

Beskrivning av förändringsarbetet i organisation A 1 T

Sammanfattning

Förvaltningsledningsgruppen har engagerat sig aktivt i Chefios-projektet. Man har i lärgemenskapen på flera nivåer arbetat med förståelsen för egen verksamhet och för de strukturella perspektiv som Chefios representerar i form av respektive kartläggningsinstrument.

Förvaltningen har haft god förmåga att arbeta fram en verksamhetsutvecklingsplan som förenar egna kända behov och ett flertal av de möjliga områden som forskarna redovisade vid återrapporteringarna under 2009. Visionen för arbetet var ”Den attraktiva arbetsplatsen”.

Områdena man valde att arbeta med var:

- Processkartläggning och tydliggörande av roller
- Ledarskap- och kommunikation
- Rekrytering av nya medarbetare
- Förbättrade externa relationer inom VA-kollektivet

Det konkreta interna resultatet för processåret var att man lyckades skapa större tydlighet i roller, processer och följaktligen A 1 Ts organisation. A 1 T uppvisar ett stort engagemang i förändringsarbetet. Det har skett en positiv utveckling under processåret inom strategi och ledarskapsidé. Det är större tydlighet mellan nivåer. Chefer ställer högre krav på sig att göra rätt saker och uppfattar fler arbetsuppgifter som onödiga än tidigare. Ömsesidiga relationer uppåt och utåt i VA-kollektivet har utvecklats till att vara ”Klara” inom alla relationer, undantaget KLN och KLK. Utökade relationer till Reningsverket är genomgående ”Klara”. Det framgår även att översyn av VA-kollektivet haft positiv betydelse för A 1 T samt att A 1 T lyckats exportera sina synsätt och verksamhetsbärande behov genom att arbeta inom många kanaler.

Sammantaget visar A 1 T upp bilden av en organisation som varit handlingsinriktad, både i förhållande till Chefios och till sitt eget förändringsarbete.



Fig 1 Förändringsprocessen i A 1 T

En analys utifrån de i Chefios angivna kriterier för en lyckad förändringsprocess ger vid handen:

- Handlingsplaner är upprättade för tre interna utvecklingsområden, samt för externa relationer inom VA-kollektivet.
- A 1 T har uppnått handlingsplanens mål. A 1 T har uppnått sina mål externt.
- Något försämrad arbetssituation för cheferna och en bättre fungerande verksamhet enligt resultaten av de kartläggningar som görs både i interventionsförvaltningarna och jämförelseförvaltningarna före och efter interventionen. A 1 T ligger fortfarande på en bra nivå jämfört med andra förvaltningar men finns en svag förskjutning åt det negativa hållet i vissa avseenden.
- Processbeskrivningen ovan ger tydliga tecken på att förändringar skett med avseende på ORGA:s och ARIA:s kartläggning.
- Självvärderingen och processutvärderingen visar tydligt att det skett ett organisatoriskt lärande och en konstruktiv förändringsprocess.

Sammanfattningsvis klassas förändringsprocessen inom A 1 T som en lyckad förändringsprocess.

Förankringen

Förankringen är avgörande för om projektet ska bli värdefullt. Vad som varit viktigt för samarbetet mellan A 1 T och Chefios är att ledningen visat hög grad av engagemang i projektet. Framförallt uppfattade förvaltningschefen (FC) att Chefios kunde tillföra kunskap och perspektiv som gick hand i hand med FC strategiska intention med styr- och ledsystemet inom förvaltningen. Intentionen lydde i korthet att lyfta ledningsgruppens strategiska förmåga genom att minska antalet egna projekt och att lära sig delegera operativt ansvar till underliggande ledningsnivå. Det har även haft betydelse att samtliga chefer fått löpande information om projektet och därmed en förståelse för de helheter som projektet strävat efter att lyfta fram. Här har LPL haft en betydande roll. Det har rapporterats att det för A 1 T varit av betydelse att förvaltningen tog hjälp av forskarna för att presentera projektet och besvara frågor under förankringsprocessen, vilket uppges ha givit tyngd åt arbetet. A 1 T uppger att deras chefer har blivit mer och mer positiva under projektets gång.

