

Bygg en arbetsplats med människan i centrum

BroadVoice handlingsplan för positiv ändring

Juni 2025



Inledning

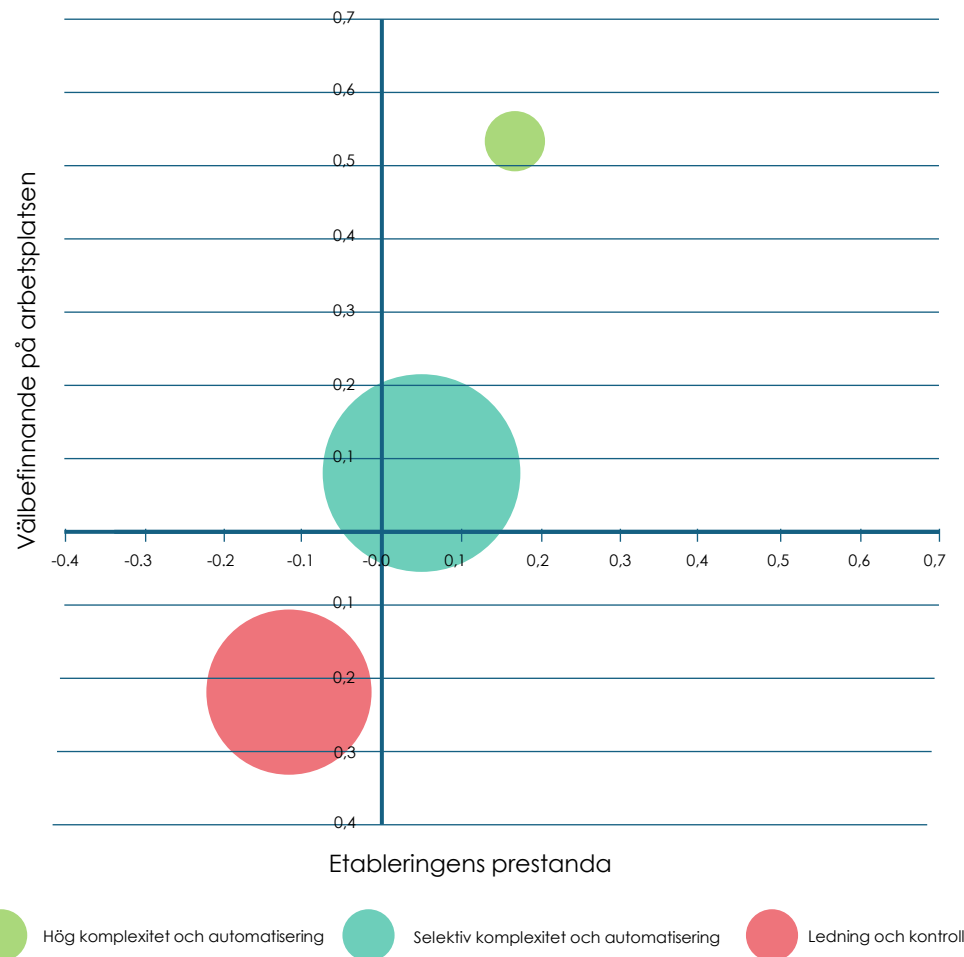
Varför en europeisk handligaplan?

Forskningsresultat och många organisationers praktiska erfarenheter visar att det är **möjligt att samtidigt skapa bra resultat, större innovationsförmåga och bättre kvalitet i arbetslivet. Nyckeln ligger i att införa arbetsmetoder som hjälper arbetare** på alla nivåer att vara mycket självständiga, arbeta i självorganiserade team, lära sig och utvecklas och ta med sig sina idéer till arbetet.

Ändå har denna enorma mängd teori och erfarenheter liten inverkan

på de flesta europeiska företagen och organisationerna i den offentliga sektorn. Flera undersökningar visar att endast en liten andel av de europeiska arbetsplatserna tillämpar dessa metoder systematiskt i hela organisationen. **Titta** på följande resultat, som baseras på 2019 års *European Company Survey* med cirka 20 000 europeiska arbetsplatser:





Som du kan se är arbetsplatser där arbetarna har ett arbete med större självständighet i kombination med regelbundna möjligheter att ta sig an nya utmaningar ("Hög komplexitet och självständighet") betydligt bättre än de andra när det gäller verksamhetens resultat **och välbefinnande på arbetsplatsen**. Men titta sedan på de olika cirklarnas respektive storlek. **Arbeten med hög komplexitet och självständighet förekommer endast på 6 % av arbetsplatserna i Europa.**

Det innebär en betydande förlust av ekonomisk tillväxt och innovation, och ett slöseri med mänsklig potential och välbefinnande. Det är förvånande att detta misslyckande med att förverkliga den ekonomiska och sociala potentialen inte tas upp i större utsträckning av beslutsfattare, arbetsmarknadens parter, företag och andra intressenter i hela Europa.

Källa: <https://www.eurofound.europa.eu/en/surveys/european-company-surveys/european-company-survey-2019>

Resultaten från **BroadVoice-projektet** pekar på begränsad kunskap och medvetenhet bland flera aktörer, inte minst fackföreningar och arbetsgivarorganisationer. Naturligtvis finns det örar av god praxis i Europa, och dessa har varit avgörande för att forma tankarna bakom denna handlingsplan.

BroadVoice skapades för att försöka **minska klyftan mellan faktabaserad praxis och gängse praxis** på företagsnivå, och för att skapa en bättre förståelse bland företagsledare och sociala partners för "vad som fungerar" i praktiken. **Den här handlingsplanen är en guide för praktiker som bygger på våra resultat.**

Levandegör forskningsresultaten



Så hur borde företagets beslutsfattare, förändringsledare och fackföreningar navigera i den stora och växande mängden forskningsresultat som går tillbaka åtminstone så långt som till 1950-talet? Och hur borde de lära sig av erfarenheterna från europeiska företag och andra organisationer som har lyckats uppnå dessa win-win-resultat för både affärsresultat och arbetarnas välbefinnande?

Begreppet **arbetsplatsinnovation** utvecklades först för att hjälpa till att förstå dessa teorier och erfarenheter. Det kan förstås som förändringar i arbetsorganisation, arbetsrelationer och teknik som bygger på att arbetskraften får större inflytande. Arbetsplatsinnovation är ett systemiskt ramverk som bygger på forskningsresultat, men det är handlingsinriktat och ansett för organisatoriska beslutsfattare och förändringsledare.

Trots att de skiljer sig åt i storlek, sektor och nationell kontext så har organisationer som uppnår exemplariska resultat, höga innovationsnivåer och fantastiska arbetsliv vanligtvis en sak gemensamt: jobb och arbetsplatser där arbetare på alla nivåer använder och utvecklar hela sitt utbud av färdigheter, kunskap och kreativitet i sitt dagliga arbetsliv. Nyckeln till detta är **direkt deltagande** – att låta arbetarna bestämma hur deras arbetsuppgifter ska utföras och att hjälpa dem delta i beslutsfattande, problemlösning, kontinuerlig förbättring, innovation och lärande.

Men arbetarnas inflytande i form av **representativt deltagande** spelar en viktig roll. I organisationer som verkligen samarbetar med fackföreningar och anställda kan det uppstå partnerskapsforum där arbetstagarnas tysta kunskap och

erfarenhet blandas med de högsta chefernas strategiska insikter och prioriteringar, vilket leder till nya synergier och kreativa resultat.

Som vi kommer att se i **fallstudierna** från Irland, Italien och Sverige kan dessa forum både driva på införandet av direkt deltagande och säkerställa att de är motståndskraftiga mot externa chocker.

BroadVoice-metoden

Två frågor kvarstår: hur går organisationer över från traditionella former av arbetsorganisation och "lednings- och kontroll"-ledarskap till innovation på arbetsplatsen? Och vilken roll spelar arbetsmarknadsrelationerna när det gäller att stimulera, tillföra resurser och upprätthålla denna förändring?

Vi börjar med den roll som marknadsrelationerna spelar.

Kooperativa arbetsmarknadsrelationer skapar större förtroende mellan ledning och arbetstagare, och kan leda till ett klimat där förändring och innovation sker genom dialog snarare än konflikt. I ett sådant klimat kan man också se arbetstagarna själva som drivkrafterna bakom förändringar på arbetsplatsen och ta tillvara deras idéer om nya arbetsmetoder.

Men arbetstagarrepresentanterna måste

också behålla ett kritiskt perspektiv som prioriterar främjandet av arbetstagarnas intressen framför ledningens krav. Detta har beskrivits som "det nya kollektiva förhandlandet", där frigörandet av arbetstagarnas talang och kreativitet görs beroende av påtagliga förbättringar av arbetslivskvaliteten, särskilt genom direkt deltagande.

I länder som Sverige är det sedan länge etablerade och lagstadgade samarbetsmönster på företagsnivå som skapar förutsättningar för direkt deltagande. Samarbetskommittéer för samman chefer och fackföreningar, både för att möjliggöra deltagande modeller för den dagliga ledningen och för att skapa samförstånds lösningar för förändringar på arbetsplatsen med positiva resultat för både arbetare och företag. Den lagstadgade regleringen av relationerna mellan arbetsmarknadens parter garanterar

dock inte i sig att partnerskap på arbetsplatsen får stor spridning.

Arbetsplatspartnerskap är relativt ovanliga i länder där de saknar lagligt stöd. Men i exempelvis Irland finns det fall där partnerskapsavtal på arbetsplatsen upprättas från grunden, designat som ett speciellt sätt att bygga upp de nödvändiga grundförutsättningarna för direkt deltagande. Irlands största fackförbund, SIPTU, skapade Institutet för utveckling av tjänster för främjande av anställda (IDEAS) för att införa nytänkande på arbetsplatsen till ömsesidig nytta för anställda och ledning genom företagsintern handledning, träning och forskning.

De irländska, italienska och svenska fallstudierna visar att fackföreningarna aktivt kan driva införandet av direkt deltagande, ibland genom befintliga

partnerskapsforum och på andra håll genom att inrätta nya samarbetskommittéer mellan fackföreningar och arbetsgivare. Även här är man beroende av ett förtroendefullt klimat på arbetsplatsnivå.

Även om det finns andra guider och berättelser om införandet av deltagande former av arbetsorganisation så är det **den här handlingsplanens specifika syfte att erbjuda ett praktiskt tillvägagångssätt för människocentrerade ändringar, grundade i samarbetspartnerskap på arbetsplatsen.**

Steg 1

Skapa ett gemensamt forum för arbetare och företagsledningen

1

Viktiga beslut diskuteras öppet med arbetarna, och återkoppling påverkar utfallet

2

Arbetarna representeras på ett effektivt sätt i diskussioner med ledningens representanter

3

Forumet främjar direkt deltagande och arbetarnas engagemang i innovation

4

Delat lärande mellan fack, arbetare och ledning är en del av organisationskulturen

Det finns många skäl till att arbetarnas kunskaper, insikter och åsikter från alla nivåer i organisationen bör tas tillvara av ledningsgrupper och styrelserum, inte minst för att det leder till bättre beslutsfattande.

Arbetarens röst beskriver hur strategiska prioriteringar och beslutsfattande på högre nivåer anpassas till arbetarnas praktiska kunskaper, erfarenheter och engagemang i hela personalstyrkan. Det förenar direkt deltagande genom till exempel självstyrande team och förbättringsgrupper med representativt deltagande i form av forum för arbetarna eller partnerskap mellan fack och ledning.

