



# KONSTEN ATT LYCKAS – IGEN OCH IGEN FÖRÄNDRING NÄR DEN ÄR SOM BÄST

Annika Lagerhorn

talentum **HR**



SVERIGES HR FÖRENING

# INNEHÅLL

INLEDNING	3
KOMPETENS I ATT FÖRÄNDRA EN NYCKEL TILL FRAMGÅNG – HR I FÖRÄNDRING	4
POSITIVE ORGANIZATIONAL SCIENCE – FÖRÄNDRING MED DET GODA UNDANTAGET SOM UTGÅNGSPUNKT	6
PROJEKTEN STÄLLER NYA KRAV PÅ HR-ARBETET – INTEGRERA HR-KOMPETENSEN	8
LÖSNINGSFOKUSERAT FÖRHÅLLNINGSSÄTT SKAPAR HANDLINGSKRAFT – FOKUS PÅ DET SOM ÄR POSITIVT OCH SKAPAR FRAMGÅNG	10
DRA NYTTA AV RÖRLIGHET FÖR ATT ÖKA KOMPETENSEN – IDENTIFIERA OCH INSTITUTIONALISERA IDÉER	12
APPRECIATIVE INQUIRY – EXPANDERA DET SOM FUNGERAR VÄL	14
FRAMGÅNGSRIK OMSTÄLLNING – ATT LYCKAS MED EN SVÅR UTMANING	16

# INLEDNING

Trender inom HR formas många gånger på andra sidan Atlanten och smittar sedan av sig på vår egen ekonomi. Ur dessa internationella strömningar uppstår analyser och rapporter som därefter påverkar beslut här. En annan vanlig utvecklingslinje inom HR är best practice, att lära av framgångsrika företag som varit duktiga på att lösa problem eller på att möta nya utmaningar.

Men kanske kan det vara läge att stanna upp och se saker och ting ur ett nytt perspektiv. Att ta blicken från det enskilda företaget och det nära perspektivet till att fundera på hur det egentligen ser ut i stort. Och att för tillfället vika från det fjärranväga från exempelvis den amerikanska marknaden.

I Sverige pågår just nu en bred forskning runt svenska förhållanden där man lyfter blicken från det enskilda företaget men där forskningen ändå blir ytterst relevant för oss här och nu. Detta eftersom forskningen beskriver svenska fenomen, de förändringar som sker runt omkring oss och som arbetsgivare måste anpassa sig till för att nå framgång. Forskning är en god plattform för beslutsunderlag, inte minst i förändringstider. Det är svårt att hitta ett bättre facit till hur man ska gå tillväga.

Den här rapporten presenterar ett urval av svensk forskning om HR och förändring och hur organisationer och företag kan arbeta för att en förändring ska bli så framgångsrik som möjligt. I många fall är forskningsprojekten inte avslutande utan är ett slags "fingret på pulsen". Vad är det som händer just nu? Forskning är som den är, sällan tillrättaläggande och ofta originell – men kanske just därför så användbar.

Forskningen som presenteras i den här rapporten är originell i den bemärkelsen att den fokuserar på framgång. Problemorientering tycks vara en del av den mänskliga naturen och det finns goda skäl till att uppmärksamma problem och lära av misstag. Men det problemorienterade perspektivet behöver kompletteras med sin motsats – ett fokus på lösningar och möjligheter – för att vi ska uppnå balans. Att uppmärksamma framgångar är dock svårare för många av oss än att uppmärksamma problem. Med andra ord: det krävs medvetenhet och målmedvetenhet för att fokusera på framgång, lära av framgång och göra framgång till en vana.

# KOMPETENS I ATT FÖRÄNDRA EN NYCKEL TILL FRAMGÅNG

## – HR I FÖRÄNDRING

*Att arbeta med förändring kommer att bli den viktigaste uppgiften för HR i framtiden, förutsatt att kompetensen finns. Det menar Freddy Hällsten, universitetslektor på Handelshögskolan vid Göteborgs universitet. Han betonar vikten av att veta vilken slags förändring det rör sig om för att resultatet ska bli positivt.*

Det finns olika typer av organisationsförändring. Vissa är tvingande till sin natur, som teknikutveckling eller effekterna av en lågkonjunktur, men hur man gör förändringen kan ändå spela roll. Andra förändringar bestämmer organisationen över själv, till exempel förändringar av kultur och attityder. De senare kan ta år att genomföra. Eller sker inte alls.

– En fråga man måste ställa sig är vilken typ av förändring det rör sig om. Många organisationer väljer att göra omorganisationer och samtidigt satsar man på stora informationsinsatser kring varför man gör förändringar. Men den stora utmaningen är att förändra människors attityder och beteenden. Om förändringen handlar om att gå från A till B eller något som ska genomsyra medarbetarnas tänkande och beteende, så tar det i det senare fallet tid och måste få ta tid, säger Freddy Hällsten.

### DELTA I SCENARIOARBETET FÖR ATT VISA ALTERNATIVA VÄGAR

Grunden för organisationen är stabilitet – organisationen finns där för att fylla en uppgift. Regelbundet måste man dock ställa sig frågan: Utför vi uppgiften på ett bra sätt? Eller ska vi utföra någon annan uppgift? På ett annat sätt? Strukturförändringar startar redan när diskussionen tar fart, förutsatt att viss delaktighet stimuleras. Det räcker inte med att VD ritar om organisationsschemat.

– Det finns många exempel på den typen av försök som inte har lett till någon förändring; de anställdas förståelse har inte ändrats. Istället uppstår motsättningar mellan olika grupper av medarbetare. I dessa fall har man stabiliserat organisationen som den är och låst fast den vid gamla strukturer, säger Freddy Hällsten.

HR kan vara en del av scenarioarbetet genom att peka på de möjligheter som uppstår vid olika alternativ och vilka reaktioner de kan ge. ”Om vi vidtar A ser vi en risk att medarbetarna reagerar på följande sätt. Det kan vi hantera så här.”

### UTGÅ IFRÅN DET POSITIVA ISTÄLLET FÖR ATT FÖRSÖKA BLI AV MED DET NEGATIVA

Det finns ofta en övertro på att man kan förändra mer än man kan. Ett exempel är när ledningen fattar beslut om förändring av kulturen och tar fram en policy. Det kan finnas en kultur i företaget som säger något helt annat.

– Det finns alltid en kultur, oavsett vad för beslut som fattas. När man vill förändra kulturen är ett bra första steg att hitta den kultur som finns nu. Vad är gott nu? Vad är det stabila och goda som vi vill ha även i fortsättningen? Det positiva är många gånger en bättre utgångspunkt för förändring än att säga att ”det här gamla dåliga vill vi bli av med”, säger Freddy Hällsten.

### HR-TRANSFORMATION: EN OMVANDLING AV HR-ORGANISATIONEN MED FÖR- OCH NACKDELAR

HR-specialister har idag ofta ett kompetensbehov vad gäller att driva organisationsförändringar. Detta visar sig bland annat när HR själva skall omorganisera. Inom många organisationer pågår för närvarande en omvandling av HR-arbetet med en ökad centralisering och specialisering av HR-funktionen och parallellt med detta ett utökat personalansvar för linjecheferna. Denna omvandling kallas ofta för ”HR-transformation” och omfattar främst stora organisationer. HR-arbetet delas då vanligen upp i service-center, expertenhet och lokala ”HR-partners”. Forskare vid Handelshögskolan vid Göteborgs universitet startade under 2008 ett treårigt forskningsprojekt där man studerar effekterna av HR-transformation.