Startpunkt

Vid återkopplingarna (ÅR1 och 2) fanns inom ledningsgruppen ett stort intresse för Chefios men också viss skepticism. ARIA visade en problematik med arbetsbelastning och ”egna chefsprojekt” samt ett behov av att arbeta strategiskt med personal- och chefsresurser. Klusterbilden gav positiv bild av A 1 T i sin helhet, men pekade samtidigt ut problem med stora skillnader i arbetsförutsättningar för ett fåtal chefer. ORGA bilden gjorde ett starkt intryck, problemen med beställar- utförarorganisationen var ingen nyhet men uppfattades som användbart att få det förtydligat.

Informationen som Chefios presenterade uppfattades som bekräftande och stödde en ”allmän lägesuppfattning” i ledningsgruppen. Detta medförde att den initialt kritiska hållningen vände till ett samtal där A 1 T införlivande Chefios-begreppen i den egna verksamhetsberättelsen. Åtterrapporeringarna bidrog sammantaget till en hög grad av engagemang och ledde fram till diskussioner i ledningsgruppen ur vilka ett antal områden konkretiserades som gruppen skulle komma att arbeta vidare med under processåret.

Diskussionen vid ÅR 2 om vad man skulle vilja arbeta vidare med handlade om att chefer behövde släppa/delegera operativa uppgifter för att bli mer strategiskt orienterade. A 1 T upplevde konkurrens med andra arbetsgivare och man ansåg det prioriterat att bli mer attraktiv som arbetsgivare. Man ville även fortsätta med ett internt utvecklingsarbete för att tydliggöra roller och den egna organisationen. Informationen från översikten av VA-kollektivet resulterade i en diskussion om att externa påverkansfaktorer var svårare att komma tillrätta med. Även denna

information kunde förvaltningsledningsgruppen (FLG) och främst FC kanalisera in i verksamhetsberättelsen genom att efter hand utveckla ett språkbruk där Chefios informationen var del av strukturella förutsättningar som förvaltningen kunde fatta beslut att agera på genom att strategiskt påverka externa relationer.

Förväntningar

Förväntningarna såg i december -09 i stort ut som i snittvärdena i materialet som helhet, men under processåret särskiljer sig A 1 T i jämförelse med övriga förvaltningar genom att inom alla områden öka sina förväntansvärden. A 1 T ligger under processtudien markant över snittet på "Personlig inställning". A 1 T särskiljer sig också inom området "Kontakt med forskare" som ökar under processåret för att i december -10 ligga nära en punkt (4,6) över snittet (3,7). Inom området förbättringar förekommer den största relativa förändringen jämfört med övriga förvaltningar, i slutet av processåret ligger A 1 T hela 1,1 punkt (3,4) över snittet (2,3).

