

# ARBETSMILJÖ

---

# FONDENS

---

# SAMMANFATTNINGAR

---

1025

---

## Ledningsutveckling

---

*För innehållet i denna sammanfattning svarar Jan Borgbrant, Institutet för Företagsledning, Box 6501, 113 83 Stockholm, tel 08-23 58 20.*

*Pnr 82-0648 Arbetsorganisation, övrigt (64)*

*Januari 1987*

---

### Utgångspunkter

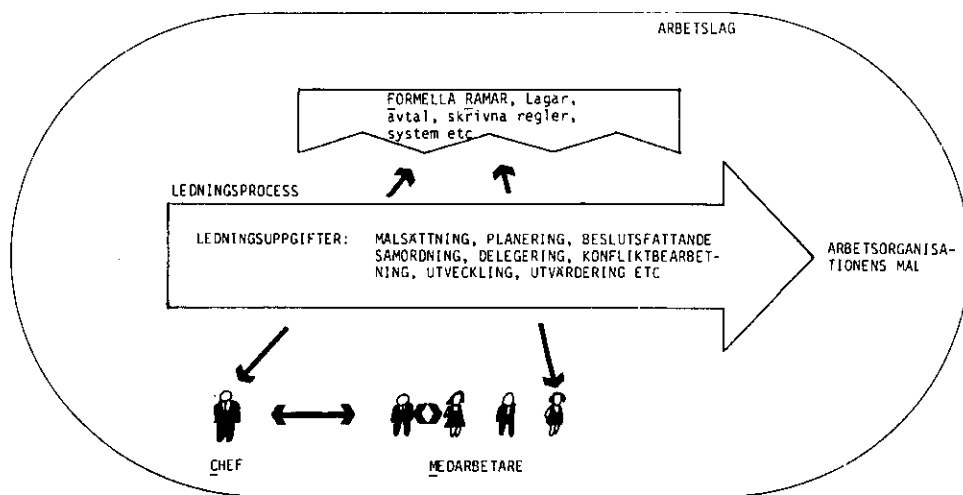
Förutsättningar för verksamheten inom offentliga och privata sektorn har under senare årtionden förändrats bl a genom ökad internationalisering och konkurrens, snabb teknologisk utveckling, lägre ekonomisk tillväxt samt förändrade värderingar i samhället till arbete och ledning.

För att möta dessa förändrade förutsättningar på ett framgångsrikt sätt - dvs där organisationens målsättning nås samtidigt som en optimal utveckling och tillvaratagande av mänskliga resurser sker - ställs stora men också nya krav på både chefer och medarbetare.

Ett konsekvent utvecklingsarbete av ledningsfunktionen är nödvändigt. "Ledningsfunktion" är ett abstrakt begrepp. Trots detta används begreppet i forskningsprojektet för att betona just att ledning är mer än en personfråga där chefspersoner utövar inflytande över andra på lägre nivå i en hierarkisk organisation. Med ledningsfunktion

avses de ledningsuppgifter och de aktörer som utför dessa i arbetslaget för att nå organisationens målsättning. Här har chefer ansvar för att ledningsuppgifterna blir utförda på ett optimalt sätt. Chefen utför således inte själv alla ledningsuppgifter, exempelvis beslutsfattande, planering, samordning, utvärdering, utan verkar för att en optimal fördelning kommer till stånd mellan sig själv, medarbetarna och de styrintstrument som finns i avtal, regler och övriga administrativa styrsystem (ramar). Att forma en väl fungerande ledningsfunktion inom arbetslaget tar både tid och övriga resurser i anspråk. Där betonas organisationens målsättning, arbetslaget som organisatorisk princip, och ramarnas påverkan på verksamheten. Vidare uppmärksammas formen för själva ledningsarbetet (se figur 1).

Forskningsprojektet "Ledningsutveckling - Ledningsfilosofi, chefer och medarbetare vid en byggnadsförvaltning och en karosfabrik" startade 1982 i syfte



Figur 1. Ledningsfunktionen i ett arbetslag.

- att nå kunskap om faktorer som är betydelsefulla för utformningen av en väl fungerande ledningsfunktion inom svenska företag/myndigheter där personella, ekonomiska och tekniska resurser tillvaratas och utvecklas,
- att nå kunskap om de faktorer som stödjer respektive hindrar ett utvecklingsarbete avseende ledningsfunktionen och utarbetande av ledningsfilosofi,
- att kritiskt granska den i forskningsprojektet tillämpade forskningsansatsen speciellt beträffande möjligheten att tillämpa en helhetssyn vid tolkningsarbetet dvs där såväl individ-, grupp-, organisations- som omvärldsfaktorer uppmärksammas.

Forskningsprojektet genomfördes vid Volvo Torslandaverkens Karosfabrik (Kf) och Byggnadsstyrelsens Östra region (KBS-Ö). Arbetsmiljöfonden har finansierat projektet vid Karosfabriken och Byggnadsstyrelsen har finansierat projektet vid Byggnadsförvaltningen (BFR nr 82-0872-4).

Volvo Torslandaverken, har cirka 6 000 anställda. Omkring 2 600 av dessa arbetar i karosfabriken.

I forskningsprojektet låg fokus på måleri-fabriken med 1 200 anställda. Här målas cirka 1 000 bilarosser per dag.

Byggnadsstyrelsen (KBS) har ansvar för det statliga civila lokalbeståndet vilket 1982 omfattade 8,1 miljoner m<sup>2</sup>. KBS organiserades 1977 i en centralförvaltning med 700

anställda och fem regionala förvaltningar med 1 400 anställda. Forskningen fokuserades vid den Östra regionen, KBS-Ö, vars ansvarsområde är Stockholm med omnejd. De 850 anställda vid KBS-Ö har ansvar för 40 % av byggnadsstyrelsens lokalbestånd.