Partnerskap mellan ledning, arbetare och fackföreningar kan se ut på många olika sätt, men kräver alltid öppenhet, insyn och tvåvägskommunikation. Det kan åtminstone vara ett effektivt verktyg för positiva relationer mellan arbetsmarknadens parter som minimerar konflikter och motstånd mot förändringar genom att säkerställa tidiga samråd om löner och villkor, ändringar i anställningen och organisatoriska omstruktureringar. Partnerskapsforum strävar efter resultat som både organisationen och arbetarna vinner

på, och skapar tillfällen och platser där högre chefer och fackföreningar eller arbetstagarrepresentanter kan träffas för att ta itu med stora frågor i ett klimat av öppenhet och förtroende.

Erfarenheterna från Irland visar att partnerskap på arbetsplatsen inte ersätter fackföreningarnas traditionella förhandlingsroller. Vissa forskare använder begreppen 'boxning' och 'dans' som metaforer för konfliktfyllda och samarbetsinriktade arbetsmarknadsrelationer och menar att effektiva fackföreningar på ett skickligt sätt kan kombinera aktiviteter inom båda dessa områden, som bör ses som ömsesidigt stödjande och inte som en avvägning. I många företag uppvisar de fackliga företrädarna en viss skicklighet när det gäller att röra sig mellan förhandlingssituationer och samarbetsforum på arbetsplatsen.

Titta på de inspirerande [fallstudierna](#) från Irland, Italien och Sverige, där det framgår hur och varför partnerskapsforum inrättades och vilka åtgärder de vidtog för att driva innovation på arbetsplatsen framåt i sina organisationer.



Skapa ett forum för samarbete

Erfarenheter från flera BroadVoice-länder visar hur stora fördelar för anställda och ledning kan uppnås genom partnerskap på arbetsplatsen. Men att föra samman arbetstagarrepresentanter och chefer för första gången kräver noggrann eftertanke och förberedelse. Du måste kunna förutse eventuell oro, brist på självförtroende och skepsis från båda sidor. Människor måste veta att de kan tala öppet och utan rädsla för repressalier.

Ärlig och öppen återkoppling från arbetare i frontlinjen kan vara obekvämt att höra för ledningen. Frestelsen att ifrågasätta relevansen i återkopplingen kan vara stark, men måste undvikas om forumets legitimitet inte ska undergrävas. Att lyssna effektivt och ställa konstruktiva frågor är viktiga färdigheter för forumets medlemmar.

En viktig regel för ett framgångsrikt partnerskap är att 'det bästa argumentet vinner, oavsett vem som framför det'.

Anlitande av extern expertis kan göra stor skillnad när det gäller att undvika

fallgropar och etablera god praxis. Flera **fallstudier** från BroadVoice visar på viktiga fördelar när ledningen, facket och de anställda i ett forum utbildar sig tillsammans och utforskar principerna för teamarbete, problemlösning i samarbete och emotionell intelligens, samt 'lära genom att göra' med praktisk tillämpning av koncepten.

Fackföreningar och arbetsgivarorganisationer i länder som Sverige kan bidra med betydande expertis och resurser till processen för att inrätta ett partnerskapsforum, särskilt genom partnerskapsorgan såsom Produktionslyftet och **Suntarbetsliv**, som bygger på nationell erfarenhet som sträcker sig över flera decennier. Även på Irland, vilket framgår av fallstudierna av FSW Coatings och Kirchhoff Automotive, genomfördes omfattande träning av **IDEAS** (en avknoppning från SIPTU, Irlands största fackförening), där representativt och direkt deltagande sömlöst blandades för att uppnå positiva resultat för ledningen och de anställda. Statliga organ såsom **Anact** (Frankrike) eller **Scottish Enterprise** kan eventuellt

hjälpa till med teknisk expertis eller bidrag.

På andra håll kan träningen ges av specialiserade konsulter, vilket i så fall kräver noggranna förberedelser:

- Välj din konsult med omsorg. Se till att de har erfarenhet av att arbeta med fackföreningar och anställda såväl som med ledningen, och att de kan underlätta förändring "nerifrån och upp" snarare än att leverera teknokratiska eller mycket normativa styrande modeller.
- Var tydlig med hur framgång ser ut. Kom överens om konkreta resultat med forumets medlemmar redan från början.
- Kom överens om en tydlig uppdragsbeskrivning för den tilltänkta konsulten innan du ber dem att lämna anbud, inklusive riktlinjer för både process och resultat.
- Involvera alla parter i urvalsprocessen och säkerställ insyn i det slutliga valet.

Att ge arbetarrepresentanterna tillräckligt med betald ledighet från arbetet och se till att partnerskapsforumet prioriteras av ledningen är avgörande för framgång.

Det kan också vara viktigt att se till att partnerskapsaktiviteter prioriteras i sådana resultatmål som KPI:er. Otillräcklig prioritering är en viktig orsak till att partnerskapsforum fungerar dåligt eller misslyckas.

Framgångsrika forum för partnerskap

- **Stöd arbetarnas representanter.** Gör rollen attraktiv genom att ge representanterna tillräckligt med tid och resurser för att utföra sin roll på rätt sätt - snarare än att göra det till en börda som de måste bära på sin egen tid.
- **Träna tillsammans** för att skaffa kunskap och färdigheter som gör forumet effektivt och hållbart.
- **Definiera grundregler och tillämpa dem konsekvent.** Här är ett exempel från ett partnerskapsforum:
 - Detta är en ömsesidig process.
 - Dela idéer och information snarare än att ge råd
 - Var beredd att lyssna på kritik mot dig själv
 - Erkänn tidigare misstag
 - Alla kommentarer ska vara konstruktiva
 - Använd teori för att stödja ett påstående
 - Behåll lugnet och ropa inte.
- **Börja och sluta längst ner.** Arbetarrepresentanterna behöver tid och utrymme för att engagera kollegorna i reflektion och dialog om arbetsfrågor, inklusive kommande utmaningar, företagspolicyer och egna idéer om förbättringar. De måste också ta med sig frågor från forumet tillbaka till arbetarna. Tillgång till möteslokal, skrivtavlor och andra resurser är ovärderlig. Utan denna bro till hela arbetsstyrkan blir era partnerskapsforum snart inaktuella.
- **Identifiera mål och avgränsningar.** Var tydlig med hur forumet passar in i organisationens beslutsstruktur och definiera dess ansvarsområde.
- **Var fantasifull.** Ha roligt, var kreativ och låt aldrig mötena bli tråkiga.
- **Hitta snabba vinster** för att visa alla att det fungerar. Men visa att ni också kan ta itu med knepiga frågor tillsammans.
- **Sätt inte upp 'kafferast och toatid' på dagordningen.** Partnerskapsforum kan låsas fast i ändlösa diskussioner om mindre frågor som kan lösas bättre på annat håll.
- **Förstå skillnaden mellan boxning och dans.** Vissa frågor kan fortfarande leda till kontroversiella förhandlingar mellan ledningen och arbetstagarrepresentanterna, men partnerskapsforumet är inte rätt plats att göra det på. Spara stridsfrågor till någon annan mötestyp och fokusera på potentiella win-win-resultat.
- **Lär dig av andra.** Etablera kontakt med andra organisationer som prövar olika sätt att arbeta med partnerskap.
- **Förutse motgångar.** Det är mycket osannolikt att partnerskapsarbetet alltid kommer att fungera smidigt. Förändring är en stökig process och om du märker att den inledande entusiasmen och spänningen börjar avta så ska du veta att detta är vanligt. Om du redan i början av processen räknar med att du kommer att stöta på hinder och besvikelser så är du bättre förberedd på att hantera dem.
- **Kommunicera, kommunicera, kommunicera.** Fira framgångar, håll alla informerade om blockeringar och förklara misslyckanden.
- **Planera för påföljd.** Undvik kollaps när nyckelpersoner lämnar organisationen. Sök brett efter de bästa talangerna.

Reflektion

Hur kan ett arbetarforum driva fram positiva förändringar i din organisation?

Steg 2

Förverkliga förändring

1

Medskapande av förändring genom partnerskapsforum

2

Identifiering och assimilering av externa drivkrafter

3

Engagera arbetarna i att definiera och bygga upp argumenten för förändring

4

Hjälp arbetarna att åstadkomma förändring

5

Uppföljning, granskning och upprätthållande av ändringar

Två alternativa sätt att se på förändring:

**Människor
hatar
förändring:**
*de gillar vad de
vet.*

**Ändringar är
stärkande:**
*det är en chans
att bli av med
frustrationer och
en möjlighet till
personlig
utveckling.*

Vilket är sant för dig? Det är värt att tänka på att flera studier visar att **över 70 % av alla förändringsinitiativ misslyckas, ofta för att de inte får ett aktivt deltagande från arbetarna** och andra viktiga intressenter. När förändringar införs uppifrån så är risken stor att man missar de insikter, kunskaper och idéer som kan leda till att förändringen blir framgångsrik. Det är också troligt att det skapar motstånd och dåligt engagemang.

Framgångsrik förändring kan inspireras från toppen samtidigt som arbetarnas idéer och erfarenheter släpps loss. Det kan också börja med idéer som skapas av partnerskapsforum, lag eller genom innovationsgrupper som leds av arbetarna. Oavsett vilket så kombineras de strategiska insikterna från ledande befattningshavare med den tysta kunskapen hos arbetare på alla nivåer.

Det finns ingen gemensam styrande ritning för en framgångsrik förändring. Varje företag gör sin egen individuella resa med utforskande, upptäckande, experimenterande, misslyckande och lärande, innan man slutligen når fram till ett tillvägagångssätt som återspeglar företagets specifika sammanhang och ambitioner. Men vi kan ändå identifiera flera trådar som går igen i många framgångsrika förändringsresor, och som alla pekar på vikten av en inkluderande dialog som syftar till att skapa kritiska insikter och engagemang från arbetarna och andra intressenter.

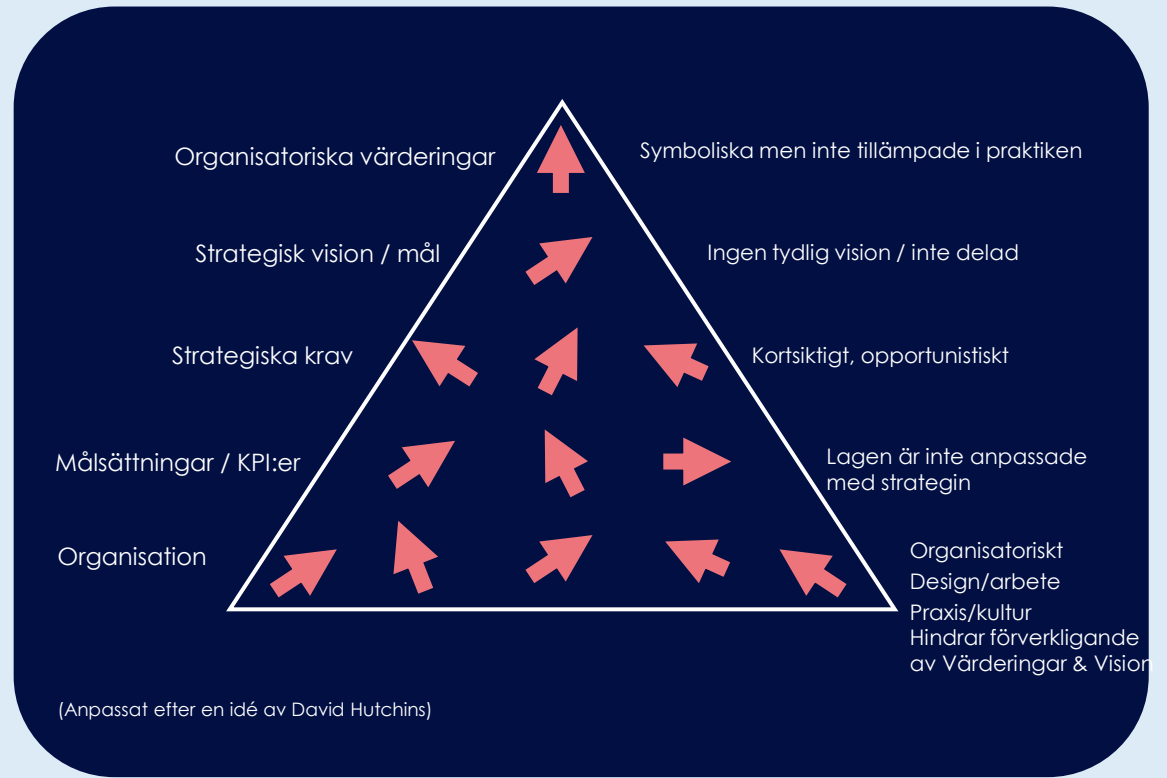
Vilken roll spelar partnerskapsforum för att driva förändring?