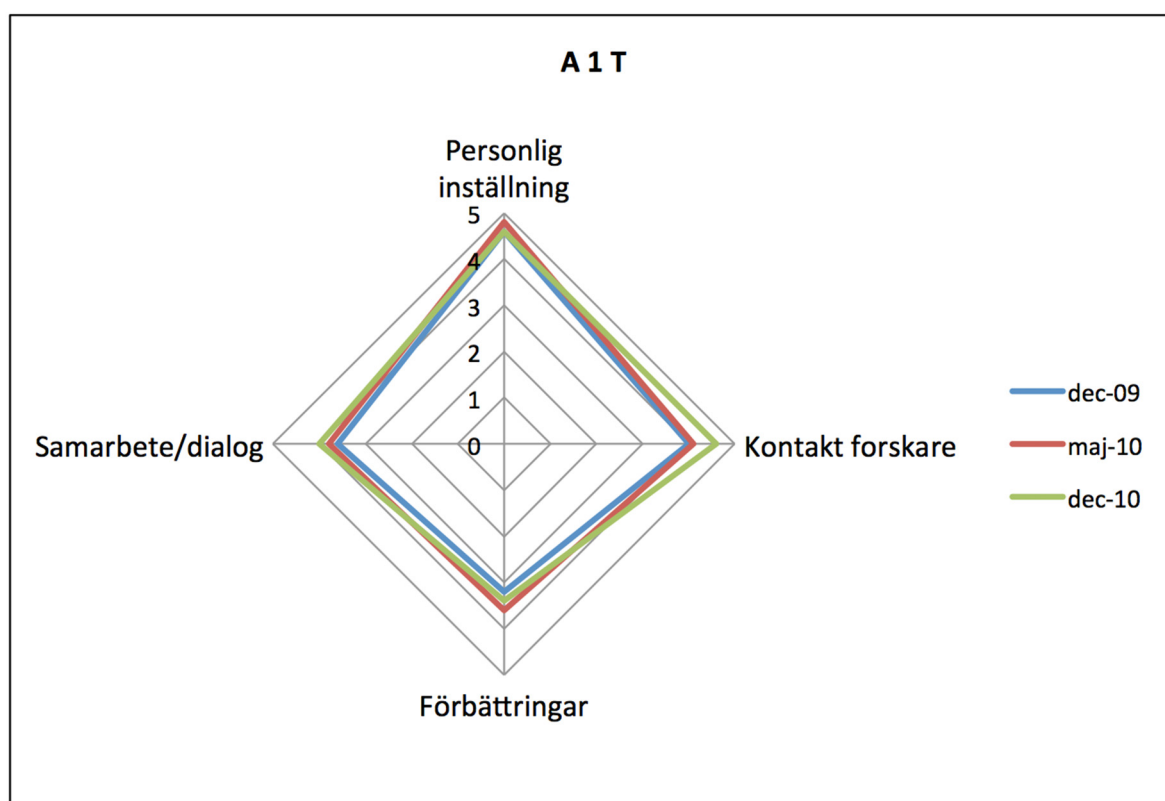


Fig 2: Förväntansenkät 2009-2011

Intresseallians

A 1 T inledde redan 2008 ett förändringsarbete kring Individuellt ledarskap, roller och attraktiv arbetsgivare. En för FC viktig strategisk fråga var även hur chefer ska kunna

lämna över/delegera en expertroll och behålla och bevara chefsrollen. FC uppfattade att flera frågeställningar som A 1 T arbetade med låg nära de områden som Chefios lyft fram. FC kunde ur sitt perspektiv skapa en allians mellan det egna utvecklingsarbetet och Chefios målsättningar. Intressealliansen hade genomgående stor betydelse för LPL:s och ledningens förmåga att driva eget utvecklingsarbete och lärgemenskap i arbetet med Chefios under processåret.

Facilitator/Lokal projektledare (LPL)

Under processåret har rollen som facilitator/LPL utvecklats mer som en externt riktad roll i systemet (VA-kollektivet) än vad forskarlaget hade förväntat. Man kan konstatera att LPL inte deltagit i ledningsgruppens möten, annat än när LPL inbjudit sig själv eller detta påkallats t.ex. av projektet. LPL har däremot löpande fått mötesinfo från PC, samt ingått i Chefios-gruppen, vilket fungerat som en bra modell inom A 1 T.

Chefios varit så pass integrerat i förvaltningen att LPL kunnat rikta energi utåt i systemet. Slutsatsen är att graden av integration av Chefios i A 1 Ts utvecklingsarbete snarast möjliggjort att mer resurser av LPL kunnat läggas på externa arenor, vilket får ses som ett positivt resultat.

Processtöd

En konsekvens av att A 1 T tog in egen konsult för processtöd är, precis som nämnts ovan, att Chefios blivit starkt integrerat i A 1 Ts arbete. A 1 T har så att säga markerat stort ägarskap i projektet. FC har tillsammans med konsult samordnat utvecklingsinsatser så att verksamhetsutveckling och ledningsutveckling utgår från Chefios. Detta har som nämnts ovan under "Facilitator/LPL" medfört att LPL blivit friare i sin roll. LPL behövde inte vara processägare internt, då det ansvaret legat i chefsgruppen. Snarare har LPL tack vare chefsgruppens stora engagemang kunnat söka sig utanför organisationen och i stället "process-stödja" externt i staden.

