

— SONDER



— Slutrapport – Kartläggning av den organisatoriska och sociala arbetsmiljön inom Mynak

Karin Mikaelsson, Sonder

Innehåll

Om uppdraget	3
Bakgrund och syfte.....	3
Metod och tillvägagångssätt	3
Avgränsning.....	5
Arbetsgång.....	5
Resultat.....	6
Sammanställning av intervjudialoger.....	6
Områden i arbetsmiljön som upplevs bra och positiva:	6
Områden som kan behöva utvecklas eller förstärkas:.....	8
Vilken förändring eller utveckling i arbetsmiljön är mest önskvärd?	11
Sammanfattande ord om arbetsmiljön.....	11
Kommentarerna från presentationen den 24 oktober.....	12
Analys av resultat	13
Slutsats och rekommendationer	18
Slutsatser	18
Rekommendationer	18
Definitioner och bilagor	21

Om uppdraget

Bakgrund och syfte

Myndigheten för arbetsmiljökunskap, Mynak, är en ny myndighet som startades den 1 juni 2018. Syftet med myndigheten är att fungera som ett nationellt kunskapscentrum inom arbetsmiljöområdet. I myndighetens uppdrag ingår att följa och främja kunskapsuppbyggnad om arbetsmiljöfrågor i EU och internationellt, att på nationell nivå sammanställa och tillgängliggöra kunskap om arbetsmiljö samt att utvärdera genomförande och effekter av arbetsmarknadspolitiken. I uppdraget ingår även att arbeta med frågor som rör företagshälsovård.

Sedan starten har myndigheten arbetat parallellt med att bygga upp verksamheten och att leverera sitt uppdrag. Under våren 2019 uppdagades att det fanns synpunkter på organisationens inre liv och i juni framkom att det hade gjorts en framställan till fackliga representanter om brister i arbetsmiljön inom myndigheten. Informationen till myndigheten inkom via skrivelser i media.

Myndigheten beslöt att dra igång olika initiativ och åtgärder för att komma till rätta med de frågor som hade lyfts gällande arbetsmiljön. En sådan åtgärd var bl a att göra en kartläggning av den organisatoriska och sociala arbetsmiljön och myndigheten gjorde därför en upphandling för att inhämta en oberoende part för genomförandet.

Sonder fick uppdraget att genomföra denna kartläggning av myndighetens organisatoriska och psykosociala arbetsmiljö (med utgångspunkt i aktuell lagstiftning och föreskrifter), samt att utifrån kartläggningen formulera rekommendationer om åtgärder för myndighetens systematiska arbetsmiljöarbete. Särskilt ska frågor om arbetsbelastning, bemötande och delaktighet belysas. Fokus ligger på nuläget (här och nu) samt framåt – vad vill vi förstärka och förbättra.

Syftet med kartläggningen är att ge myndighetens ledning och medarbetare en gemensam bild av sin arbetsmiljö, vad som fungerar bra och utvecklingsbehov.

Metod och tillvägagångssätt

Kartläggningen har genomförts uteslutande genom intervjuer av samtliga, vid uppdragets början, anställda vid myndigheten – såväl medarbetare som chefer. Totalt genomfördes 16 intervjuer varav 1 intervju med en anställd som slutade sin anställning strax efter starten av kartläggningen.

Intervjuerna skedde i samtalsform med ett antal öppna frågeställningar inom olika områden som stöd. Syftet med det var att möjliggöra att varje intervjuperson kunde lyfta det som de själva tyckte var viktigt, och inte känna sig begränsade att svara på ett visst antal frågor. Samtalen var konfidentiella för att möjliggöra öppna och uppriktiga svar och beskrivningar.

Som stöd i valet av frågeställningar och områden att ta med i kartläggningen utgjorde *Arbetsmiljöverkets föreskrift för Organisatorisk och social arbetsmiljö* (AFS 2015:4) samt professor Amy Edmonson vid Harvard Business School och hennes forskning kring *psykologisk trygghet*. I Arbetsmiljöverkets föreskrift definieras *organisatorisk arbetsmiljö* som villkor och förutsättningar för arbetet som inkluderar:

1. Ledning och styrning
2. Kommunikation
3. Delaktighet, handlingsutrymme,
4. Fördelning av arbetsuppgifter och
5. Krav, resurser och ansvar

Social arbetsmiljö definieras som villkor och förutsättningar för arbetet som inkluderar:

6. Socialt samspel
7. Samarbete och
8. Socialt stöd från chefer och kollegor

När det gäller det sociala samspelet är forskningen kring psykologisk trygghet särskilt intressant. Psykologisk trygghet innebär att jag som individ och som ingår i en konstellation ska kunna känna mig trygg att vara den jag är och kunna uttrycka åsikter utan att det får negativa konsekvenser. Det finns faktorer i den organisatoriska och sociala arbetsmiljön som påverkar den psykologiska tryggheten. Därför kan man anta att den psykologiska tryggheten i sig också är viktig för hur man upplever atmosfären på sitt jobb. Forskningen har också visat att psykologisk trygghet är viktigt för lärande och utveckling, vilket präglar den fas som myndigheten befinner sig i.

Frågorna i kartläggningen har också formulerats med inspiration från *Appreciative Inquiry* (David Cooperrider et al) – en styrkebaserad metod och ett sätt att ställa frågor för att driva förändring och utveckling. Genom att bygga på styrkorna skapas kraft och energi att ta itu även med sådant som behöver utvecklas eller förstärkas.

