ARBETSMILJÖ FONDENS SAMMANFATTNINGAR

1320

Kompetens i fokus

Lärande som strategi inom statsförvaltningen

För innehållet i sammanfattningen svarar Torbjörn Stjernberg, ARORI, Arbetsliv & Organisation AB, Mäster Samuelsgatan 10, 3 tr, 111 44 Stockholm, tel 08-24 59 80; Angelika Dilschmann, Mats Henriksson, Karin Lundqvist och Peter Docherty.

Pnr 84-0135 Arbetsorganisation med inriktning på produktionsteknik/tekniska förändringar(63) *Oktober 1989*

Inledning

Förändringar i verksamhet, teknik och organisation skapar behov av ny kunskap och nya färdigheter. Vår viktigaste tes är att *sättet* som förändringar genomförs på har stor betydelse för utvecklingen av denna nya kunskap.

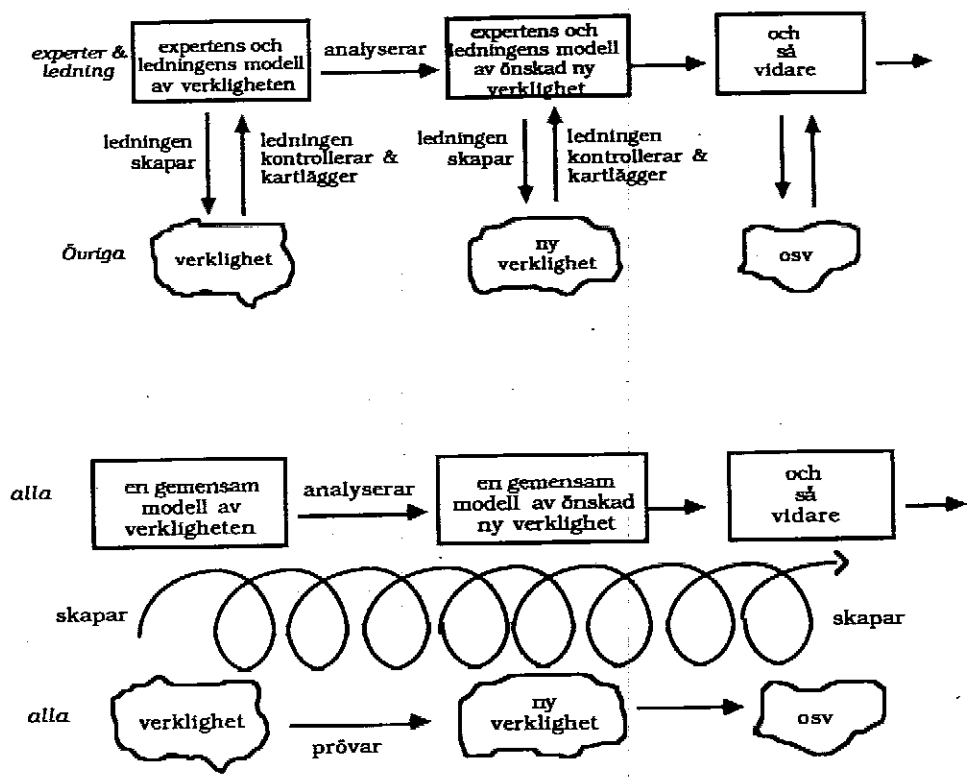
Förändringarna kan drivas så att den nya kompetensen i första hand måste sökas utanför organisationen. Den ofta hörda klagan över hur svårt det är att rekrytera och behålla den personal man behöver kan, åtminstone till en del, ses som ett tecken på att en sådan väg valts. Men det är ofta möjligt att istället välja strategin att genom förändringsarbetet skapa ett kompetenslyft för den personal som redan finns i organisationen.

Förändringsarbete kan skapa kompetenslyft

Att delta i ett förändringsarbete ger en djup och gedigen kunskap om organisationen, dess verksamhet och de existensvillkor som präglar denna. Genom att lägga upp hela utvecklingsarbetet så att personalen ges möjligheter att direkt delta i och ta ansvar för utvecklingen av den nya verksamheten, anpassningen av den nya tekniken och utformningen av den nya organisationen, skapas en pedagogisk situation som aldrig kan uppnås på skolbänken. Det innebär *inte* att direkt deltagande *ersätter* traditionella kurser. Men för att traditionella kurser skall vara av värde krävs att kunskaperna kan tillämpas och översättas till vardagens verklighet.