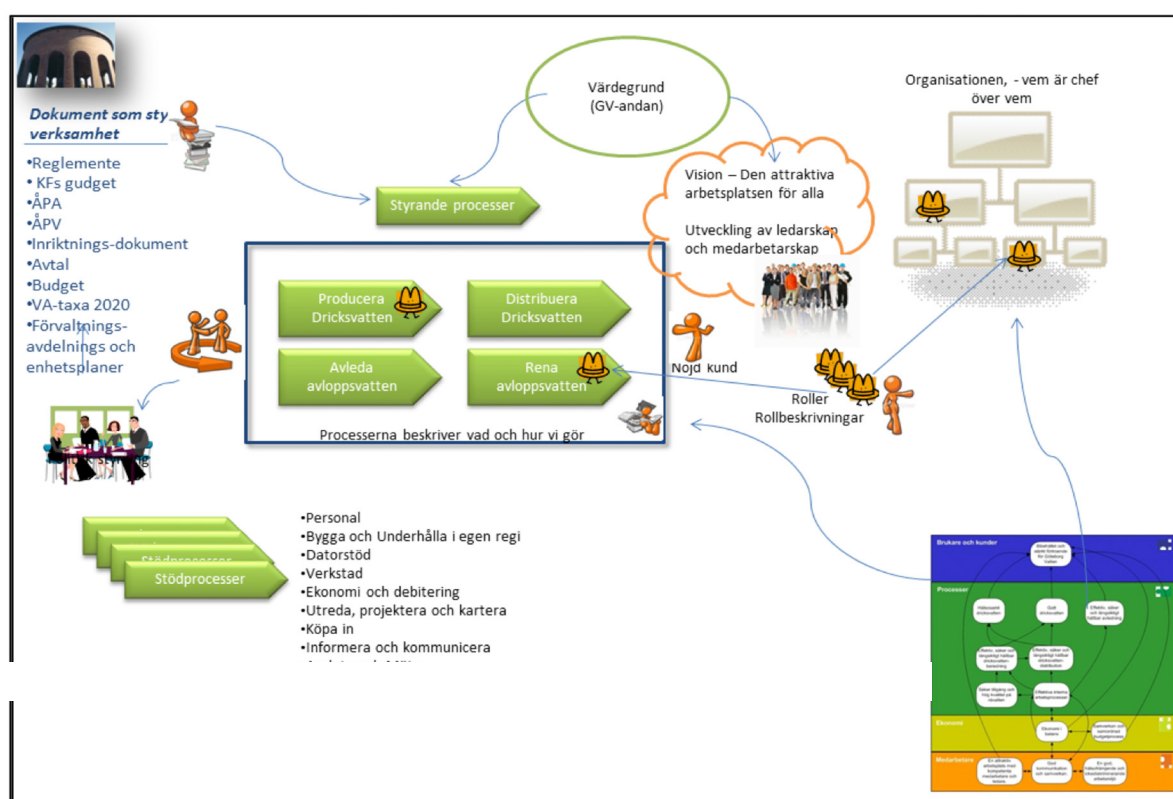
Här finns ytterligare aspekter att lyfta ut. Det faktum att A 1 T tog flera egna initiativ i förhållande till Chefios-modellen tyder på en projektkompetens i organisatoriska och mjuka frågor. Det faktum att A 1 Ts konsult fick så stort utrymme påverkade processen mot att hålla en tydlig linje över tid.

Handlingsplan/handlingar

A 1 T har varit handlingsinriktade. Våren 2010 tog A 1 T med sig resultaten från ÅR 1 och 2 och genomförde interna ledarträffar. Dessförinnan samlades förvaltningschef, personalchef och för ändamålet utsedd förändringskonsult för att planera ledarträffarna

utifrån Chefios-resultatet. Syftet med ledarträffar var att ge ledningsgruppen input till en plan för ”Fortsatt ledarutveckling”, ”Vad det innebär att leda i förändring”, samt ”Tydliggöra roller”.

Ledardagarnas utvecklingsarbete inlemmades successivt i A 1 T's övergripande handlingsplan för processåret 2010. Handlingsplan skapades i februari 2010 av FC, konsult, PC och LPL och fastställdes av förvaltningens ledningsgrupp efter workshop med samtliga ledare 2010-02-04 då ledningsgruppen gemensamt prioriterade vilka frågor som var viktigast att jobba vidare med under det kommande året. (Figur 3 nedan visar en övergripande bild av det interna arbetet).



