

Historisk utveckling

Kartläggning av anställdas förhållningssätt och arbetsmoral uppstod i amerikanska industrimiljöer på 1950-talet men det var först under slutet av 1970-talet som det blev en utbredd metod. Arbeten som utfördes av organisationspsykologerna Lawler, Nadler och Camman (1980) lade grunden till det som senare kom att kallas *Faktabaserad organisationsutveckling*. Avsikten med undersökningarna var ofta att ge toppledningen feedback och återkoppling på hur de anställda reagerade på förändringar som genomförts och lägga grunden för framtida förändringar. Många såg det också som ett kommunikationsverktyg; hur man tyckte att frågorna i sig kommunicerade vad ledningen och företaget stod för.

Mot slutet av 1980-talet bredde metoden ut sig till Norden; vanligtvis med begrepp som miljöundersökning, förhållningssätts-undersökning, framställning av medarbetartillfredsställelse med flera begrepp. Parallellt med detta hade vi en utvecklingstrend som lyfte fram medarbetarnas betydelse för företagets resultat. För att det skulle växa fram ett sunt, tillväxtkraftigt företag måste många intressenter tillgodoses; ägare, anställda, kunder, leverantörer och det lokala samhället. I detta sammanhang uppstod slagordet "medarbetarna är vår viktigaste resurs" vilket förekom i så gott som alla verksamhetsberättelser i slutet av 1980-talet.

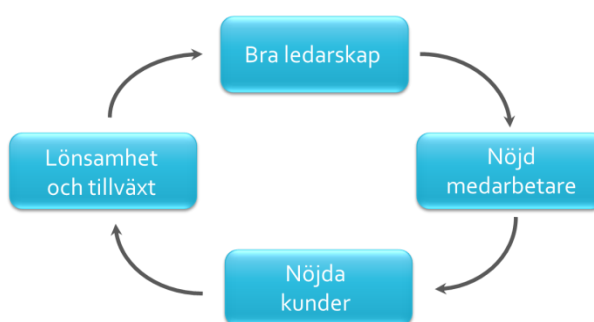
Det var stark ekonomisk tillväxt under denna period, vilken sedan har fått namnet "jappe-tiden" (YAP-Young Aspiring Professionals), som en beskrivning av en tidsanda som präglats av framåtstormande unga män och kvinnor som önskade snabb karriär och ett behagligt liv. En våldsam lånefinansierad konsumtionstillväxt ledde till en bankkras där flera av landets största banker måste räddas av staten för att undgå konkurs. I den lågkonjunktur som följde försvann slagordet om medarbetarna som företagets viktigaste resurs. Istället blev medarbetarna ofta betraktade som företagets största kostnadspost – som borde reduceras så snabbt som möjligt. Nu var det endast ägarnas intressen som det skulle tas hänsyn till. Alla verktygsmedel som kunde bidra till att öka ägarnas värden (eller reducera värdeminskningen) var välkomna. Många konsulter bytte yrkesroller, från att tidigare ha arbetat med rekrytering och utveckling av människor gick de över till uppdrag inom utveckling av personal; så kallad *Outplacement*. Tankegången och lösningarna var starkt influerade av amerikanska tankegångar och medförde en kraftig tillbakagång för det breda nordiska perspektivet avseende företagets samhällsansvar och den plikt man tidigare kände för att ta förnuftig hänsyn till alla intressenter; inte bara till ägarna.

Förändringar i perspektiv som följde efter bankkrisen år 1989–1993 har sedan blivit institutionaliserade via *Ägarskapsrapporten* som fastslår att företagets mål är att uppnå ekonomisk avkastning för ägarna. Denna rapport är baserad på amerikanska principer för *Corporate Governance* som säger att företagets enda syfte är att skapa värde för ägarna. Avkastning på investerat kapital. Inget av dessa styrningsdokument innehåller något som helst perspektiv på de som investerar sin tid och kompetens – kanske hela sitt liv – i företagets tjänst. Som en följd av att börsretoriken präglade de överordnade styrningsprinciperna dök begreppet humankapital upp på 1990-talet. Logiken var att företaget hade goda metoder för att följa med på avkastningen på finanskapitalen, men saknade metoder för att avläsa avkastningen på "det mänskliga kapitalet". Metaforen haltar, eftersom det är flera hundra år sedan det var modernt att finanseliten ägde människor, men intentionen var god. Finanskapitalen är döda föremål (bortsett från lantbruket) medan det är levande människor med kompetens och vilja som skapar resultat i verksamheten.