En lärandestrategi kräver samspel

Begreppet lärandestrategi återkommer i flera av kapitlen i den bok som ligger till grund för denna sammanfattning. Med en lärandestrategi menar vi en strategi för att förena individuell kompetensutveckling med utveckling av organisationen och dess verksamhet. Lärandestrategin innebär *inte* att myndigheten *överlåter* utvecklingsarbetet helt på sina anställda. Tvärtom kräver den i hög grad ett samspel mellan ledningsnivån (där verksledningen och de fackliga organisationernas ledning bör ha ett fungerande samarbete) experter och de direkt berörda anställda. Traditionella expertstrategier bygger på att experterna analyserar och föreslår, att ledningen värderar alternativen och fattar beslut (efter förhandlingar med de fackliga organisationerna) samt att de anställda genomför förändringarna och utbildas för att klara den nya verksamheten. Lärandestrategin innebär att verksledning, facklig ledning, experter och anställda arbetar parallellt med samtliga faser av utvecklingen.



Figur 1. En expertstrategi (överst) respektive en lärandestrategi för förändringsarbete.

Lärandestrategin bör ses som ett ideal, en vägvisare snarare än en modell färdig att anamma. Även om detta ideal präglat organisationstänkandet under det senaste tjugo åren så finns få förändringsförlopp som kan sägas till fullo utgöra exempel på tillämpningen av en lärandestrategi. Det finns behov av ytterligare kunskap och konkreta exempel som visar hur lärandestrategin kan omsättas i handling. Inom Stockholmspolisen och Lantmäteriet i Sörmland har funnits en strävan att förverkliga denna lärandestrategi. Vårt bidrag är att beskriva de grundläggande synsätten och motiven för en lärandestrategi, och de metoder och arbetsformer som användes för att närma sig denna idealmodell.

FOKUSPROJEKTET — en sammanfattning i punktform

Initierades av de fackliga huvudorganisationerna i staten, TCO-S, Statsanställdas Förbund och SACO/SR-S och bedrevs i samarbete med Statens Arbetsgivarverk, Stats-

kontoret och SAMN. Bakgrunden var oro för den nya teknikens "riskgrupper".

- Den huvudfråga som projektet försökt besvara är: Vilka utvecklingsstrategier och metoder kan stödja en samordning av myndigheternas behov av förändrad kompetens med de anställdas behov av trygghet och personlig utveckling?
- Studien inspirerades bl a av erfarenheter från Riksförsäkringsverket. Den har bedrivits i Lantmäteriet, Stockholmspolisen och Teli. I Lantmäteriet och Stockholmspolisen bedrevs studien med en aktionsforskningsansats i meningen att vi aktivt medverkade i ledningsgrupper och arbetsgrupper som hade tillsatts av parterna i respektive myndighet. I Teli har vi kartlagt en del faktorer som utgör hinder för personalens utveckling.
- I tre delrapporter (tillgängliga genom Allmänna Förlaget) beskrivs erfarenheterna i respektive myndighet: Angelika Dilschmann *En fråga om att våga,* som handlar om lärandestrategier i Lantmäteriet, Mats Henriksson *Brott mot traditionen,* där utvecklingen i Stockholmspolisen beskrivs, samt Karin Lundqvist *Automationen bryter traditionen,* om faktorer som påverkar möjligheterna till utveckling inom Teli.

Från regler till resultat — trender i statlig förvaltning

Varför har kompetensutveckling blivit en så uppmärksammad faktor under senare år? Kompetens har alltid varit viktig för företags och andra organisationers överlevnad. Under senare år har den dramatiska utvecklingen av ny teknik, inte minst i tjänstemannamiljöer, inneburit att många mindre komplexa arbetsuppgifter automatiserats. Kvar blir de uppgifter som kräver mänsklig bedömning, liksom uppgifterna att hantera tekniken. Det krävs ofta tid och stora utbildnings- och anpassningsresurser för att få den nya tekniken att effektivt stödja verksamheten. Förmågan att använda ny teknik kräver kompetens och denna kompetens har blivit ett viktigt konkurrensmedel i privata företag. Kompetensen handlar om att kunna utnyttja ny teknik för att producera varor och tjänster till låga kostnader, och för att höja kvaliteten i dessa varor och tjänster.

Dessa generella trender i samhället har även präglat den offentliga sektorn under stora delar av 80-talet. Inom den offentliga sektorn handlar det mindre om att överleva i direkt konkurrens än om att politiskt motivera verksamheternas existens. Ändå yttrar sig förändringarna på ett påfallande likartat sätt.

Kompetensluckor och outnyttjad kompetens

Trenderna inom den offentliga sektorn kan sammanfattas i begrepp som service, marknadsorientering, mål- och resultatstyrning, lokal flexibilitet, decentralisering, professionalisering. Regeringen har genom civildepartementet intagit en aktiv och pådrivande roll i utvecklingen av den offentliga sektorn. Strävan har varit att kombinera *besparingar* med *kvalitetshöjningar* och med en delvis ny *ideologi* för myndigheternas roll i samhället. Staten skall förmänskligas i relationen till medborgarna. Det skall ske genom att den enskilde tjänstemannen ges en delvis ny roll — mer stödjande för den enskilde än bevakande likformig behandling av samtliga medborgare, mer lyssnande till sitt sunda förnuft och de mål som gäller för myndigheten än mekaniskt tillämpande av de regler som utfärdats.