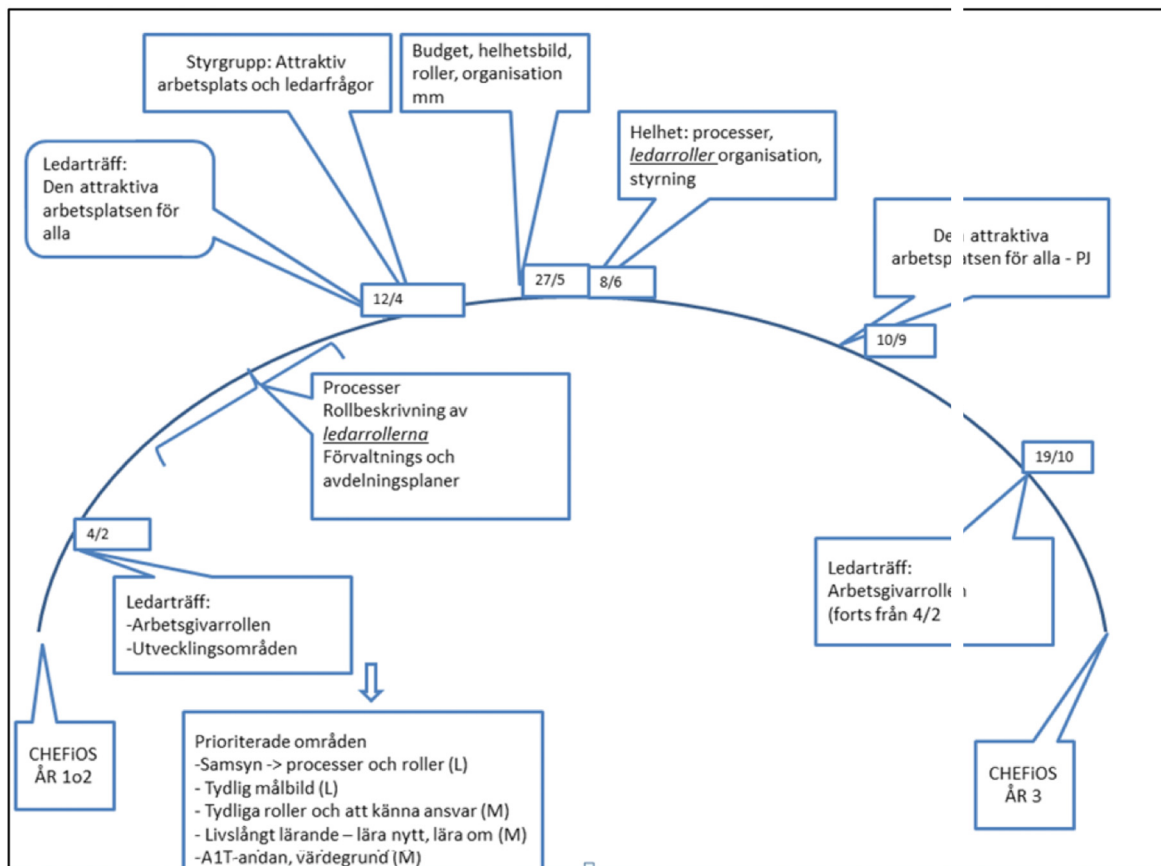
Figur 3: A 1 T:s övergripande handlingsplan för året 2010. Handlingsplanen fastställdes av förvaltningens ledningsgrupp efter workshop med samtliga ledare 2010-02-04 då ledningsgruppen gemensamt prioriterade vilka frågor som var viktigast att jobba vidare med under det kommande året. (Handlingsplan rapporterades till Chefios i juni 2010).

Övergripande handlingsplan skall läsas nedifrån höger, dvs. med början i styrkortet diskuterades organisationen, vilka roller som behövdes, hur den attraktiva organisationen ställde krav på ledarskapet, hur stödjande processer och

huvudprocesser kräver olika roller, samt hur dessa roller kan utövas som stödjande ledarskap i relation med personal.

Aktiviteter internt och externt

Visionen för arbetet under processåret var ”den attraktiva arbetsplatsen”, med tillhörande roller/ledarskap och ett utvecklat stödjande ledarskap.



Figur 4: Översikt aktiviteter A 1 T processåret 2010

Tidiga aktiviteter under 2010 var processkartläggning och tydliggörande av roller. Med processkartläggningen följde att cheferna såg att det fanns huvudprocesser och stödjande processer. Syftet var att genom rollbeskrivningen möjliggöra för chefer att ta en roll, givet typ av projekt, som t.ex. utredare, projektör, specialist osv. (Chefsrollen i stort var sedan att klara fotarbetet mellan dessa roller beroende på vilken process man befann sig i). Som arbetsunderlag använde A 1 T skarpa arbetscase av typen ”x-gatan” (en händelse under året som innebar omfattande arbete med hantering av läckage vid x-gatan i y-stad). Dessa case lyftes sedan till nämndnivå för att integrerat peka på vilka förbättringsområden som behövde genomföras.

Därpå bildades en styrgrupp för frågorna. Det man gjorde var att tydliggjorde en arena för beslut (Ledningsgruppen), samt att ge LPL en arena att följa arbetet i för ändamålet upprättad styrgrupp bestående av med FC, Personalchef (PC), LPL och konsult. För ledarskaps- och kommunikationsfrågorna upprättade A 1 T forum för bollplank. Man skapade också riktade erbjudanden för handledning (coaching), att stödja varandra (nätverka), samt utveckla medarbetarskapet (ledare/medarbetare). A 1 T hanterade också utmaningen att skapa en arbetstakt som fungerade i hela organisationen, dvs. mellan fem avdelningar med olika tempo.