Partnerskapsforum kan spela en central roll när det gäller att införa direkt medverkan på arbetsplatsen.

För det första kan de sammanföra organisationens strategiska prioriteringar med arbetarnas dagliga erfarenheter och tysta kunskap, som i många fall inte är i linje med varandra. Det är inte alls ovanligt att ledande befattningshavare inte har någon kontakt med den dagliga verkligheten i frontlinjen, och ett sådant organisatoriskt avstånd kan leda till att värderingar och strategi inte stämmer överens:

Hierarkier och funktionella uppdelningar inom en organisation

kan lätt skapa beteenden som kan undergräva strategin. Varje avdelning eller lag fokuserar på sina egna specifika mål, vilket skapar snäva tankesätt och inkompatibla kulturer i hela organisationen. Olika delar av organisationen börjar dra åt olika håll, och även om var och en lyckas leverera sina egna nyckeltal på ett framgångsrikt sätt så försvinner de samarbetsbeteenden och gemensamma ansträngningar som krävs för att uppnå organisationens mål. Detta är vad vi kallar en felinriktad organisation:





Genom att skapa en plats där ledande befattningshavare och frontlinjen kan mötas så kan partnerskapsforum identifiera områden med bristande anpassning genom en öppen dialog som leder till en grundlig översyn av organisatoriska metoder på alla nivåer i pyramiden. Några av de verktyg som beskrivs i följande avsnitt kan hjälpa till att uppnå denna omställning.

För det andra så bidrar partnerskapsforum till att legitimera förändringar inom arbetsstyrkan och till att uppmuntra aktivt engagemang. Det blir "vår" förändring, snarare än något som "de gör mot oss". I avsnitten om *engagemang* och *bemyndigande* (nedan) går vi djupare in på detta.

För det tredje, och kanske viktigast av allt, så skapar partnerskapsforum ett *gemensamt* ledarskap för förändring. Föregående avsnitt (*Steg 1: Skapa ett gemensamt forum för arbetare och företagsledningen*) pekar på vikten av gemensamma träningsprogram för forumets medlemmar där de lär sig de principer och beteenden som är förknippade med deltagande former

av arbetsorganisation, till exempel självorganiserat lagarbete. **Detta innebär att forumets medlemmar deltar som kunniga deltagare i utformningen och genomförandet av deltagande sätt att organisera arbetet**, och blandar konceptuell kunskap om evidensbaserade arbetsplatsmetoder med praktisk kunskap och erfarenhet av själva organisationen. Denna blandning av koncept och praxis gör det möjligt för organisationen att utforma arbetsplatsinnovationer som exakt matchar den specifika kontexten i varje organisation.

Det är dock viktigt att inse att partnerskapsforum inte kan driva förändring på egen hand. I avsnittet *Bemyndigande* (nedan) diskuteras införandet av ett bredare arbetarinflytande – att identifiera och ta tillvara idéer och energi från personer i hela personalstyrkan som brinner för att åstadkomma en eller flera förändringar.

Härfifrån till dit



Förändringsledare har ofta bråttom. Målet är att komma dit, och de behöver bara identifiera och genomföra de rätta åtgärderna för att nå resultatet. Att leda förändring kommer att se bra ut på deras CV och de kan hävda att allt är deras eget arbete.

Goal → Action → Result

Men livet är sällan så enkelt, inte minst när förändringar handlar om människor. Här följer några frågor som utmanar ett sådant endimensionellt linjärt synsätt på åtgärdsplanering:

- **Har det bredare sammanhanget analyserats och förståtts fullt ut innan målet sattes upp?** Återspeglar det (till exempel) nya marknadstrender och möjligheter, kunder, konkurrens, teknisk potential och sociala faktorer?
- **Är målet anpassat till en gemensam vision som delas med arbetare och andra intressenter?** Förändringar som bidrar till värderingar och strategiska resultat som förstås och anammas av andra har större chans att vinna gillande och aktivt engagemang.
- **Har sökandet efter åtgärder varit tillräckligt brett och kreativt?** Detta är en möjlighet till nytänkande. Varför rusa till den enklaste lösningen när det kan finnas starkare alternativ?
- **Fick det bättre argumentet vinna?** Förändringar stärks vanligtvis av en öppen och inkluderande dialog och en verklig vilja att acceptera att

ledande befattningshavare kanske inte har de bästa svaren.

- **Finns det utrymme för experiment?** Ange färdriktningen i förväg, men ge dem som deltar i ändringsarbetet något utrymme att använda sitt omdöme, testa alternativ och dra lärdom av både framgångar och misslyckanden.
- **Hur vet vi om det fungerar?** Mät framstegen mot fördefinierade milstolpar och indikatorer, men säkerställ också återkoppling från människor på alla nivåer om vad som fungerar, vad som inte fungerar och vad som kan förbättras. Se över allt – hur förändringen genomförs, vilka åtgärder som väljs för att uppnå målet och till och med målet i sig – och var alltid beredd att tänka om och göra om.
- **Hur ser vi till att det fortsätter fungera?** Inse att innovation på arbetsplatsen inte är en engångsprocess. Varje fas av arbetsplatsinnovation genererar gemensamt lärande och utökar möjligheterna, vilket skapar ett förbättringsklimat där en ständig hunger efter bättre arbetssätt

genomsyrar allas arbete. Kom ihåg att innovation på arbetsplatsen också är ett system med delar som förstärker varandra.

- **När alla organisatoriska metoder drar åt samma håll så leder det inte bara till anmärkningsvärda resultat utan bidrar också till att förhindra det 'innovationsförfall' som uppstår när nya arbetssätt går stick i stäv med äldre, ömsesidigt beroende metoder.**

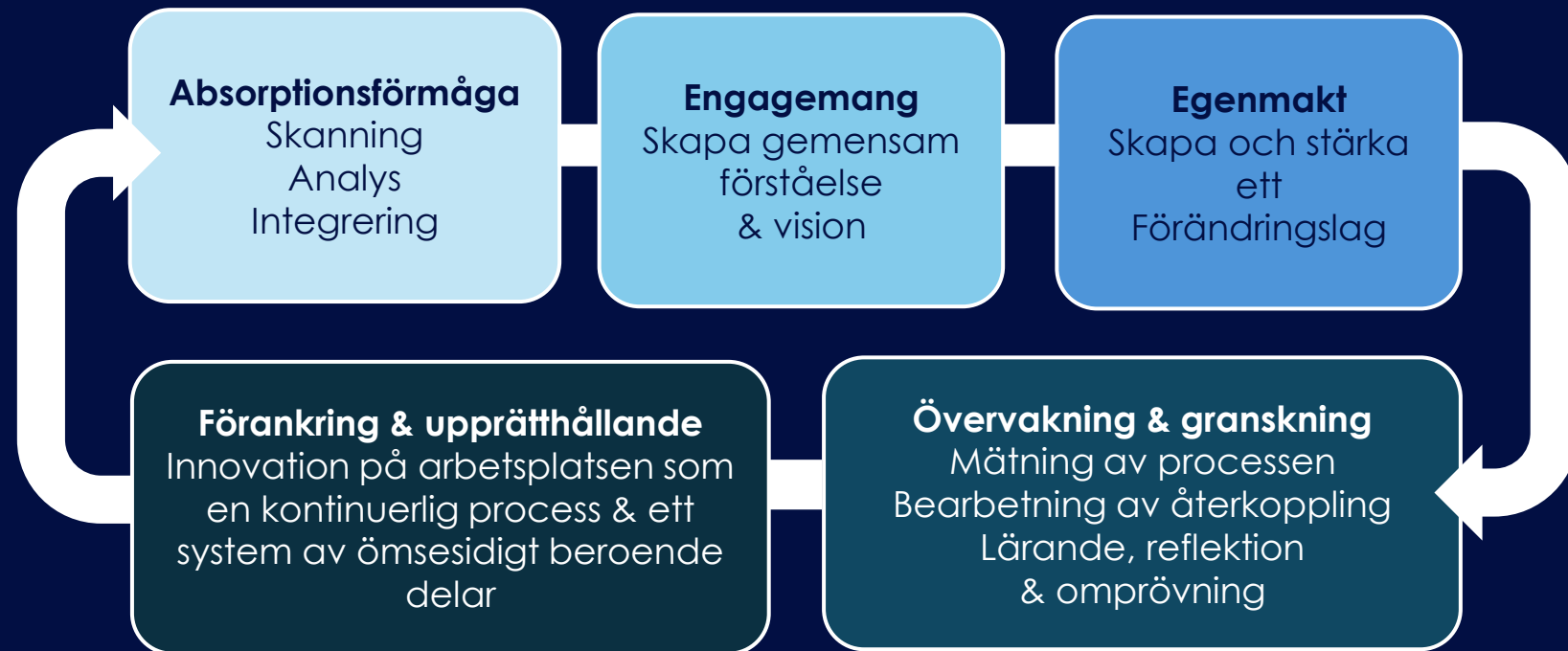
Reflektion

Tänk på ett tidigare förändringsinitiativ som du har varit med om på jobbet. Besvarade det dessa frågor, och i så fall hur? Om inte, vilka konsekvenser fick det?

Människo-centrerade ändringar

I strävan efter denna hållbara drivkraft för förbättring och innovation på arbetsplatsen **så bygger BroadVoices handlingsplan på fem sammanlänkade och cykliska aktivitetspaket** som vi kallar *Människocentrerad förändring*. Vart och ett av dessa fem paket utforskas i följande avsnitt av handlingsplanen.

Även om det ser ut som en sekventiell kedja, som vi kommer att se i ett senare avsnitt, så bryts linjäriteten så småningom när experiment och lärande bidrar till att vidga horisonterna och fortsätta innovationen på arbetsplatsen.



Absorptionsförmåga

1

Skanning av
horisonten efter
nya trender,
möjligheter,
ledande praxis
och utmaningar

2

Erkänna och
utnyttja intern
kunskap och
erfarenhet i så
stor utsträckning
som möjligt

3

Förstå
konsekvenserna
av ny kunskap
för affärsstrategin

4

Införliva lärdomar
i det dagliga
arbetet

Absorptionsförmåga - Utforska, analysera och integrera

'Organisationer växer genom vad de vet. . .'

Partnerskapsforum utgör en samlingspunkt för gemensamt lärande mellan fackförbund, anställda och ledning, särskilt under perioder av organisatoriska förändringar och innovation. För att överleva och blomstra krävs absorptionsförmåga – förmågan att inse värdet av extern kunskap och erfarenhet och att använda den i strategiska eller taktiska affärssyften.

