

Vardagsdriven verksamhetsutveckling

Värdena i centrum

Alla organisationer och verksamheter finns till för att skapa värden av något slag. Det kan handla om värden i form av *hälsa till befolkningen, säkra vägar, pengar till ägarna, trygghet åt äldre* eller något helt annat.

För att skapa medvetenhet och tydlighet om vilka värden man är till för att skapa kan man fundera utifrån de här två frågorna:

- För vem ska vi göra skillnad?
- Vilken skillnad ska vi göra?

Det här är grundfrågor för varje verksamhet och organisation. Svaren på frågorna gör uppdraget och målet tydliga. De visar vilka värden vi ska åstadkomma.

Genom att rikta fokus mot de platser eller situationer i verksamheten där värdena ytterst förverkligas kan vi bli effektiva med våra resurser. Allt som sker i organisationen ska ju ske för att med givna resurser bibehålla eller öka de värdena. Att kalla de verksamheterna för organisationens *kärnverksamheter* är därför rimligt.

Det är här, i kärnverksamheterna, man genast upptäcker om inre eller yttre förutsättningar förändras så att resurserna inte längre åstadkommer tillräckligt av de önskade värdena. Det är också här man säkrast kan bedöma vilka problem som äventyrar framgången, och vilka förutsättningar, arbetssätt och idéer som stärker värdeskapandet.

I dagens organisationer har vi dock en tendens att bygga hierarkier som ger låg status åt just de delar av organisationen där värdena uppstår. I stället är det ofta "överbyggnaden" som får hög status: Lednings- och stödorganisationer. De är ju dock fullständigt onödiga om inte kärnverksamheterna finns, men naturligtvis mycket betydelsefulla – ofta avgörande – för att kärnverksamheterna ska fungera.

Därför behöver vi ändra den bild vi ofta har av upp och ned i organisationer; i stället för att ha en stående triangel med spetsig topp lägger vi den platt på marken med spetsen bakåt. Då ser vi längst fram den breda *fronten* som utformar värdet för brukaren/kunden/medborgaren. Det är här kvaliteten får betydelse, det är här metoderna får effekt, det är här yrkesskickligheten, kreativiteten och improvisationsförmågan spelar roll.

Bakom fronten behövs kompetenta ledningsorganisationer i ett eller flera led, tillsammans med skickliga stödfunktioner som får allt att fungera där framme. Men deras bidrag är helt beroende av förståelsen för den verklighet som råder där värdet uppstår. Och vem förstår den bättre än de medarbetare som är mitt i den?

Lyhras fjärde hörnsten

SAMSKAPANDE NÄRA VERKSAMHETEN

När den som berörs av förändring inbjuds att vara delaktig och medskapande finns goda förutsättningar att det nya blir hållbart. I vardagens viktiga samspel mellan människor och grupper finns förändringskraft, förutsatt att den väcks till liv och att den är uppriktig menad. Här finns också den största kunskapen om arbetsvardagens utmaningar och möjligheter, till exempel i mötet med kunder och brukare. Här finns de största möjligheterna att bygga hållbara förändringar.

Naturligtvis finns också aggregerade förståelse på systemnivå som är av betydelse, och som kräver en position med brett synfält i lednings- och stödsystem. Men den betydelsen kan bara bedömas i relation till värdeskapandet i fronten.

Frön till utveckling

Utifrån resonemangen ovan är det självklart att förändrings- och utvecklingsarbete som ska få effekt på värdeskapandet måste ske med utgångspunkt i kärnverksamheternas verklighet. Det är de medarbetarnas insikter, ansvar, bedömningsförmåga och delaktighet som i slutändan är avgörande för att identifiera behov och välja åtgärder. Det är också de som ska omsätta åtgärderna i verksamheten, och utforska effekten av dem.

FRÅN GNÄLL TILL KNÄCKFRÅGOR

Om medarbetarna känner att deras erfarenheter, insikter och idéer respekteras och hanteras klokt kommer det som idag ofta mynnar ut i tärande gnäll i stället att bli konstruktiv hantering av organisationens avgörande knäckfrågor.