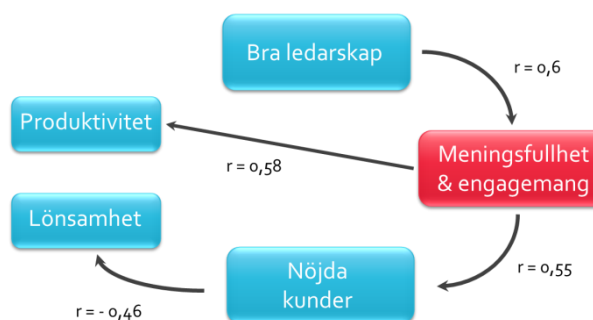
I linje med denna utveckling blev medarbetarundersökningar ett verktyg för att ta reda på hur mycket vi fick ut av medarbetarnas kompetens och arbetskapacitet. Detta var ett ledningsansvar jämställt med att underhålla och utnyttja företagets byggnader, maskiner och kundgrupp. Det som undersöktes var huvudsakligen medarbetarnas motivation, tillfredsställelse med ledaren, arbetsmiljön och arbetssituationen. Därmed hölls ledarna ansvariga för detta jämställt med det ansvar som han/hon hade för drifts- och anläggningsmedel.

Gamla antaganden om sammanhang

En utbredd tankemodell som ligger till grund för många medarbetarundersökningar är Wileys Linkage Model från 1996 som säger att bra ledarskap ger förnöjda medarbetare vilket i sin tur medför nöjda kunder och, med tiden, leder till bättre resultat. Denna tankegång har inneburit att ledare utöver att ha resultatansvar för verksamheten även fick ansvar för att medarbetarna skulle vara nöjda. En konsekvens av detta har varit att medarbetarnas eventuella otillfredsställelse har blivit ledarens ansvar. Kartläggningsverktyg som är baserade på denna tankegång blir i verkligheten i allmänhet en systematisering av missnöje som det antas att ledaren skall göra något åt. Många ledare känner vanmakt över denna uppgift.



Flera masters- och doktorsstudenter vid Universitetet i Göteborg har gjort undersökningar huruvida det finns ett sådant sammanhang. Resultaten av dessa studier har varit överraskande. Det enda sammanhanget man finner är det som finns mellan bra ledarskap och nöjda medarbetare ($r=0,6$) medan det för de övriga faktorerna antingen inte finns något sammanhang alls eller att sammanhanget är negativt.



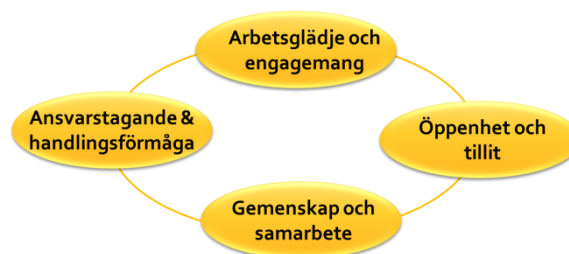
Detta innebär självfallet inte att det är en fördel att folk är missnöjda. Själva poängen är att tillfredsställelse är en ointressant parameter på grund av att det inte säger något om hur man förhåller sig till jobbet. Man kan mycket väl vara nöjd med ledningen och likväl vara lat. Ju mer utrymme ledaren ger till loj tillfredsställelse, desto mer tillfreds blir kanske medarbetarna med ledaren och med situationen – men produktiviteten blir lidande.

Studierna visade även på att fokus på medarbetarnas (och egen) tillfredsställelse över tid innebär dålig produktivitet. Frågan "har vi det bra månnstro?" leder till att verksamhetens inre liv får för stor uppmärksamhet på bekostnad av uppdraget. För att modellen på det hela taget skulle ge mening, måste begreppet *tillfredsställelse* bytas ut med *arbetsglädje* och *engagemang*.