Absorptionsförmåga är förmågan att söka efter nya innovationer, marknadstrender, konkurrentstrategier och sociala rörelser, att ta till sig olika typer av information inom organisationen som helhet och att reagera på ett kreativt sätt. Det innebär att man ofta ställer frågor om hur utvecklingen inom globalisering, marknader, teknik, klimatförändringar, demografi och sociala värderingar (bland andra faktorer) skapar möjligheter eller hot, och hur de bör påverka organisationens strategiska tänkande.

Absorptionsförmåga återspeglas i många aspekter av hur en organisation fungerar, men några enkla mått är t.ex:

- leta efter nya och innovativa metoder på nätet samt genom lokala nätverk och personliga kontakter;
- fråga nyanställda om vad som fungerade bra i deras tidigare organisationer;
- skapa regelbundna tillfällen för chefer och lag att diskutera vad de har upptäckt från kunder, sociala medier, konferenser eller någon annan källa;
- säkerställa att partnerskapsforumet kan bedöma, assimilera och agera utifrån underrättelser som erhålls från denna och annan verksamhet.

Absorptionsförmåga kräver **kontinuerlig öppenhet för nya idéer**, en kulturell egenskap som förutsätter att ledarna är villiga att låta sig utmanas av nytänkande samt ett partnerskapsforum – och helst en

hel arbetsstyrka – som motiveras av ett engagemang för att förbättra och utveckla organisationen, utöver att leverera funktionella uppgifter.

Reflektion

Hur bra är din organisation på att identifiera och använda sig av värdefull ny kunskap, oavsett om den kommer från externa eller interna källor?

Engagemang

1

**Kritisk
bedömning
av nuvarande
organisato-
riska metoder**

2

**Involvera
arbetarna i att
identifiera
mål för
förändring**

3

**Argumentera
för förändring**

4

**Bygg en
gemensam
vision**

5

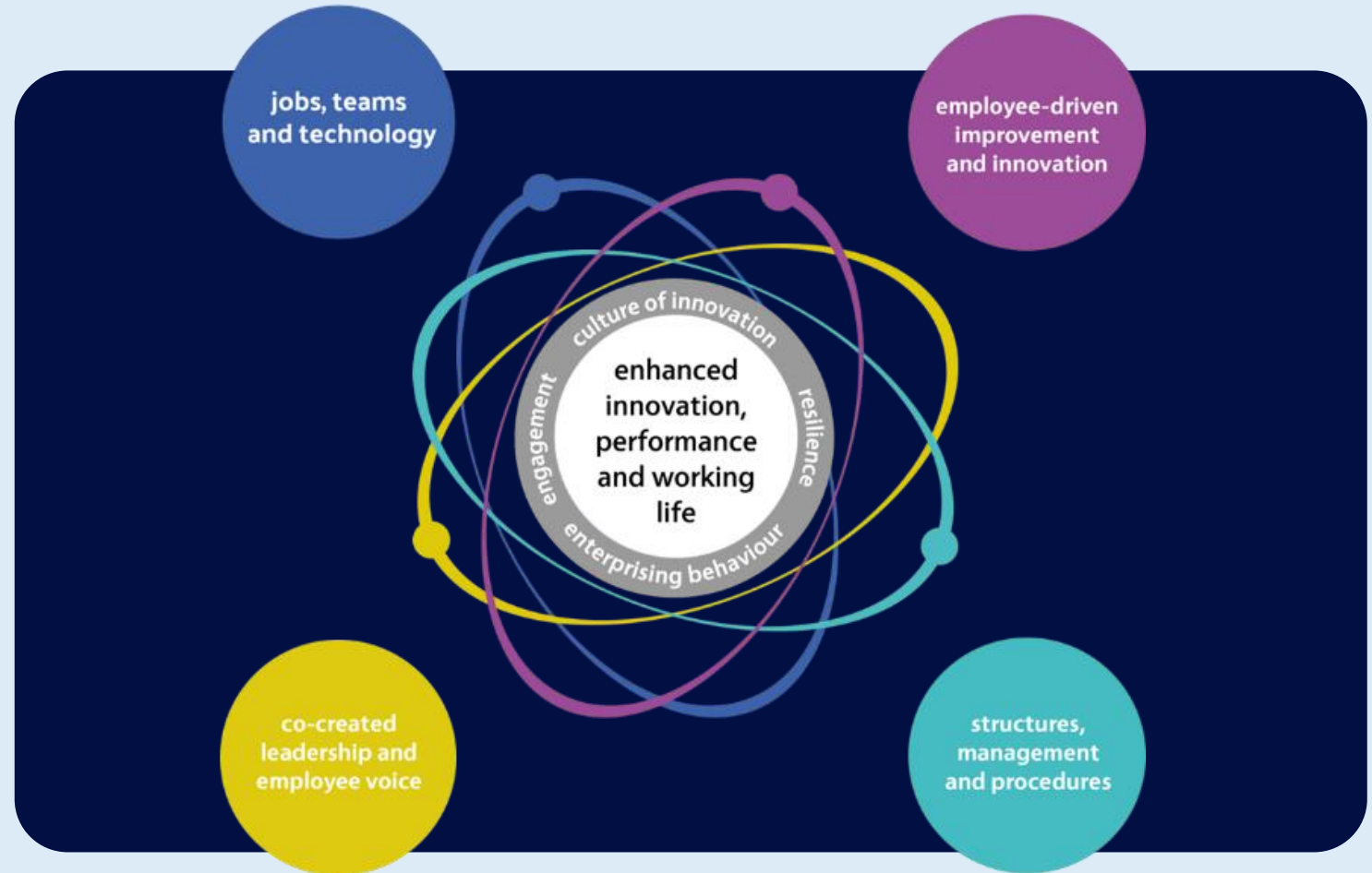
**Inramning av
åtgärderna**

Engagemang - Identifiera möjligheter för positiv förändring

Ett ramverk för självutvärdering

Det starka ömsesidiga beroendet mellan forum för partnerskap på arbetsplatsen och direkt deltagande som vi ser i många av de bästa fallen återspeglar starkt den definition av innovation på arbetsplatsen som beskrivs i **Det femte elementet**. I den här formuleringen handlar tre paket med arbetsplatspraxis om direkt arbetarinflytande, medan det fjärde fokuserar på representativt deltagande (vanligtvis i form av partnerskapsforum) och delat ledarskap som en viktig förutsättning för de andra:

- Jobbdesign, självstyrande lag och människocentrerad teknik
- Organisatoriska strukturer, system och processer
- Arbetardriven innovation och förbättring
- Medskapande ledarskap och arbetarinflytande.



När de fyra elementen är i linje med varandra så skapar de ett system av ömsesidigt förstärkande delar som leder till ett självunderhållande momentum av förbättring och innovation – kort sagt, *Det femte elementet*.

Denna anpassning är avgörande. Självstyrande lag är till exempel effektiva endast då linjecheferna fokuserar på coachning snarare än detaljstyrning; på samma sätt kommer arbetardriven innovation inte att ta fart förrän prestationsmätningar för individer och lag återspeglar värdet av den tid som läggs på produktiv reflektion och idégenerering.

Om man inte ens lyckas anpassa en enda del av verksamheten till den övergripande visionen så kan det alltför lätt leda till 'innovationsförfall' – en gradvis erosion av nya arbetsmetoder. Forskningen ger starkt stöd för ett systemiskt förhållningssätt till förändring och visar att isolerade förändringsinitiativ sällan uppnår förväntade resultat utan att samordna de andra, ömsesidigt beroende arbetssätt som finns på alla nivåer i organisationen. En europeisk studie från 2002 visade att en av de största orsakerna till misslyckanden inom arbetsplatsinnovation var "ofullständig förändring" – att man inte erkände omfattningen av dessa ömsesidigt beroende metoder. Det är som om antikroppar går till attack mot nya och okända idéer som hotar etablerade sätt att göra saker och ting.

Det femte elementet ger ett ramverk både för att förstå partnerskapets och det direkta deltagandets natur och för att mäta nuvarande praxis i en organisation mot teoribaserad praxis.

**jobs, teams
and technology**

Medarbetarna är betrodda att utöva självständiga och egna beslut i det dagliga arbetet, inklusive problemlösning och regelbundna möjligheter att möta nya utmaningar. På samma sätt uppmuntrar självorganiserade lag till samarbete och ömsesidigt stöd, och tar ansvar för ständiga förbättringar. Teknik väljs och implementeras för att förbättra, snarare än att ersätta, arbetarnas kompetens och självständighet.

**employee-driven
improvement
and innovation**

Arbetardriven förbättring och innovation betonar vikten av arbetarnas kunskap och kreativitet för att förbättra och utveckla produkter, tjänster och processer. Den fokuserar på praktiska sätt att fånga upp och använda arbetarnas idéer och ger arbetare på alla nivåer möjlighet att ta initiativ till och 'äga' praktiska idéer för förbättring och innovation.

**structures,
management
and processes**

Plattare organisationsstrukturer bryter ner gränser som hindrar tvärfunktionellt arbete, vilket ökar flexibiliteten, problemlösningen och innovationen. Chefer tar fram de bästa prestationerna genom att coacha arbetare och lag, delegera beslutsfattande och uppmuntra till förbättrings- och innovationsbeteenden.

**co-created
leadership and
employee voice**

Arbetarnas röst, särskilt när den kanaliseras genom representativa arbetarforum, kan vara en kraftfull resurs. Samskapat ledarskap & arbetarens röst utforskar hur arbetarnas röst kan stimuleras och användas som en positiv resurs för förändring, samt vilka ledarskapsbeteenden som krävs för att stödja detta.



För att uppnå detta krävs uthållighet.

Det innebär att man måste utmana djupt rotade attityder och beteenden, ställa svåra frågor och vara öppen för olika idéer och metoder från ett stort antal andra organisationer.

Varje element kan utgöra utgångspunkten för omvandling. Men oavsett var man börjar så kommer den slutliga resan att innebära en kritisk granskning och anpassning av alla aspekter av arbetsmetoder och kultur i hela organisationen.

Som vi beskrev i inledningen så är innovation på arbetsplatsen en dynamisk process utan slutpunkt.

Det börjar med införandet av arbetssätt på arbetsplatsen (som beskrivs i var och en av de fyra delarna) som ger människor möjlighet att tänka och agera kreativt, bygga in reflektion och experiment i det dagliga arbetslivet som individer, lag eller tvärfunktionella forum.

The Fifth Element är inte en styrande ritning. Varje organisation gör sin egen individuella resa med intern dialog, reflektion, utforskning och upptäckt, försök och misstag, experimenterande och lärande, innan man slutligen når fram till ett tillvägagångssätt som återspeglar det egna specifika sammanhanget och de egna ambitionerna.

Förståelse för var vi befinner oss nu

Organisationer kan komma fram till ett beslut om förändring från många olika håll. Vissa handlar om att släcka bränder. Några kommer att ha inspirerats av de typer av teorier som presenterades i Inledningen. För andra är det "magkänsla" (en term som används förvånansvärt ofta) – med andra ord ett allmänt obehag inför etablerade sätt att göra saker och en känsla av att ändring krävs för att överleva och frodas i framtiden.

För många handlar det om frustration över ihållande problem och en uppenbar oförmåga att komma åt de grundläggande orsakerna till förseningar, kvalitetsproblem eller dålig produktivitet. **En bra utgångspunkt är det fritt tillgängliga självutvärderingsverktyget för innovation på arbetsplatsen.** Verktyget, som bygger på Det femte elementet, uppmanar användarna att bedöma specifika arbetsplatsrutiner i sin organisation, som var och en är starkt

kopplad till både prestation och arbetslivskvalitet.