En "knäckfråga" kan definieras så här: *En företeelse i som har avgörande betydelse för verksamhetens framgång.*

För att kontrollera hur den upplevda knäckfrågan relaterar till de värden man vill skapa kan man utmana den med hjälp av frågan "Varför är det viktigt?" Svaret på den frågan kommer att säga något om det värde som är beroende av knäckfrågan. Om det värdet är viktigt för organisationen är den föreslagna knäckfrågan en verklig knäckfråga.

När en medarbetare upplever att något äventyrar verksamhetens framgång, och påtalar det, så ska det respekteras och hanteras; för då har en knäckfråga identifierats, och därmed har ett initiativ till vardagsdriven verksamhetsutveckling tagits. Samma sak gäller när man i arbetet får insikt om något positivt som visat sig vara en framgångsfaktor för verksamheten. Även det ska lyftas fram och hanteras; också det är initiativ till vardagsdriven verksamhetsutveckling.

Att arbeta med att systematiskt fånga upp och hantera upplevda knäckfrågor är alltså ett sätt att med start i verksamhetens insikter driva utvecklingsarbete – vardagsdriven verksamhetsutveckling.

SIGNALSPANING

Här, i kärnverksamheten, finns dessutom ytterligare stoff till utveckling att hämta. Den är ju en mycket bred kontaktyta i relation till många av de faktorer i som har betydelse för verksamhetens framgång på kort och lång sikt. I den kontaktytan blir förändringar synliga, men medarbetarna har inte alltid de "glasögon" som gör att man medvetet fångar upp dem, även om man faktiskt ser dem.

Aktiv *signalspaning* kan göra att organisationen tar till vara den här strategiskt viktiga informationen, som en grund för omvärldsanalys.

Signalspaningen innebär i sig inte analys, men den ger *underlag* för analys. Det handlar om att vara uppmärksam på enskilda förändringar – signaler. När medarbetare samtalar om

förändringar man upptäcker i förutsättningarna för vardagens arbete tränar man sina "späningsglasögon" och blir allt skickligare på att konstatera när något är på gång.

Signalspaningen ger organisationen strategisk kunskap som annars kanske inte blivit synlig förrän långt senare i större omvärldsanalyser. Dessutom ger signalspaningen strategisk kunskap på lokal nivå som annars kanske aldrig blivit synlig över huvud taget. Den kunskapen kan vara avgörande för långsiktig utveckling, t.ex. om det visar sig att de lokala förutsättningarna skiljer sig från de stora penseldrag som generella omvärldsanalyser erbjuder.

I många fall kan analysen av de insikter signalspaningen ger göras i själva verksamheten. Ibland sker det naturligare på nästa nivå, där flera verksamheter tillsammans reflekterar över sina insikter, t.ex. i en ledningsgrupp på första chefsnivån. När kunskapen aggregeras i organisationen kan mönster och sammanhang bli tydliga. Varje nivå, från den enskilda verksamheten till hela organisationen kan på så vis få unik situationsanalys från organisationens många egna spanare, som grund för sina strategier.

Storhjärnan

Den beskrivna utvecklingen av "frontmedarbetarnas" roll som källa till utveckling vänder på bilden av organisationen som en maskin som styrs från en tänkande central i toppen, som får verktygen att agera samordnat. Här förflyttas intelligensen ut i organisationen och väcker ett samspel i ett nätverk med bemyndigade medarbetare på alla nivåer, med sina olika kompetenser och perspektiv. "Storhjärnan" aktiveras.

Den vardagsdrivna verksamhetsutvecklingen med medarbetaren som både operativ och strategisk aktör väcker liv i organisationens dolda krafter och får dem att växa, om organisationen leds på ett sätt som främjar den utvecklingen.