Den nya hållningen innebär inte bara ett annorlunda sätt för att "leverera" de gamla tjänsterna. Den innebär faktiskt också att många av de gamla verksamheterna stryps. Nya verksamheter, i den mån de överhuvudtaget ges en chans att utvecklas, bedrivs under stramare ekonomiska villkor. Ny teknik anskaffas för att delvis ta över enklare manuella uppgifter. Resurser skall föras över från intern administration till de delar av verksamheten som svarar mot myndighetens existensberättigande i samhället — verksamhetens front.

Förändringarna skapar dock kompetensluckor i myndigheterna och stora omställningar för många enskilda anställda med "fel" kompetens. Fokusprojektets syfte har varit att finna former för att ta tillvara och vidareutveckla kompetensen bland föränd-

ringarnas riskgrupper samtidigt som kompetensluckorna i respektive myndighet fylls.

Utveckling under olika villkor

De erfarenheter som förmedlas i denna bok har hämtats från forsknings- och utvecklingsarbete tillsammans med Stockholmspolisen och Lantmäteriet. Teli har medverkat genom att ge möjligheter till kartläggning av faktorer som stöder och hindrar kompetensutveckling bland dels personer med utpräglat rutinarbete, dels personer med kvalificerat yrkesarbete.

De metoder vi utnyttjat i Stockholmspolisen och Lantmäteriet har inspirerats av bl a metoder som använts vid avvecklingen av Riksförsäkringsverkets avgiftsbyrå. Även där var syftet att undvika att förändringarna skulle få negativa effekter för de anställda. Den strategi som tillämpades gick ut på att ta tillvara och vidareutveckla personalens kompetens för att underlätta omplaceringar inom Riksförsäkringsverket liksom till andra myndigheter (främst skatteförvaltningen), som tog över arbetsuppgifterna från avgiftsbyrån.

Arbetsgrupper och studiecirklar som analyserat kommande förändringar

I korthet har arbetsformerna i de tre myndigheterna baserats på att personalen i studiecirklar eller arbetsgrupper analyserat de förändringar som respektive myndighet stått inför. Ur analyserna har strategier för att utveckla organisationen och dess anställda vuxit fram. Vi återkommer senare i detta kapitel till dessa metoder. Låt oss här sammanfatta några övergripande intryck från de skilda utvecklingsmiljöerna: Stockholmspolisen, Riksförsäkringsverket, Lantmäteriet och Teli.

Förverkligandet av centralt formulerade motton kräver engagerade eldsjälar lokalt

De motton och ledord för statsförvaltningens utveckling som formulerats inom bl a civildepartementet ger legitimitet åt en utveckling mot mer decentraliserad verksamhet, ökat engagemang och utrymme för lokala enheter att forma organisation och rutiner — något som blir speciellt viktigt i samband med införande av ny teknik. Men inom respektive myndighet kan det vara svårt att omsätta dessa tankar till handling. Det är svårt i en central stabsenhet att finna bra former för stöd till lokalt utvecklingsarbete. I flera av fallen har dock "eldsjälar" funnits till hands som kunnat ta vara på utrymmet för utvecklingsarbete.

Handlingsutrymme genom acceptans av olikheter

De svårigheter, som centrala staber ställs inför, har inte att göra med personalens rädsla för förändringar. Tvärtom finns ofta en stor otålighet över tröghet och ryckighet i utvecklingsarbetet. De centrala stabernas problem är snarare att samordna förändringar på olika organisatoriska nivåer och i olika enheter. Utan samordning finns risk för "återvändsgränder" och frustration i det lokala utvecklingsarbetet. Å andra sidan, med för stora krav på samordning blockeras möjligheterna till lokal utveckling. I den mån en lösning på detta dilemma existerar, ligger den i att låta de personer som arbetar i det lokala utvecklingsarbetet själva ta ett stort ansvar för samordningen. Det innebär att myndigheten måste acceptera att likartad verksamhet bedrivs i olika organisatoriska former. Den centrala nivån måste koncentrera sig på att ange några få "minsta gemensamma nämnare" som skall gälla organisationen som helhet.

Riksförsäkringsverket — att upptäcka och utveckla "dold" kompetens

Vilka var då de problem som lärandestrategin skulle lösa i de myndigheter vi samarbetade med? Vi beskrev ovan problemet i Riksförsäkringsverket — att klara avvecklingen av avgiftsbyrån. Byråns verksamhet överfördes till de lokala skattemyndigheterna och spriddes därmed över riket. Problemet var att finna alternativa uppgifter inom eller utom Riksförsäkringsverket för personalgrupper som var starkt specialiserade i sina yrkeserfarenheter. Den ansats som valdes var att dels engagera de anställda i att själva analysera de förändringar de stod inför och de alternativ som stod till buds, dels

att genom stöd från utbildnings- och personalenheten hjälpa de anställda att både upptäcka sin kompetens, att stärka den och relatera den till framtida möjliga yrkesalternativ.