Under året intensifierades förvaltningens arbete med rekrytering av nya medarbetare utifrån de signaler om personalbrist som framkom vid forskarnas återkoppling. Det var framför allt i ARIA-intervjuerna som de bristande personella resurserna framstod som ett reellt hinder i arbetet med negativa konsekvenser för verksamheten.

Ytterligare aktiviteter under hösten 2010 var frågan om ”Vad i arbetsgivarrollen som gör chefskapet svårt?”. Man arbetade med att utforska chefskapet, som exempel berördes utvecklingssamtal. Man arbetade med kommunikationsfrågan internt ”hur kan vi använda organisatoriska verktyg för att veta att olika grupper förstår vad man säger?”. Man arbetade också med frågan om hur man kan stödja arbetsgivarrollen.

För att arbeta igenom den övergripande planen i hela organisationen, anordnades arbeten inom alla avdelningar där varje arbetsgrupp inom respektive avdelning fick möjlighet att öka förståelsen för rollens betydelse hela vägen från chefsnivå ned på personalnivå. Arbetet genomfördes och leddes av A 1 Ts förändringskonsult. FC var med vid varje tillfälle som representant för AG. Detta arbete tog mycket av FCs tid i anspråk, en prioritering som FC menade underlättades tack vare den strategiska kartläggning av VA-kollektivet som ORGA presenterat vid ÅR2. (ORGA-analysen kom att bli styrande för ett strategiskt ställningstagande att huvudsakligen kraftsamla kring det interna utvecklingsarbetet under 2010 (dvs. lägga resurser på de områden där A 1 T hade direkt inflytande).

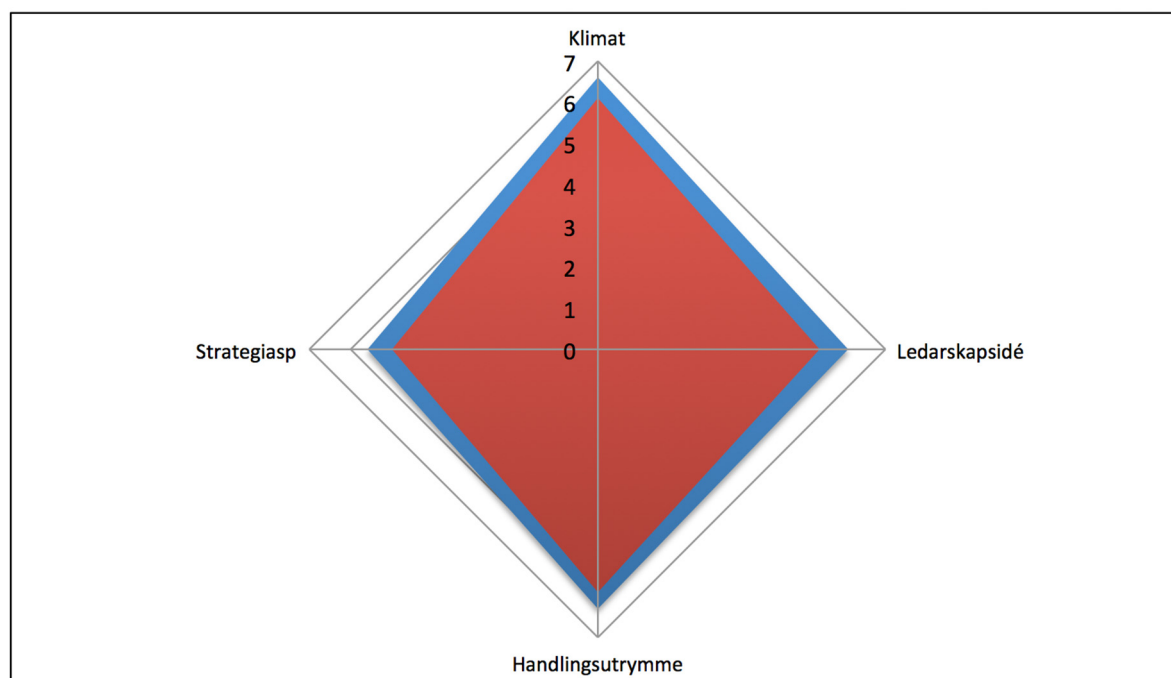
A 1 Ts externa aktiviteter handlade i huvudsak om att strategiskt bearbeta sina yttre förutsättningar. Detta kan delas in i tre typer av aktiviteter: dels i form av informationsspridning via PC och LPL om hur A 1 T arbetat med Chefios frågor (se vidare under rubrik ”**Spridning**” nedan). Dels att A 1 Ts chefer tog initiativ att bearbeta sina externa arbetsrelationer inom VA-kollektivet (se vidare ORGA under rubrik **Resultat internt och externt nedan**). Det tredje spåret var att ledningen för A 1 T valde att låta en pågående utredning av VA-kollektivet (2009-04-01, § 233: ”Översyn av Beställar-Utförar-modellen inom va-området” ta del av Chefios