Fokus i kartläggningen var som tidigare nämnts här och nu samt framåt. Anledningen till detta är att det ofta finns olika syn på och uppfattning om det som har varit, och att komma till en gemensam bild kan ta mycket tid men som heller inte alltid är nödvändigt för att skapa ett lärande och en positiv utveckling. I kartläggningen har vi istället utgått ifrån att var och en har sina upplevelser, kunskaper och erfarenheter och kan, med utgångspunkt i det, beskriva sin syn på arbetsmiljön inom Mynak idag och vad som kan vara viktigt att förstärka eller utveckla framåt för välmående och framgång för alla medarbetarna inom myndigheten,

Resultaten från intervjuerna sammanställdes därefter på en övergripande nivå och presenterades för alla anställda för att stämma av och ge möjlighet till justering och komplettering.

Resultat från presentationen och analys av arbetet har sedan samlats i denna slutrapport inklusive slutsatser och rekommendationer för fortsatt arbete. Rapporten presenterades för ledning, HR, facklig representant och skyddsombud vilket också utgjorde uppdragets slut.

Avgränsning

Eftersom den organisatoriska och sociala arbetsmiljön i en organisation berör nästintill allt som finns i en organisation är det ofrånkomligt att det i samtal om arbetsmiljö kommer upp frågor, synpunkter och idéer som rör organisationens struktur och utformning. Då det redan pågår arbete inom Mynak med att se över sin organisationsstruktur har sådana frågor och synpunkter endast samlats in och analyserats i detta uppdrag kopplat till arbetsmiljön. Kartläggningens resultat kan förhoppningsvis oavsett detta användas för att förstärka eller på annat sätt bidra till det fortsatta arbetet med organisationsstrukturen.

I kartläggningsuppdraget har inte ingått att utveckla former för hur myndigheten ska arbeta mer systematiskt med sina arbetsmiljöfrågor (ett sådant initiativ pågår också redan inom Mynak) men väl ge rekommendationer till åtgärder som kan tas med i det systematiska arbetsmiljöarbetet.

Arbetsgång

Uppdraget har genomförts enligt följande steg och tidplan:

V 39	Uppstartsmöte 25 sept
V 40-41	Intervjudialoger
V 42	Sammanställning av intervjureultat och förberedelse av presentation
V 43	Presentation 24 okt
V 44	Summering och framtagning av slutrapport
V 45	Slutpresentation av uppdraget och dess slutrapport 8 nov

Resultat

Resultatet från kartläggningen beskrivs här i två steg. Först det som kom fram under själva intervjudialogerna. Därefter de reflektioner och kommentarer som gjordes när sammanställningen av alla intervjudialogerna presenterades för hela myndigheten den 24 oktober.

Resultatet visar på både områden i arbetsmiljön som upplevs övervägande bra och positivt, och områden som behöver utvecklas och förstärkas. Utöver detta har även förslag till fortsatt arbete samlats in som kan utgöra input till det systematiska arbetsmiljöarbetet inom myndigheten.

Sammanställning av intervjudialoger

Områden i arbetsmiljön som upplevs bra och positiva:



Figur 1 Områden i arbetsmiljön som är bra

- **Bra kollegor** – att det är ett bra gäng, bra bemötande överlag, kompetenta kollegor, lätt att få till möten och samarbeten i huvudsak.
- **Trivsel** – att i stort känner de flesta trivsel med varandra och sina jobb.
- **Nybyggaranda** – de flesta har angivit som skäl till att man valde att jobba på Mynak var att det är något nytt, inom ett viktigt område och att man såg att man kunde få bidra med sina erfarenheter och idéer.
- **Öppen dialog** – upplevs finnas i de flesta relationer i arbetet och när man träffas i mindre konstellationer.
- **"Planeringsdagarna"** – planeringsdagarna som genomfördes i nära anslutning till starten av denna kartläggning kommenterade flera som en väldigt positiv händelse. Det beskrevs som en helt annan atmosfär än de gemensamma personalmötena där det är mera tyst. Planeringsdagarna präglades av bra och

öppen dialog. Det visade på behovet att få vara och göra något tillsammans som en helhet.

- **Hög, varierad men hanterbar arbetsbelastning** – arbetsbelastningen varierar mellan individer och roller samt över tid under året. För ett par personer kan det ibland vara en väldigt hög arbetsbelastning. Man kan ställa sig frågan om detta är en positiv egenskap i en arbetsmiljö eller ej. Men då ingen uttryckte det som något negativt utan att det finns en upplevelse och känsla att det går att hantera om det skulle bli för mycket tar vi med punkten bland de områden som upplevs ändå som bra i nuläget. De flesta verkar känna att förutsättningar finns för att kunna prioritera och omprioritera när situationen kräver. I nuläget verkar heller inte all verksamhet vara igång till fullo av olika anledningar (personer har slutat, nya kommit in, uppdraget i sig har förändrats bl a). Men det kan vara viktigt att följa upp det här området lite mer i takt med att verksamheten utvecklas. Det kan vara särskilt viktigt vad gäller de som är ensamma i sina roller och inte naturligt kan lämna över till andra för att säkerställa avlastning vid eventuella höga arbetstoppar eller frånvaro.
- **Fritt och påverkansbart** – många lyfte att de känner som att det är mycket som är fritt och möjligt att påverka vad gäller sin arbetssituation. Arbetstiderna är ett exempel – flexibla arbetstider verkar uppskattas och fungera överlag. Individuella flexibla arbetstider behöver dock några gemensamma förhållningsregler för att säkerställa att samarbete och informationsutbyte kan ske på effektivt sätt.
- **Vilja och framåtanda!** – trots det missnöje som verkade finnas tidigare i organisationen och den mediabevakning som sedan följde verkar det i nuläget finnas energi och vilja, nästintill en förväntan på, att få fokusera framåt, att nu få saker och ting att ske i rätt riktning.