Lantmäteriet — analyser av arbetsrutiner, verksamheter, och ny teknik

Lantmäteriet kan beskrivas som en "hybridorganisation" med inslag av både myndighetsutövning och företagande i konkurrens med kommuner och privata bolag. Verksamheten och de anställda står inför dels stora tekniska förändringar, dels förändringar beroende av efterfrågan på lantmäteriets tjänster.

Under senare delen av 80-talet har den krympande verksamheten varit av större betydelse för omställningarna än den nya tekniken. Lantmäteriet har strävat efter att minska antalet kartritare och kartteknikerr, dvs kvinnodominerade befattningar med inslag av assistentuppgifter. Även för vissa "manliga" befattningar har funnits en befarad övertalighet. Lärandestrategin, såsom den tillämpats i två lantmäteriregioner, har inneburit att personalen engagerats i utveckling av organisationsformer och arbetsrutiner, i analyser av ny teknik och i sökandet efter nya marknader.

Stockholmspolisen — prövandet av nya organisationsformer och nya former för förändringsarbete

Inom Stockholmspolisen saknas inte arbetsuppgifter. Men budgetbegränsningar innebär ändå krav på rationaliseringar. Dessa rationaliseringskrav har skapat farhågor för framtida övertalighet bland assistenter. Även polispersonalens arbetsuppgifter påverkas av rationaliseringar.

Fokusarbetet har handlat om att förbereda förändringar i organisation och kompetenskrav i samband med att datorstöd utvecklas för arbetsrutinerna vid brottsanmälan. I studiecirklar och arbetsgrupper har kunskaper om de förändringar som polisen står inför utvecklats och spritts i organisationen. Nya organisationsformer har prövats.

Teli — hindrande arbetskulturer, men även organisatoriska innovationer

Vår studie inom Teli har belyst hinder för yrkesutveckling för kvinnor i rutinarbete. Parallellt med vår studie har Teli utvecklat en ny profession för kollektivanställda — programtillverkare. Tillsammans ger dessa något motsägelsefulla bilder en illustration av svårigheter vad gäller att skapa en övergång från rutinarbete till kvalificerat yrkesarbete — men också att dessa svårigheter kan övervinnas.

Könshierarkier och arbetskulturer — utveckling med förhinder

Det är ofta människor med rutinarbete som står inför de mest dramatiska förändringarna när ny teknik tas i bruk eller verksamheter läggs ned. Deras tidigare villkor har skapat en arbetskultur som präglas av "anpassningskompetens" snarare än "utvecklingskompetens". Det gör att de har en tendens att slå ifrån sig erbjudanden om stöd i utvecklingen. Lågt självförtroende, liksom erfarenheten att arbetsvillkoren inte går att påverka, föder resignation. Detta fann vi exempel på i framförallt Teli. Men även i en tjänstemannamiljö som Stockholmspolisen fanns bland registerpersonalen liknande attityder.

Datorisering som hopp om förändring

En gemensamt drag är känslan av att man fastnat — inte av fri vilja utan därför att möjligheterna att påverka sin situation var så små. Anspråken på utveckling var låga — vilket dock inte betydde att det fanns ett stort motstånd till förändringar. Snarare en viss likgiltighet.

Men arbetskulturen är inte homogen. Hos några av de anställda fanns en mer "offensiv" hållning — ett hopp om att förändringarna äntligen skulle leda till personlig utveckling. Likgiltigheten inför datoriseringen bland registerpersonalen var inte präglad av ointresse för utveckling — men väl av ointresse för just utvecklingen inom denna enhet. De som fortfarande hoppades på en personlig utveckling i arbetet skulle

söka sig något annat, helst redan långt innan den nya tekniken installerades.

Studiecirklar och arbetsgrupper som form för att tillvarata dold kompetens

Bland personalen i de kvinnodominerade rutinarbetena finns ofta kompetens som har svårt att göra sig gällande — en "dold" social kompetens i form av flexibilitet, förmåga till överblick, inlevelse m m. Denna kompetens kan tillvaratas och synliggöras när man i studiecirklar och i arbetsgrupper arbetar med förändringar i delvis nya former. Förändringsformerna, organisationen och arbetskulturen utvecklas i en växelverkan.