ORGA-material. (Processtödande forskare från Chefios fick träffa stadskansliets utredare för framtida organisationen och föra fram vad som observerats i syfte att bidra till att transparensen inom VA-kollektivet skulle förbättras, se vidare ORGA under rubrik **Resultat internt och externt nedan**).

Ledningsgruppens (LGs) Kvalitet

För chefsgruppen kan sägas att de redan i inledningen under året är en samlad grupp med höga värden på framförallt Klimat och Handlingsutrymme. Gruppen bedömer dessutom att det skett en positiv utveckling. Under processåret, särskilt inom strategi och ledarskapsidé, dvs. den satsning som man via Chefios inverkan gjort inom dessa områden har haft positivt resultat.

Chefsgrupp A 1 T



Figur 5: Ledningsgruppskvalitet A 1 T.

Kommentarer från Chefsgruppen:

"Bra engagerad LG utan inbördes prestige som gillar att jobba ihop". "Högt i tak". "I LG finns förmåga att skilja sak och person". "Det finns en ganska stor förståelse för varandras roller". "Vi är på väg att komma bort från "cykelställsfrågorna".

Spridning

För spridningsarbetet av Chefios inom Y-stad har LPLs och PCs initiativ, nätverkande och drivkraft varit helt avgörande.

Spridningsaktiviteter under processåret har rört sig om både interna informationsaktiviteter, som ex. info om Chefios på förvaltningens samverkansgrupp, vilket höjt intresse från fackliga representanter inom A 1 T, liksom deltagande i intressentgruppsmöten, inbjudningar mejlade till A 1 Ts nämndordförande, gemensam dragning av projektet på Y-stads personalchefsdag, presentation av Chefios för de 10 nya stadsdelscheferna, föreläsning på GRs ledarprogram "Morgondagens enhetschef", artikel om Chefios i Mötesplats Ledare, samarbeten och kommunikation med personalstrategiska enheten på Stadskansliet om att föra en dialog med projektledarna för Chefios för att säkerställa att universitet ska kunna tillhandahålla Chefios-tjänster för ystads förvaltningar och bolag.

LPL har även sammanställt rapport till Stadskansliet angående A 1 T's erfarenheter kring Chefios samt vilka åtgärder A 1 T har vidtagit efter att fått återkopplingen från forskarna. LPL och PC har tillsammans med forskare och administratör från Chefios gemensamt presenterat projektet för åhörare från externa kommuner och landsting vid en samling i SKLs regi för att sprida information om Chefios-projektet nationellt.

Omvärld

Som nämnts ovan pågick en översyn av beställar- utförarmodellen inom VA-området under processåret. Översynen togs i maj upp till en politisk workshop på stadskansliet. Efteråt bloggar politiker z: "Vi behöver kanske själva hitta en bättre modell för Y-regionen.". Också i samband med en massiv vattenläcka på Ågatan i Y-stad bloggar politiker om "Den infrastruktur vi har som inte syns, det som ligger under jord." Detta är exempel på externa/omvärldsfaktorer som, om de leder till större tydlighet och transparens inom VA-kollektivet och bland brukarna kan ha positiv inverkan för A 1 T.

Angående översynen skriver y-stadskansliet innan sommaren att man hösten 2010 har för avsikt att lägga fram ett ärende om att skilja VA-delen från kretslopp och tillföra verksamheten till nämnden för A 1 T. Miljöpartiet bordlade vid det tillfället ärendet. Men bordläggningen berörde den övergripande regionala frågan varför man jobbade vidare med avveckling av VA på kretsloppskontoret (KLK) under hösten 2010.