Områden som kan behöva utvecklas eller förstärkas:



Figur 2 Områden att utveckla eller förstärka

- Tilliten i gruppen

Tilliten i enskilda relationer verkar finnas men inte i helgrupp. När alla i myndigheten är samlade upplevde många att det blir tystare, att man inte riktigt vet vad man vågar lyfta upp, vad som eventuellt skulle komma ut i media etcetera

- Dialog och återkoppling

Det verkar finnas viss osäkerhet kring hur föra fram åsikter, om det är okej att föra fram åsikter eller inte, hur man ger återkoppling på bästa sätt, eller hur hantera andras åsikter på exempelvis ens egna jobb. Det verkar ha tidigare funnits en hel del åsikter men att det sedan har utvecklats, fram för allt i samband med att mediabevakningen av myndigheten startades, en viss försiktighet i nuläget vad gäller hur framföra och hur ta emot synpunkter och åsikter. I nuläget verkar det heller inte vara särskilt vanligt förekommande med bekräftelse (kollegor emellan eller mellan chef och medarbetare) vilket i sig kan bidra till att det inte känns helt tryggt att föra fram sin syn och idéer eller veta om det man gör är rätt.

- Möten (i helgrupp)

Nyligen har myndigheten återgått till att ha gemensamma personalmöten. Tidigare hade man under en period dessa möten i respektive enhet. Mötena i helgrupp beskrivs som tysta, mer monolog än dialog. Att ge information till alla samtidigt är ett viktigt skäl till att samla alla – inte minst under en uppbyggnadsfas där mycket är nytt och många aktiviteter i olika delar är i

gång. Även om dialog vid dessa mötestillfällen är önskvärda och efterfrågas verkar det i nuläget inte vara helt lätt att få till detta i de gemensamma mötena.

- Samarbete

Det kommer också fram att det finns behov av mer tvärfunktionella samarbeten inom myndigheten likväl som externt. Under sin relativt korta tid som myndighet och sin behändiga storlek till trots har avgränsade delar, så kallade silon, bildats. Flera nämner att jobbet skulle kunna genomföras smidigare och mer effektivt om allas kompetenser nyttjas mer optimalt. Ökat samarbete internt skulle också kunna bidra till ökad teamkänsla.

- Vi-känsla

Viljan att vara ett team, en myndighet uttrycks av många. Däremot verkar inte själva känslan av att vara ett gemensamt Vi finnas i nuläget. Det hänger förmodligen samman både med att arbetet tidigare varit uppdelat i separata funktioner och den, för många, bristande tilliten i helgrupp. Det missnöjet som flera nämner fanns tidigare kan förstås också ha bidragit till känslan av att man inte riktigt upplever sig vara ett team som går åt samma håll. Behovet av vi-känsla känns central och efterfrågat, inte minst på grund av det som varit och hänt tidigare inom myndigheten.

- Tydlighet i roller och uppdrag

Detta område ser ut att påverka arbetsmiljön mest i nuläget (utöver den pågående mediabevakningen). Tydlighet i roller är viktigt i alla organisationer. Men i en organisation som är under uppbyggnad och där tilliten inte är helt grundad blir det svårare att prioritera visavi varandras roller och uppgifter. Det är inte otydligt i ens egna roll utan mer i relation till varandra. Vilket mandat har jag i min roll och hur det står i relation till andras är inte helt tydligt för alla i nuläget. Inte heller vilka förväntningar som finns på varandras uppdrag. Det verkar som att de flesta utgår ifrån att allt är bra så länge inget annat sägs.

- Organisation

Arbete med att se över den befintliga organisationen pågår. I denna kartläggning framkommer att flera upplever den i nuläget som hierarkisk till viss del och platt till viss del. I vissa frågor är det långa beslutsvägar, i andra väldigt korta. Några konstaterar att de verksamhetsområden som finns i myndigheten är olika till sin karaktär såtillvida att de har olika puls och tillvägagångssätt, några är mer regelstyrda medan andra är mer upp till myndigheten att själva utveckla och forma. Det här tillsammans med otydlighet i roller och uppdrag skapar frågor om vilka beslut man kan fatta själv respektive vilka man behöver stämma av med andra och eller sin chef.

- Ledarskap

Det här området knyter an till de två ovanstående – Tydlighet i roller och uppdrag samt Organisation, Det finns en upplevelse hos en del att cheferna inte är tillgängliga eller synliga. Likaså finns även en upplevelse att ledningen inte står eniga i alla frågor finns i dagsläget. En del uppfattar att det ibland finns ett mer detaljstyrt ledarskap – att det ges synpunkter på alltför detaljerad nivå.

- Planering

Mer långsiktighet önskas. I nuläget sker mycket ad hoc. Några uttryckte det som att det behöver finnas någon riktning eller ram att hålla sig till men att man kan vara flexibel där inuti.

- Rutiner och arbetssätt

Mycket verkar finnas framtaget vad gäller rutiner och processer. En del verkar till och med vara klara och beslutade men att de inte har hunnit bli implementerade. Alla känner heller inte till det som är framtaget. Det är även oklart status kring några av rutinerna eller processerna dvs om de är klara och ska användas eller inte. På myndigheten tillämpas så kallad förtroendetid, det betyder att alla disponerar sin arbetstid så som de själva bedömer är lämpligt med hänsyn till deras roll och uppdrag. Många arbetar även på distans – under resa eller på annan ort eller lokal. Mycket har gjorts inom myndigheten för att utveckla digitala hjälpmedel. Det finns därför olika digitala verktyg att tillgå men det verkar även här inte vara riktigt tydligt för alla när man ska använda vilket verktyg. Det senare gäller framför allt när det gäller att kommunicera och dela information mellan varandra. Alla har inte heller utbildning i dessa verktyg vilket försvårar att verktygen används optimalt

- Lokalerna

Nästan alla har i kartläggningen nämnt på lite olika sätt lokalerna som myndigheten nyttjar. I nuläget delar myndigheten lokal med andra, betydligt större organisationer. Lokalerna är aktivitetsbaserade vilket innebär att olika områden och arbetsytor används för olika syften. Arbetsplatserna är flexibla varför de flesta sitter på olika ställen när de är på kontoret. Synpunkterna i nuläget är att man vill sitta tillsammans mer och att det känns viktigt i synnerhet i denna uppbyggnadsfas av myndigheten. Det framkommer även behov av att kunna anpassa arbetsplatsen än mer utifrån det arbete som ska utföras – fasta arbetsplatser för de som behöver de, rörliga för andra etcetera – men nära varandra så att man lätt kan se och mötas.