## Projektets uppläggning

Under 1983 och 1984 gjordes ingående datainsamlingar kring de två studerade organisationernas

- historia; deras tillkomst och utveckling
- nuvarande verksamhetsinriktning, organisationsstruktur, lednings- och personalpolitik samt chefers och medarbetares uppfattningar om rådande ledningsform och förändringsinsatser
- framtida verksamhetsinriktning och därvid önskade förändringar avseende såväl teknik, ekonomi, administration som personalkompetens.

För datainsamlingarna användes varierande metoder såsom intervjuer individuellt och i grupp, enkäter, observation och studium av dokument avseende policy och anvisningar för den dagliga verksamheten.

Insamlade data analyserades, dokumenterades och återfördes successivt till berörda arbetslag på olika nivåer i organisationerna samt till den speciella projektgrupp som bildades för forskningsprojekt vid både Kf

och KBS-Ö. Härvid förda diskussioner gav stimulans till organisationernas interna förändringsarbete och utvecklingen av ledningsfunktionen.

1985 ägnades i huvudsak åt slutredovisning i rapportform.

## En effektiv ledningsfunktion

Resultatet pekar på att en avgörande faktor för att åstadkomma en effektiv ledningsfunktion är arbetslagets sätt att fungera och i vad mån chefer och medarbetare kan genomföra en "strategisk dialog". Härmed avses att i arbetslag på alla nivåer i organisationen föra diskussioner kring förändringar i omvärlden som ger nya förutsättningar att arbeta med samt hur dessa påverkar den enskilde individens arbete och organisationens uppbyggnad och verksamhet (ekonomi, teknik, administration, ledning). Denna analys görs alltså "utifrån och in". Det är också väsentligt att en analys görs "inifrån och ut", dvs att utgångspunkten tas i enskilda individers upplevelser av sin arbetssituation där uppmärksamhet ges åt arbetsmiljö, arbetsmotivation, medinflytande och ansvar i arbetet.

Av våra forskningsresultat framgår att betydelsefulla faktorer för att åstadkomma väl fungerande arbetslag är

- att enskilda medarbetare känner en delaktighet i och samhörighet med organisationens mål och verksamhet
- att varje individ känner samvaro och gemenskap i arbetslaget samt upplever en bra arbetsmiljö i övrigt
- att var och en får belöningar för de insatser man bidrar med. Dessa belöningar kan vara av såväl ekonomisk som psykosocial art
- att goda prestationer i stor utsträckning beror på i vad mån enskilda medarbetare ges möjlighet att ta eget ansvar och får möjligheter att följa upp utförda prestationer mot klara mål.

Men det framkommer också att inställningen till dessa faktorer varierar mellan chefer och medarbetare och mellan anställda på olika nivåer i organisationen.

Att leda ett arbetslag på ett effektivt sätt innebär inte att man som chef får hela gruppen att acceptera ens egen uppfattning och att göra ens egna idéer till gruppens. Det innebär snarare att man lyckas locka fram medlemmarnas åsikter och på ett konstruktivt sätt bygga upp en gemensam syn utifrån vars och ens kunskap och föreställningar om aktuellt problemområde. När väl denna bild är formad är det viktigt att man beslutar om åtgärder och följer upp i vad mån de överenskomna åtgärderna vidtas eller inte.

Detta innebär att en stor del av möten i arbetslaget (ledningsgruppsmöten, veckomöten, kvalitetsmöten etc) bör ägnas åt målfrågor, att utforma handlingsplaner samt att följa upp resultat, dvs studera i vad mån planer och beslut varit genomförbara. Att finna orsaker till att förändringar eller överenskomna åtgärder inte har kunnat genomföras framstår också som angeläget.

Det är centralt för det dagliga ledningsarbetet

- att klargöra affärs-/myndighetsidén (målsättningen)
- att analysera och beskriva förändringsbehovet
- att utarbeta gemensamma utvecklingsstrategier och handlingsplaner
- att följa upp resultatet av verksamheten i allmänhet och ledningsarbetet i synnerhet
- att uppmärksamma chefers och medarbetares sätt att lära - att forma en lärande organisation.

### *Verksamhetsidé*

En organisations samspel med omvärlden vad gäller verksamhetens inriktning och omfattning avser dess strategiska situation. Denna knyter an till verksamhetsidén och målfrågorna och blir således en viktig del i ledningsprocessen. Att i ledningsarbetet uppmärksamma och aktivt verka för att förtydliga företagsledningens mål och att analysera och diskutera dessa i relation till andra intressegruppers mål framstår som viktigt för att verksamhetsresultatet i stort ska bli bra.

Naturligtvis arbetar man olika med verksamhetsidén, beroende på vilken nivå i organisationen man befinner sig på. Företagsledningens uppgift är primärt fokuserad mot omgivningen och att utifrån den strategiska situationen utveckla grunddragen i verksamhetsidén. På mellannivåer fokuseras arbetet mer mot att undersöka vilka konsekvenser verksamhetsidén får för organisationens inre liv, exempelvis organisationsstruktur, arbets- och ansvarsfördelning samt utvecklingsstrategier.

På nivåerna närmast produktionen (arbetsledarna) förefaller en primär uppgift vara att relatera det dagliga arbetet, dess innehåll och form, till organisationens målsättning. Det blir en informationsuppgift som kräver mycket god kunskap om både företagsledningens intentioner samt behovet av förändrings- och utvecklingsinsatser. En andra uppgift på denna nivå blir naturligtvis att utvärdera effekterna av verksamhetsidén i den dagliga verksamheten och att förmedla dessa erfarenheter så att topplledningens kontinuerliga utåtriktade arbete bygger på välgrundade iakttagelser från organisationens inre liv.

#### *Förändringsbehov*

Resultaten i vår undersökning visar på att det finns olika inställning bland chefer och medarbetare till i vad mån man har möjlighet att medverka vid förändringar. Anställda som arbetar "på golvet" anser sig ha liten möjlighet att påverka vid förändringar och aktivt medverka i dessa. Man känner ej heller till aktuella förändringsprojekt och har en oklar bild av syftet med dessa.