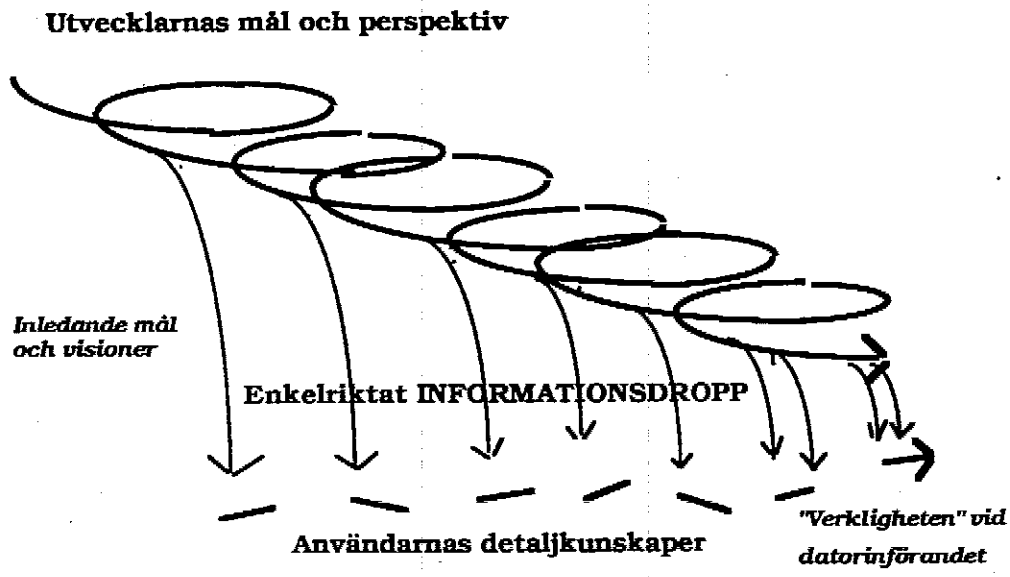
Organisatorlsk förändring och individuell utveckling i stödjande växelverkan — lärandestrategin

Kunskaper växer när de används. Deltar de anställda i att utforma teknik och verksamhet utvecklar de också de kunskaper de behöver när tekniken eller verksamheten förverkligas. Samtidigt är det viktigt att denna utveckling beaktar och stödjer sig på den kompetens som redan finns i organisationen. God pedagogik bygger på att basera kunskapsutveckling på vad den enskilde kan snarare än vad han eller hon inte kan. God affärsstrategi bygger på liknande sätt på att verksamhetens utveckling baseras på de starka sidor organisationen redan har.

Individuellt lärande och organisatorisk utveckling

Det finns paralleller mellan det sätt på vilket enskilda individer utvecklar sin kunskap, och det sätt som ett gott utvecklingsarbete i en organisation sker på. I bägge fallen sker en växelverkan mellan 1) observationer av nuet, 2) reflektioner och analyser av dessa observationer, 3) bildandet av koncept eller begrepp för att förstå och för att leda framåt, 4) aktivt experimenterande, 5) observationer av nuet efter dessa experiment osv.

I en av experter dominerad utvecklingsprocess sker dessa kunskapscykler endast i en liten grupp som kanske till och med lämnar organisationen efter en tid. Lärandestrategin innebär att verksledning, fack, experter och de berörda anställda skall sträva efter en gemensam kunskapsbildning. Förutom nya kunskaper skapas gemensamma insikter och hållningar som formar organisationen.

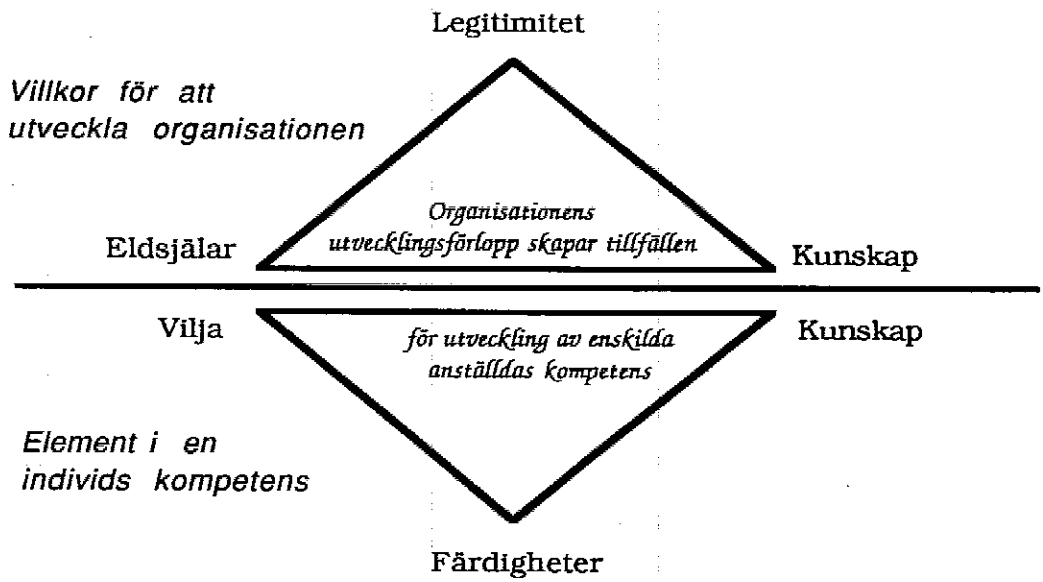


Figur 2. Möten mellan övergripande perspektiv och detaljperspektiv i samband med systemutveckling. Från inledande stora avstånd närmar sig systemutvecklarna verkligheten genom att beskriva, pröva, modifiera, beskriva igen. Men flertalet användare har svårt att överblicka denna process. Systemutvecklingen ger ingen konkret helhetsbild över framtida uppgifter. I stället ges fragment av helheten genom "informationsdroppet"