För den enskilde medarbetaren och samarbetet mellan medarbetare utvecklas många kvaliteter som blir avgörande för organisationens förmåga att skapa de önskade värdena, t.ex:

- motivation
- mening
- ansvar
- delaktighet
- engagemang
- samspel
- innovationsförmåga

Uthållighet

Uthålligheten är viktig om den vardagsdrivna verksamhetsutvecklingen ska bli stark. Utveckling leder till mer utveckling när den tas till vara. Det hela handlar om att organisationen blir en lärande organisation, som förmår aggregera sitt lärande genom att ständigt pröva och utveckla vidare.

Uthålligheten handlar om två viktiga saker:

Medvetenhet: "Glasögonen" för signalspaning som nämns ovan är en sådan medvetenhet. Genom att organiserat samtala om små och stora förändringar som blir synliga i verksamheten ökar medvetenheten om sådana förändringar, liksom förmågan att se dem. På samma sätt kan medvetenheten om de knäckfrågor som är avgörande för verksamhetens utveckling stimuleras.

Systematik: Systematiken handlar om att skapa tillfällen där medvetenheten kan odlas, och om former för att ta hand om det som kommer upp. Det kan handla om systematik kring att:

- uppmärksamma och samla in det man får syn på
- tillsammans reflektera och utveckla ämnet
- tillsammans bestämma vad som ska "parkeras", vad som ska hanteras vidare på plats och vad som ska föras vidare sidledes respektive bakåt i organisationen
- aktivt aggregera frågorna sidledes och bakåt i organisationen
- koppla tillbaka till frontverksamheterna från sådan aggregering
- effektivt hålla i och dokumentera processerna och se till att alla berörda har information om dem och är trygga kring hanteringen
- noggrant återkoppla och följa upp så att alla berörda fortsätter att "äga" frågan

Samtalet som utvecklingens hjärta

Den vardagsdrivna verksamhetsutvecklingen växer ur samtal och reflektion kring arbetet. Därför är också medvetenhet om dialogens kraft avgörande. Många värdefulla ingredienser till utveckling glimrar förbi i vardagens samtal, men tas av olika anledningar inte till vara. Kanske för att man inte tror att de egna reflektionerna är tillräckligt viktiga, kanske för att man inte tror att någon kommer att lyssna, kanske för att man själv är så van vid situationen att man blir blind för värdet i iakttagelserna...

Så här kan man beskriva sambandet mellan samtalet och utvecklingen om engagemanget tas till vara på ett systematiskt sätt:

IAKTTAGELSER i verksamheten leder till **SAMTAL** som leder till **REFLEKTION** som leder till **LÄRANDE** som leder till **UTVECKLINGSIDÉER** som leder till att man **PRÖVAR** i verksamheten vilket leder till nya **IAKTTAGELSER** och ytterligare **SAMTAL**...

Lärandet och utvecklingsidéerna får ofta också bäring på långsiktig utveckling på organisationsnivå. Det innebär att det från lärandet, utvecklingsidéerna och provandet inleds en parallell utvecklingsprocess som via **STRATEGI** och **PLANERING** återkommer till provandet i verksamheten i någon form.



Medvetenheten och systematiken är avgörande för att den här goda spiralen ska ta form. Medvetenheten handlar om att uppmärksamma och värdera den reflektion som sker i samtalet. Systematiken handlar om att ta till vara de ingredienser till utveckling som uppstår i samtalet.

Samtalen kan ske i olika sammanhang, som kräver olika insatser för medvetenhet och systematik:

Informella samtal, t.ex. i arbetet eller vid fikabordet, kan innehålla stoff till utveckling. När medvetenheten är god inser parterna i samtalet att de fått syn på något viktigt. När systematiken är god vet de hur de ska ta insikten vidare, direkt i sitt eget arbete eller i fortsatt dialog på arbetsplatsen.

Befintliga möten kan systematiskt utformas så att det ges tillfälle att lyfta iakttagelser och reflektioner kring arbetets utförande och resultat, och hantera dem vid mötet, eller ta dem vidare på något sätt. Då triggas medvetenheten med hjälp av systematiken. Systematiken kan också hjälpa mötesledaren att skapa trygghet i hur frågorna tas vidare.