Detta faktum gör att chefer och medarbetare bör ägna större uppmärksamhet åt utvecklings- och förändringsfrågor. Ett sätt är att se förändringsbehovet i ett historiskt perspektiv. Att analysera vad som påverkat verksamhetens utveckling under senare år. Det kan gälla t ex hur tekniska förändringar påverkat arbetet men också hur människors kunskap och arbetsmotivation samt kraven på produktivitet har förändrats. Avsikten är att tydliggöra att de krav som finns idag är annorlunda än dem som varit tidigare, och att kraven kommer att bli annorlunda även i framtiden.

Förändringsbehovet kan gälla alltifrån verksamhetsinriktning, arbetsuppgifter, arbetsformer, teknisk utrustning, administrativa system till personalens kompetens. Vid analyser av förändringsbehovet förefaller det angeläget att uppmärksamma risken att åtgärder sätts in mot symptom på problem. Förändringsbehovet kan ha sin grund i strategiska frågor men också i brister inom själva systemet (organisationen). Det är viktigt att utveckla en förmåga i arbetslaget att diskutera och analysera arbetssituationen i termer av symptom och orsaker, inte i avsikt att ändra medlemmarnas åsikter utan för att förstå dem.

Förändringsbehovet kan också gälla själva ledningsfunktionen. Erfarenheter i forskningsprojektet pekar på värdet av att i all ledningsutveckling utgå från den konkreta verksamheten. Att analysera vad man gör bra eller dåligt för att nå målsättningen i det dagliga jobbet är en bra grund för systematisk ledningsutveckling. Om chefer och medarbetare tillsammans analyserar den ledningsprocess som råder i det egna arbetslaget, men också samspelet mellan olika arbetslag, kan hela organisationens ledningsfunktion bli belyst och eventuella behov av förändringar inventeras.

#### *Utvecklingsstrategier och handlingsplaner*

Ett centralt område i ledningsarbetet, framför allt på högre nivåer i organisationer, är att utarbeta ett antal utvecklingsstrategier för att nå målen. Genom att diskutera och gemensamt i arbetslaget analysera dessa strategier blir dessa påtagliga för varje enskild medarbetare. Strategierna blir hjälpmedel för att förändra och utveckla verksamheten i riktning mot fastlagda mål och lösa de inventerade förändringsbehoven. Därför behöver strategierna ge uttryck för en bestämd viljeinriktning.

Exempel på en utvecklingsstrategi är att "öka informationsverksamheten" inom organisationen. Härigenom får medarbetare bättre möjlighet att ta del av underlag från vilka de kan bedöma den egna verksamheten och det resultat man åstadkommer. En förbättrad informationsverksamhet avser också information från arbetare "vid golvet" till företagsledning. Det gäller att

fånga upp vad som behandlas och diskuteras längst ute vid organisationens front t ex i kontakt med kunder och brukare eller bland operatörerna vid banan. Denna information förs sedan vidare till högre chefer och företagsledningen. Det är dock inte frågan om att inrätta nya kontrollsystem utan att ge ledningen konkreta underlag för att utveckla och förbättra verksamheten.

Andra utvecklingsstrategier är "ökad personalutveckling" och "systematisk tillämpning av tekniska innovationer".

I arbetslagen närmast produktionen blir en central uppgift för arbetsledare och verkmästare att stimulera till utarbetande av handlingsplaner som konkret kan leda till att utvecklingsstrategierna omsätts i det dagliga arbetet.

#### *Resultatuppföljning*

Inom Kf och KBS-Ö finns många exempel på att det sätt man följer upp resultat på görs både osystematiskt och många gånger på ett ensidigt kontrollinriktat sätt. Det förefaller dock vara värdefullt om chefer och medarbetare försöker utforma tydliga kriterier för bra prestationer, bra resultat, och att dessa görs kända i hela arbetslaget helst genom att alla deltar i själva utformningen av "Kriterier för bra arbetsresultat". Naturligtvis är det viktigt att resultatuppföljning görs i en positiv utvecklingsorienterad anda och ej primärt som kontroll av enskilda individers prestationer.

#### *Lärande*

Erfarenheter från de två fallstudierna pekar på betydelsen av det pedagogiska inslaget i ledningsarbetet. Härmed avses chefens och medarbetarnas förmåga att i det dagliga arbetet uppmärksamma förutsättningarna för verksamheten, pröva och analysera alternativa former för att utföra arbetet på samt att stimulera var och en i organisationen att lära mer om de dagliga uppgifterna och kring verksamheten i stort.

Tre begrepp som vi funnit centrala i ett ledningsarbete som uppmärksammar det lärande inslaget i de dagliga uppgifterna är förmedla, förstå och förstärka.

*Förmedla.* I detta begrepp läggs chefernas

och medarbetarnas förmåga att förmedla omvärldens krav på organisationen och redovisa de strategier som företagsledningen valt för att möta dessa krav. Vidare att utifrån denna kunskap formulera mål som kan vara riktmärken mot vilka olika enheter och arbetslag kan analysera arbetsuppgifterna och arbetsformerna för att på bästa sätt nå målsättningen samt att utvärdera resultatet av utfört arbete.

*Förstå.* Genom att sprida information i organisationen om bl a kraven från omvärlden, organisationens verksamhetsidé och mål samt utvecklingsstrategier för att nå dessa, läggs en grund från vilken chefer och medarbetare lättare kan förstå förutsättningarna för det egna arbetet. Genom att kontinuerligt bearbeta denna information i arbetslagen ges medlemmarna möjligheter att förstå innebörden av verksamhetsinriktningen och dess konsekvenser för det dagliga arbetet. Dessa diskussioner kan också stimulera till ökad förståelse av organisationens uppbyggnad och funktionssätt samt vad olikheter i t ex anställdas kompetens, inriktning och värderingar innebär för verksamheten. Genom att lyfta fram frågeställningar i verksamheten som kan upplevas motsägelsefulla och oklara kan förståelsen öka för vad som hindrar respektive stöttar utvecklings- och förändringsarbetet.