Vilken förändring eller utveckling i arbetsmiljön är mest önskvärd?

På frågan om vilken förändring eller utveckling i arbetsmiljön som man helst vill se kom nästan alla ovan nämnda områden upp igen:

- Lokalerna – mer tillsammans och mer ändamålsenliga
- Ledarskap – mer sammansvetsat, mer dialog och coachande
- Den interna dialogen - mer dialog, mer transparens/öppenhet, mer feedback
- Vi-känslan – mer samhörighet, mer måna och bekräfta varandra, mer ett team
- Planering – mer långsiktighet, mer samtal kring uppdrag, mål och målgrupper
- Tydlighet – former för dialog och information, mer tydlig styrning och ledning
- Samarbete – mer över organisatoriska gränser, nyttja samlade kompetensen till gemensam uppbyggnad
- Organisationen – platt men inför alltför platt
- Värdegrunden – förhållningssätt i denna uppbyggnadsfas/utvecklingsresa
- Varumärket – skapa förtroende för myndigheten

Under intervjudialogerna nämndes främst de tre sistnämna – organisationsöversyn, värdegrund/förhållningssätt och bygga varumärke. Arbete pågår dock redan även i flera av de övriga områdena som här nämns men det kom inte lika tydligt fram under intervjudialogerna.

Sammanfattande ord om arbetsmiljön

Varje intervjudialog avslutades med att var och en fick med egna ord (1-3 stycken) beskriva hur de upplever arbetsmiljön på Mynak i dag som ett sätt att få en samlad bild över nuläget.

Orden presenteras nedan i ett ordmoln för att visualisera denna nulägesbild.



Figur 3 Hur var och en beskriver arbetsmiljön i nuläget med 1-3 ord

Som framgår av ordmolnet ovan kan arbetsmiljön på Mynak i nuläget beskrivas som framför allt Rörigt, Otydligt, Utmanande men också Roligt och Kul. Mycket av det som upplevs negativt i nuläget kopplar många till den mediabevakning som pågår. Den skapar olust och oro. Flera uttryckte att de skulle vilja få känna sig stolta över organisationen de tillhör. Stoltheten finns men det är svårt att uttrycka externt till andra utanför myndigheten som undrar vad som händer när de har tagit del av det som kommer fram i media.

Kommentarerna från presentationen den 24 oktober

Överlag verkade alla känna igen sig i det som kommit fram i kartläggningen. Delar av resultatet knyter också an bra till det pågående arbetet med organisationsöversynen. Det pågår också arbete i det mesta som har lyfts i denna kartläggning. Mycket finns alltså redan gjort men är inte känt av alla.

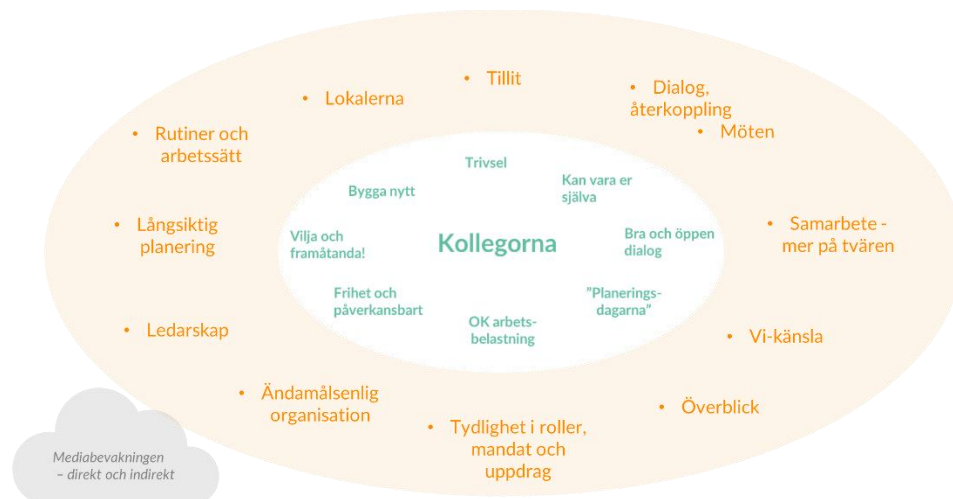
Ett tillägg till vad som behöver förstärkas eller utvecklas som kom upp under presentationen handlade just om detta dvs att utveckla **överblicken** (intranätet, teams etc.) för att få veta vad som är på gång, var alla är (om det är möjligt och finns behov att se eller veta) men även få överblick över det sammanhang myndigheten befinner sig i och den roll man där har.

Det kom också fram kommentarer om behov att hitta former för utvecklingsarbetet för att undvika att man i olika delar i verksamheten hittar på egna lösningar.

Vid presentationen konstaterades att det behövs tålamod och möjlighet till att pröva och ompröva, utvärdera och revidera. Allt behöver inte vara perfekt från början – ”good enough” kan vara lämpligt i vissa delar. Viktigt att ha med sig i den fortsatta utvecklingen av myndigheten.