Lärandestrategin är ett samlande begrepp för denna gemensamma kunskaps- och organisationsbildning. Men den är krävande. De kontinuerliga och samspelta utvecklingsförloppen stämmer dåligt med många av de villkor som präglar praktiskt förändringsarbete. Experterna närmar sig utvecklingen med en överblick men med begränsad kunskap om existerande rutiner och arbetsvillkor. De anställda har svårt att relatera de övergripande och abstrakta visionerna till dagens verklighet. I stället för ett kontinuerligt samspel sker ett fragmentariskt *informationsdropp* som snarare riskerar att skapa avståndstagande än deltagande och lärande. En lärandestrategi är således inget som uppstår spontant i ett komplext utvecklingsförlopp. Det är en förändringsstrategi som bygger på ett medvetet val hos ledningen, och som kräver stöd och möda för att förverkligas.

Kompetens är mer än kunskaper

Begreppet kompetens kan ses som vidare än bara kunskaper. Det innefattar även viljan att tillämpa kunskaperna. Kunskaper och vilja måste även kompletteras med färdigheter, dvs den förmåga till tillämpning som bara kan skapas genom träning. För att dessa färdigheter skall uppstå måste organisationen ge de anställda tillfällen att utöva och utveckla sin kompetens. Tillfällena är med andra ord en förutsättning för att kompetens skall utvecklas.



Figur 3. Organisatoriska och individuella betingelser för förändring. För att skapa organisatoriska förändringar krävs legitimitet (i meningen en förankring i maktstrukturen), eldsjälar som driver förändringsarbetet och förmåga att skapa och sprida kunskaper och insikter om förändringsarbetets villkor. För att driva en förändring krävs också kompetens i meningen att de drivande personerna har vilja, kunskaper och färdigheter.

Förändringar kräver eldsjälar...

De faktorer som behövs för utvecklingen av den enskildes kompetens har sina motsvarigheter i villkoren för organisationens utveckling. För att organisationen skall utvecklas krävs kunskaper. Dessa kunskaper och insikter skapas genom möten mellan människor med erfarenheter av organisationens starka och svaga sidor. Det krävs även en vilja att åstadkomma organisatorisk utveckling, en vilja som även den växer fram i möten mellan anställda som berörs av förändringarna. Viljan bör finnas bland flertalet anställda, men oftast måste den bäras av någon eller några "eldsjälar".

... och stöd från ledning och berörda anställda

Det räcker emellertid inte med "eldsjälarnas" vilja. Utvecklingen måste även tillåtas, dvs legitimeras i organisationens maktstruktur. Högre chefer måste vara beredda att tillskjuta resurser — eller att åtminstone inte strypa resurserna. Organisationens berörda anställda måste acceptera och stödja utvecklingen — åtminstone om den nya organisationen bygger på deras aktiva medverkan i produktionen.

Kan vi se några mönster som visar hur kompetensutveckling och organisationsutveckling kan stödjas? I samtliga myndigheter fanns ett överskott av personal i vissa yrken. I åtminstone Riksförsäkringsverket fanns samtidigt brist på högt kvalificerad personal i vissa andra yrken. Även i Teli och Stockholmspolisen fanns brister vad gäller vissa personalkategorier. Tillfällen till utveckling fanns eller skapades inom respektive organisation. Utvecklingen svarade mot problem som ledningen upplevde — utvecklingsarbetet blev därför en "legitim" aktivitet i myndigheten. Detta gav utrymme för eldsjälar att driva utvecklingsarbetet och för de anställda att engagera sig i arbetsgrupper och studiecirklar.

Stödjande nätverk

Själva utbildningssatsningarna i Riksförsäkringsverket utformades så att grupper av anställda kunde ge varandra ett aktivt stöd. De utgjorde även exempel för varandra på att kurserna var möjliga att genomföra och att nya arbetsuppgifter fanns inom räckhåll.

Att skapa nätverk av personer i liknande roller i ett utvecklingsarbete tycks vara väsentligt för att stödja utveckling av organisation och anställda. I de stödjande nätverken kan erfarenheter (snarare än bara lösningar) förmedlas. Ett väl fungerande stödjande nätverk åstadkoms när varje deltagare i nätverket kan få hjälp både till nya erfarenheter och till att upptäcka värdet av de kunskaper och erfarenheter han eller hon redan besitter.