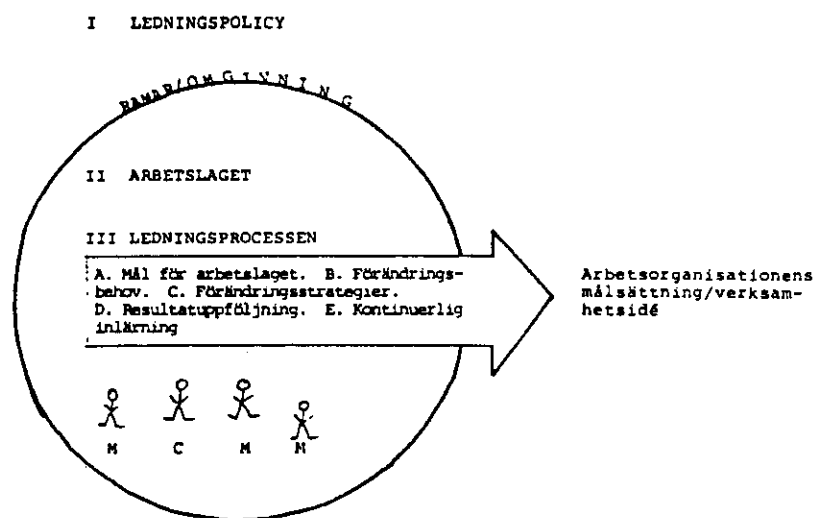
*Förstärka.* Att medvetet uppmärksamma stödjande faktorer och att söka positiva förebilder i enskilda individers sätt att utföra arbetet på är viktiga inslag i ett pedagogiskt ledningsarbete. De positiva exemplen, förebilderna, bör naturligtvis analyseras i perspektivet av den ledningspolicy, personalpolitik och produktionsfilosofi som organisationen eftersträvar.

För att kunna genomföra det pedagogiska inslaget krävs naturligtvis att chefer och medarbetare har hög kompetens kring verksamheten i stort och det sätt den leds på. Förutom goda kunskaper behövs ett arbetsklimat där enskilda individers åsikter och unika kompetens respekteras och läggs som grund för personlig inläring och gemensam utveckling.

Den kunskap vi erhållit om faktorer som har betydelse för en väl fungerande ledningsfunktion kan sammanfattas genom att

modifiera den ursprungliga modellen avseende ledningsfunktionen (se sid 2).

Modellen för en ledningsfunktion får nu följande utseende. Se figur 2.



Figur 2. En modifierad modell av ledningsfunktionen i ett arbetslag.

## Hinder och stöd

De iakttagelser som gjorts vid Kf och KBS-Ö pekar på att stödande och hindrande faktorer vid förändringar kan delas in i två grupper.

Den första gruppen har att göra med hårdvara. Härmed avses produktionsutrustning såsom maskiner, material, byggnader, administrativa system för exempelvis styrning och kontroll, ekonomiska och övriga resursmässiga förhållanden.

Den andra gruppen har att göra med mjukvara, tex enskilda individers kunskaper, färdigheter och attityder, samspelet mellan olika individer, kommunikationsformer, klimatfrågor i arbetslag och organisationens kultur som helhet.

## Hårdvara som stöd och hinder

Med några exempel belyses att hårdvara i vissa fall kan stödja och i andra fall hindra förändringar. Den tekniska utrustning som när den installerades var mycket funktionell kan några år senare utgöra stora hinder för att både utföra dagens verksamhet på ett bra sätt och att medge förändringar i denna

som skulle underlätta framtida produktion. Utrustningen har inte den grad av flexibilitet som skulle möjliggöra en successiv anpassning för att lättare tillgodose förändrade krav. Den tekniska utrustningen kan då behöva bytas ut i sin helhet eller till stora delar, vilket kan medföra stora ekonomiska investeringar.

Det kan också vara så att den utrustning som önskas för att åstadkomma en bra arbetsmiljö ännu inte utvecklats, tex för att förbränna de kolväten som produktionsprocessen åstadkommer vid billackeringen och som nu släpps ut i luften. Här reses frågan om det är ekonomiskt möjligt eller försvarbart att upphandla ny utrustning. Om ja, finns i övrigt förutsättningar, exempelvis lokaler som möjliggör en nyinvestering och kan arbetarnas kunskaper och färdigheter utvecklas för att möta den nya utrustningens krav? Enskilda chefers och medarbetares attityder och kunskaper spelar stor roll för hur dessa frågor besvaras, vilket knyter an till mjukvaran.

Belöningsystemet är ännu ett exempel på hårdvara som kan hjälpa eller hindra förändringar. Är de löneskalor och förhandlingsystem vid lönesättning som tillämpas vid Kf och KBS-Ö ett stöd eller hinder för

förändring? Belönas de anställda för att de försöker utveckla sina arbetsuppgifter och verksamheten i stort? Våra iakttagelser är att mer uppmärksamhet måste ges dessa frågor i båda organisationerna. Belöning är naturligtvis inte bara en ekonomisk fråga. Belöning har också att göra med karriärmöjligheter, mer intressanta och utvecklande arbetsuppgifter och allmän uppskattning.

## Mjukvara som stöd och hinder

Några exempel ges också för att visa hur mjukvara kan ge stöd för men också under vissa förutsättningar hindra förändringar.