Några reflektioner gjordes kring att de områden som uppkommit i kartläggningen går in i varandra. Några kommenterade ledarskapet och behovet av tydlighet respektive tillgänglighet som framkom i intervjudialogerna. Vad gäller tillgänglighet behöver det inte innebära att som chef behöver vara fysiskt på plats men väl tillgänglig och svara via telefon eller mejl. Det lyftes även att tydliggöra förväntningar borde gälla såväl ledarskapet som medarbetarskapet.

Analys av resultat



Figur 4 Reviderad bild över områdena i arbetsmiljön som lyfts i kartläggningen

Bilden ovan summerar de områden som idag fungerar bra och de områden som behöver förstärkas eller utvecklas vad gäller myndighetens arbetsmiljö. Bilden har kompletterats med Överblick (ett tillägg som kom från presentationen av intervjudialogerna) och mediabevakningen. Mediabevakningen har kommit upp i intervjudialogerna som att det påverkar atmosfären inom myndigheten på olika sätt. Genom att fokusera på och adressera övriga områden som framkommit i kartläggningen kan det förhoppningsvis stärka den kollektiva förmågan att hantera och förhålla sig till det som händer utanför myndigheten.

Såväl intervjudialogerna som dialogen i helgrupp när kartläggningens resultat presenterades, visar tydligt att det finns en positiv vilja och syn på den befintliga arbetsmiljön. Det som lyfts som mest positivt handlar mycket om upplevelser och förhållningssätt – det kulturella och relationella.

När det gäller områden som behöver förstärkas eller utvecklas handlar det både om kultur (tillit, dialog, möten, vi-känsla) och struktur (rutiner och arbetssätt, samarbete, planering, ledning och styrning, organisation, roller).

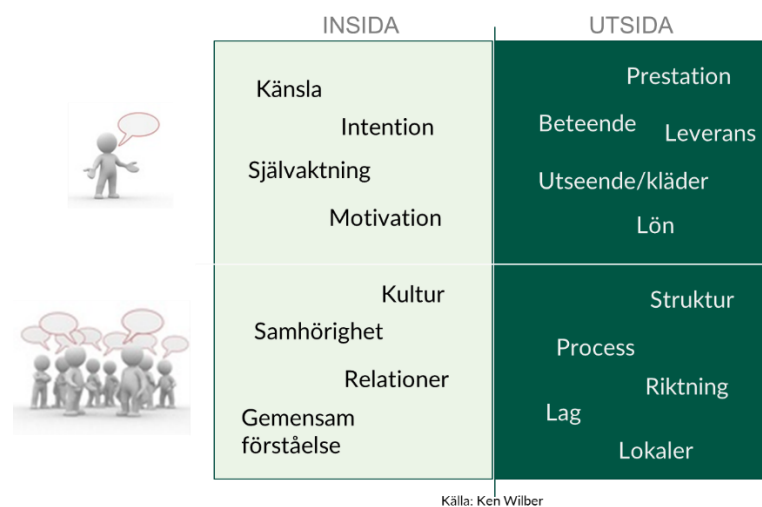
Några områden kan ses som både bra och positiva men skulle även kunna ses som utmaningar när det gäller den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Arbetsbelastningen är ett sådant område. En del nämner att den, från tid till annan är hög, men att det i nuläget upplevs som att det finns förutsättningar för att kunna påverka. Flexibla arbetstider ger frihet till medarbetare att själva lägga upp sina arbetsdagar. Men flexibla arbetstider kan också skapa svårigheter att få till samarbeten – vems kalender eller planerad arbetstid ska vara styrande? Några medarbetare är

SONDER

själva i sina roller – det kan skapa onödig stress att inte veta vem som kan avlasta vid eventuell frånvaro eller vid arbetstoppar. Även om det här inte har framkommit som något negativt idag, kan det som tidigare nämnts, vara viktigt att bevaka fortsättningsvis.

Många av områdena som lyfts fram i kartläggningen av arbetsmiljön går in i varandra. Exempelvis kan man se att samarbete bidrar till vi-känsla – ju mer vi samarbetar desto mer lär vi känna varandras områden och det knyter samman organisationen. Dialog och återkoppling som sker på ett öppet och uppriktigt sätt och att man mår om varandra bidrar till att bygga tillit. Roller och mandat kopplar till hur verksamheten behöver organiseras. På samma sätt som Rutiner och arbetsätt också gör. Sättet man organiserar verksamheten och vill utveckla den påverkar vilket ledarskap som behövs osv. Att områdena om lyfts i kartläggningen går in i varandra är på inget sätt konstigt – en organisation är ett system av olika delar som har kopplingar till och påverkas av varandra. Det kan dock vara viktigt att ha i åtanke då det i sig kan innebära att lösningar som utvecklas behöver ta in flera perspektiv och beroenden för att ge önskad effekt.

Det är relativt vanligt när det gäller organisationer att i utvecklings- och förändringsprocesser först och främst fokusera på det mest uppenbara och synliga, medan det inte finns lika mycket tid till att adressera andra frågor som är mer dolda men som likväl är viktiga för att lyckas och nå framgång. En modell utvecklad av författaren Ken Wilber visar på fyra perspektiv av en organisation – individ, grupp, insida och utsida. Modellen kan användas för att se och förstå olika händelser och situationer genom att betrakta dem utifrån dessa fyra perspektiv. Framför allt kan modellen hjälpa till att påminna om aspekter som kanske inte annars naturligt kommer fram.