### STRUKTURERADE ARBETSPROCESSER KONTRA PROFESSIONELL KOMPETENS

HR-transformation innebär bland annat en byråkratisering där man skapar strukturer för hur arbetsprocesser inom HR-området ska se ut. Struktur innebär att arbetet blir lättare att mäta och utvärdera. Samtidigt kan byråkratiseringen ses som ett hot mot det egna professionella yrkeskunnandet.

– En positiv effekt av HR-transformation kan vara att man synliggör vilka arbetsmoment som ingår i till exempel rekrytering eller rehabilitering. Samtidigt kan man ifrågasätta det i och med att varje rehabilitering eller rekrytering är unik. Ett alternativ är att ge HR-specialisterna mycket ansvar och inte så tydliga processer om hur arbetet ska ske. I så fall krävs förtroende och väl utvecklad kompetens kring såväl sakfrågor som organisatoriska behov, säger Freddy Hällsten.

För närvarande är vi inne i ett styrningsparadigm menar han där styrning och kontroll ses som positivt, understött av IT-teknologi. Förhållningssättet bygger på uppfattningen att arbete är förutsägbart och kan struktureras upp i olika steg, mätas och utvärderas. Det är dock inte säkert att det leder till långsiktig effektivitet.

– För tio år sedan var det decentralisering och målstyrning som gällde. Vi får nog delvis se en återgång framöver. Om ett par år räknar vi med att se ett mer samlat resultat av vår forskning.

### LÅNGSIKTIGT VÄRDESKAPANDE GYNNAS AV ETT EXTERNT PERSPEKTIV

Freddy Hällsten anser att en fördel med HR-transformation kan vara betoningen av det externa perspektivet, att titta utanför organisationen och fundera över ”vem man är till för”. En annan fördel är betoningen av det värdeskapande som HR kan bidra med på lång sikt. Detta hamnar ibland i skymundan i diskussionen om rationaliseringar och effektiviseringar.

– På lång sikt handlar det inte bara om ekonomiska värden utan även andra värden, som att vara en del av organisationen och samhället, vilket inte alltid är mätbart. Vi upplever ett behov av kompetensutveckling vad gäller värdeskapande och förändringsarbete, oavsett om det rör sig om HR-transformation eller inte. HR måste själva förstå förändringars innebörd och väsen för att kunna driva organisationsförändringar; både kunskap om att gå från ”A till B” som kulturkompetens, säger Freddy Hällsten.

### Checkfrågor

- Har vi rätt kompetens i vår HR-organisation för att kunna vara en partner vid långsiktigt förändringsarbete? Hur kan vi utveckla kompetensen?
- Kan vi vara mer proaktiva och arbeta med att förebygga istället för att ta hand om problem? Hur skall vi göra då; vad är det första steget?
- Har vi klargjort våra egna bilder och uppfattningar kring varför vi gör förändringar och vad vi hoppas uppnå? Hur ser de ut?
- Om det är HR-funktionen som skall förändras; vet vi hur det kan påverka organisationen som helhet och är exempelvis linjecheferna införstådda?
- Och glöm inte: Vad är det goda som vi vill bevara och utveckla?

### BOKTIPS:

Alvesson, M. & Sveningsson, S. Förändringsarbete i organisationer – om att utveckla företagskulturer. Malmö: Liber.

Bergström, O. & Sandoff, M., (2000) (red.), Handla med människor – perspektiv på Human Resource Management. Lund: Academica Adacta AB.

Sandberg, J. and Targama, A. (1998) Ledning och förståelse. Lund: Studentlitteratur.

Ulrich, D. and Brockbank, W. (2007). Värdeskapande HR. Lund: Studentlitteratur.

Artikel, populärvetenskaplig:

Boglind, A. Lean utmanar HR – i upptrampad terräng. Personal och Ledarskap, 11/2008.

Länk

<http://www.hgu.gu.se/item.aspx?id=15333> (Forskningsprojektet om HR transformation, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet).

# POSITIVE ORGANIZATIONAL SCIENCE

– FÖRÄNDRING MED DET GODA UNDANTAGET SOM UTGÅNGSPUNKT

*Inom idrotten skulle man aldrig få för sig att enbart studera misslyckade prestationer och idrottsmän. Visst är det bra att lära av misstag men man vill ju också veta vad som gör en vinnare. Som kontrast har organisationsforskningen traditionellt sett haft ett problemorienterat fokus. Under senare år har emellertid nya metoder utvecklats, där målsättningen är att med samma noggrannhet kartlägga och lära av det som fungerar ovanligt väl.*

Positive Organizational Science, POS, har funnits som begrepp sedan början av 2000-talet. Utgångspunkten är att fokusera på det som fungerar väl inom organisationer och på basis av detta utveckla styrkor och skapa framgång.

– Metoder inom POS används idag inom olika områden, från uppföljning av ekonomisystem till strategiforskning och personalfrågor. Jag har använt teorier inom POS i min forskning och jag tror att många fler forskare använder liknande metoder – även om de inte kallar det för POS, säger Birgitta Södergren, forskare och docent vid Uppsala universitet och Institutet för Personal- och Företagsutveckling, IPF.

## TILLSÄTT "POSITIVA" HAVERIKOMMISSIONER

Ett närliggande område till POS är benchmarking där målet är att hitta en organisation som är ledande inom ett visst område och lära av deras arbetssätt, exempelvis en organisation som har organiserat sitt HR-arbete framgångsrikt. Inom POS vill man gå ett steg längre och fråga sig: Hur kan det komma sig att den där organisationen är så bra? Hur ser bakgrundsfaktorerna ut? Hur är ledarskapet? Vilka samverkansformer arbetar de i? Hur organiserar de lärande? Och så vidare.

– Det är ett forskningsfält där man letar efter aspekter eller fenomen som utgör det goda undantaget. Då ska man ta fram luppen och utvärdera och analysera det som är ovanligt bra lika noggrant och forskningsbaserat som vid negativa händelser, en slags positiv haverikommission, konstaterar Birgitta Södergren.

I och med att POS normalt omfattar studier av kontext – de sammanhang som skapar framgång – så sker forskningen ofta i nära kontakt med företag och organisationer.

---

## EN PARALLELL UTVECKLING TILL POSITIVE PSYCHOLOGY

Positive Organizational Science, även kallat Positive Organizational Scholarship, kan ses som en parallell utveckling till Positive Psychology, ett forskningsfält inom psykologin som har funnits sedan 1940-talet. Inom Positive Psychology försöker man bland annat att förstå fenomen som lycka, motivation, mod, hälsa, integritet och arbetsglädje. Företrädarna inom Positive Psychology betonar vikten av att studera det friska hos individer som komplement till studier om mental ohälsa som överskuggar forskningen inom psykologi. En förgrundsgestalt inom Positive Psychology är den amerikanska psykologen Martin Seligman. Förgrundsgestalter inom Positive Organizational Science är Kim Cameron, Jane Dutton, Robert Quinn samt Karl Weick

---



## UTGÅNGSPUNKTER FÖR POS

**1. Ställ frågor i positiva termer.** Istället för att undersöka problem kan frågeställningarna exempelvis utgöras av:

- Vilka goda erfarenheter har vi av personalarbete?
- Vad har vi för goda erfarenheter av lyckade IT-projekt?
- Vad har vi för goda erfarenheter av ett jämnt arbetsliv?
- Var har vi ett riktigt bra arbetsklimat?
- Var jobbar de ledare där det ofta fungerar riktigt bra?