Information, kommunikation och enskildas kunskaper, färdigheter och attityder är nyckelfaktorer i mjukvaran. Härmed avses information från bla organisationens ledning till varje enskild anställd, men också information från organisationens frontlinje till ledningen. Informationssystemet inkluderar också system för förslagsverksamhet. Av våra forskningsresultat framgår att informationssystemen kan utvecklas för att ge bättre information mellan nivåerna i organisationen. Speciellt uppmärksammades mellannivån som informationsbarriär. Resultatet från en enkätundersökning 1984 vid KBS-Ö redovisas i diagram 1.

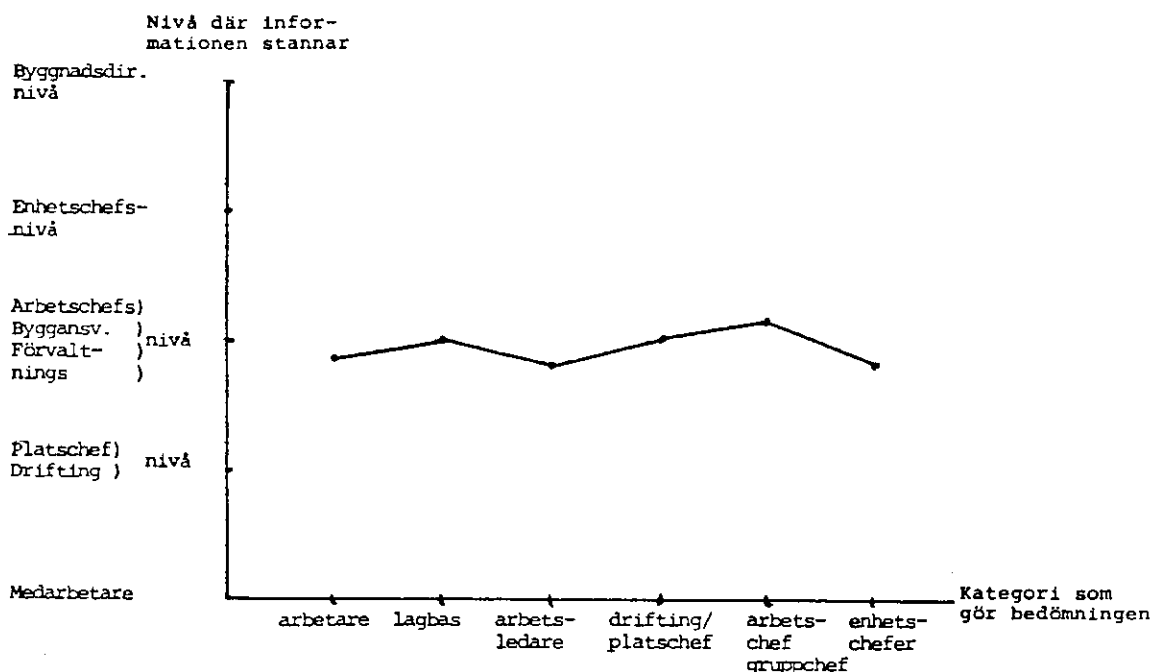


Diagram 1. Var stannar information på väg upp i organisation?

Till detta kan det naturligtvis finnas flera orsaker. En kan vara att både högre chefer och arbetare "vid golvet" har föreställningen att mellancheferna är insatta i olika frågor på ett bättre sätt än vad de egentligen är och att förväntningarna på att mellancheferna ska informera således blir för högt ställda. Det kan också vara så att mellancheferna använder informationen för att öka sitt eget inflytande. Detta genom att endast förse högre ledningen med uppgifter som inte begränsar mellanchefernas rörelsefrihet eller genom att undvika att infor-

mera medarbetare om dem av den högre ledningens intentioner som man själv inte sympatiserar med, exempelvis ökad delegering och decentralisering.

Förändringar i hårdvaran, tex investeringar i ny robotutrustning, kan medföra krav på såväl gammal produktionsteknisk kunskap som ny specifik kunskap för handhavande av själva utrustningen. I dessa situationer kan de anställdas tidigare erfarenheter vara ett positivt inslag för att utveckla den kompetens som krävs. Men tidigare erfarenheter och attityder kan också bli

hinder om enskilda individer inte vill byta arbetsuppgifter, känner osäkerhet inför ny utrustning och kanske inte heller har de förkunskaper som krävs för att kunna tillgodogöra sig den utbildning som behövs för att sköta de inköpta robotarna på ett adekvat sätt. Kompetensbehovet kan vara så omfattande att olika personaladministrativa åtgärder måste vidtas, vilka i sin tur regleras genom avtal och lagar, tex trygghetslagstiftning.

En hindrande faktor vid förändringsarbete kan vara enskilda människors traditionella syn på hur saker och ting ska göras. Många gånger tas argument från gångna tider som positiva förebilder för framtida åtgärder. Denna typ av "konservatism", kan skapa kraftiga spänningar och låsningar i arbetslagen. Individers tidigare erfarenheter kan naturligtvis samtidigt vara av avgörande betydelse för att förändra verksamheten tex genom att belysa viktiga historiska skeenden i avsikt att öka förståelsen för planerade förändringar.

Vid förändringar inom organisationer kan ett hinder för dessa vara den oro och förvirring som då ofta förekommer bland anställda. Denna förvirring har utifrån våra iakttagelser flera orsaker. En är att man genom delegering förväntas ta ett större eget ansvar och inte efterfråga detaljerade direktiv och anvisningar från högre nivåer i organisationen, vilket upplevs ovant. En annan är att ledningen inte konsekvent följt upp organisationsstruktur och ansvarsfördelning för att möjliggöra ett nytt arbetssätt. Ledningen har inte heller stimulerat varje enskild medarbetare till att förvärva det nytillskott av kunskaper som behövs för att klara framtida uppgifter. En tredje orsak är att chefer, som inte till fullo ställer upp på eller förstår den förändrade verksamhetsidén eller de nya arbetsformerna, blir osäkra. Denna osäkerhet förstärker medarbetarnas ofta förekommande allmänna osäkerhet i samband med förändringar, vilket ytterligare försvårar utvecklingsarbetet.