Tengblads medarbetarskapsmodell

Som medarbetare kan man begränsa sig till att göra det som framgår av situationsbeskrivning och andra uttalade förväntningar. Komma och gå på avtalad tid och göra det man har betalt för att göra, men inte anstränga sig utöver detta. Samtidigt ser vi att många satsar långt mer än så. Professor Stefan Tengblad har varit upptagen med att ta reda på vad som får folk att ta ansvar och initiativ långt utöver vad som är nödvändigt. I internationell forskning kallas detta för *extrarollbeteende* – alltså att man antar en roll som går utanför det som man har ansvar för i trängsta mening. Professor Stefan Tengblad har varit handledare och rådgivare för ett flertal doktorander inom medarbetarskap och har bedrivit omfattande meta-forskning för att komma fram till en enhetlig modell som kan beskriva vad som skall till för att utveckla ett bra medarbetarskap.

Det är allmänt accepterat att folk måste ha det bra på jobbet för att skapa bra resultat, men att ha det bra är inte detsamma som att vara en effektiv och engagerad medarbetare. Engagemang är ett resultat av flera samverkande faktorer som ömsesidigt påverkar varandra. Dessa faktorer greppar över så skilda aspekter som arbetsinnehåll, förhållningssätt, samspel och personliga förutsättningar.



I sitt forskningsarbete i början av 2000-talet såg Professor Stefan Tengblad att de flesta undersökningar grundade sig på 25 år gammalt amerikanskt tankegods. Norden är världens mest jämställda samhälle, vilket i stor utsträckning präglar arbetsplatsen och medarbetarnas mentalitet. Samtidigt har det skett en snabb utveckling i arbetslivet under de senaste 25 åren. Både samhällsutvecklingen och utbildningsnivån har medfört att folk inte längre behöver eller önskar bli tillsagda vad de skall göra. Autonomi, att få lov att styra över sig själv, är för många en viktig förutsättning för engagemang. Kompetenta människor önskar regissera sitt eget liv – inte vara en "bricka" i någon annans vilja. Samtidigt har verksamheten behov av säker och trygg ledning. Om alla gör som de själva vill och uppträder som så gott som självständiga näringsdrivande kommer det både att resultera i en ineffektiv arbetsplats och en dålig arbetsmiljö. Utvecklingen ställer nya krav. Både på ledare och på medarbetare.

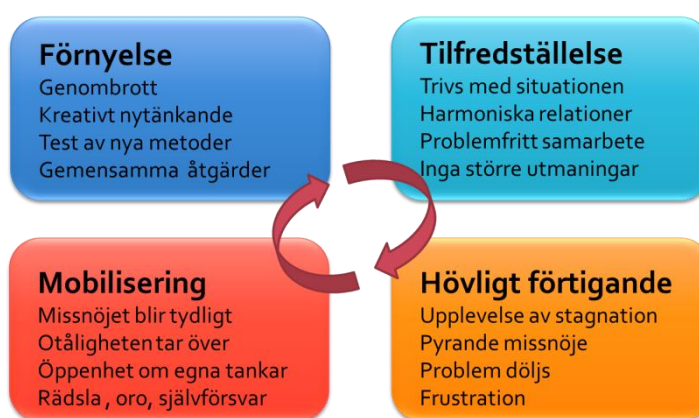
Bra resultat och effektiv tillvaratagande av medarbetarnas kompetens och vilja uppstår i ett förpliktande samarbete mellan ledare och medarbetare. De flesta fungerar bäst när de har en tydlig ledare som de kan förhålla sig till, samtidigt som de har en upplevelse av frihet och ansvar när det gäller sitt eget liv. Kompetensmedarbetaren äger själv sin egen kunskap och när han upplever att denna personliga förmåga förvaltas och utvecklas bra i samspel med ledaren och företaget, då uppstår det en ömsesidig förpliktelse som leder alla parter framåt.