– Inom teorin säger man att organisationen utvecklas i den riktning man ställer frågan. Om vi till exempel har problem med ledarskapet så finns det en risk att vi utvecklar en självbild där vi tycker att vi har dåliga chefer inom organisationen. Men en annan utgångspunkt är att ”nu utforskar vi det goda ledarskapet och hur fungerar det?”, säger Birgitta Södergren.

**2. Fokusera på sammanhanget.** Hitta klimatet och jordmånen – de bakgrundsfaktorer och förutsättningar som ledde till framgångarna: Hur och varför kunde detta goda uppstå? Hur var ledarskapet? Hur var kundbemötandet? Vilka styrsystem användes? Målet är att noga utforska sammanhanget som gjorde framgången möjlig.

**3. Hur kan vi skapa liknande förutsättningar någon annanstans?** Kalle kanske är en väldigt bra chef, men det innebär inte nödvändigtvis att det går att rekrytera fler Kalle. Istället blir frågan ”hur ser miljön ut kring Kalle och hur kan vi skapa den jordmånen någon annanstans?”

– Om till exempel kundbemötandet inte är på topp kan man, istället för att lägga skulden på någon, ställa frågan ”vad har vi för goda exempel på kundbemötande?” När folk berättar om goda exempel kan de också komma på exempel från en annan arbetsplats. Därmed fångar man även upp människors erfarenheter från omvärlden, vilket är en fördel med det här arbetssättet, säger Birgitta Södergren.

## DET KLOKA KOMPLEMENTET

Utgångspunkterna inom POS kan vara svåra att förklara. Om resonemanget blir alltför förenklat är risken att det låter banalt. HR-ansvariga och chefer som kommer med förslag om att arbeta utifrån en positiv utgångspunkt kan då lätt bli avfärdade av organisationsledningen.

– Framgången med POS står och faller med huruvida det uppfattas som ”det kloka komplementet”. Problemlösning är en mycket vanlig – och väl fungerande – arbetsmetod inom allt från IT till strategi och personalarbete. För många kan POS därför uppfattas som provocerande eller ”glättigt”, som om det bara handlade om att tänka positivt. Det är viktigt att vara nyanserad och presentera arbetsmetoder inom POS som ett seriöst och analytiskt komplement snarare än ett alternativ till etablerade och mer problemorienterade arbetssätt, säger Birgitta Södergren.

---

## EXEMPEL: KOSMETIKAFÖRETAGET SOM FÖRBÄTTRADE JÄMSTÄLLDHETEN

David Cooperrider, amerikansk professor inom organisationsutveckling, har i en artikel beskrivit ett stort amerikanskt kosmetikaföretag som använde sig av arbetsmetoder inom POS för att åtgärda problem med jämställdhet och sexuella trakasserier. Företaget hade tidigare försökt med olika åtgärder såsom nolltolerans, anmälningsplikt och sanktioner men fick inte bukt med problemen tills man började använda sig av en metod inom POS kallad appreciative inquiry. Arbetet startade i ledningsgruppen där medlemmarna fick frågan ”vilka goda exempel på jämställt arbetsliv känner du till?” De fick sedan till uppgift att träna cheferna på nästa nivå i företaget i att hålla liknande intervjuer och på det här sättet fördes metoden ned genom organisationen. Därefter samlades allt material in – alla goda exempel som man hade fått från medarbetare och chefer – för analys. Erfarenheterna från projektet var att man fick bättre bukt med problemen med denna ansats för arbetet, och man fick goda lärdomar på köpet om vad som kan förbättras och vidareutvecklas.

---

## LÄSTIPS

Positive Organizational Scholarship – Foundations of a new discipline, Kim S. Cameron, Jane E. Dutton, Robert E. Quinn, Berrett-Koehler Publishers, 2003

# PROJEKTEN STÄLLER NYA KRAV PÅ HR-ARBETET

## – INTEGRERA HR-KOMPETENSEN

*En medarbetare som framför allt arbetar i projekt har i många fall inte särskilt mycket kontakt med sin chef. I många organisationer finns HR-funktionen samtidigt på långt avstånd – kanske har medarbetaren aldrig varit i kontakt med någon där. Vem kommer då att se om medarbetaren är på väg att bli utbränd?*

Projekt är ofta ett bra sätt att sammanföra kompetens – duktiga människor inom olika områden – för att lösa komplexa problem inom en bestämd tidsram. I takt med att verksamheten blir allt mer komplex i många branscher väljer allt fler företag att organisera verksamheten i projekt. En ibland förbisedd konsekvens är att förutsättningarna för personalarbetet samtidigt förändras.

### LINJECHEFEN BLIR "KONSULTCHEF"

Karin Bredin, universitetslektor vid Linköpings universitet, har under de senaste åren forskat om de utmaningar som projektverksamhet innebär för personalarbetet. I projektbaserade organisationer får projektledare och projektmedarbetare ett större ansvar för att driva verksamheten. Linjefchefer har ofta som främsta uppgift att

kartlägga och utveckla medarbetarnas kompetenser, ha översikt över vem som gör vad och bemanna projekt med rätt kompetenser. Linjefchefer har därmed kommit att påminna om en konsultchef som hyr ut medarbetare till olika projekt.

– En chef på en avdelning för mjukvaruingenjörer som vi studerade funderade på om hon verkligen behövde kontorsutrymmen eller om det räckte med ett fikarum eller konferensrum. Hennes jobb var inte att leda verksamheten utan att se till att projekten fick rätt resurser, att kompetensen utvecklades långsiktigt på avdelningen och att medarbetarna under henne fick jobba i utvecklande projekt och dela erfarenheter med varandra, berättar Karin Bredin.

### FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR PERSONALARBETET I PROJEKTBASERADE ORGANISATIONER

**1. Tänk igenom systemet för utvärdering av prestation.** Det blir annorlunda jämfört med en mer renodlad linjeverksamhet. Om medarbetarna framför allt arbetar i projekt är det projektledaren och teammedlemmarna som kan bedöma deras prestation. Linjefchefer däremot är inte delaktiga utan ser verksamheten på håll. Samtidigt





ansvarar linjeföraren för utvecklingssamtal, individuell lönesättning och karriärutveckling. Om man som linjeförare "hyr ut" medarbetare till projekt gäller det hitta sätt att få information om deras arbetsinsatser. Många chefer utvecklar nya metoder, till exempel att ringa runt till projektledare och teammedlemmar eller låta projektledaren sitta med vid utvecklingssamtalen.

## 2. TAPPA INTE BORT PROJEKTMEDARBETARNA.

Många upplever det som mycket motiverande och utvecklande att jobba i projekt. En baksida är att människor som lätt blir engagerade riskerar att bli utbrända. Det är viktigt att linjeföraren har en kontinuerlig kontakt med medarbetarna och kan stoppa personer innan det går för långt. Detta gäller ofta projektmedarbetare som har rykte om sig att vara extra duktiga, som alla projektledare vill ha. Projektledaren måste inse att det inte alltid går att få stjärnorna. Båda parter måste med andra ord ta ansvar för personalen och det måste finnas en god kommunikation mellan projektorganisation och linje.