En stödjande faktor för framgångsrikt förändringsarbete är att öppet analysera hur själva ledningsprocessen fungerar. Detta innebär tex att utreda vad som dagligen tar stort utrymme i ledningsarbetet. Ägnas

mycken tid åt att göra planer som aldrig blir förverkligade? Kräver man mindre detaljerade planer och betonar åtgärder som leder till snabba resultat? Planeringar av olika slag kan skapa trygghet men leder inte alltid till den måluppfyllelse man önskar bli genom dess låsande effekter. I samband med tex en förändrad verksamhetsinriktning kan tidigare lagda planer tas till intäkt för att inte ställa upp på en senare föreslagen modifierad inriktning.

På samma sätt är det viktigt att själva beslutsfattandet analyseras. Har enskilda medarbetare tillgång till de underlag som behövs för att aktivt kunna medverka i ett beslut, eller ger chefen endast bristfälligt underlag för beslutsfattandet? Är så fallet, visar det sig snart bli ett motstånd mot förändringar och de åtgärder som eftersträvas blir ej genomförda.

Naturligtvis ska inte hinder inom hårdvaruområdet underskattas men mycket av den erfarenhet som nåtts genom studierna vid Kf och KBS-Ö går att hänföra till människans sätt att se hinder i tex ekonomi, teknik och administration utan att undersöka möjligheterna att från dessa områden få stöd för önskade förändringar. Det kan ju rent av vara bekvämt att säga nej. Ett ja kan medföra mycken osäkerhet och problem i det egna arbetet.

## Strategisk dialog

1984 genomfördes en enkätundersökning vid Kf. Svaren från denna visar att respondenterna anser att olika kategorier (facket, arbetare, mellanchefer och företagsledning) har olika mål för förändringsarbeten inom karossfabriken (se diagram 2).

Olika uppfattningar finns också kring begreppet lärande. Att lära kan ge positiva associationer, tex möjlighet att få lära nya uppgifter, få bättre kunskaper som ger nya möjligheter att avancera i organisationen eller få en bredare erfarenhet om verksamheten i stort som ger större trygghet och självkänsla. Åter andra förknippar lärande med osäkerhet och rädsla inför andra uppgifter som kräver nya kunskaper och färdigheter.



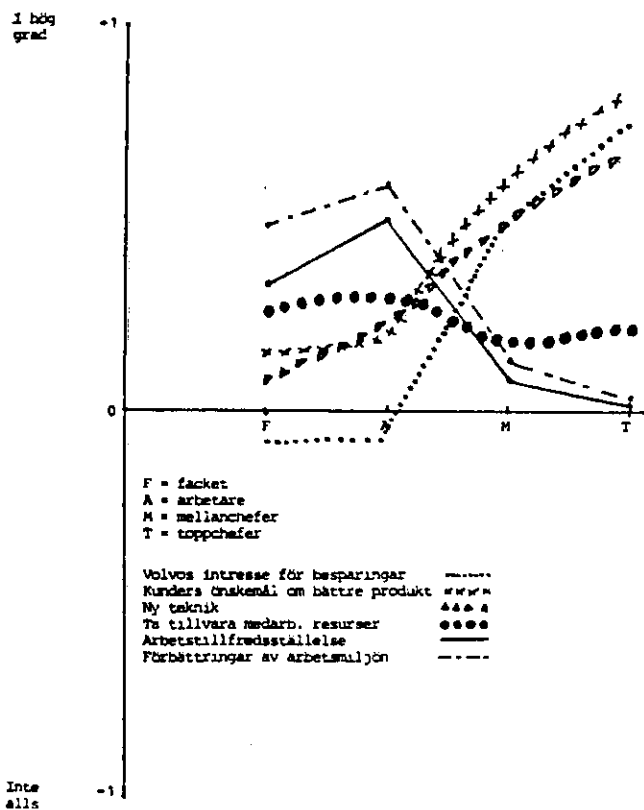


Diagram 2. Respondenternas bedömning av olika kategoriers mål för förändringsarbetet.

Erfarenheter från bl a förändringsarbeten vid Kf och KBS-Ö är att få individer tycker att de har möjlighet att aktivt medverka vid förändringsprojekt av olika slag. De individer eller grupper som driver förändringar t ex i projektform med vissa bestämda avsikter och ambitioner möter ofta negativa reaktioner från personer som inte är direkt bärare av förändringsidéerna. Dessa reaktioner kan vara tveksamhet, undran, förvåning men även aktiviteter som försvårar genomförandet av förändringen t ex att utebli från informationsmöten, inte hålla gjorda överenskommelser eller att sprida ensidig information om negativa inslag i förändringsprojekten som kan medföra temporära eller långsiktiga försämringar för enskilda individer eller grupper.

För de personer som aktivt medverkat i förändringsarbeten infinner sig ofta frågan varför alla förändringar går så trögt och varför man som förändringsintresserad måste möta så mycket motstånd. Det ligger nära till hands att ge upp. Det kan mot denna

bakgrund vara motiverat att ställa frågan om det överhuvud taget är möjligt att åstadkomma förändringar av en organisations verksamhetsinriktning, organisationsstruktur, arbetsformer, personalkompetens etc på ett sätt som stötts av olika intressenter (arbetsgivare, personalorganisationer, enheter, arbetslag och enskilda chefer och medarbetare).

Gruppernas intressen länkas dock samman på flera olika sätt. Om arbetare till exempel inte är motiverade att producera kvalitet är det svårt att lyckas för företagsledningen. Om inte företaget lyckas kommer arbetstillfällena i riskzonen. Företagsledningen behöver arbetare som känner ansvar för att utföra arbete med hög kvalitet, försöka pressa kostnader och öka produktiviteten. Men varför ska arbetaren bry sig om detta om han känner att hans egna intressen och behov inte är rättvist behandlade av företagsledningen.