Kartläggningsverktyget LedMed – som innebär att vara med att leda – har utvecklats i ett samspel mellan professor Stefan Tengblad och Johan Velten, medan tekniken har utvecklats av Ragnar Velten. Verktöget framställer medarbetarskap enligt de fyra begreppen i *medarbetarhjulet* ovan och belyser en sund arbetsituation. Ledarskap framställs enligt de två klassiska dimensionerna: *förmåga att leda och förmåga att få med sig och engagera medarbetarna*. Dessutom framställs det förpliktande samspelet mellan ledare och medarbetare.

Förstå och använda kartlägningsverktyget

Det finns mycket energi i kartlägningsprocessen. Många är spända på att se hur deras åsikter och synpunkter stämmer överens med andras uppfattningar och, inte minst, så är de upptagna av hur resultatet kommer att användas. För att man skall säga det man menar och inte bara det man förväntas svara, så måste man känna sig trygg med att svaren inte kan spåras samt att resultatet från undersökningen kommer att användas konstruktivt. Rädslan för spårbarhet leder gärna till att svaren blir en ren skönmålning av situationen, helt utan praktisk nytta för någon. Om man är rädd för att svaren kan spåras, antingen direkt på skärmarna eller indirekt på grund av små arbetsgrupper, ger detta ofta orealistiskt högt resultat på så gott som alla påståenden.

För att kartläggningen skall vara ett kraftfullt utvecklingsverktyg måste vi ha gemensamma uppfattningar om syfte och metod. Syftet är att föra in vardagens realiteter i våra samtal när det gäller arbetsgruppens styrka och det vi behöver utveckla. Om allt framstår som strålande bra, är slutsatsen att vi inte har något som vi behöver utveckla, samtidigt som vi inte har blivit särskilt mycket klokare med hänsyn till vad som verkligen är arbetsgruppens unika styrka. Om allt är bra; vad är då bra? Det är alltså inget olyckligt faktum om det blir lågt resultat på en del områden i undersökningen. Det betyder att vi önskar oss mer av något och genom utvecklingsprocessen skall vi ta reda på hur vi skall åstadkomma det tillsammans.



Om resultatet från undersökningen används som ett måltal är det viktigt att etablera en förståelse för att vi inte önskar ett index som närmar sig 100. Det kan vara ett uttryck för att man inte har reflekterat särskilt mycket över frågorna eller att man har svarat det som man tror är "rätt svar". Ett index som närmar sig 100 kan vara ett uttryck för hög grad av tillfredsställelse men det kan även vara ett uttryck för hövligt förtigande. En nedgång i indexen från en mycket hög nivå behöver därför inte innebära att det är fråga om en tillbakagång. Det kan vara ett uttryck för mobilisering. Förutsatt att denna mobilisering leder till en konstruktiv process kan den skapa förnyelse och framgång. Ett förnuftigt mål kan vara att totalindexen (genomsnitt för alla påståenden) skall ligga mellan 70 och 85. Då kan vi ha tillit till att talen speglar verkligheten på ett bra sätt och resultatet är OK även om det visar att vi har behov av utveckling på enskilda områden. Ett resultat under 70 visar att det finns ett stort behov av utveckling och ett resultat på under 60 är bekymmersamt, om mobiliseringen inte leder till förnyelse.

Undersökningen är färskvara. Därför är det viktigt att vi snabbt kommer igång med utvecklingsprocessen. Erfarenheten är den, att det finns energi i undersökning cirka 3–4 månader. Detta är det tidsperspektiv som vi har att driva utvecklingsprocessen. Om det tar lång tid innan vi kommer igång med utvecklingsprocessen kommer mycket av denna energi att gå förlorad och vi får därmed startproblem. Ibland har det hänt så mycket under mellanperioden av rapporten att det kan upplevas som gammal information.

Utvecklingsprocessen

Ledaren och medarbetarna måste ta ett gemensamt ansvar för att utveckla en bra och effektiv arbetsplats. Arbetsprocessen sker under de närmaste 3–4 månaderna efter att rapporterna är klara. Efter denna tid skall dessa områden få vila, så att nya relationer och samtalsmönster kan utvecklas vidare i vardagen på ett naturligt sätt, utan särskilda aktiviteter. Detta är alltså inte en utvecklingsprocess som löper kontinuerligt. Om vi skall tala om sådana frågor hela tiden kommer vi att gå vid sidan av själva området. Samtidigt finns det risk för att verksamhetens inre liv får mycket mer uppmärksamhet på bekostnad av det som är själva uppdraget. Forskningen som omtalas på sidan 2 visar att kontinuerlig fokus på om vi har det bra, över tid, leder till minskad produktivitet.