Återkoppling baserad på dina resultat visar dig vägen till praktiska åtgärder som leder till förbättringar. Bjud in varje medlem i ditt partnerskapsforum (och kanske anställda) att göra sina egna bedömningar och jämför sedan resultaten.

Varierar resultaten beroende på en enskild arbetares position inom organisationen? Varför då?

Ta nu en ny titt på dina svårare problem. Kan du sätta en direkt finansiell kostnad på dessa ineffektiviteter? Eller en kostnad i form av försämrad arbetsmoral, färre anställda och slöseri med talanger?



Ett av de enklaste och vanligaste verktygen är SWOT-analysen ("Strengths, weaknesses, opportunities, threats", eller "styrkor, svagheter, möjligheter, hot"), som enkelt kan genomföras som en självutvärderingsövning. Låt olika intressenter genomföra sin egen SWOT eftersom de kommer att generera helt olika perspektiv beroende på var de sitter i företaget.

Framför allt så måste processen vara flerstämmig och bygga på de insikter och kunskaper som finns hos chefer och arbetare på alla nivåer och inom alla funktionsområden.



Hitta svaren

Att identifiera möjligheter till positiva förändringar på arbetsplatsen är inte bara en uppgift för ledningsgrupperna.

Arbetslagarna själva har många av svaren när det gäller att få bort de frustrationer som de upplever i det dagliga arbetslivet.

Genom att skapa ett klimat av öppenhet och förtroende så kan ett effektivt partnerskapsforum frigöra rika strömmar av idéer om hur man kan effektivisera processer på ett sätt som utnyttjar och utvecklar arbetslagarnas talang på ett mer effektivt sätt. Genom att engagera arbetarna i ett tidigt skede i utformningen och planeringen av arbetsplatsinnovationer så kan man ta tillvara insikter och erfarenheter från hela organisationen och bygga upp en gemensam förståelse för behovet av förändring - och kanske en gemensam känsla av att det är bråttom.

En öppen dialog är central för att engagera arbetarna.

Det är ofta lättare att tänka på förändringar när man slipper pressen från den dagliga brandbekämpningen, därav värdet av time-out-sessioner både för ledningen och för frontlinjelagen (oavsett om det är formella evenemang eller till och med möten på den lokala puben!) Högre chefer har en nyckelroll när det gäller att

skapa och skydda tidpunkter och utrymmen där dialogen om behovet av och potentialen för förändring kan ske på ett öppet, inkluderande och kreativt sätt.

Chefer och arbetare på olika nivåer upplever oundvikligen företaget på olika sätt och har olika uppfattning om vad som fungerar och vad som kan förbättras. För många arbetare i frontlinjen kan det innebära en betydande förändring av tankesättet att delta i en dialog. Chefer säger ofta att "Våra arbetare vill bara komma till jobbet, göra sitt jobb och sedan gå hem när skiftet är slut. De vill inte behöva tänka på något annat."

Detta kan naturligtvis vara sant på ytan, men frågan är då varför det kan vara så.

Arbetare vars arbetsliv har präglats av jobb med låg diskretion i lednings- och kontrollorganisationer, med få möjligheter att bidra till förbättringar eller innovation, kan behöva coachning och självförtroende för att kunna använda sina idéer och insikter i arbetet.

Ett viktigt steg är att skapa trygga miljöer där människor kan beskriva sitt arbetsliv och de frustrationer de upplever. Berättelser och

anekdoter om arbetslivet ger värdefulla insikter i organisationskultur och praxis. Att skapa utrymmen där man öppet kan lyssna till människors dagliga erfarenheter på jobbet leder alltid till värdefulla insikter. Nästa steg är sedan att involvera dem i att ta fram idéer för att hantera dessa frustrationer.

Det finns flera metoder för att bedöma möjligheterna till ökad effektivitet eller kundanpassning i hela organisationen. Processmodellering kan till exempel bygga på arbetarnas dagliga erfarenheter för att analysera det nuvarande systemet för att producera varor eller tjänster, inklusive lokala innovationer samt hinder och flaskhalsar. Det kan också ge lekfulla möjligheter att utforska hur saker och ting skulle kunna vara annorlunda, med tanke på att olika aktörer har olika erfarenheter, förväntningar och idéer. Övningar som involverar olika grupper kan genomföras tillsammans arbetsplatsinnovationer som det råder bred enighet om har identifierats och formulerats.

DS Smith är en ledande europeisk tillverkare av kundspecifika förpackningar med säte i Lockerbie, Skottland. Verksamhetschefen David Murdoch ville involvera sin personal i arbetet med att hitta sätt att förbättra verksamheten.

En Mini-FabLab-session organiserades med representanter från varje lag i produktionsprocessen. Gruppen tog sig an utmaningen och skapade en modell av den befintliga produktionslinjen. . . med kartong och papper! De placerade ut röda flaggor där kvalitetsproblem eller flaskhalsar regelbundet uppstod. Arbetarna byggde sedan om fabriken för att eliminera eller minimera förekomsten av dessa problem.

Bilden nedan visar dem djupt försjunkna i diskussioner, där de utbyter erfarenheter och skapar lösningar. De tog upp produktionsproblem, föreslog förbättringar av lagarbetet och identifierade möjligheterna till kvalitetsförbättringar. Vissa idéer var snabba vinster och andra innebar förändringar på längre sikt.



De presenterade den omarbetade fabrikslayouten för David, som var mycket positiv och mottaglig för deras idéer.

Han välkomnade deras idé om att operatörslagen skulle få befogenhet att pausa produktionen så snart ett problem upptäcktes, så att de kunde lösa det omedelbart snarare än i slutet av linjen, vilket han höll med om skulle minska svinn och förbättra kvalitetskontrollen.

David fortsatte att stödja gruppen som träffades varje månad för att identifiera och genomföra ytterligare förbättringar.

Så det fanns gott om kreativa idéer att ta vidare, och alla hade roligt under processen!



Skapa en gemensam vision

En gemensam förståelse för behovet av förändring utgör grunden för att ledare, arbetare och fackliga representanter tillsammans ska kunna skapa en vision av den framtida arbetsplatsen. **Att låta alla delta och göra sin röst hörd är mycket lönsamt, eftersom det uppmuntrar till nya idéer och initiativ och säkerställer att alla är med på tåget.** På samma sätt kan partnerskapsforum hjälpa till att analysera resultaten från de dialogövningar som diskuterats ovan och bidra till att skapa gemensamma ambitioner för bättre arbetssätt.

Att söka efter 'win-win'-resultat är kärnan i en hållbar vision. För arbetarna är 'vinsten' inte nödvändigtvis ekonomisk, utan kan bestå i ökad arbetstillfredsställelse, ökat förtroende och erkännande samt ett hälsosammare arbete.

Inramning av åtgärderna

Idéer kan komma från var som helst, och alla har en chans att vara kreativa. Inom arbetsplatsinnovation är den idéskapande processen att stimulera denna kreativitet för att generera innovativa men genomförbara åtgärder.

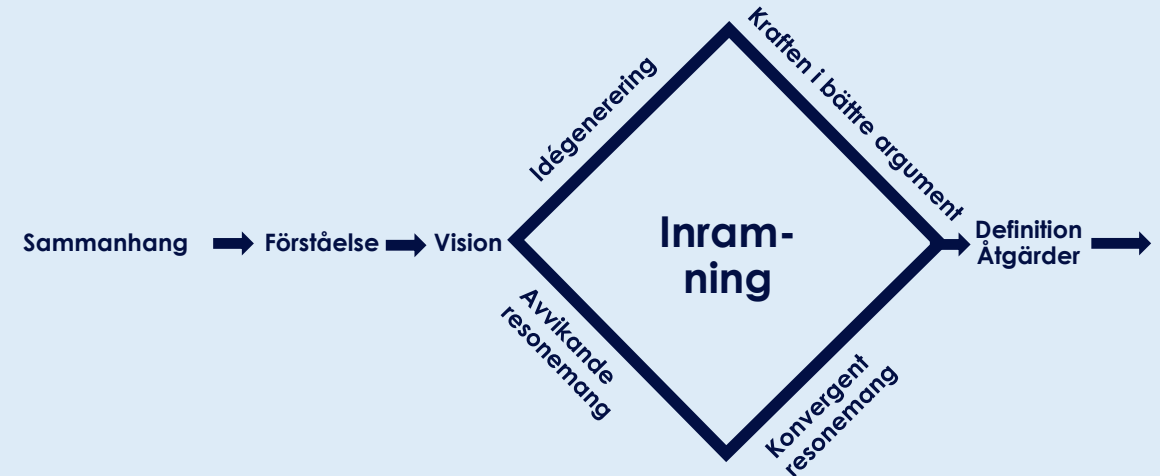
I de flesta organisationer är det svårt att ta ett steg tillbaka från de dagliga arbetsuppgifterna för att tänka kreativt kring nya sätt att göra saker och ting, eller kring hur man ska få till stånd en förändring. Time-out-sessioner är särskilt värdefulla, speciellt när man överväger tröskelvärden för stora ändringar.

Innovation på arbetsplatsen är mest effektiv när den bygger på kunskap, erfarenhet och engagemang hos chefer och arbetare i hela företaget. Men många kanske inte har haft sådana möjligheter eller fått sådan uppmuntran tidigare, och kan behöva försäkras om att det är 'OK'. **Här måste den högsta ledningen ta initiativet**, men även personer på andra nivåer i ledningskedjan måste förmedla positiva budskap och skapa särskilda möjligheter för sina lag att delta i förändringsarbetet. Att lätta på eller ändra målen för att skapa lite utrymme för engagemang är vanligtvis en viktig

faktor. Fackliga företrädare och arbetstagarrepresentanter kan också vara värdefulla källor av trygghet och uppmuntran.

I allmänhet gäller att ju bredare och mer varierad representationen är bland de personer som deltar i idégenerering och åtgärdsplanering, desto mer innovativa och hållbara blir lösningarna. Personer i olika delar av organisationen kommer med olika perspektiv och kan vilja omformulera det givna problemet på ett sätt som leder till mer inkluderande lösningar.

Det är viktigt att börja med ett fritt utforskande av olika idéer och lösningar där ingen idé är dålig. Många möjliga lösningar utforskas på kort tid och oväntade samband hittas. Gemensamma teman kan identifieras i dessa olika idéer, vilket så småningom kan leda till konvergens mot en enda, samstämmig lösning. Den viktigaste underliggande principen här är att *kraften i det bättre argumentet* borde råda, oavsett vem som framför det. Detta illustreras i diagrammet:



Googles **Design sprint**-metod kan också vara användbar som en process för snabb generering och testning av idéer.

Reflektion

Hur kan du engagera alla i din organisation i arbetet med att identifiera möjligheter till positiv förändring?

Egenmakt

1

**Skapa
förutsättningar
för arbetare att
bidra till
förändring**

2

**Bygg ett
mandat för
förändring**

3

Kommunikation

4

**Nytänkande
ledarskaps- och
förvaltningsroller**

Bemyndigande – Skapa en Drivkraft för förändring

Ändringar fungerar ofta bäst när de är inkluderande och sker i samarbete. De personer som är bäst lämpade att tänka konstruktivt eller att förnya sig kring utmaningar och möjligheter finns i olika delar av organisationen och på olika nivåer.

I flera av BroadVoices fallstudier har partnerskapsforumen växt från en roll i arbetsmarknadsrelationerna till drivkrafter för direkt deltagande – se särskilt exemplet Kirchhoff Automotive där forumets medlemmar genomgick en omfattande utbildning i lagarbete, ett program som så småningom spreds till hela personalstyrkan. I det här fallet blev fackföreningen själv expertpartner i ändringsprocessen genom att tillhandahålla träning och underlätta de inledande förändringsinitiativen. Andra fallstudier illustrerar också den drivande roll som partnerskapsforum eller till och med företagsråd har när det gäller att stimulera och ge resurser till införandet av deltagande former för arbetsorganisation.