**3. Integrera HR-specialistkompetensen på ett tydligt sätt.** Gör HR-kompetens tillgänglig för både linjeorganisationen och projektorganisationen. I vissa organisationer är HR-chefer eller HR-specialister så långt nere i "myllan" att de sitter med vid en del av projektmötena. De kan då som beteendevetare se vad såväl chefer som projektledare och projektmedarbetare behöver stöd med. HR-specialister skulle kunna lära sig mer om hur projektverksamhet fungerar och jobba mer riktat och stötta projekten. Man pratar mycket om fördelarna med att integrera olika typer av kompetens i projekt – varför då inte också integrera HR-kompetensen?, frågar sig Karin Bredin. Ett exempel är ett företag som skapade ett stödcentrum för projektverksamheten där HR-specialister coachade projektledare och medarbetare och hjälpte till med exempelvis konfliktlösning, projektledarutveckling, gruppdynamik och mycket annat.

**4. Dela upp ansvaret när det finns flera projektledare.** I de fall ett projekt leds av två projektledare kan en bra lösning vara att projektledarna delar upp ansvaret där den ena får uppgiftsfokus och den andra personalfokus.

**5. Se linjeföraren som en del i HR-organisationen.** En generell trend under senare år är ett ökat HR-ansvar för linjeförarna. Denna utveckling blir särskilt tydlig i projektorganisationer. Karin Bredin konstaterar att i företag där HR-arbetet fungerar väl råder en hälsosam relation mellan HR och linjeförare. När det fungerar dåligt är avståndet ofta långt dem emellan. Linjeföraren behöver nätverk

– inte bara för att diskutera verksamhetsfrågor utan även för att diskutera personalfrågor.

– En framgångsfaktor för HR är att se linjeförarna som en del av HR-organisationen och skapa forum och arbeta tillsammans när det gäller HR-frågor. För närvarande finns en trend att centralisera HR-specialisterna, men det innebär också att det blir svårt för dem att jobba integrerat och sätta sig in i verksamheten.

## EXEMPEL: REGELBUNDNA MÖTEN STÖTTAR GEMENSAMT ARBETE

I ett företag hade HR-chefen på områdesnivå omkring tio linjeförare under sig. Varannan vecka höll HR-chefen gruppmöten med linjeförarna. Ibland bjöds en spännande talare in, vid andra tillfällen fick linjeförarna information om nya HR-system. Ibland pratade man om det som cheferna kämpade med för närvarande och hur de hade löst olika problem. På så sätt kunde cheferna stötta varandra och utveckla sin kompetens ihop. För HR-chefen var mötena ett sätt att jobba nära linjeförarna som på så sätt blev HR-chefens "förlängda arm".

### Checkfrågor

- Hur många av våra medarbetare tillbringar merparten av sin arbetstid i projekt?
- Jobbar de i flera projekt parallellt?
- Vem har det långsiktiga HR-ansvaret för medarbetarna medan de jobbar i projekt?
- Om linjeföraren har det långsiktiga HR-ansvaret – vilken möjlighet har linjeföraren att utföra HR-arbetet och vilket stöd behöver linjeföraren?

### LÄSTIPS

#### BÖCKER

Söderlund, J., & Bredin, K. (2005): Perspektiv på HRM – nya organisationsformer, nya utmaningar. Malmö: Liber.

Stjernberg, T., Söderlund, J., & Wikström, E. (Eds.). (2008): Projektliv – Villkor för uthållig projektverksamhet. Lund: Studentlitteratur.

#### ARTIKLAR

Project Overload – många bollar i luften och några på golvet, Tina Karrbom Gustavsson, Annika Zika-Viktorsson, Projektvärlden nr. 4, 2007, Svenskt Projektforum, [www.projektforum.se](http://www.projektforum.se)

# LÖSNINGSFOKUSERAT FÖRHÅLLNINGSSÄTT SKAPAR HAND

– FOKUS PÅ DET SOM ÄR POSITIVT OCH SKAPAR FRAMGÅNG

*En traditionell uppfattning inom förändringsteori är att människor blir mer handlingsbenägna om fokus ligger på det negativa – på problemet eller krisen. Genom att lyfta fram brister och utröna varför något har misslyckats skapas enligt denna teoribild handlingskraft. Men är så alltid fallet? Tänk om det är tvärtom – att problemfokus skapar passivitet?*

Carin Eriksson Lindvall docent på Företagsekonomiska institutionen vid Uppsala universitet, har som organisationspsykolog och psykoterapeut studerat förändringssprocesser och varför de sällan lyckas. Hennes slutsats är att ett alltför problemorienterat fokus där energin läggs på vad som misslyckades – och vem som inte klarade av sitt jobb – kan skapa låsningar.

– Vad är det för känslor vi sprider i organisationen under förändringsprocesser? Det jag såg i min forskning var att om vi betonar det negativa alltför starkt kommer människor att bli passiva. De slår av öronen och slutar lyssna. Det finns också ett lärande i förändring som inte alltid är gott. Om organisationen har genomgått förändringar tidigare som har misslyckats – och detta misslyckande ständigt älts – kommer medarbetarna att sluta engagera sig i kommande förändringar, säger Carin Eriksson Lindvall.

## ”PROBLEMUPPEHÅLLANDE CIRKLAR” DRÄNERAR ORGANISATIONEN PÅ ENERGI

Problemlösning i sig är en viktig del av organisationsutveckling, men vad händer om ett problemfokus börjar dominera i många sammanhang? Enligt Carin Eriksson Lindvall finns risken att organisationen eller arbetsgruppen fastnar i problemuppehållande cirklar. När man letar efter orsaken till problemen kan det uppfattas som att någon blir klandrad. Den personen kommer då att hamna i försvarsläge. Resultatet blir ofta nya problem, som exempelvis dåligt samarbete, vilket leder till mer kritik och mer klander. Och så vidare. Ytterligare en konsekvens av ett alltför starkt problemorienterat fokus är att de ständiga försöken att identifiera orsaker till problem leder till att det inte finns någon energi kvar till att arbeta med lösningarna.

## MOTSATSEN: ETT LÖSNINGSFOKUSERAT FÖRHÅLLNINGSSÄTT

Ett alternativt tillvägagångssätt är att göra raka motsatsen – att fokusera på lösningar. Ett lösningsfokuserat förhållningssätt innebär enligt Carin Eriksson Lindvall:

- Fokus på det som fungerar bra
- Fokus på att skapa dynamik som utvecklar människors och organisationers styrkor
- Fokus på det som är positivt och skapar framgång

– Hur agerar vi när det går bra? Vad skapar det som är positivt? Ibland behöver vi lägga problemen åt sidan. Syftet är inte att sopa dem under mattan men att snabbare gå till lösningar och översätta problem till mål, säger Carin Eriksson Lindvall.

---

## FÖRSVARREFLEX ATT SE DET NEGATIVA

Det kan ta lång tid att ställa om mentalt från ett problemorienterat till ett lösningsfokuserat förhållningssätt. Under evolutionens lopp har det sannolikt gynnat människans överlevnad att vara fokuserad på det negativa – på faror i omgivningen som man antingen måste fly ifrån eller kämpa emot. För att fokusera på det positiva krävs därmed en medveten tanke. Istället för att fastna vid problemen måste organisationen eller arbetsgruppen ta steget till hur de skulle vilja ha det istället. Hur funkar det när det är optimalt?