Detta kan vara en bra process:

1. Presentation av undersökningen inför hela gruppen och distribution av Del 1 till samtliga medarbetare. Tidsbehov cirka 1–1 1/2 timme
2. Reflektera ensam och reflektera tillsammans; informella samtal kollegor sinsemellan. Tidsbehov cirka ½ timme.
3. Samling för att diskutera vad som är den viktigaste informationen och hur den kan användas. Tidsbehov cirka ½ timme.
4. Konkretisering av utvecklingsbehov och ansvarsfördelning (3 per område) efter "lustprincipen". Tidsbehov cirka 1–1 1/2 timme.
5. De som har tagit ansvar skall observera, prata med varandra och involvera kollegorna. Ingen separat tidsåtgång – detta är ordinära samtal i vardagen över en 10-veckors period.
6. Ledaren säkerställer jämn uppföljning, erkännande, komplettering och korrigerande. Tidsbehov cirka ½ timme per möte.
7. Utvärdering av processen; *vad har vi åstadkommit, vad visade sig vara svårt, vad har vi lärt oss?* Tidsbehov cirka 1–1 1/2 timme

Punkt 1–4 kan genomföras i form av ett möte med en samlad tidsåtgång på cirka ½ dag.

1. Presentation inför hela gruppen kan göras genom att visa rapporten på en PC-projektor. Gå igenom ett område per gång. Läs gärna igenom all text före varje kartläggningsområde och lägg till dina reflektioner; vad tycker du är bra, vad är överraskande, vad är svårt att förstå, vad är viktigt? Genom att koppla undersökningen till de utmaningar som verksamheten står inför kan du styra in utvecklingsarbetet i rätt riktning. Det är viktigt att du inte kritiserar svaren utan försöker att förstå. Dela ut rapportens Del 1 till deltagarna.

2. Reflektera ensam och reflektera tillsammans i en informell atmosfär är en viktig del av processen. Först använder alla deltagare 5–10 minuter till att reflektera ensam över undersökningen och frågorna på arbetsarket *Arbetslagets utvecklingssamtal*. Vad är viktigast för att du skall ha det bra, ta ansvar och engagera dig i jobbet i det långa loppet? Därefter 20 minuter informella samtal, gärna parvis eller i grupper om tre personer. Genom att muntligt framföra inför andra det man tänker och känner uppstår större tydlighet, vilket gör att det informella samtalet har en klarläggande effekt. Många känner också att det är lättare att säga något inför hela gruppen när de på förhand har fått ventilerat sina tankar med kollegorna.

3. Sammankomsten för att diskutera vad som är viktigt bör ske i ett rum där medarbetarna känner sig hemma. Pausrummet eller lunchrummet kan fungera bättre som arena för fritt meningsutbyte än ett stelt mötesrum. Rapporten presenterar ett genomsnitt av många olika betraktelser och denna mångfald är viktig att få fram för att det skall bli en bra process. Detta samtal i arbetsgruppen blir en vidareutveckling av samtalen i smågrupperna, men här höjer vi oss över det individuella (vad är viktigt för att du skall ha det bra och göra ett bra jobb) till gemenskapen och samhörigheten; vad är viktigt för att vi skall ha en bra och effektiv arbetsplats? Detta kan med fördel kopplas till uppdraget; vem är vi till för och vad skall vi prestera som grupp?

4. Konkretisering och ansvarsfördelning är själva kärnpunkten i utvecklingsprocessen. De fenomen som belyses i rapporten måste skrivas om till konkreta handlingsmönster som vi önskar utveckla. Antal utvecklingsområden bör begränsas; gärna 2 till 5 områden. Om vi väljer för många områden som skall utvecklas åstadkommer vi kanske inte något alls. Ansvaret för det enskilda utvecklingsområdet delas av tre personer som har lust att få till en förändring. Detta är helst personer som tidigare har pratat mycket om området, men som inte har funnit någon öppning att prata öppet om det. Kanske av rädsla att framstå som en streber, en besserwisser eller någon som skall "ordna upp" bland kollegorna. När de anmäler sig frivilligt att ta ett uppdrag å arbetsgruppens vägnar får de den fullmakt de behöver för att vara en konstruktiv pådrivande kraft i vardagen.