Det är nödvändigt för alla involverade grupper att inse att dessa ömsesidiga intres-

sen finns och att successivt öka förståelsen för hur dessa är relaterade till varandra. Detta är dock något som ofta förbises i det dagliga ledningsarbetet och kontakter mellan olika intressenter.

En metod som har använts under många år för att kommunicera mellan olika grupper är "förhandling". Här lägger varje grupp fram sina krav och intressen i en förhandlingsprocess. Förhandlingen har en klar början och består av en process som slutar i uttalade beslut fråga för fråga. Förhandlingarna arbetar ofta för kortsiktiga och snabba lösningar, men är mindre användbara för att skapa långsiktiga lösningar. Inte ens en systematisk förhandlingsmetod baserad på olika gruppers intressen kan skapa acceptans och motivation för förändring i varje enskild anställd.

En alternativ metod, en strategisk dialog, är avsedd att utveckla en process där grupper arbetar i ett långsiktigt perspektiv. Medlemmarna i grupperna för in sina egna intressen som en bas från vilken de analyserar behovet av förändring, i relation till omgivningens krav på organisationen och övriga interna intressenters behov och önskemål. I detta sammanhang har dialogen ett strategiskt syfte och kan behandla marknadskrav, ägarintresse, inflytande från tekniska innovationer, påverkan av olika externa organisationer och intressegrupper. I denna dialog är ett syfte att förstå de inblandade gruppernas roller. I dialogen får medlemmarna möjlighet att lära, att förstå behovet av förändringar, inte från ett ensidigt perspektiv utan från flera olika utgångspunkter. Det är inte bara ägarnas planer som diskuteras utan arbetarnas situation, deras intressen, erfarenheter och behov är accepterade att ha samma värde som företagsledningens.

För att det ska bli en effektiv dialog krävs en demokratisk anda, även om beslut inte fattas genom omröstning eller konsensus. Medlemmarna i en organisation måste sluta upp bakom de problem som är utredda. De måste respektera varandras utgångspunkter och vara villiga att samla mer information för att lösa olikheter i åsikter. Det måste vara engagemang. Vidare, en god dialog tillåter lek med idéer. Medlemmarna behöver

inte känna sig bundna till alla idéer de föreslår som bidrag i en kreativ diskussion. En dialog kräver också en ledningsfunktion där slutsatser dras på basis av innehållet i dialogen och att beslutas.

Ibland måste intressekonflikter som baseras på fundamentala olikheter bli föremål för förhandlingar via den struktur som byggts upp mellan företagsledning och personalorganisationer.

## Forskningsprojektet och förändringsarbetet

Det tredje syftet med detta forskningsprojekt är att samla erfarenheter kring själva forskningsarbetet.

Utgångspunkten har varit att genom en organisationsutvecklingsmodell kartlägga mesta möjliga av verksamheten vid Karossfabrikens måleri och Byggnadsstyrelsens östra region. Våra iakttagelser har återförts till de berörda. Genom bl a denna dataåterföring fick vi möjligheter att studera vilka åtgärder man inom organisationen planerade och vilka man sedan vidtog för att förbättra verksamheten. Vi hade initialt inte några fastlagda hypoteser kring hur ledning och förändring skulle genomföras som nu kunde testas i verkligheten. Vi eftersträvade i stället en öppen, förutsättningslös kartläggning, där av enskilda chefer, medarbetare och arbetslag framförda problem noterades. Dessa analyserade vi delvis tillsammans med företrädare för organisationerna för att kunna peka på samband och karakteristika i problem och åtgärder som kunde bidra till att lösa problemen.

Det visade sig att en forskningsansats som koncentrerar sig på att kartlägga de upplevda problemen lätt leder forskarna in i en konsultroll. Ett förhållande uppstod där organisationens medlemmar – chefer och medarbetare på olika nivåer samt fackliga organisationer – relativt snart förväntade sig lösningar eller förslag till åtgärder som borde vidtas för att komma till rätta med problemen. Härvid uppstod svårigheter, eftersom en av forskningsidéerna var att studera just hur organisationen tar sig an kartlagda problem och i vad mån man lyckades komma till rätta med dem. Speciellt

intressant var att utröna vad som stödjer respektive hindrar åtgärdsarbete.

I det kontrakt som tecknades i samband med att forskningsprojekten startade försökte vi klargöra ansvarsområdena mellan forskarna och organisationens aktörer. I praktiken visade det sig alltså svårt att upprätthålla de kontrakterade gränsdragningarna. Vår avsikt var att i olika former återföra data som vi insamlat för att organisationen själv skulle bedöma värdet av gjorda iakttagelser och själv avgöra i vad mån man ville dra nytta av dem i den dagliga verksamheten. Det låg alltså helt inom organisationens eget ansvarsområde att ta tillvara eller förkasta de erfarenheter vi återförde. En viktig fråga är dock om denna uppläggning ger tillräckligt stöd för organisationen att i praktiken ta vara på de erfarenheter som forskarna bidrar med. Bör djupare dialoger föras för att gemensamt öka förståelsen av materialet och framför allt mer ingående diskutera vilka åtgärder som bör vidtas för att åstadkomma önskade förändringar?

Den organisationsutvecklingsmodell som legat till grund för forskningsarbetet betonar kartläggning av problem och återföring av problembeskrivningar till berörda för fortsatt analys och åtgärd. Denna problemorienterade ansats visar sig dock ha klara begränsningar med att ge stöd åt utvecklings- och förändringsarbetet inom organisationen.

En alternativ uppläggning kan vara att som utgångspunkt ta frågeställningen "vad organisationen, arbetslagen samt enskilda chefer och medarbetare vill åstadkomma", dvs att som forskare verka för att tydliggöra målsättningar.

