetaren har de resurser och befogenheter som krävs för att de ska kunna fatta och genomföra beslut som är kopplade till deras arbetsområde.

Ökad flexibilitet och anpassningsförmåga

Arbetet i en organisation i förändring är mindre förutsägbart än i en traditionell organisation och kräver därför att medarbetare är flexibla och har en god anpassningsförmåga.

Vad behöver göras för att uppnå ett agilt medarbetarskap

Under utvecklingsprogrammet diskuterade deltagare och inbjudna föreläsare hur medarbetare behöver agera för att skapa förutsättningar för en verksamhet som kan hantera kontinuerlig förändring.

Här följer en sammanfattning av deras diskussioner.

Ta tillvara på medarbetarnas kunskap och kompetens

Se till att medarbetarnas unika kunskap om hur produktion och arbetssätt kan förbättras tas tillvara.

Möjliggör egna initiativ

Se till att medarbetare har de befogenheter och resurser de behöver för att kunna ta egna initiativ inom sitt arbets- och kunskapsområde.

Skapa medvetenhet om förväntningar

För att kunna ta sitt ansvar behöver medarbetarna veta vad som förväntas av dem. Det är därför viktigt att varje medarbetare har ett tydligt definierat uppdrag och ansvarsområde.

Skapa koppling mellan den egna uppgiften och verksamhetens mål

Utveckla metoder som gör det lättare för gruppen att ta ansvar från början till slut. Exempelvis genom att låta dem följa en fråga lite längre än vad som annars är vanligt, så att de kan se hur egna arbetet relaterar till verksamhetens övergripande mål.

Fokusera på gruppen snarare än på individen

Definiera framgång som när gruppen löser sin uppgift, och fokusera på gruppens resultat snarare än på individens.

Knyt belöning till önskat beteende

Skapa ett system som belönar och synliggör arbete som är gruppbaserat, pro-aktivt och för verksamheten närmare sin vision.

Ta fram individuella verksamhetsrelaterade mål

Bryts ned organisationens huvuduppdrag i delmål som kan diskuteras i arbetsgrupper på samtliga verksamhetsnivåer. Ta utifrån dessa delmål sedan fram tydliga individuella verksamhetsrelaterade mål för samtliga organisationens medarbetare.

Verktyg och stöd som kan underlätta arbetet

Här följer förslag på verktyg och stöd som kan underlätta omställningen till ett mer agilt medarbetarskap.

Värdegrunden som ett avstämningsverktyg

Använd organisationens värdegrund som en utgångspunkt för att stämma av och kvalitetssäkra medarbetarnas arbete; alltså hur väl det medarbetarna/gruppen gör bidrar till att föra verksamheten närmare sin vision.

Verksamhetsbaserat kompetensförsörjningsarbete

Med utgångspunkt i värdegrunden definiera de kompetenser som organisationens medarbetare behöver för att kunna göra ett bra jobb i tider av förändring. Gör sedan en kartläggning av existerande kompetenser och se vilka kompetensområden som behöver förstärkas. Kort sagt, ta reda på vad medarbetaren kan idag och vad verksamheten behöver i morgon – och använd utbildning och rekrytering för att brygga kunskapsgapet.

Gruppfokuserad kompetensutveckling

Genomför utbildning/övningar för att förbättra hur medarbetarna arbetar tillsammans som en grupp.

Medarbetarpolicy

Ta, utifrån värdegrunden, fram en policy där krav och förväntningar på medarbetarna tydliggörs.

Skapa ”förbättringsforum” för att ta tillvara på medarbetarnas kompetens

Skapa ett forum där medarbetare på enkelt sätt kan lämna förslag om hur verksamheten kan förbättras. Se till att det finns någon som tar hand om förslagen och som återkopplar till den som lämnade förslaget (även i de fall då åtgärderna inte genomförs).

Ta fram riktlinjer för kontinuerlig återkoppling och uppföljning

Skapa rutiner för hur ledare ska arbeta med att följa upp och återkoppla till det arbetet som deras medarbetare utfört.

Hur kan de lokala parterna stödja arbetet?

De lokala parterna kan stödja arbetet med att utveckla ett agilt medarbetarskap på ett antal olika sätt. Här följer en sammanfattning av de förslag som togs upp under Partsrådets utvecklingsprogram.

Partsgemensamma samarbeten/samverkan

Förändringsarbetet skulle få en rejäl skjuts om parterna kunde samarbeta i frågor där de delar samma mål. Denna samverkan skulle kunna ske på alla organisationens nivåer.

Partsgemensam uppföljning

Parterna skulle gemensamt kunna följa upp sådant arbete som har koppling till det agila medarbetarskapet.

Partsgemensam kompetensutveckling

Parterna skulle tillsammans kunna genomföra kompetensutvecklingsåtgärder som syftar till att utveckla de kompetenser som medarbetare behöver för att kunna göra ett bra jobb i tider av förändring.

Arrangera trevliga aktiviteter

Förändringsarbete är ansträngande och kräver mycket uthållighet. För att orka är det nödvändigt att då och då ladda organisationen med ny energi och ha lite kul på vägen. Parterna skulle kunna hjälpa till med detta genom att ordna lite roliga aktiviteter.

Föra ut en tydlig bild i organisationen

Parterna skulle, i sina respektive kanaler, kunna föra ut en gemensam bild av det som behöver åtgärdas för att medarbetare ska kunna göra ett bra jobb i tider av förändring. De kan också ta gemensamt ansvar för att den information som förs ut i organisationen är tydlig och stringent.