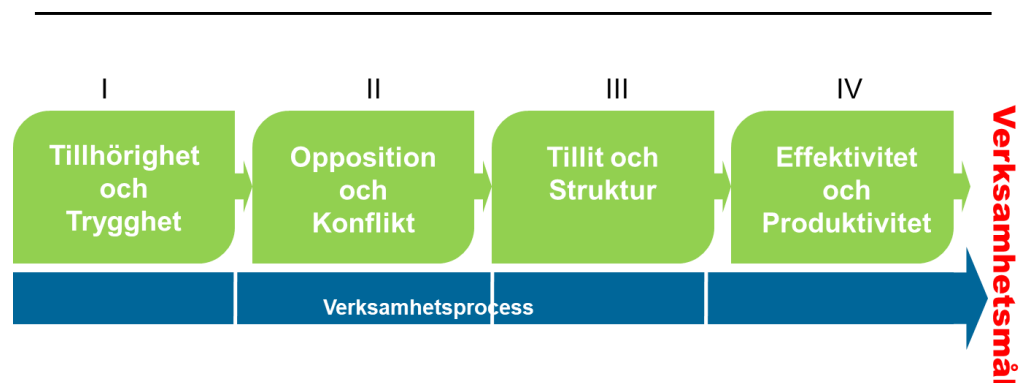


Figur 5 Fyra viktiga perspektiv i organisationer

Kartläggningen av arbetsmiljön visar på behovet att arbeta vidare med alla de här perspektiven i det fortsatta utvecklingsarbetet. Från intervjudialogerna kan man ana att fokus i myndighetens uppstart förmodligen har legat mer på det yttre – struktur, processer, lokaler, prestationer och leveranser – snarare än på det inre, det mer osynliga men som finns – kulturen, relationerna, samhörighet, gemensam förståelse, känsla och motivation. Man kan ställa sig frågan att om man hade startat med mer fokus på de inre perspektiven, hade det gett en annan utveckling för myndigheten?

Om man tittar på myndigheten som en grupp kan det i sammanhanget även vara intressant att se var myndigheten befinner sig i sin grupputveckling. I kartläggningen kommer ju teamkänslan och ett gemensamt Vi upp som ett viktigt område. Susan Wheelan har, i sin metaforskning om grupper utveckling, tagit fram en modell som kan ge några tankar och insikter – the Integrated Model of Group Development. Var man befinner sig som grupp säger också något om den atmosfär och arbetsmiljö som omger gruppen och vad som blir viktigt för att utvecklas från grupp till ett effektivt och välfungerande team.

Modellen visar på de faser en grupp individer går igenom i sin utveckling. Alla grupper går igenom de flesta faserna – få når den fjärde fasen utan hjälp eller stöd utifrån. Det är också så att en grupp kan röra sig fram och tillbaka bland faserna beroende på vad som händer med gruppen och dess medlemmar. Det är fullt naturligt i synnerhet i verksamheter som är i utveckling eller någon form av förändring. Nedan följer en kort beskrivning av de olika faserna.



Figur 6 Integrated Model of Group Development, Susan Wheelan

I första fasen är medlemmarna framförallt fokuserade på acceptans och tillhörighet. Ledaren blir betrodd och beundrad. Här är det viktigt med mål och struktur samt öppen kommunikation.

I den andra fasen har gruppen blivit lite tryggare, olikheter tillåts komma fram. Medlemmarna börjar utmana varandra och ledaren. Subgrupper och koalitioner bildas. Mål och roller börjar ifrågasättas. Här behöver man uppmuntra sakkonflikterna (undvika att de blir till personkonflikter) och lösa dem genom att uppdatera mål och

SONDER

roller i den utsträckning som är lämplig. I annat fall kan missnöje börja gro, öppen konkurrens infinna sig och syndabocker utses.

Kommer man igenom konfliktfasen går man in i den tredje fasen som kännetecknas av tillit och ökad klarhet om mål och roller. Tilliten ökar som resultat av konfliktlösningen. Konsensus uppnås oftare, kommunikationen mer flexibel och subgrupper mindre hotfulla. Medlemmarna blir mer hängivna teamets mål. Mindre spretiga diskussioner utan mer dialog kring vad man kan göra tillsammans. Mer mogna beslutsprocesser. Allt är inte på plats men tillräckligt för att komma vidare. Här sätts grunden, dvs justeringar i strukturerna, som man har och använder i nästa fas.

I den fjärde fasen är man som mest effektiv och produktiv. Enligt Susan Wheelan är det få team som lyckas nå ända fram till denna fas, i alla fall inte utan hjälp. Men de team som lyckas, där visar det sig direkt på resultatet – de blir mer framgångsrika och mer välmående. Här är mål och roller klara och tydliga. Roller och uppgifter fördelas efter kompetens. Öppen kommunikation, alla blir hörda. Subgrupper som uppstår är funktionella och flexibla. När de inte behövs upplöses de naturligt. Fasen präglas av energi, trivsel och arbetstillfredsställelse! 80% av tiden är effektivt arbete – ägnas åt det som ska göras.

Går det att se var Mynak är i sin grupputveckling? För att kunna säga säkert behöver tester göras men det är nog tämligen säkert att påstå att myndigheten har befunnit sig i den andra fasen – Opposition och konflikt. Frågan är om gruppen är igenom den och i rörelse mot den tredje fasen – Tillit och struktur? Eller befinner man sig i den första fasen, Tillhörighet och trygghet – med tanke på att flera har lämnat och nya har tillkommit? Det är ingen fara oavsett vilket. Det är bara bra att känna till och ha med sig i för att fokusera på rätt saker i det fortsatta arbetet.

Forskning på senare tid kring framgångsrika team visar på ett område som är särskilt viktigt för att ett team ska fungera optimalt, nämligen psykologisk trygghet. Psykologisk trygghet i en grupp har man när de individer som ingår i gruppen känner att de kan vara sig själva och uttrycka sina åsikter utan att det för med sig några negativa konsekvenser.