Samtidigt så måste en deltagande ändringsprocess engagera en bredare del av arbetskraften än enbart medlemmarna i

partnerskapsforumet för att säkerställa ett brett ägande av innovationsprocessen på arbetsplatsen samt förmågan att utnyttja ett bredare spektrum av idéer och energi.

Människor på alla nivåer i företaget kan, när förutsättningarna är rätt, ta vara på möjligheter att göra skillnad inom områden som oroar eller inspirerar dem.

'Förändringsentreprenörer' från hela organisationen kan skapa kreativa och oförutsägbara lösningar, ofta i mellanrummen mellan formella organisationsstrukturer och protokoll. De är sannolikt naturliga nätverksbyggare som för samman ovanliga kombinationer av människor för att lösa problem på nya sätt. Dessa 'naturliga ledare' växer ofta fram ur de visionerings- och inramningsprocesser som beskrivs ovan.

Synligt stöd från partnerskapsforumet och stöd från den högsta ledningen, tillsammans med avsatt tid och ett tydligt mandat, är dock avgörande för att stimulera och stödja entreprenöriellt beteende. I organisationer som traditionellt har haft en hierarkisk eller auktoritär kultur behöver människor uppmuntras att tala, att utmana på ett

konstruktivt sätt och att dela med sig av sina kunskaper och idéer utan att känna sig dumma. Tänk på att använda en extern handledare i sådana fall – eller någon annan än en linjechef.

En kombination av människor som tillsammans besitter tillräcklig entusiasm, kunskap och inflytande och som arbetar tillsammans som ett lag kan leda och driva förändringar på ett effektivt sätt.

Partnerskapsforumet kommer även fortsättningsvis att ansvara för att sammanställa och prioritera potentiella innovationsprojekt på arbetsplatsen, men många sådana projekt kan också engagera och ta tillvara idéer och energi från bredare grupper av arbetstagare, särskilt de som påverkas mest av förändringen.

Skapa tillit och förtroende

Att leda ändringar kan vara oerhört givande, men det kan ibland också vara en ensam och stressig uppgift. Medlemmarna i förändringslaget kommer att utmana etablerade metoder, ställa svåra frågor och ta med sig människor ut ur deras komfortzoner. Var beredd på motstånd, förnekande, kritik och till och med stunder av självtvivel.

Som vi diskuterar i avsnittet om engagemang ovan så kan det bidra till att undvika negativa reaktioner om man

involverar ett brett spektrum av människor i de tidigaste skedena – människor reagerar ofta negativt på ändringar när de upplever att de görs mot dem, men kan bli förespråkare när de utformas och genomförs tillsammans med dem. De verktyg och metoder som beskrivs i den här handlingsplanen är utformade för att ge dina arbetare en röst, så att de kan uttrycka sina egna frustrationer på jobbet och utforska kreativa lösningar.

Samtidigt vet vi av erfarenhet att en

minoritet av mycket högljudda personer kan vara fruktansvärt tidskrävande under ändringsprocesser – om man låter dem vara det. De måste hanteras varsamt – undvik att stöta bort dem men undvik också att ge dem överdriven uppmärksamhet bara för att de är högljudda och ihärdiga.

Förändringslag får ofta höra att alla arbetare (inklusive ledningsgruppen!) sannolikt består av tre olika grupper, som var och en kräver olika svar:

1. **De som inser behovet av förändring och som kommer att ställa upp på den med mycket lite övertalning.**
2. **De som vill vänta och se hur det går.**
3. **De vars första reaktion är misstro och motstånd.**

Utnyttja deras entusiasm, rekrytera dem som förkämpar och ge dem en röst.

Kommunicera kontinuerligt och ge möjlighet att engagera sig.

Slösa inte för mycket tid på enskilda argument, men lyssna på deras problem och ta itu med dem kollektivt genom intern kommunikation. Ge alla möjligheter för individer att komma ombord, men låt dem veta att de kommer att lämnas kvar om de inte kommer med...

Du kan hitta massor av vägledning på nätet om hur du hanterar svåra situationer under förändringar, men här är våra bästa förslag baserade på teori och erfarenhet:

En snabbguide till uthållighet för medlemmar i förändringslag

1. SYFTE

Var tydlig med vad du vill uppnå och varför det är viktigt innan du försöker övertyga andra.

2. PERSPEKTIV

Förstå varför andra människor kan se saker på ett annat sätt: var du befinner dig i en organisation påverkar hur du upplever den och hur du uppfattar utmaningar och möjligheter. Omedelbara problem är oftast bara tillfälliga: låt dem inte driva det långsiktiga målet ur sikte med de fördelar som målet kommer att ge.

3. SOCIALT KAPITAL

Lär dig mer om organisationen som helhet, lyssna på så många som möjligt, hitta allierade och vänner där du kan och skapa tillit och förtroende genom öppenhet och dialog. Och ha kul medan du gör det!

4. STÖD

Hitta människor som delar dina problem, som tar sig tid att lyssna och som firar dina framgångar. Bestäm vem av dina vänner och din familj som kan stödja dig om det blir tufft, och prata med dem redan från början.

Experimentera!

Den här handlingsplanen ger dig vetenskaplig grund, idéer och några bra exempel, men den ger dig inte en färdig lösning. Allt du har upptäckt här är en resurs för att skapa nytänkande hos dig och dina arbetskamrater, så att du i din tur kan förnya dig på din egen arbetsplats. Resultatet av en innovation är aldrig säkert, och misslyckanden är både oundvikliga och ett välkommet tillfälle att lära sig. Enligt en förändringsledare:

Företagets kultur . . . är tillåtelse att misslyckas och förväntan av misslyckande; vi misslyckas inte om vi inte försöker tillräckligt hårt, så låt oss se till att vi är på kanten och försöker pressa oss själva . . .

Om vi inte kan göra misstagen synliga, både individuellt och kollektivt, så kommer vi att vara dömda till medelmåttighet.

För att undvika medelmåttighet måste vi gå bortom det vi känner till och utforska nya områden. Innovation på arbetsplatsen fokuserar på att ge människor i hela organisationen förtroende och befogenheter att testa olika arbetssätt och dela med sig av de lärdomar som uppstår – oavsett om det handlar om misslyckanden eller framgångar. Om man dödar en idé för tidigt så riskerar man att förstärka beroendet av status quo och stänga ner möjligheten att få nya insikter, samt att avskräcka från vidare innovation. **Människor måste få veta att det är okej att prova något annorlunda utan att behöva vara rädda för skuldbeläggning, nedvärdering eller repressalier.**





Kommunikation

Medlemmarna i förändringslaget måste få med sig resten av ledningsgruppen och arbetarna. Därför är det viktigt att de är brett representativa för dem som förändringen angår. Men representanterna har också ett ansvar för att upprätthålla en dialog med sina respektive 'valkretsar'. De kan behöva hjälp, mentorskap och en rimlig omfördelning av tid från ordinarie arbetsuppgifter för att göra detta på ett effektivt sätt.

Kommunicering av visionen och dess tillhörande förändringar måste också drivas på hög nivå. Att fullt ut engagera partnerskapsforumet är avgörande, jämte regelbundna genomgångar via de vanliga mekanismerna som nyhetsbrev, intranät, lagmöten och så vidare. Kommunikations- och dialogstrukturer kan behöva uppfinnas på nytt med jämna mellanrum om de ska behålla sin spets.

Nytänkande kring ledarskap och styrning

Ett upplyst ledarskap spelar en nyckelroll när det gäller att möjliggöra och inspirera till innovation på arbetsplatsen inom företag.

Ledarskapsteorin är mycket omtvistad, men ledarskapsutveckling har fått en alltmer framträdande roll.

Tidiga ledarskapsteorier fokuserade främst på skillnaden mellan "uppgiftsfokus" och "människoorientering" och detta är fortfarande en användbar uppdelning. På senare tid har teorierna betonat "transformativt", "karismatiskt", "visionärt" och "inspirerande" ledarskap. De negativa sidorna av sådana ledarskapsmetoder började snart framträda, bland annat risken för maktmissbruk, narcissism, destabilisering, blind lydnad och rädsla att ifrågasätta.

Alternativa synsätt fokuserade på ledarskap som en kreativ och kollektiv process, mindre inriktad på den centrala, karismatiska individen och mer på att skapa möjligheter för arbetarna att ta initiativ och bidra till beslutsfattandet. **När ledarskapet delas och fördelas så bidrar det direkt till att stärka arbetarnas egenmakt och organisationens förmåga, och hjälper till att frigöra hela skalan av arbetarnas kunskaper, färdigheter, erfarenheter och kreativitet.**

Sådana perspektiv är helt i linje med direkt deltagande, vilket gör det möjligt för arbetstagare på alla nivåer att ta ledningen i uppgifter eller företagande som återspeglar deras kompetens, kreativitet och passion, samtidigt som de förstår och anpassar sina handlingar till andras.



Samskapat ledarskap

Edwin van Vlierberghe var tidigare VD för Bombardiers järnvägsdivision i nordvästra Europa och etablerade produktiva relationer med arbetstagare och fackföreningar. Här är hans råd till ledare:

Oroa dig inte för...

Karisma
Personlighet
Storslagen strategi
Heroism
Att ha alla svar

Bry dig istället om...

Utvecklande arbeten
Delegering till arbetslagen
Ledningskultur
Strategiskt tänkande
Arbetarnas röst

Linjechefer som en positiv resurs för ändring

Forskningsresultat om linjechefer och förändring leder oss i två motsatta riktningar. Å ena sidan finns det en omfattande mängd forskning som visar att chefer är ett hinder för organisatoriska förändringar. I denna analys försvinner upplysta policyer och strategier som antagits på styrelse- eller ledningsnivå på grund av tröghet och motstånd från mellan- och linjechefer som kan ha en stark psykologisk investering i status quo.

Brist på positivt engagemang i förändringsarbetet kan ta sig flera uttryck, till exempel uttryckligt missnöje, överdrivet fokus på att uppfylla förändringsmålen på bekostnad av att förankra nya arbetssätt i organisationen och ibland till och med aktivt sabotage. Detta är särskilt tydligt när förändringen innebär ett åtagande att aktivt involvera arbetarna, antingen i processen eller som ett önskat resultat. Kort sagt kan källor till motstånd mot förändring mycket väl finnas bland chefer som

känner att deras status och auktoritet hotas av initiativ som syftar till att ge arbetarna mer inflytande.

Teori och erfarenhet tyder på att linjechefens motstånd ofta härrör från:

- att överväldigas av e-post och pappersarbete med liten åtskillnad mellan 'prioriterade' och 'rutinmässiga' meddelanden;
- att inte få indikationer på hur man ska lösa målkonflikter och prioritera mellan konkurrerande krav på begränsade resurser;
- att få för lite information om bakgrunden till nya politiska initiativ, vilket gör det svårt att förstå hur viktiga de är;
- att liten möjlighet ges för att bidra med kunskaper och erfarenheter i utformningen av politiken;
- att vara dåligt informerad av den

högsta ledningen om effektiva metoder för att genomföra politiken;

- att vara riskavvikande av rädsla för skuldbeläggning och dåliga arbetsbetyg;
- att berövas möjligheten till kollegialt stöd när det gäller att diskutera gemensamma problem, dela med sig av framgångsrika metoder och ta upp angelägna frågor med den högsta ledningen;
- att berövas den utbildning och kompetens som krävs för att hantera förändringar på ett framgångsrikt sätt.