Vidare studeras genom aktiv medverkan vilka utvecklingsstrategier som formuleras och på vilket sätt dessa formas. Sker diskussioner kring strategival utifrån grundläggande värderingar kring bl a människans villkor i arbetslivet, grupperns sätt att fungera, organisationers uppbyggnad samt de krafter som finns i samhället som direkt påverkar organisationen? Forskarna ägnar speciell uppmärksamhet åt de oklarheter som successivt uppstår om vart man ska (målet) och hur man avser att nå dit (medlen). Den målorienterade forskningsansatsen men

också förändringsmetoden syftar till att energi hos både forskare och medlemmar i organisationen ska användas för att tydliggöra målen och för att bättre nå dessa. Energi ägnas också åt att öka förståelsen för vad som hindrar och underlättar arbetet med att genomföra önskade förändringar.

Den målorienterade förändringsstrategin innebär inte att man som företagsledare eller forskare ensidigt föreskriver hur arbetet ska utföras eller vilket arbets sätt som är det bästa. Snarare stimuleras inblandade till att söka förklaringar till varför en del åtgärder som vidtas för att nå målen fungerar bra medan andra inte är framgångsrika.

Speciell uppmärksamhet bör ägnas åt att studera vilka grundläggande värderingar som ligger bakom val av åtgärder och arbetsformer. Hur öppet, ärligt och medvetet diskuteras grunderna för att arbeta med personalutveckling, decentralisering, ekonomisk planering, rationalisering, omorganisation, teknikstöd, databehandling etc?

Det visar sig att den nu genomförda forskningsuppläggningskräver stor energi och kapacitet både från organisationernas representanter och från medverkande forskare. Detta inte minst på grund av att man som enskild individ kommer in i analyser av verksamheten och ledningsformerna med föreställningar och uppfattningar som man ofta medvetet eller omedvetet vill ha bekräftade. Det blir alltså en fråga om personlig avlärnning för att bli öppen för ny kunskap. En öppenhet krävs kring vad man hör och ser och samtidigt en vilja till att öka förståelsen kring vad man får fram genom datainsamlingarna. De uppfattningar som framförs av chefer och medarbetare på olika nivåer samt av personalorganisationernas representanter och forskare måste bli föremål för gemensam analys, diskussion och dokumentation.

Vi finner vidare att steget från "känd generell kunskap" till "praktisk tillämpning" är stort. Detta avser både vad som tidigare är känt och önskat att tillämpa bland organisationens egna medlemmar men också den kunskap som genererats genom forskningsprocessen och som borde vara till stor nytta för organisationen. En uppläggning som bygger på gemensamma dialoger före-

språkas alltså för att organisationerna lättare ska kunna ta tillvara och omsätta den kunskap som produceras. En forskningsfråga som dock kräver ytterligare belysning är gapet mellan teoretisk insikt och praktiskt handlande.

## Avslutande reflektioner

"Strategisk dialog" som modell för utveckling av verksamheten och ledningsfunktionen kan bli kritiserad. Lagarbete och en ledningsfunktion, där även medarbetare involveras i ledningsarbetet, betonas. Ett synsätt förespråkas som slår fast att alla anställda, såväl chefer som medarbetare, önskar utveckling och ansvarstagande i arbetet och vill se sina dagliga uppgifter i ett helhetsperspektiv. Att föra en dialog i arbetslaget där dialogen blir ett medel att förverkliga ovanstående synsätt kräver både materiella och emotionella resurser. I mångas ögon kan dessa användas effektivare genom andra mer "expertorienterade" utvecklingsmetoder för att få bort brister i organisationens verksamhet.

Men finns det andra metoder eller modeller som kan tillvarata och utveckla de mänskliga resurserna på det sätt som krävs om organisationen ska kunna möta konkurrens från andra organisationer och nya, allt hårdare krav och önskemål från såväl kunder som den egna organisationens medlemmar? Vi har inte funnit några. Även om arbetet med att utveckla en ledningsfunktion, där den strategiska dialogen utgör en bas, är kostsam i termer av tid, energi, konflikter och temporära kriser, förefaller den för oss vara den bästa investeringen en organisation kan göra för sin framtid. En strategisk dialog har också stöd från samhällets

demokratiska ideal och arbetslagstiftningen.

## Rapporterna

Delrapport 1, 1984

Duberg, Roland; Borgbrant, Jan. **Ledningsutveckling – Ledningsfilosofi, chefer och medarbetare. Theoretical framework.** Stockholm: FARådet.

Delrapport 2, 1984

Plank, Kalju; Svensson, L-G; Borgbrant, Jan. **Ledningsutveckling – Ledningsfilosofi, chefer och medarbetare vid en karosfabrik. Historisk bakgrund till nuläget.** Stockholm: FARådet.

Delrapport 3, 1984

Malm, Torbjörn; Milsta, Margaretha; Stolpe, Ulf; Borgbrant, Jan. **Ledningsutveckling – Ledningsfilosofi, chefer och medarbetare vid en byggnadsförvaltning. Historien förklarar nuet.** Stockholm: FARådet.

Delrapport 4, 1984

Borgbrant, Jan; Duberg, Roland; Malm, Torbjörn; Milsta, Margaretha; Plank, Kalju; Svensson, L-G. **Ledningsutveckling – Ledningsfilosofi, chefer och medarbetare vid en karosfabrik (Kf) och en byggnadsförvaltning (KBS-Ö). Starka och svaga sidor i offentlig och privat verksamhet – två fallstudier.** Stockholm: FARådet.

Slutrappport 1985

Borgbrant, Jan. **Bortom förhandling – Strategisk dialog i arbetslag.** (170 sidor + bilagor) Stockholm: FARådet.

Borgbrant, Jan & Maccoby, Michael. **Beyond Negotiation – Two Swedish cases.** Stockholm: FARådet.

Rapporterna kan beställas från FARådet, Box 5042, 102 41 Stockholm, tel 08-67 97 35.

**Arbetsmiljöfonden**

Box 1122, 111 81 Stockholm  
Tel 08-796 47 00 (vx)