I forskningen kring psykologisk trygghet, som Amy Edmonson har gjort, föreslås fem faktorer att kunna bidra till en hög nivå av psykologisk trygghet (nota bene att några samband är klarare och har mer stöd i forskningen än andra). Dessa beskrivs i tabellen nedan:

1. Ledares beteende	En chef som är öppen, coachinriktad, tillgänglig, personligt engagerad, lätt att närma sig och visa tolerans för misstag skapar psykologisk trygghet.
2. Tillits- och respektfulla relationer	Om relationerna mellan medlemmarna i ett team präglas av tillit och respekt ökar chanserna för psykologisk trygghet.

3. Forum för reflektion	Om det finns forum som medvetet skapats för att medlemmarna i ett team ska kunna öva sina färdigheter och reflektera över resultatet utan att de behöver agera i verkligheten kan den psykologiska tryggheten öka.
4. Organisatoriskt stöd	Om teamet får det stöd och de resurser de behöver främjas den psykologiska tryggheten genom att det minimerar osäkerheten för individerna. Om man upplever en mer rättvis fördelning av resurser blir man mindre defensiv.
5. Dynamiken i teamet	Formella maktförhållanden påverkar hur teammedlemmarna uppfattar relationerna på arbetsplatsen och vilka risker som kan uppstå mellan olika roller. Även informella maktfördelningar, gruppdynamik och hur teammedlemmar interagerar med varandra påverkar den psykologiska tryggheten.

Tabell 1 Faktorer som enligt kan påverka den psykologiska tryggheten

Alla dessa fem faktorer som nämns här kommer också upp i kartläggningen av Mynaks arbetsmiljö bland de områden som behöver förstärkas och utvecklas. Det skulle kunna tyda på att det framför allt är den psykologiska tryggheten som behöver få extra fokus inom myndigheten. Det blir viktigt för organisationen att samlas kring och finna styrkan i det gemensamma.

Tittar vi på kartläggningens resultat i relation till vad som anges i de föreskrifter och vägledningar som Arbetsmiljöverket har tagit fram när det gäller organisatorisk och social arbetsmiljö så är det några saker som kan vara av särskild vikt att ta med och fortsätta bevaka i myndighetens systematiska arbetsmiljöarbete:

- *Arbetsbelastningen.* Möjligheter till hur prioritera och få avlastning vid arbetstoppar kan vara viktigt att klargöra. Regelbundna retrospektiv och feedback kring arbetsprocesser och resultat för att skapa lärande och möjlighet att förebygga att ohälsosam arbetsbelastning uppstår.
- *Arbetsinnehåll.* Förväntningar på varandras roller och uppgifter samt befogenheter behöver också klargöras. Var och en vet vad de ska göra men det är i relation till och samspel med andra som oklarheter behöver lösas.
- *Arbetsid.* Myndigheten tillämpar förtroendetid. Det kan vara värt att föra ett resonemang kring vad det innebär och finna gemensamma regler eller förhållningssätt för att underlätta samarbete och minimera risk att återhämtning inte sker i tillräcklig utsträckning när så behövs.

Under kartläggningen har inget framkommit som indikerar att någon form av *kränkande särbehandling* förekommer. Dock har det här och var nämnts om vikten av bemötande – att man behandlar varandra respektfullt och inte exkluderar någon eller bryskt avbryter varandra. Det här kan mer höra till allmänna förhållningssätt och värderingar och kan därmed ingå i arbete med värdegrund.

Slutsats och rekommendationer

Slutsatser

Det blev tydligt redan under intervjudialogerna att myndigheten som organisation men även som grupp är på ett annat ställe i nuläget än vad som var fallet före sommaren då missnöje lyftes externt via fack och media. Oklart dock om det här är ett läge där organisationen pustar ut eller om det är ett läge där ni har tagit er igenom och gått in i en ny fas i utvecklingen.

Det finns vilja och många kloka insikter men framför allt erfarenheter, både från myndighetens egen resa men även från andra organisationer (inte minst andra verksamheter som byggts upp från grunden som några medarbetare har med sig), som bådär för en positiv utveckling av organisationen och arbetsmiljön.

Det finns områden som kan behöva adresseras något mer inledningsvis – vi-känsla, dialog samt forum och former för samarbete. Denna grund behöver finnas för en hälsosamt hållbar arbetsmiljö men också för att kunna tillvarata all kompetens som finns på bästa möjliga sätt och driva myndighetens utveckling framgångsrikt.

Av det som redan har gjorts behöver det komma mer till allmän kännedom och börja användas alternativt byggas vidare på. Viktigt både för de som har varit med längre i organisationen (motiverande att kunna se att saker tas vidare) men också för de nya (komma snabbare fram när det finns något att utgå ifrån). Men också viktigt att inse att ni behöver hitta andra lösningar och tänk än vad som har varit tidigare. Så även det som redan har utvecklats och gjorts behöver anpassas till nuvarande förutsättningar och läge. Det finns också anledning att i samband med arbetet med organisationsstrukturen se över vilket ledarskap som blir viktigt.

Den stora slutsatsen är nog ändå att arbetsmiljön i nuläget är bättre än vad den har varit men att det blir viktigt att oavsett fokusera på att utvecklas till ett team och klargöra mål, processer och roller.

Rekommendationer

Mycket arbete är redan igång eller i startgroparna som adresserar flera delar av det som har framkommit i denna kartläggning. Givet den energi och de erfarenheter som finns kollektivt i myndigheten finns all anledning att tro att de pågående initiativen kommer att lösa ut många frågor eller oklarheter.

Rekommendationerna här kommer förmodligen mer förstärka det som redan är igång inom myndigheten än visa på helt nya behov. Men genom att rekommendationerna ges både med utgångspunkt i vad som kommit fram i kartlägningsarbetet och med ett utifrånperspektiv kan de förhoppningsvis ge värdefull input i det fortsatta arbetet.