Å andra sidan kan oförutsägbara men fördelaktiga svar, såsom uppkomsten av entreprenörsbeteende, hittas när utformningen av förändringsinitiativ både förutser och tar itu med dessa frågor. Ett sådant entreprenöriellt beteende hänger samman med samverkan mellan tre viktiga faktorer: Stöd från styrelsen

och ledningen för ett självständigt eller okonventionellt beteende; tillräcklig flexibilitet eller tvetydighet i organisatoriska rutiner för att möjliggöra individuell problemlösning och initiativ; individuell upplevelse av arbetet som stärkande och utvecklande, vilket främjar kreativitet och entreprenörskap hos medarbetarna.

Strukturella lösningar på chefernas roll kan vara lämpliga. Detta kan innebära att traditionella hierarkier plattas ut och att tidigare linjechefer flyttas horisontellt till exempelvis affärsutveckling eller specialistroller, vilket innebär att kunskap och erfarenhet bibehålls men inte står i vägen för att stärka arbetarna i frontlinjen.

Om linjechefernas roller behöver förändras väsentligt så bör individerna få lämplig träning och stöd samt försäkras om sitt fortsatta värde i den nya strukturen.

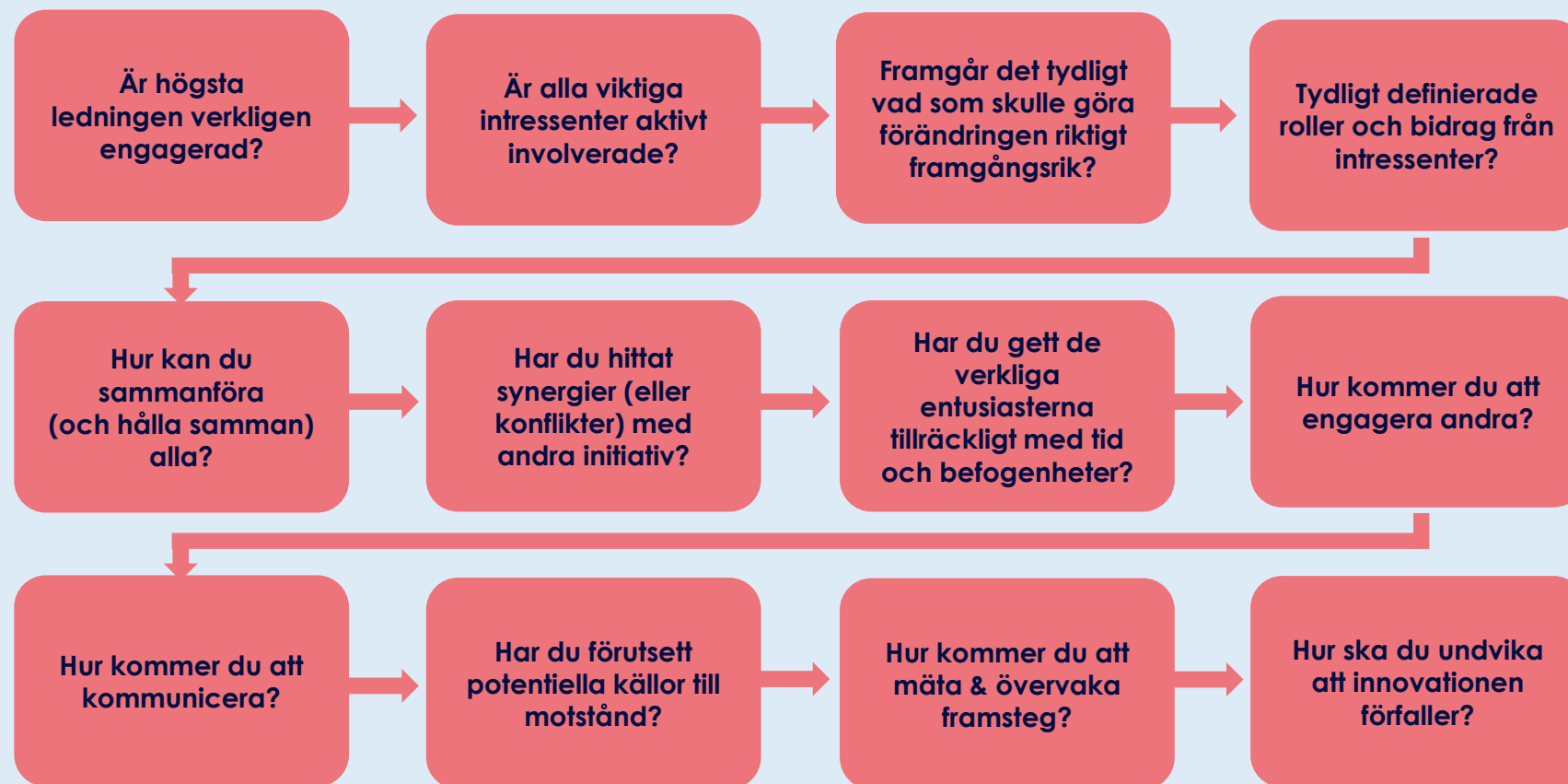
Checklista för förändring

Innan du påbörjar din förändring så bör du gå igenom följande checklista. Checklisten bygger på studier av misslyckade innovationer på arbetsplatser, så det är en bra metod för att se till att dina planer undviker kända fallgropar och är tillräckligt robusta för att lyckas!

Du kan ladda ner ett frågeformulär baserat på denna checklista [här](#).

Reflektion

Är din organisation helt anpassad till behovet av förändring? Vad behöver fortfarande hända?



Övervakning & granskning

1

**Mätning av
framsteg**

2

**Lär av
framgångar
och miss-
lyckanden**

3

**Skapa en
drivkraft för
förändring**

4

**Återkoppling
på alla
nivåer**

Mätning och lärande

Att mäta och granska varje steg i införandet av arbetssätt som bygger på delaktighet på arbetsplatsen är en viktig funktion för partnerskapsforumet, en del av att hålla förändringsprocessen på rätt spår och lära sig av vad som fungerar – och vad som inte fungerar.

Formella mekanismer och möjligheter till övervakning och granskning säkerställer att lärdomar från motgångar och framgångar tas tillvara och sprids på rätt sätt. I ett tidigt skede måste forumet komma överens om milstolpar och mål som är meningsfulla och möjliga att uppnå för arbetare på alla nivåer i organisationen.

Milstolpar markerar viktiga framsteg eller etapper i ett förändringsprojekt. De är platser där man kan stanna upp och se tillbaka på hur långt man har kommit och reflektera över resan hittills. Milstolpar är viktiga i planeringen av ett projekt eftersom de anger mål ('vid den här tiden ska vi ha . . .') och hjälper till att samordna förändringslagets insatser. Identifiera datum för när vissa framgångar har uppnåtts under förändringsresan, men var inte rädd för att ompröva dem med jämna mellanrum. Det kan finnas mycket goda

skäl till att ta en omväg ibland.

Mål är specifika delmål som rör viktiga steg i implementeringsresan (t.ex. antalet arbetare som får träning i lagarbete) och kvantitativa eller kvalitativa resultat (t.ex. produktivitetsmått och feedback från arbetarna).

Det anses allmänt att målen måste vara SMART (specifika, mätbara, uppnåeliga eller "achievable", relevanta och tidsrelaterade), och detta är rimligt även för förändringsprocesser. Det finns dock två förbehåll:

För det första måste du se till att målen är SMARTa för alla intressenter - uppnåelighet och relevans kan se olika ut på olika positioner i företaget;

För det andra, låt inte målen bli självändamål genom att snedvrider ledningens beteende – ren efterlevnad innebär döden för verklig och hållbar förändring.

Och:

Planera och skapa kortsiktiga vinster, inklusive synliga prestandaförbättringar.

Ge de berörda arbetarna erkännande och gratulationer när ni uppnår dessa förbättringar.

Vissa företag erbjuder ekonomiska incitament för arbetare att bidra med idéer för innovation och förbättring. Det finns få bevis för att dessa är effektiva i praktiken och de kan leda till oavsiktliga konsekvenser. Skapa en kultur där det är normalt att ta med sig idéer till jobbet. Detta är den naturliga konsekvensen av att arbetarna får mer inflytande. Eventuella ekonomiska bonusar bör vara kopplade till organisationens resultat som helhet, med betoning på lagarbete och samarbete.

Och glöm inte att fira framgångar!

Observera aktivitetsmönster och resultaten av orelaterade händelser. Återkoppla till människor vad som händer genom att fånga upp och sprida berättelser om förändringar när de dyker upp.

Använd lärdomar och erfarenheter av förändring för att utmana etablerade normer.

Lärande av framgångar och misslyckanden

Lärande är centralt för att skapa en organisation som ständigt strävar efter att förbättra sin verksamhet och att ta tillvara och utveckla arbetarnas talanger. Både framgång och misslyckande leder till ny kunskap, kanske i lika hög grad. Bakslag är helt förutsägbara och kommer att inträffa, men bör sällan användas som en ursäkt för att försena eller överge förändringsprojektet.

Kiplings råd i dikten If att: ... **möta Triumf och Katastrof, och behandla dessa två bedragare lika** - är särskilt intressant för dem som arbetar med organisatoriska förändringar. I den här handlingsplanen presenteras förändring som en process av experiment och lärande. Experiment ger möjlighet till mycket framgångsrika genombrott på arbetsplatsen, men innebär också en risk för att inte lyckas. Medan vissa kanske ser misslyckade resultat som ett 'misslyckande' så ser

innovativa organisationer dem som källor till lärande.

Det är dock viktigt att påpeka att lärande endast sker i en öppen miljö utan skuldkänslor, där experimenterande förväntas och uppmuntras, och där lärdomar kan delas öppet utan repressalier. Partnerskapsforum har en viktig roll att spela för att möjliggöra och försvara en sådan inlärningskultur.

Förändring inspirerar till fler ändringar

Ta till exempel en titt på **Kirchhoff-fallstudien**. Den gemensamma fackliga ledningsgruppens ursprungliga mål var att involvera människor på olika nivåer i organisationen i ett samarbete för att lösa angelägna problem. Av den erfarenheten lärde sig företaget att man genom att ge arbetarna befogenheter kunde effektivisera det dagliga beslutsfattandet och ta bort improduktiva mellanchefer, vilket gradvis ledde till införandet av självstyrande lag. Den platta och mycket effektiva organisationsstruktur som blev resultatet var aldrig en del av en ursprunglig planen, utan utvecklades stegvis genom experiment och lärande.

Kirchhoffs erfarenhet visar hur innovation på arbetsplatsen kan bli en kontinuerlig process snarare än en engångsföreteelse. Ju mer man inför arbetsmetoder på arbetsplatsen som involverar människor i beslutsfattande och idégenerering, desto mer vidgar man horisonten av möjligheter.

Att 'lära genom att göra' är centralt för processen med deltagande förändringar på arbetsplatsen. Medan de tidiga stadierna av förändring kan kännetecknas av en sekventiell utveckling från utforskning till handling så skapar processen med övervakning och granskning snart kontinuerliga cykler av aktivitet vid varje steg på resan.

Figuren nedan visar hur varje steg i resan återbesöks för att stimulera nästa våg av förändring:



Absorptionsförmåga

Engagemang

Egenmakt

Utforskning → Förståelse

Inbäddning
Deltagande
Strategiskt tänkande
& innovation

I framkant av spelet!

Kreativa svar på
framväxande trender
inom:

- Globalisering
- Teknik
- Sociala värderingar
- Demografi
- Politik
- ...