5. Observera, prata tillsammans och involvera är det man har tagit ansvar för. Ansvaret handlar alltså inte om att slå ned på oönskat beteende. Arbetsgruppen har enats om att detta skall vi utveckla tillsammans och det man har tagit ansvar för är att observera situationer som kunde hanterats annorlunda eller tagits tillvara bättre och föra detta vidare till öppna samtal där de hör hemma. Samtalen bland de tre personer som delar ansvaret för ett område handlar i stor utsträckning om att kolla upp med varandra om de betraktelser man har är rimliga och hur det kan tas upp på ett sätt som alla upplever som konstruktivt och användbart. Här är *vänlig uppriktighet* en viktig princip – ingen tillrättavisning!

6. Uppföljning, erkännande och komplettering är avgörande för att processen skall fungera. De som har tagit ansvar för ett område går långt utöver det ansvar de har enligt sin situationsbeskrivning. De går utöver sin dagliga yrkesroll, alltså ett bra exempel på *extra-roll beteende*. Detta är krävande och därför är gruppens erkännande helt avgörande för att man skall uthärda. Utan erkännande finns det risk för att man blir tömd på energi. Om initiativen får ett kylslaget mottagande bland kollegorna mister man gnistan. Därmed har de tillsammans omintetgjort den utveckling de önskade åstadkomma. Ledaren positiva uppmärksamhet och tacksamhet är självfallet viktig, men kollegornas erkännande blick är den bästa energipåfyllning man kan få.

Det bör finnas ett antal sådana uppföljningsmöten under den 10-veckors period som utvecklingsprocessen pågår. Tre-fyra uppföljningsmöten är ofta lämpligt och det kan gärna utgöra en post på ordinarie avdelningsmöten eller liknande. På det första uppföljningsmötet har det ofta inte hänt något särskilt och mötet kan i så fall vara mycket kortfattat. Huvudpoängen blir då att prata om orsaken till att arbetet inte har kommit igång och avtala om en ny tidpunkt för uppföljning.

7. Utvärdering måste till för att erfarenhet skall förvandlas till kunskap. Utvärderingen bör ske i ungefär samma form och samma forum som punkterna 3 och 4 ovan. Det kan ofta vara bra att ledarens ledare är närvarande vid detta utvärderingsmöte och detta bör man ha avtalat redan i början av processen. Det kommer att ge värdefull energi till arbetet för de personer som tar ansvar och det kommer att vara bra intern marknadsföring för hela arbetsgruppen. Med detta blir gruppen synlig och känd för ledningen med utgångspunkt i konstruktiva initiativ och man tillför organisationen värdefull kompetens.

Arbetsprocessen är medarbetarskap i praktiken

Hela denna process är medarbetarskap i praktiken. Genom användning av LedMed har vi kartlagt medarbetarskapet och med denna arbetsprocess praktiseras alla begrepp i medarbetarskapshjulet (se sidan 2). Här tar man ansvar och visar initiativ, pratar öppet om viktiga områden, samarbetar för att skapa starkare gemenskap, visar varandra tillit, omsätter tankar och idéer till praktiska handlingar.



Vad gör vi om allt fungerar bra?

Det finns ingen anledning att fabricera några utvecklingsbehov som gruppen inte upplever att de har. Den helt grundläggande idén i medarbetarskap är att utveckling skall drivas inifrån. Mobilisering av den inre motivationen för att lära nytt, bli bättre, skapa något tillsammans.

Om rapporten visar att allt är strålande bra, både medarbetarskapet, ledarskapet och samspelet, kan det antingen tyda på att det inte finns något utvecklingsbehov i arbetsgruppen – eller att utvecklingsbehovet handlar om något helt annat än vad LedMed-rapporten belyser. Det kan vara nära tillhands att ifrågasätta ett strålande resultat, men det kan upplevas som sårande eller provocerande.