Kompetens är också en grund för att utveckla nya strategier

Kompetensbrist är förmodligen den viktigaste orsaken till att goda nya verksamhetsidéer i tjänsteproducerande organisationer inte går att omsätta till handling. Den lärandestrategi som vi presenterat är en modell för att visa hur kompetensutvecklingen kan skapas såsom en del av de aktiviteter som syftar till att analysera marknader och utveckla nya verksamheter. Speciellt vissa av delprojekten i Lantmäteriet kom att innebära fördjupade och mer spridda kunskaper om organisationens villkor.

Personalomsättning som tillfälle att främja kompetensutveckling...

Inom en myndighet finns ofta goda möjligheter att skapa ett successivt kompetenslyft genom karriärer. Omsättning av personal i vissa attraktiva uppgifter ger även övertaliga yrkesgrupper en chans till utveckling. Förutsättningen är att myndigheten är beredd att stödja sådan kompetensutveckling som innebär att *många* personer ges utbildning för att fylla hål som uppkommer när *en* högutbildad anställd lämnar verksamheten.

... och kompetensutveckling som grund för nya verksamheter

Nya verksamheter kan, som i Teli, ge ekonomiska motiv för att satsa på en mycket omfattande utbildning och stora kompetenskliv. Men även när verksamheter läggs ned, som i Riksförsäkringsverket, kan ett utvecklingsintresse skapas bland de anställda. Det utvecklingsintresset kan fungera som en murbräcka för att bryta traditionella karriärbarriärer.

I Riksförsäkringsverket skedde detta genom att en handläggarutbildning motsvarande ett års akademiska studier utvecklades och erbjöds assistenter som ville gå vidare med handläggaruppgifter. Studiecirklar, gymnasiekurser, kompetensinventering hade skapat motivation och självförtroende. Aktivt stöd från eldsjälar i staber och fack, med bl a hjälp att skydda tid för studierna, var viktigt för framgångarna.

Att förverkliga en lärandestrategi

Förändringar i en enhet, eller en funktion, påverkar och påverkas av många parallella förändringsförlopp som sker i organisationen. I Stockholmspolisen föranleddes Fokusprojektet av parallella projekt som syftade till att utveckla datorstöd för anmälningsrutinerna. I Lantmäteriet bedrevs arbetet för att ligga steget före införandet av ny teknik och kommande verksamhetsförändringar.

Ett förändringsarbete, exempelvis ett organisatoriskt utvecklingsprojekt, vore betydligt lättare att driva med en bred medverkan från de anställda om man slapp ta hänsyn till alla övriga projekt som påverkar just samma enhet och samma grupp anställda. Dilemmat är inte bara att förutsättningar för arbetet förändras kontinuerligt. Många av de andra parallella projekten bedrivs enligt synsätt och med mål som går stick i stäv med dem som t ex personalen utvecklat gemensamt i ett inledande arbete enligt en lärandestrategi.

Parallella förändringsförlopp skapar krav på kontinuerligt ledningsengagemang

Konflikter mellan olika projekt kan inte undvikas, men väl mildras och hanteras. Ett starkt och *kontinuerligt* engagemang från den högsta ledningen möjliggör både att projektet får chans att påverkas av ledningens strategier, och att ledningen får möjlighet att lära av projektet och de ansatser och arbetsformer som där utvecklas. Varken inom Stockholmspolisen eller Lantmäteriet fick dock Fokusprojektet en förankring med aktivt engagemang från den allra högsta ledningen — men engagemanget från ledande stabschefer var av stort värde.

I Riksförsäkringsverket följde däremot generaldirektören kontinuerligt de förändringar som bedrevs i anslutning till avvecklingen av avgiftsbyrån. De fackliga organisationerna har i samtliga dessa tre processer varit nära involverade. De har arbetat med att förverkliga vad vi kallat för lärandestrategin. Om möjligt bör projektorganisationen utformas så att det finns tydliga länkar i projektarbetet mellan de olika organisatoriska nivåerna.

Mål och visioner kommunicerade genom sättet att arbeta fram dem

De visioner som utvecklas i projektets inledning ger grunden för det fortsatta arbetet. Sättet att arbeta fram visionerna är ofta väl så betydelsefullt som de direkta formuleringarna av mål och ramar för utvecklingen. Genom arbetsformerna ges tydliga anvisningar i praktiken om hur det mer detaljerade utvecklingsarbetet bör gå till. Bland annat ges indirekt en signal om värdet av engagemanget av de direkt berörda anställda.

Om visionerna innefattar att skapa ett brett engagemang och en kompetenshöjning blir nästa steg att utforma en konkret projektorganisation med vissa formella riktlinjer. Denna organisation är viktig — den anger bland annat vilka som bedöms vara "värda" att lyssna på. Människor bär idéer — genom projektorganisationens sammansättning ges också en grund för vilka ideal som skall prägla utvecklingen.