Vision → Inramning → Åtgärd → Resultat

Organisatoriskt
Ny design

Anpassning till den
större
organisationen

Experimentering &
lärande

Förbättra och ändra **hur** vi
genomför åtgärder

Lära genom att göra

Omformulera åtgärderna
baserat på ny kunskap och
nytt tänkande

Höjda ambitioner

Förbättra och anpassa
visionens omfattning
baserat på lärande

Förankring & upprätthållande

Övervakning & granskning

De fyra återkopplingsslingorna i figuren fångar den fortsatta karaktären hos innovationsresan på arbetsplatsen, där man kontinuerligt granskar och utmanar den ursprungliga planens 'varför', 'vad' och 'hur'.

I den här tabellen går vi närmare in på de fyra återkopplingsslingor som visas i figuren:

Reflektion

Vilka är enligt din erfarenhet hindren för att organisationen ska lära sig av framgångar och misslyckanden? Finns det utrymmen där man kan dela med sig av lärdomar och förankra dem i hela organisationen?

De fyra återkopplingarna (4F)

F1 Experimenteranding & och lärande. Har överenskomna åtgärder genomförts på bästa möjliga sätt, med hjälp av effektiva metoder och tillräcklig grad av delaktighet och inflytande? Har det uppstått oväntade hinder som krävt nya eller förfinade tillvägagångssätt, eller ett bredare engagemang?

F2 Lära genom att göra. Kräver det lärande som skapats och delats under förändringsresan en omformulering av de ursprungliga åtgärderna? Måste andra organisatoriska rutiner åtgärdas för att förändringarna ska bli effektiva och hållbara?

F3 Höj ambitionerna. Hur kan du, efter att ha genomfört de ursprungliga åtgärderna, ta förbättrad prestation, innovationsförmåga och arbetslivskvalitet till nästa nivå? De inledande åtgärderna kan ha varit inriktade på relativt snabba vinster, men kan de verkliga vinsterna uppnås genom en mer ambitiös vision som omfattar en grundläggande organisatorisk omformning för att öka personalens kompetens och egenmakt?

F4 I framkant av spelet. Utgör handlingsplanen fortfarande ett effektivt svar på externa drivkrafter såsom globala marknadstrender, teknisk innovation eller konkurrenter? Absorptionsförmåga, strategiskt tänkande och lyhördhet måste genomsyra hela organisationen för att den ska kunna ligga steget före.

Förankring & upprätthållande

1

En systemisk
attityd till
förändring

2

Undvik
innovations-
förfall

3

Arbetarna som
väktare av direkt
deltagande

En systemisk attityd

I organisationer där människor kommer till jobbet varje dag för att förbättra verksamheten samtidigt som de utför sina vanliga arbetsuppgifter, är innovationskraften på arbetsplatsen en del av *arbetssättet* för:

- **ledande befattningshavare** som synliga förkämpar för innovationskulturen, vilket säkerställer absorptionsförmåga och produktiv reflektion på styrelse-, linje- och lagnivå;
- **partnerskapsforum** som drivkrafter och väktare för stärkande arbetsplatsrutiner och arbetardriven innovation;
- **arbetare med egenmakt** som engagerar sig i innovationsrelaterade beteenden.

Undvik innovationsförfall

Innovationsförfall är en vanlig orsak till att innovation på arbetsplatsen misslyckas på längre sikt. Som vi diskuterade i inledningen till denna handlingsplan så är en av de vanligaste orsakerna 'ofullständig förändring', det vill säga att man inte inser att vissa kvarvarande metoder från det förflutna kan fungera som antikroppar mot innovation på arbetsplatsen. Det är till exempel osannolikt att ett självorganiserat lagarbete kommer att lyckas om inte linjecheferna får nya coachande eller utvecklande roller i stället för att fortsätta att detaljstyra den dagliga verksamheten.

Förändringslag behöver inte bara ha en systemisk syn på organisationen för att det direkta deltagandet ska frodas och överleva, utan också för att kunna förutse och mildra framtida hot. När förändringens drivkraft försvinner så finns det ofta en stark tendens att återgå till gamla beteenden.

Kriser och oväntade problem leder ofta till att människor återvänder till tryggheten i 'traditionella' arbetsmetoder.

Nyanställda som inte är involverade i övergången kan sakna förståelse för motiven bakom de nya arbetsmetoderna.

Tillträdande chefer har ofta en tendens att återgå till 'vad de vet' i stället för att ta till sig nya arbetsmetoder.

Det finns ingen enskild lösning för att förhindra att innovationer förfaller, men det börjar med en insikt om att positiva förändringar på arbetsplatsen måste fortsätta att främjas. **Direkt medverkan av arbetare med egenmakt är en levande process, inte ett fast tillstånd.**

Arbetskraft som är redo för framtiden

Att förankra direkt deltagande som 'hur vi gör saker här' - med andra ord som en del av organisationens kultur - börjar och slutar med människor. Genom att omforma jobben på ett sätt som låter alla arbetare hitta och utveckla sina styrkor på jobbet kan man skapa 'förkämpar' för direkt deltagande i hela arbetsstyrkan, vilket minskar risken för att innovationer förfaller.

Direkt deltagande är verkligen inbäddat i en organisations kultur och praxis när majoriteten av arbetarna rutinmässigt uppvisar dessa beteenden:

Smidig

Flyttar lätt mellan olika roller samtidigt som de lär sig på jobbet.

Känslomässigt intelligent

Självmedveten, reflekterande, lyssnande, medveten om andras känslor och perspektiv, samarbetsvillig, öppen för utmaningar.

Problemlösande

Tar ansvar för felsökning och tillämpar kritiskt tänkande.

Kreativ

Nyfiken, utmanar status quo, är initiativrik, arbetar över gränserna och gillar nytänkande.



Vad betyder detta i praktiken?

Övergång från fokus på arbetsroller till uppgiftsorientering och anpassning – en agil organisation. Tidigare har vi begränsat användningen och utvecklingen av individuella talanger genom att binda människor till relativt snäva funktionella roller – detta har resulterat i ett betydande underutnyttjande av arbetarnas kompetens och potential samt fragmenterade organisationskulturer. Den framtida arbetsplatsen måste bygga på mångsidiga färdigheter och bemyndigade arbetare som med hjälp av smidighet och initiativförmåga för att få jobbet gjort.

Integrera lärande och personlig utveckling i det dagliga arbetet genom att se till att arbetet innehåller tillräckliga utmaningar och möjligheter till problemlösning, genom arbetsrotation, genom att säkerställa 'tid för utforskande' och genom coaching - samt genom formell träning. Se till att investeringar i teknik ökar individens kompetens och självbestämmande

snarare än att ersätta dem.

Fokusera på 'rekrytering för attityd och träning för kompetens'. Kollektivt ansvar är en viktig egenskap. Rekrytera personer som tänker att "mitt arbete är inte färdigt förrän allas arbete är färdigt". Emotionellt intelligenta människor med en passion för lärande och upptäckter driver innovation och frigör den mångsidighet som företag behöver för att överleva och blomstra i en snabbt föränderlig miljö.

Arbetstagarrepresentation och kollektivförhandlingar spelar en viktig roll på detta område, till exempel genom att uppdatera sina program för att återspegla modernare organisationsstrukturer, främja en kultur av kontinuerlig träning på arbetsplatsen och införa innovativa metoder för ekonomisk belöning som inte bara är kopplade till arbetstid utan också till färdigheter och uppnådda mål. Avtalsförändringar underlättas när arbetarnas representanter är med från början.

Introduktion av nya arbetare

Ledare, chefer och arbetare som har upplevt en framgångsrik övergång från traditionella lednings- och kontrollkulturer till innovation på arbetsplatsen har lärt sig mycket, kanske mer än de inser, och har förändrat sitt sätt att tänka och arbeta på sätt som är både märkbara och omärkbara. Dessutom är upplevelsen av förändring kollektiv, och delas med kollegor i hela organisationen.

Nya ledare, chefer och arbetare kommer inte att kunna dra nytta av denna kollektiva erfarenhet. Detta kan få dem att känna sig lite isolerade. Med tiden kan det också innebära att nykomlingar gradvis urholkar den kultur och de metoder som har skapats – inte nödvändigtvis avsiktligt, utan för att de inte lyckades få en intuitiv förståelse för vad förändringen handlade om.

Att ändra introduktionsrutinerna så att de återspeglar den nya kultur och praxis som skapats under förändringsprocessen är därför en viktig dimension av hållbarhet. Arbetare på alla nivåer kan hjälpa till att identifiera 'vad som är viktigt' när det gäller budskap till nyanlända.

Produktiv reflektion

Genomgående i denna guide har vi betonat värdet av möjligheter till reflektion som leder till förbättringar och innovation. När stora trösklar har passerats och intressenterna får möjlighet att reflektera över 'då och nu' så kan de se hur långt de har

kommit och bidra till att ändringarna förankras som 'hur vi gör saker här'. Sådana utrymmen för reflektion kan snabbt bli en oundgänglig del av affärsmetoderna.

Reflektion

Vilka är de potentiella källorna till innovationsförfall i din organisation, och hur kan de undanröjas?

Avslutande tankar

Denna handlingsplan är avsedd som en källa till inspiration och provokation. Teori och erfarenhet säger oss att vi genom att arbeta i partnerskap kan bygga bättre, mer produktiva arbetsplatser samt hälsosammare och mer givande jobb. Det underbyggs av en enkel fråga:

Om innovation på arbetsplatsen fungerar, varför genomförs det inte?

Du kommer att hitta många idéer och vägledning i handlingsplanen, men det är inte ett styrande dokument.

Det uppmuntrar dig att lära dig mycket, både av nya trender och av innovativa metoder i andra organisationer (även i olika sektorer och länder).

Det uppmanar dig att ställa svåra frågor om varför saker och ting är som de är på arbetsplatsen, och att uppmana dina kollegor på chefsnivå och i första linjen att göra detsamma.

Det inbjuder dig att experimentera och inser att både framgång och misslyckande genererar värdefull kunskap och insikter.

Det inbjuder dig och alla i din organisation att komma till jobbet för att förbättra verksamheten samtidigt som du utför dina dagliga arbetsuppgifter.

Och till sist så slutar inte inspirationen och lärandet här. På Fresh Thinking Labs plattform kan du få tillgång till ett rikt utbud av resurser och bli en del av BroadVoice-gruppen. **Registrera dig nu.**

Resurser

BroadVoice-projektet

- Webbplats: <https://workplaceinnovation.eu/broadvoice/>
- Fallstudie och video om Kirchhoff: <https://bridges5-0.eu/kirchhoff-case-study/>
- Gå med i Gruppen: <https://freshtinkinglabs.com/broadvoice/>

Innovation på arbetsplatsen

- Sammanfattningar & nedladdningar: <https://workplaceinnovation.eu/this-is-workplace-innovation/>
- Videor: <https://workplaceinnovation.eu/category/our-videos/>
- Det femte elementet: <https://journal.uia.no/index.php/EJWI/article/view/166>
- European Journal of Workplace Innovation: <https://journal.uia.no/index.php/EJWI>
- Verktyg för självutvärdering: https://workplaceinnovation.eu/short-survey/?survey_id=1
- Checklista för förändring: https://workplaceinnovation.eu/wp-content/uploads/2025/07/Change_Checklist.pdf

Undersökning av europeiska företag 2019

- <https://www.eurofound.europa.eu/en/surveys/european-company-surveys/european-company-survey-2019>





Co-funded by the
European Union

Views and opinions expressed are those of the authors only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the European Commission can be held responsible for them.