Rekommendation 1. Utveckla former för dialog och hur tänka tillsammans

Viktigast av allt blir att arbeta bort rädslan eller osäkerheten kring olika åsikter och hur hantera dessa. Det behöver skapas forum och former för att välkomna och nyfiket utforska de olika erfarenheter och perspektiv som finns kollektivt inom myndigheten samt bygga nya, gemensamma lösningar och erfarenheter. Utveckling som företeelse handlar om att kunna urskilja och integrera olikheter. Grupper som kan göra detta och dela ny information blir framgångsrika! Det blir viktigt att uppmuntra helhetsperspektiv i framtagning av olika lösningar. Gärna att försöka hitta en lösning på flera problem. Här får gärna förhållningssättet vara att saker och ting får övas, prövas och omprövas. Metoder som Open Space eller Cafémotell som uppmuntrar kreativa dialoger är några exempel som är bra att använda. Men viktigast är nog se till att ha separata möten för detta ändamål.

Rekommendation 2. Arbeta med långsiktiga prioriteringar, utveckla självledarskap och inför involverande beslutsprocesser

I en organisation som starkt präglas av nybyggaranda blir det viktigt att kunna ha en riktning att utgå ifrån och att kunna prioritera och omprioritera utan att kväva den kreativa och skapande glöd som finns. Framför allt är det viktigt att kunna både jobba långsiktigt och agera i nuet. Därför behöver kanske fokus ligga mer på prioriteringar som vägledning och lärande uppföljningar för att kunna justera eller omprioritera allt efter. För att få utväxling på den kompetens som finns och få snabbare effekt av de ansträngningar som görs är det lämpligt att som organisation gå mer mot ett självledarskap. Det innebär att som medarbetare veta och känna att man har de mandat man behöver för att kunna ta ansvar och utföra sitt åtagande på bästa möjliga sätt och i samspel med andra. Självledarskap förutsätter samspel – att tillsammans verka för helhetens bästa, att bidra med olika fokus och perspektiv, att ta ansvar för att utveckla relationer – och bibehåller högt engagemang. Välj gärna metoder (t ex beslutdialog) där alla röster får komma fram och där fler blir delaktiga i de beslut som påverkar dem och eller som de har kunskap om.

Rekommendation 3. Satsa på transparens och överblick med hjälp av digitalt stöd

I uppbyggnad och utveckling behöver mycket ske parallellt. Alla kan inte vara med i allt. Då blir det viktigt att bygga en ändamålsenlig plattform som möjliggör att hitta och dela information. Verktyn som väljs behöver alla få en utbildning i – annars riskerar de inte användas i önskad utsträckning. Hellre välja några få, enkla och som är lätt att föra information mellan att pröva och sedan kan successivt byta ut i den takt som den digitala mognaden och arbetssätten ökar. Undvik komplicerade regler för användandet utan satsa mer på enkla riktlinjer som är lätta att förstå och komma ihåg. Se de digitala hjälpmedlen som komplement till fysiska möten och samarbetsformer samt klargör gärna när det digitala är att föredra framför det fysiska arbetssätten och tvärtom.

Rekommendation 4. Inför regelbundna retromöten för återkoppling och lärande

Separera möten som ska handla om information och möten som innebär att gemensamt skapa resultat. Det kräver olika energi och kraft vilket kan vara svårt att växla över till vid ett och samma möte. Utveckling utan att med jämna mellanrum reflektera och utvärdera det som har varit och gjorts riskerar att ta längre tid eller påverka resultatet negativt. Att ha så kallade retromöten (dvs möten där man tittar tillbaka på sådant som redan har skett) med jämna mellanrum gör det möjligt att dela såväl framgångar som saker som inte gått som det var tänkt. Retromöten kan vara av enkla karaktär som exempelvis PMI (Plus, Minus, Intressant) eller lite djupare genom reflekterande team. Det här bygger bort eventuellt prestigetänk och öppnar upp för psykologisk trygghet och tillit. Det bör vara fokus på att fira lärande till att börja med och inte bara prestationer, och hellre teamnivå än individnivå.

Rekommendation 5. Kombinera SAM med korta, individuella temperaturmätningar

Att arbeta systematiskt med sin arbetsmiljö innebär att löpande följa upp hur arbetsmiljön fungerar, identifiera risker och genomföra åtgärder på sådan som behöver korrigeras eller förebyggas. Som ett komplement kan det vara bra att genomföra enkla, snabba temperaturmätningar på individnivå för att få en uppriktig bild av läget. Webbaserade verktyg som &frankly eller liknande där man enkelt och anonymt kan svara på några korta frågor kan vara av vikt särskilt nu när myndigheten som grupp är ny och pustar ut efter en mer konfliktfylld fas.

Definitioner och bilagor

Definition av organisatorisk och social arbetsmiljö (enligt AFS 2015:4):

Organisatorisk

- Ledning och styrning
- Kommunikation
- Delaktighet, handlingsutrymme
- Fördelning av arbetsuppgifter
- Krav, resurser, ansvar

Social

- Socialt samspel,
- Samarbete
- Socialt stöd från chefer och kollegor

I föreskriften lyfts även områdena Arbetsbelastning, Arbetstid och Kränkande särbehandling.

Definition av psykologisk trygghet:

"A shared understanding by members in a team that the team is safe for interpersonal risk taking" (Amy Edmonson, professor vid Harvard University)

Psykologisk trygghet innebär att kunna ge uttryck för allt som man som individ är utan att det kommer tillbaka på ett negativt sätt

Bilagor:

1. Intervjumall
2. Bilder och dokumentation från presentationen den 24 oktober