---

## ETT LÖSNINGSFOKUSERAT FÖRHÅLLNINGSSÄTT I PRAKTIKEN

Ett lösningsfokuserat förhållningssätt utgår ifrån följande steg:

1. Acceptera att det inte går att lösa alla problem alltid.
2. Kom överens om hur den nuvarande situationen ser ut.
3. Avgränsa. Det går inte att lösa allt på en gång utan det gäller att prioritera det viktigaste. Vad ska lösas? Vad är lösbart? Vad vill ni prioritera?
4. Kom överens om hur ni skulle vilja ha det istället om det blev så bra som möjligt. Här är det viktigt att måla upp en tydlig bild.
5. Ställ diagnos. På en 10-gradig skala – var är ni i förhållande till idealbilden?
6. Ta små och hanterbara steg mot idealbilden och se framgångarna i varje steg.

**Plattform – verkligheten vi ser****Ideal bild – hur vi skulle vilja ha det****Små steg – Hur ska vi nå dit? Vad är nästa steg?**

Carin Eriksson Lindvall har bland annat arbetat med ledningsgrupper för att få arbetet inom gruppen att fungera bättre. Många gånger har ledningsgruppens kommunikation inte fungerat, gruppmedlemmarna har saknat förtroende för varandra eller dragit åt olika håll. Ett annat område där ett lösningsfokuserat förhållningssätt fungerar väl är när organisationen ska genomföra en förändring.

– Med ett lösningsfokuserat förhållningssätt går man stegvis fram. Efter att ha bestämt nästa steg så träffas gruppen igen för att diskutera – har vi tagit steget? Ja eller nej? Om svaret är nej så ska man kanske komma överens om ett mindre första steg. När alla är överens om att det första steget är taget kan gruppen gå över till att komma överens om nästa. Hela tiden pågår en dialog kring steg, uppföljning och vad som ska vara nästa steg. Det är viktigt att genomföra förändringen i etapper och att införa rutiner så att det blir så enkelt som möjligt, säger Carin Eriksson Lindvall.

Enligt henne leder arbetssättet till ökat samarbete genom att gruppen gemensamt arbetar fram varje steg. Varje framgång ger ökad motivation och uppskattning så att det blir lättare att ta nästa steg. Arbetssättet skapar därmed aktivitet på ett annat sätt när fokus inte är på problem utan på lösning och handling.

**EXEMPEL: DEN DÅLIGT INSATTA LEDNINGSGRUPPEN**

En vanlig problematik, inte minst i ledningsgrupper, är att medlemmarna i gruppen är dåligt insatta och dåligt förberedda inför mötena. För att lösa detta kan gruppen diskutera: "Hur skulle vi vilja ha våra ledningsgruppsmöten?" Idealbilden kanske är att alla i ledningsgruppen är pålästa om precis allt inom organisationen, vilket inte är fullt uppnåeligt. Om denna idealbild på en skala från 1-10 är 10, var befinner sig ledningsgruppen för närvarande? Medlemmarna kanske kommer överens om att gruppen befinner sig på en 2:a där de mest bläddrar lite i papper före mötet och knappt känner till vad de ska prata om. Vad är nästa steg så att det blir lite bättre? Hur kan gruppen nå en 3:a? Ledningsgruppen kanske kommer överens om att nästa steg är att skriva en ordentlig dagordning för varje möte som alla läser igenom före mötet.

**LÄSTIPS****BÖCKER**

Lyckligare: den största belöningen i ditt liv, Tal Ben-Shahar, Natur & Kultur, 2008

Dubbelstjärnan: Konsten att skapa arbetsglädje, Ben Furman, Tapani Ahola, Natur & Kultur, 2003

**ARTIKLAR**

The effects of change programs on employees' emotions, Carin B. Eriksson, Personnel Review, Vol. 33 No. 1, 2004, pp. 110-126

# DRA NYTTA AV RÖRLIGHET FÖR ATT ÖKA KOMPETENSEN

## – IDENTIFIERA OCH INSTITUTIONALISERA IDÉER

*Rörlighet kan uppfattas som en förlust av kompetens när nyckelmedarbetare lämnar organisationen. Men rörligheten kan lika gärna medföra fördelar. Vem kommer att rekryteras istället? Kanske är det någon med mer kunskaper än den man förlorade. Under den pågående lågkonjunkturen där många organisationer tvingas säga upp personal måste man utnyttja den kompetens som finns internt så bra som möjligt. Då kan det uppdragas att medarbetare besitter kompetens som organisationen inte ens var medveten om.*

Henrik Kock, universitetslektor vid Linköpings universitet, har tillsammans med andra forskare inom forskningscentrat HELIX studerat möjligheterna att utnyttja rörlighet för att öka kompetensen hos organisation och individ. Rörlighet handlar dock inte bara om rörlighet av individer utan även rörlighet av idéer.

Något som kan försvåra möjligheterna att dra fördel av rörlighet är ett ”uppifrån och ner-tänk”. När en organisation till exempel gör en kompetensinventering (se mer nedan) sker det ofta uppifrån enligt Henrik Kock. Ledningen konstaterar att de behöver inventera kompetensen, de väljer en metod, ofta en gapanalys, och sedan får medarbetarna fylla i enkäter.

– Men man kan lika gärna vända på modellen och istället fråga medarbetarna ”Vi har det här behovet – hur ska vi lösa det? Vad har ni för förslag och idéer?”, säger Henrik Kock.

### VÅGA FRÅGA

Två mindre företag som Henrik Kock har studerat är Olsons Maskinservice i Vingåker, som arbetar med renovering av pressar till industrin, samt Bergshyddan, ett vårdföretag i Taberg utanför Jönköping. Båda dessa företag har valt att inte genomdriva förändringar från ledningen och nedåt i organisationen utan har istället jobbat med förankring.

– Folk löser i sin vardag hela tiden problem där de inte frågar chefen om hjälp utan löser problemen själva. Men erfarenheten lyfts inte upp, den blir inte standard. Det behövs rörlighet inte bara av människor utan även av goda erfarenheter och idéer. Man måste skapa ett klimat där man efterfrågar och uppskattar idéer, säger Henrik Kock.

### DOKUMENTERA OCH INSTITUTIONALISERA

En god start är att undersöka hur läroklimatet ser ut i organisationen. Tar organisationen tillvara på och belönar, inte bara materiellt utan kanske framför allt genom beröm och uppskattning, medarbetare när de kommer med idéer och förslag? Det är inget som går att åstadkomma med ett IT-system utan genom en grundläggande värderingsförändring.

– Det finns företag som verkligen jobbar för att fånga upp och dokumentera vardagliga erfarenheter och standardisera dem för att göra dem till del av verksamheten på lång sikt. När man har kommit så långt att man kan identifiera, uppmärksamma och institutionalisera idéer – då finns kunskapen kvar i verksamheten och då är den inte lika sårbar för ogynnsamma effekter av rörlighet. Då gör det inte så mycket om nyckelmedarbetare försvinner, säger Henrik Kock.

### 4 SÄTT ATT DRA FÖRDEL AV RÖRLIGHET

#### 1. Utnyttja befintliga nätverk och samarbeten.

Befintliga nätverk och samarbeten kan utnyttjas för kompetensutveckling, exempelvis genom studiebesök eller kunskapsutbyte. När organisationer vill utveckla sin kompetens i samarbete med andra organisationer sker det ofta i form av ett särskilt projekt, till exempel benchmarking där man vill benchmarka ”de bästa”. Men man behöver inte gå över ån efter vatten. Man kan även lära av de organisationer som man redan har ett befintligt samarbete med. Även forskningsprojekt som HELIX är ett exempel där 17 företag samverkar kring frågor som kompetensutveckling och rörlighet. Det är också ett sätt att sprida kunskap.