Särskilda möten kan skapas just för den vardagsdrivna verksamhetsutvecklingens reflektioner. Även här triggas medvetenheten av systematiken, och gör att medarbetarna vet att det finns ett forum där de tryggt kan lyfta tankar och iakttagelser från egen reflektion, eller från vardagens samtal.

Arbetshandledning i grupp eller individuellt är ett annat systematiskt sätt att bearbeta den skarpa vardagssituationen i verksamhetens front, och ge tid till att utforska känslor, tankar och erfarenheter som kan ge insikter för utveckling.

I alla dessa former för medvetna samtal kan t.ex. Lyhras modeller för *knäckfrågehantering* och *signalspaning* användas, liksom många andra kreativa samtalsmodeller.

Förutsättningar för samtal

Vi ser – utifrån resonemangen ovan – att samtalet, dialogen, är grundläggande för den vardagsdrivna verksamhetsutvecklingen. För att samtalet ska bli rikt och mångfacetterat krävs dels medvetenhet om förutsättningar för god dialog, dels att man vågar dela sina tankar och känslor utan rädsla. Den egna *tryggheten* är alltså en grundfaktor för att den enskilde medarbetarens kapacitet ska kunna blomstra.

Tryggheten kräver *tillit* och *öppenhet*, som i sin tur bara etableras om samarbetet präglas av *psykologisk trygghet*. När den råder vet medarbetaren att den möts med respekt, blir lyssnad på och värderas som arbetskamrat. Då vet man att de tankar man delar med varandra inte innebär att man tar en social risk. Ingen kommer att fnysa eller skratta åt mig, i stället kommer man att vara nyfiken och försöka förstå.

Grunden för den dialog som leder till lärande och vardagsdriven verksamhetsutveckling är alltså en värdegrund där respekten för medarbetarens värdighet och kapacitet står i centrum. Därför kräver den här kollegiala utvecklingsmetodiken ett ledarskap som har en starkt värdebaserad grundsyn och ett konsekvent förhållningssätt i vardagsarbete och utveckling. Det ledarskapet är värt en egen artikel.

Lyhras bidrag

Varje organisation har sina förutsättningar, sina utmaningar och sin kultur. Lyhras stöd till vardagsdriven verksamhetsutveckling börjar därför alltid i ett ömsesidigt utforskande av nu-läget, behoven och förutsättningarna. Tillsammans med organisationen designar vi ett upp-lägg med olika metoder, som är lagom bekvämt och lagom utmanande för organisationen.

Samma principer kring medarbetarengagemang som gäller i den vardagsdrivna verksamhets-utvecklingen bör givetvis gälla också i arbetet att etablera ett sådant förhållningssätt. Därför tror vi på en inkluderande process där medarbetarna tillsammans formar sättet att arbeta.

Vårt stöd kan handla om

- stöd i planering av arbetet
- stöd till ledningsgrupp och chefer för planering, förankring och förberedelse
- stöd i ledning av workshops och grupprocesser
- utbildning av medarbetare och chefer i förhållningssätt och metoder som kan användas, t.ex. i dialogmetodik, knäckfrågehantering, signalspaning
- handledning/coachning av medarbetare och chefer
- stöd i etablering av arbetsformer för vardagsdriven verksamhetsutveckling
- stöd i förändringsarbetet

NÅGRA KÄLLOR:

Det omätbaras renässans, Jonna Bornemark, Volante 2018

To team or not to team, Stefan Söderfjäll, 2017

People at work, Lars Marmgren, 2014

Systemiskt ledarskap och organisationsutveckling, Carsten Hornstrup m.fl, Studentlitteratur 2012

Reinventing Organizations, Frederic Laloux, Nelson Parker 2014

Med tillit växer handlingsutrymmet, Statens offentliga utredningar 2018

Vägar till en god kultur, Louise Bringselius, Komlitt 2020