Med en totalindex på över 85 finns det ingen orsak till att starta någon utvecklingsprocess med underlag i de få frågor som har ett resultat som ligger lite lägre än resten. Det skulle vara mer fördelaktigt att undersöka vilka utvecklingsbehov man ser nu eller i framtiden, oberoende av resultaten från LedMed-undersökningen. En infallsvinkel kan vara att se på vad som är uppdraget; hur fyller vi vår roll inför dem som är mottagare av våra tjänster? Hur upplever våra uppdragsgivare leveranserna? Hur är våra prestationer i jämförelse med de bästa i branschen? Hur är den interna effektiviteten? Detta kan fortsätta i samma process som beskrivs i punkt 4 till 7. Därmed får även en sådan grupp anledning att praktisera medarbetarskap på samma sätt som kollegorna på andra avdelningar.

Om en sådan grupp önskar arbeta med utveckling av medarbetarskap kan AnSvar vara ett alternativt verktyg. Verktöget AnSvar belyser det individuella medarbetarskapet och ger ett bra underlag för utveckling.

Nedanstående är anonyma exempel från utvecklingsprocesser

Lågt resultat på *Det känns bra att satsa extra krafter på detta jobb när det behövs*

Samtalen i gruppen visade att en stor arbetsmängd över lång tid och lite variation ledde till att fler personer regelbundet oftare upplevde vardagen som grå och enahanda. Gruppen blev snabbt enig om att man borde titta på möjligheterna för en viss rotation i arbetsuppgifterna och mer helhetsmässiga uppgifter, både bakåt och framåt i värdekedjan. Tre personer tog ett ansvar för att kartlägga möjligheterna och föra detta vidare till närmare diskussion på avdelningsmötet.

Ett flertal alternativ presenterades för att skapa större variation i vardagen, men alla förslag mötte motstånd på mötet. Det fanns ingen stor vilja till att överlåta några uppgifter till andra, trots att man ansåg att man var överarbetad. Vid närmare diskussion i gruppen kom man fram till att motviljan till förändring bottnade i en önskan om att ha kontroll och själv kunna styra situationen. Om andra kom in och tog över delar av jobbet, kunde de kanske välja andra (och mer effektiva) metoder. Detta kunde upplevas som ett nederlag för den som satt med uppgiften idag.

På det andra uppföljningsmötet definierades problemet igen; det fanns inte mycket stort erkännande att få i vardagen och små möjligheter att visa bredden i sin egen kompetens. Därmed vändes hela problematiken. Alla berättade vad de hade i form av outnyttjad kompetens och vilka områden de önskade behärska. Avdelningen bestämde sig för att organisera arbetet som ett team-ansvar där de tog ett gemensamt ansvar för produktivitet och kvalitet. Arbetsfördelningen skulle variera över tid, utifrån kapacitet, lust att lära nytt och lust att lyckas tillsammans.

Vid utvärderingsmötet efter 10 veckor kom de fram till att det hade varit en värdefull process med att tänka nytt om ansvarsfördelning, men det mest effektiva skulle vara att de olika arbetsuppgifterna fördelades mellan några fasta personer och inte över hela teamet. Samtidigt var det uppenbart att processen hade lett till större respekt för varandras uppgifter och mer erkännande kollegorna emellan.

Lågt resultat på *Vi försöker göra något med vardagens små och stora konflikter*

Genom samtal i gruppen blev det klarlagt att orsaken till irritation och småkonflikter i vardagen var att ett flertal personer inte följde avtalade regler. Enskilda personer kunde exempelvis under lugna dagar gå hem en halvtimme innan arbetspasset var slut, medan regeln var att man skulle vara tillgänglig i det fall kollegor skulle behöva avlastning. En annan irriterande avvikelse var att ett flertal personer inte följt avtalet om att vara på jobbet 10 minuter innan arbetspassets start för att bli informerad om dagsaktuella saker. Därmed sviktade kommunikationen på avdelningen.