#### 2. Kompetens finns ofta närmare än man tror. I

framför allt större företag har HR börjat göra kompetensinventeringar. Den metod som normalt används är en gapanalys där man identifierar de kompetensbehov som finns idag och i framtiden och jämför detta med befintlig kompetens. Utgångspunkten i tillvägagångssättet är företagets perspektiv. Det går dock att arbeta på ett annorlunda sätt. Det är inte bara ”gapet” som är intressant utan även frågeställningen ”vad har våra anställda för kompetens som vi inte använder men som vi kan ha nytta av i framtiden?”. Svaret blir ofta en överraskning. Medarbetarna kan till exempel besitta kompetenser som de inte använder på jobbet utan på fritiden. De kanske sysslar med data/IT eller sköter bokföringen åt en

idrottsförening. Kompetens finns därmed ofta närmare än man tror. Att fråga vad medarbetarna är bra på kan vara ett sätt att undvika rörlighet som kostar pengar, till exempel nyrekrytering.

**3. Integrera kurser med förändringsarbete.** Företag och organisationer som integrerar formella kurser och utbildningar med förändringsprogram (till exempel utveckling av ledarskapet eller införande av ny produktionsteknik) lyckas ofta förbättra effekterna av utbildningen. Genom att integrera kurserna som en del av förändringsprogram får organisationen en mer genomgripande förändring och medarbetarna ser att vad organisationen gör "hänger ihop".

**4. Se rörlighet som en möjlighet.** Motsatsen är inläsning och här visar forskningen att de långsiktiga effekterna på till exempel hälsan är negativa.

---

## HELIX I KORTHET

HELIX är ett samarbete mellan Linköpings universitet, VINNOVA och ett stort antal partners från näringsliv och offentlig verksamhet. Sedan Arbetslivsinstitutet lades ned är HELIX Sveriges största centrum för arbetslivsforskning. Inom HELIX samverkar forskare med aktörer från företag och organisationer för att utveckla ny kunskap och nya metoder om rörlighetens betydelse för lärande, hälsa och innovationer.

---

### Checkfrågor:

- Vad har vi för typ av rörlighet? Är rörligheten låg eller hög?
- Om vi får in en ny medarbetare – vad signalerar vi? Är vi intresserade av personens erfarenheter eller försöker vi socialisera in honom eller henne i vårt tänk?

## LÄSTIPS

### ARTIKLAR

Via HELIX hemsida – [www.liu.se/helix](http://www.liu.se/helix) – kan en rad publikationer om rörlighet på arbetsmarknaden laddas ned. Ett tips är: Innovativt klimat 2006 – om organisationsklimat och innovativt beteende i PIMM, Johanna Nählinger, 2007, Linköpings universitet, HELIX Working Papers 08/1



# APPRECIATIVE INQUIRY

## – EXPANDERA DET SOM FUNGERAR VÄL

*Appreciative Inquiry, AI, är ett förhållningssätt och en metod för utvecklingsarbete som framarbetades under 80-talet av David Cooperrider, professor på Case Western Reserve University i USA. Metoden, som ingår under paraplybegreppet Positive Organizational Science, handlar om positivt förändringsarbete där målet är att expandera det som fungerar väl och skapa kraft och energi för förändring.*

Agneta Nilsson, universitetslektor på IT-universitetet vid Göteborgs universitet, har tillsammans med forskningskollegor studerat AI och vilka resultat metoden kan ge inom hennes egen forskningsdisciplin Tillämpad IT.

– Det vi har gjort är att studera hur metoden fungerar för att genomföra förändringsprocesser inom IT-industrin. IT-industrin har en stark tradition av att granska processer och produkter för att hitta defekter eller brister, det vill säga ett problemorienterat angreppssätt. Vi ville undersöka hur en metod som baseras på styrkor kunde bidra i dessa sammanhang, säger Agneta Nilsson.

### NÄR AI KAN ANVÄNDAS

AI som metod går att använda från organisationsnivå till individnivå. Bland annat har British Airways och FN använt metoden i utvecklingsprojekt, men metoden används också inom mindre organisationer och offentliga institutioner. Enligt Agneta Nilsson gör förhållningssättet inom AI att det ofta blir lättare att ta nästa steg jämfört med ett traditionellt problemfokus.

– Vad ger mig energi? Vad är det som fungerar väl? Om jag fick drömma – vad skulle idealet vara? Om jag fick lägga till tre önskningar – vilka skulle de vara? Man angriper det som behöver utvecklas på ett konstruktivt sätt, säger Agneta Nilsson.

---

### EXEMPEL: AI SOM KOMPLEMENT TILL UTVÄRDERING AV PROJEKT PÅ ERICSSON

En studie som Agneta Nilsson med kolleger genomförde på telekomföretaget Ericsson handlade om användning av AI vid lessons learned-aktiviteter av projekt. Genom AI utvecklades en metod som hjälper deltagarna att identifiera både det man upplevt har gått bra och dåligt. Metoden skapar en balans som bättre möjliggör för lärande, genererar konkreta förbättringsförslag och skapar en atmosfär av glädje och stolthet över arbetet.

– Vid utvärdering av projekt förespråkar man i teorin en balans där man lär av både det som upplevts har gått bra och dåligt, men i verkligheten blir det mest fokus på det som upplevts har fungerat dåligt. Utvärderingen blir därför en negativ erfarenhet som ofta upplevs som meningslöst gnällande och klagande, säger Agneta Nilsson.

---

### KOM IGÅNG MED AI

AI kan användas på många olika sätt, ett sätt är i form av workshops för att bolla idéer och jobba fram konkreta förslag, ofta med hjälp av en konsult eller facilitator. Agneta Nilsson tipsar emellertid om några enkla tekniker som går att använda direkt:

– Det sitter i människors ryggmärg att vara snabb att kritisera, till exempel när någon föreslår saker eller kommer med idéer. I en sådan situation kan man prova med att istället betona det konstruktiva. Vad i detta är bra?

En teknik är att "gå bordet runt" och låta var och en först berätta vad de tycker är bra med ett visst förslag innan de berättar vad de tycker kan göras för att förbättra förslaget.

– Man undviker det negativa men angriper ändå det som behöver förbättras genom att få människor att tänka ett steg längre. Istället för att man bara identifierar vad man uppfattar som problematiskt ställs krav på att man föreslår på ett konkret sätt vad man vill ha istället, säger Agneta Nilsson.

Hon betonar också vikten av att sträva efter att lyssna och förstå:

– Om någon säger något som verkar dumt eller konstigt så gäller det att undvika att avfärda det personen säger. Det handlar om perspektiv. Vi är alla kloka människor så vad menar personen egentligen? Det handlar om att bli mer nyfiken och frågande, att försöka förstå istället för att döma, säger Agneta Nilsson.

## ETT KOMPLEMENT TILL PROBLEMLÖSANDE METODER

Agneta Nilsson och hennes kollegor har i sin forskning konstaterat att AI som metod inte ersätter andra viktiga faktorer för att lyckas med en förändringsprocess, såsom engagemang från ledningen eller behovet av förändringsagenter som driver på arbetet.