Varje ny projektgrupp som bildas måste göra om en del av arbetet med att tolka mål och formulera visioner och arbetsformer. Täta möten, eventuellt i internatform, kan snabba på denna fas av inledande analys av uppdraget och dess mål.

Täta kontakter mellan de anställda som svarar för förändringar i det löpande arbetet, dvs pilotprojekt, vardagsrationaliseringar m m, och diskussionerna inom projektorganisationen, liksom mellan projektgruppernas resultat och ledningsgruppen, är en del i grundtanken bakom en lärandestrategi. Idealet är många små steg snarare än ett stort kliv mot en ny organisation.

Enkla metoder

Enkla och vardagsnära arbetsmetoder är ofta att föredra framför mer sofistikerade analysinstrument. I Stockholmspolisen och i Lantmäteriet användes enkla klisterlappar och stora blädderblock för att gemensamt arbeta fram översikter över informationsflöden. De blev ett stöd för att skapa en gemensam bild och gemensamt språk där alla lätt kunde ge sitt bidrag.

Kompetensinventering och planeringssamtal
I stora omställningar fyller en kompetens- och intresseinventering en viktig roll. Men inte främst som informationskälla för exempelvis personalavdelningen utan som underlag för den enskildes personliga planering och som grund för planeringssamtal. Syftet är inte bara att redovisa den kompetens som den anställde har, utan framförallt den dolda potential som behöver stöd för att utvecklas.

Planeringssamtalen bör föras av personer som har överblick över den anställdes kompetens och intressen, liksom över alternativa arbetsuppgifter. Det senare kravet kan göra den närmaste arbetsledaren mindre lämplig att föra planeringssamtalen, t ex när enheten står inför stora förändringar som gör det nödvändigt att överväga att byta enhet eller utvecklas i nya yrken.

Inventering av framtida kompetensbehov
Inom myndigheten finns behov av att också bedöma den framtida kompetens som behövs för verksamheten. Det är dessa kompetensbehov som ger utrymme för de enskildas utvecklingsintressen. De styrs av väntade tekniker, nya verksamheter, nedläggningar och minskad efterfrågan på myndighetens tjänster.

En relativt enkel och begränsad serie intervjuer bland några nyckelpersoner i och kring verksamheternas kärna ger en mycket bra bild av framtida kompetensbehov. Breda enkätundersökningar kan bara marginellt ge ytterligare tillskott till denna information.

Utbildning
Många människor har en tendens att underskatta sin förmåga att klara formell utbildning. Men saknas studievana kan det vara väsentligt att skapa en stödjande organisation kring den formella utbildningen i lärosalen. En sådan organisation måste ge utrymme för stöd kolleger emellan, skydda utbildningsaktiviteterna från pressen från vardagens sysslor, och gärna innehålla någon person som kan kombinera rollen att vara psykologiskt stöd och förmedlare av krav gentemot lärare och mot arbetsledare.

Kompetensutveckling kan också stöttas genom att sätta samman arbetsorganisationen så att de anställda lär av varandra. Återigen är det av vikt att detta lärande ges utrymme och skydd från tendensen att göra arbetsuppgifterna på det sätt som kortsiktigt är snabbast — där var och en gör det han eller hon är bäst på.

Lärandestrategin — det samlande begreppet

Fokusprojektet står för strävan att förena organisatorisk utveckling med individuell kompetensutveckling. I begreppet lärandestrategin — och de modeller och synsätt som lärandestrategin står för — samlas mycket av hållningar och erfarenheter från 70- och 80-talens strävanden att förbättra arbetsliv och samtidigt effektivisera verksamheterna.

Vad som skett under de senare åren är att dessa inom organisationsteorin länge värderade synsätten i allt större grad präglat praktiskt förändringsarbete. Men fortfarande finns många svårigheter vad gäller att förverkliga lärandestrategier. Lärandestrategin är inte bara en form för att förena kompetensutveckling med organisationsutveckling. Det är också en arbetsform som kräver kompetens, dvs kunskaper, vilja och färdigheter av dem som skall stödja processen. Det är utredningstekniskt enkelt att ge en expert uppdraget att ta fram organisationsförslag i syfte att senare fatta beslut och genomföra förändringarna. Att under hela processen engagera de berörda anställda är arbetskrävande och psykologiskt besvärligt. Men denna arbetskrävande ansats, som en lärandestrategi innebär, ger samtidigt möjligheter som aldrig kan skapas i en traditionell besluts- och genomförandeprocess.

Boken

Kompetens i fokus (138 sidor, ISBN 91-38-90847-6) beställs genom Allmänna Förlaget, Kundtjänst, 106 47 Stockholm, telefon 08-739 96 30.

Arbetsmiljöfonden

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

ISSN 0283-6718 Norstedts Tryckeri, Stockholm 1989. Best nr 626-15-696