Detta blev uppdelat i två områden med en grupp om tre personer som tog ansvar för var sitt delområde:

- 1) Hur stort är problemet? Vad är bakgrunden till att enskilda personer anser att det är bra att ta lite informell ledighet under lugna dagar eller komma senare än avtalat? Vad gör detta med arbetsmiljön och sammanhållningen på avdelningen?
- 2) Vilka regler kan vara mogna för justering för att fånga upp avdelningens och användarens behov för effektiv drift och medarbetarnas behov av flexibilitet på ett bra sätt?

De som tog ansvar för 1) såg på erfarenheten från de senaste tre månaderna; hur många avvikelser hade det varit? Genom samtal fann de att de personer som det gällde menade att de har rätt till avvikelsen från regeln för att de var långt mer effektiva än kollegorna och tog färre pauser. Andras avslappnade förhållningssätt till jobbet var ett irritationsmoment för dessa personer samtidigt som deras egen avvikelse från tidsregeln var ett irritationsmoment för andra. Detta togs upp på uppföljningsmötet med praktiska exempel på hög produktivitet hos enskilda personer och diskussion om hur detta kunde utvecklas till att bli en gemensam standard för arbetsinsats.

De personer som tog ansvar för 2) gick igenom reglerna för deltagande och närvaro samt arbetstid och kom fram till att de var förnuftiga och nödvändiga men att det under lågsäsong fanns utrymme för enskilda avvikelser. Vidare var det enskilda personer som utifrån sin livssituation hade större behov av flexibilitet än andra. På uppföljningsmötet diskuterades det om hur avvikelser från reglerna kunde hanteras i öppenhet och hur de kunde ge en rättfärdig behandling till de personer som alltid jobbade lite extra och aldrig utövade informell ledighet.

Under utvärderingsmötet efter 10 veckor enades man om att reglerna i huvudsak var förnuftiga och att problemet egentligen var att hantera avvikelser i full öppenhet och säkra en bra balans mellan arbetsinsats och vardagens små fördelar. Extra arbetsinsats skulle belönas med extra handlingsfrihet men det skulle inte vara upp till varje enskild person att utvärdera sin egen insats. Detta var ledarens uppgift.

Lågt resultat på båda påståendena: *Jag känner mig trygg med att min ledare skulle ställa upp för mig i en svår situation och Medarbetarna ställer upp för ledaren när han/hon befinner sig i en krävande situation.*

Detta var ett krävande område att diskutera i gruppen. Man satte ihop smågrupper om 4–5 personer som skulle diskutera hur detta kunde förstås. Man satsade på en självorganiserande princip; låta folk själv komma fram till vem de vill prata med och låta dem organisera samtalen såsom de själva vill. Det efterföljande gemensamma mötet lades upp som en öppen process där alternativ förståelse av problemet diskuterades. Där kom det fram att enskilda personer hade erfarenheter när ledaren i mötet med externa kontakter alltid tog kundens/användarens parti, något medarbetaren hade upplevt som orimligt och obehagligt. Ledaren å sin sida hade varit upptagen med att visa sig kundorienterad och hade upplevt situationen som lite dramatisk. Medarbetarens brist på stöd till ledaren i krävande situationer var en vedergällning för detta.

På mötet blev problematiken uppdelad på två, med 3 personer som tog ansvar för var sin del. Del A) var att lägga märke till situationer där ledaren på ett tydligare sätt kunde ha gett medarbetarna stöd och samtidigt ha visat sig vara kundorienterad. Del B) var att försöka att förstå ledarens situation bättre. Vilka krav ställdes på honom och hur kunde han vara mer öppen när det gällde det som var svårt. Arbetsmodellen grundades på ett antagande om ömsesidigt missförstånd och brist på öppenhet.

På uppföljningsmötet diskuterades exemplen och de lyftes fram i ljuset. Det som präglade det första mötet var att det kändes ansträngande i början och att man saknade mod att säga sin mening. I slutet av mötet klarade ledaren av att ge tydligt erkännande för de inlägg som gjordes och vilka tankar han fick av dessa. På de två följande uppföljningsmötena blev problemet definierat igen till att gälla öppenhet och tillit. Utvärderingsmötet efter 10 veckor handlar primärt om gemensamma förpliktelser; vad skall vi åstadkomma tillsammans och vilka krav kommer detta att ställa på ledaren och medarbetarna.