– AI tillför ett tillvägagångssätt för att hantera allt från stora komplexa frågor till mindre konkreta uppgifter som exempelvis vad som ska göras eller vad som ska prioriteras. IT-industrin har länge dominerats av problemorienterade metoder som har varit, och är, framgångsrika i exempelvis tekniska processer där faktorer är rationellt mätbara, men alternativa metoder för frågor av mer komplex natur har man tidigare inte gett så stort utrymme till, säger Agneta Nilsson.

Det är viktigt att betona att olika metoder behövs för olika situationer och uppgifter i organisationer.

– Det handlar inte om att ta bort något utan att tillföra en ytterligare metod för att stödja utvecklingsprocesser. Det kan till exempel vara olika organisatoriska frågor, affärsutveckling eller produktutveckling, avslutar Agneta Nilsson.

## TÄNK PÅ ATT

- Det är viktigt att alla intressenter eller berörda är med i rummet – och att alla engagerar sig.
- När man arbetar med AI så fastställer man ett ämne eller fokus för diskussionen, men man kan inte förutse eller styra vad som kommer fram. Alla är med och leder gemensamt fram diskussionen till det fokus som är bestämt, till exempel en handlingsplan för utveckling eller en formulerad idé. Det gäller att våga lita på processen och resultatet som framkommer.

---

## 4 STEG VID APPRECIATIVE INQUIRY

Initiate – Skapa fokus för diskussionen.

Inquiry – Identifiera, genom att ställa frågor, erfarenheter av exceptionella resultat att bygga vidare på.

Imagine – Hitta det ideala att sträva efter.

Innovate – Realisera eller konkretisera vad som ska göras.

---

## LÄSTIPS

### TIDSKRIFTER

AI Practitioner, hemsida: [www.aipractitioner.com](http://www.aipractitioner.com)

### BÖCKER

A Positive Revolution in Change: Appreciative Inquiry, David Cooperrider, Diana Whitney, Berrett-Koehler Publishers, 2005

Appreciative Inquiry – Research for Change, Jan Reed, Sage Publications: Thousand Oaks, 2007

### ARTIKLAR

Appreciative Inquiry in Software Process Improvement, Holmberg L., Nilsson A., Holmström Olsson H. & Börjesson Sandberg A. Software Process Improvement and Practice (in press)

Appreciative Inquiry into IT Project Management: Understanding Win-Win Contracts, Napier N. & Mathiassen L. (2008). In proceedings of International Conference on Information Systems, Paris, France, 2008

Constructive Discourse and Human Organization: Advances in Appreciative Inquiry Series, vol 1., Cooperrider D. & Avital M. (eds.) London: Elsevier Science. 2004

# FRAMGÅNGSRIK OMSTÄLLNING

– ATT LYCKAS MED EN SVÅR UTMANING

*”Ha framförhållning och beredskap i den egna verksamheten. För ständigt en dialog i företaget om framtiden och involvera så många som möjligt i vad som händer.” Dessa råd ger Ola Bergström, docent på Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, till arbetsgivare som vill nå framgång i sitt omställningsarbete.*

Ett kännetecken enligt Ola Bergström hos företag som är duktiga på omställning är att de inte väntar tills krisen kommer för att starta dialogen med medarbetarna. Många har lärt sig av finanskrisen i början av 90-talet att omställning är kontinuerligt förekommande.

– Vissa företag jobbar hela tiden med omställning. De förhandlar med facket och kommer överens om avtal. Inte i samband med varsel utan de förhandlar om avtal som skapar ramarna för vad man ska göra om det händer. Därmed sätter man spelreglerna i förväg, säger Ola Bergström.

Avtalen kan innehålla överenskommelser om bland annat:

- Hur man ska förhandla
- På vilket sätt urval av medarbetare som skall sägas upp skall gå till
- Hur uppsagda medarbetare ska behandlas

Avtal av det här slaget blir ett slags koncept för hur arbetsgivaren tar hand om sin personal och hur arbetsgivaren ska agera vid uppsägning. I många större företag finns även expertheter som arbetar kontinuerligt med omställning.

– I princip har det blivit en begynnande egen profession i stora företag. Det här fanns inte tidigare utan har vuxit fram sedan krisen i början av 90-talet, säger Ola Bergström.

Det pågår dock en ständig diskussion i många företag om huruvida man ska ha kvar omställningsenheten internt eller outsourca allt arbete. Slutsatserna kan variera.

– En fördel med att arbeta kontinuerligt med omställning internt är att man då också kan bygga varumärke kontinuerligt. På Posten finns till exempel en enhet som heter Posten Futurum (se sid 18). Anställda vet att dit kan man vända sig vid uppsägning och övertalighet. Det är inget konstigt längre, det har blivit normaliserat och det ger trygghet.

## FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR ARBETET MED OMSTÄLLNING

**Bygg arbetet på tydliga målsättningar.** Målsättningar kan till exempel vara att vid uppsägning ska medarbetarna hitta ett nytt arbete så snart som möjligt, eller inom en viss tidsram. En annan målsättning kan vara att uppsagda ska hitta ett likartat arbete eller få samma lön som tidigare. På basis av målsättningarna kan man sedan utforma arbetet för omställning.

**Glöm inte medarbetarna som blir kvar.** Kvarvarande personal uppvisar ofta överlevnadssymptom – ”varför blev just jag kvar?”. För dem är det av stor betydelse hur urvalsprocessen och förhandlingarna ser ut med medarbetarna som lämnar organisationen, till exempel att uppsägningsprocessen uppfattas som rättvis. Det är också viktigt att arbetsgivaren är mycket tydlig med information. Ju mindre osäkerhet om vad som händer desto bättre. Arbetsgivaren bör också vara uppmärksam på problem såsom osäkerhet, utbrändhet och rädsla – att medarbetare läser sig fast vid sitt arbete och inte vill ta risker.

**Öka omställningsförmågan hos medarbetarna.** Utforma inte arbetsuppgifter så att anställda blir beroende av att utveckla specifika kunskaper och kompetenser, utan även är anställningsbara någon annanstans. Ett sätt är att skapa arbetsportföljer så att medarbetarna arbetar med flera projekt samtidigt. När ett projekt är avslutat kan medarbetaren direkt fortsätta att arbeta med något annat. På det här sättet exponerar man också medarbetare för fler kontakter i sin anställning.

### Genomför utvecklingssamtalen som det är tänkt.

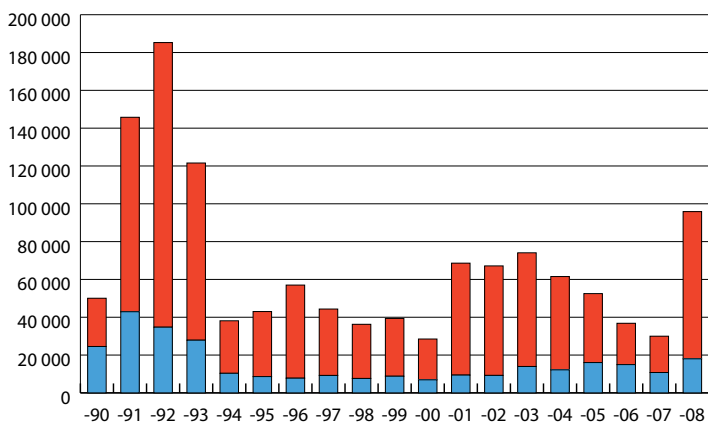
Det finns intressanta erfarenheter från Ericsson, enligt Ola Bergström, där cheferna ville göra undantag från turordningsreglerna men facken sa nej. Cheferna menade att de redan hade gett dessa medarbetare ett antal chanser. De fackliga representanterna frågade då om de hade dokumenterat detta, men det hade de inte. Följden blev att Ericsson numera är väldigt noga med utvecklingssamtalen. Det blev en långsiktig effekt av svåra uppsägningsförhandlingar, konstaterar Ola Bergström.





**Bilda en fokusgrupp eller ett nätverk med andra för att byta erfarenheter.** Ola Bergström sitter själv med i en grupp med ett antal personer som arbetar med omställning i sina respektive företag. De är experter på omställning men är ensamma – de är de enda i sina organisationer som arbetar med dessa frågor. Då är det bra att kunna träffa kolleger från andra företag. Det blir en ventil och man kan hjälpa varandra med tips och idéer, säger Ola Bergström.

Varsel i Sverige 1990-2008



Bilden ovan visar att uppsägningar är en kontinuerlig fråga för arbetsgivare i Sverige.  
Källa: Ola Bergström, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet

### Checkfrågor

- Varför blir det ofta så mycket krisstämning och uppmärksamhet kring omställningar när man vet att företag kommer och går och konjunkturen går upp och ned?
- Hur kan man förbereda sig för att på ett bättre sätt hantera en eventuell uppsägningssituation?

### LÄSTIPS

#### WEBBEN

Webbsida med information om omställningsarbete i Europa:  
<http://www.mire-restructuring.eu/>

#### PUBLIKATIONER

Bergström, O. (2007) Translating socially responsible workforce reduction: A longitudinal study of workforce reduction in a Swedish company, *Scandinavian Journal of Management*, no. 23, 384-405.

Bergström, O. & Diedrich, A. (2008) The Swedish model of Restructuring, in: Gazier, B. & Brüggeman, F. (eds) *Restructuring work and employment in Europe*, Cheltenham: Edward Elgar.

Bergström, O. & Diedrich, A. (2008) Innovative Restructuring - Learning from experience, in: Gazier, B. & Brüggeman, F. (eds) *Restructuring work and employment in Europe*, Cheltenham: Edward Elgar.

# KONTINUERLIGT OMSTÄLLNINGSPÅGÅENDE LÖNSAMT FÖR POSTEN

*På Posten har man arbetat kontinuerligt med omställning sedan januari 2000 i samband med att Posten Futurum bildades. När övertalighet på en enhet på Posten har fastställts och fackliga förhandlingar hållits får alla berörda medarbetare på enheten erbjudande om att gå in i Posten Futurum.*

– Om till exempel 15 personer ska bli 12 får alla 15 erbjudande om att söka till Futurum. Om tre gör det är övertalighetsfrågan löst. Dessa tre får då ett nytt anställningskontrakt på Futurum i högst 12 månader. Tiden i Futurum går ut på att hitta ett nytt jobb efter Posten. Medarbetaren får en Futurum-coach som också blir medarbetarens chef, säger Gösta Hägglund, chef för Posten Futurum. Vi har också ett bra samarbete med TRR – Trygghetsrådet.

Om färre personer än vad som krävs har sökt till Posten Futurum sker uppsägning av resterande antal efter vanliga turordningsregler. Även i dessa fall får uppsagda medarbetare söka sig till Posten Futurum om de vill. I de fall fler än den fastställda övertaligheten vill söka sig till Posten Futurum kommer man överens med facket om vilka som har störst behov av att få stöd för att söka ett nytt jobb.

## FUNGERANDE LÖSNING I DE ALLRA FLESTA FALL

En farhåga hos en del chefer när Posten Futurum bildades var att ”fel” personer skulle söka sig dit, nämligen de medarbetare man ville behålla. Farhågorna visade sig dock vara överdrivna; generellt råder en hyfsad balans. Postens utvärderingar har visat att efter 12 månader har 85 procent av medarbetarna i Posten Futurum hittat en lösning. De övriga 15 procenten har stöd av efterskyddet från Trygghetsrådet, men de har vid det laget också blivit experter på sin egen kompetens och på att söka jobb. En framgångsfaktor enligt Gösta Hägglund är att Posten Futurum i sig innebär en anställning, där man har ett krav på sig att ägna sig åt sin egen framtid, vilket är en stor hjälp för att gå vidare.

## LÖNSAMT MED ÖKAT FOKUS PÅ VERKSAMHETEN

Två vanliga problem vid omställning är att cheferna ägnar väldigt mycket tid åt själva övertalighetsfrågan, medan de som fick behålla sina jobb har skuld känslor. Kraft och energi går därmed åt till ”här och nu” istället för verksamheten och dess framtida utveckling.

– Målsättningen med Posten Futurum var att tillsammans med de fackliga organisationerna hitta ett bra och hänsynsfullt sätt att hantera övertalighet så att både chefer och de arbetskamrater som blev kvar kunde känna att deras uppsagda kolleger blev väl omhändertagna, samtidigt som organisationen inte behövde ägna månader åt turordningslistor och konflikter med facket. Vi har räknat på det och sett att Futurum är lönsamt även om det kostar på kort sikt. Det blir en enklare och tryggare process för alla – medarbetare, chefer och facket. Alla vet att övertaliga medarbetare går in i Futurum och att Futurum har ett lyckat resultat, säger Gösta Hägglund.

## BÖRJA TIDIGT

Mindre företag har inte resurser för att bygga upp en särskild enhet som kan arbeta med omställning på kontinuerlig basis. Gösta Hägglunds rekommendation till dessa arbetsgivare är att börja resonera om övertalighet tidigt, när tanken om det inte ens finns.

– Då kan man prata mer kreativt, hämta erfarenheter från andra och samla på sig nätverk med vänner och bekanta som har varit med om det här och som kan vara samtalspartners.

En annan rekommendation är att som första steg ta fram spelregler för hur arbetet ska gå till – även i de fall man inte har varit förberedd. Därmed minskar risken för att fastna mitt i processen i diskussioner om hur man ska arbeta.

– Hela idén är att skapa trygghet. Det finns ett organisatoriskt minne. Om omställningsarbetet är en etablerad verksamhet med ett eget varumärke så skapar det ett minne – ”så här gör vi hos oss”. Det skapar trygghet för både medarbetare och chefer, konstaterar Gösta Hägglund.

## TACK TILL

Ola Bergström, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet

Karin Bredin, Linköpings universitet

Carin Eriksson Lindvall, Uppsala universitet

Freddy Hällsten, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet

Henrik Kock, Linköpings universitet samt HELIX

Lena Kraitsik, Sveriges HR Förening

Jennie Köhlman, Talentum HR

Agneta Nilsson, IT-universitetet vid Göteborgs universitet

Birgitta Södergren, Uppsala universitet samt IPF



talentum **HR**

TALENTUM HR

106 12 STOCKHOLM

BESÖKSADRESS: MÄSTER SAMUELSGATAN 56  
TELEFON: 08 505 128 00  
FAX: 08 505 128 10  
NFO@TALENTUMHR.SE

 SVERIGES HR FÖRENING

SVERIGES HR FÖRENING

BOX 6037  
102 31 STOCKHOLM

BESÖKSADRESS: SVEAVÄGEN 82  
TELEFON: 08 545 914 60  
FAX: 08 612 53 20  
INFO@SVERIGESHRRFORENING.SE