I ett tjänsteutlåtande daterat 2010-11-24 skriver y-stadsskansliet slutligen att slutsatserna av utredningen är att ansvaret för kretsloppsperspektivet bör föras över till den nya Miljö- och klimatnämnden. Miljö- och klimatnämnden skulle därmed få ett helhetsansvar för att leda utvecklingen på miljöområdet i staden. Det skulle innebära att den del av kretsloppsnämnden som idag ansvarar för VA-verksamheten går samman med nämnden för A 1 T. Kretsloppsnämndens ansvar för avfallsfrågorna skulle därmed föras över till den nya miljö- och klimatnämnden, och kretsloppsnämndens uppdrag och verksamhet avvecklas. (Notera att stadskansliet vid

tillfället endast lämnat utredningens slutsatser, ej ett förslag till beslut om eventuella organisatoriska förändringar).

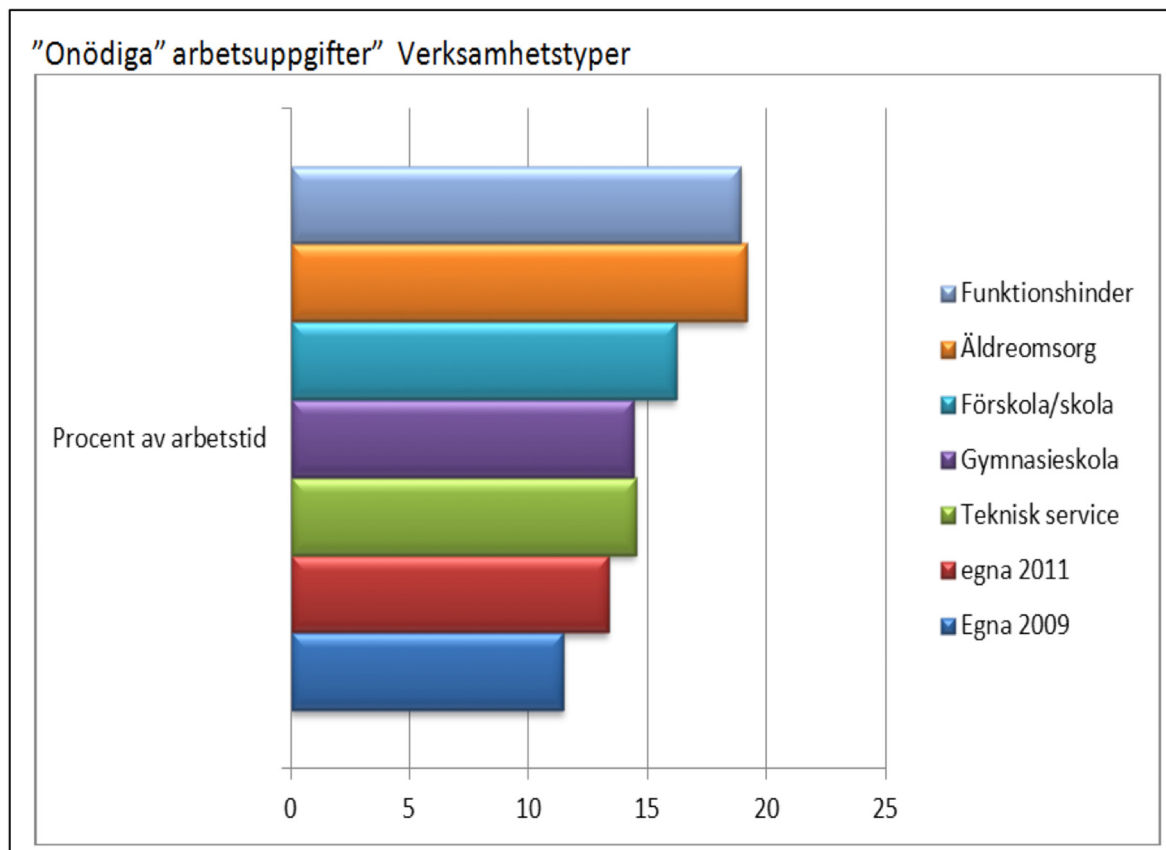
Y-stads ö-bolag delas upp i tre delar. ö-bolaget nyttjar fortsättningsvis delar av lokalerna A 1 T har i Y-stad. A 1 T inventerade möjligheter att rekrytera nya medarbetare.

Inom A 1 T tog man även initiativ till att se över sina interna rutiner och handlingsplan mot mutor och bestickning.

Resultat internt och externt

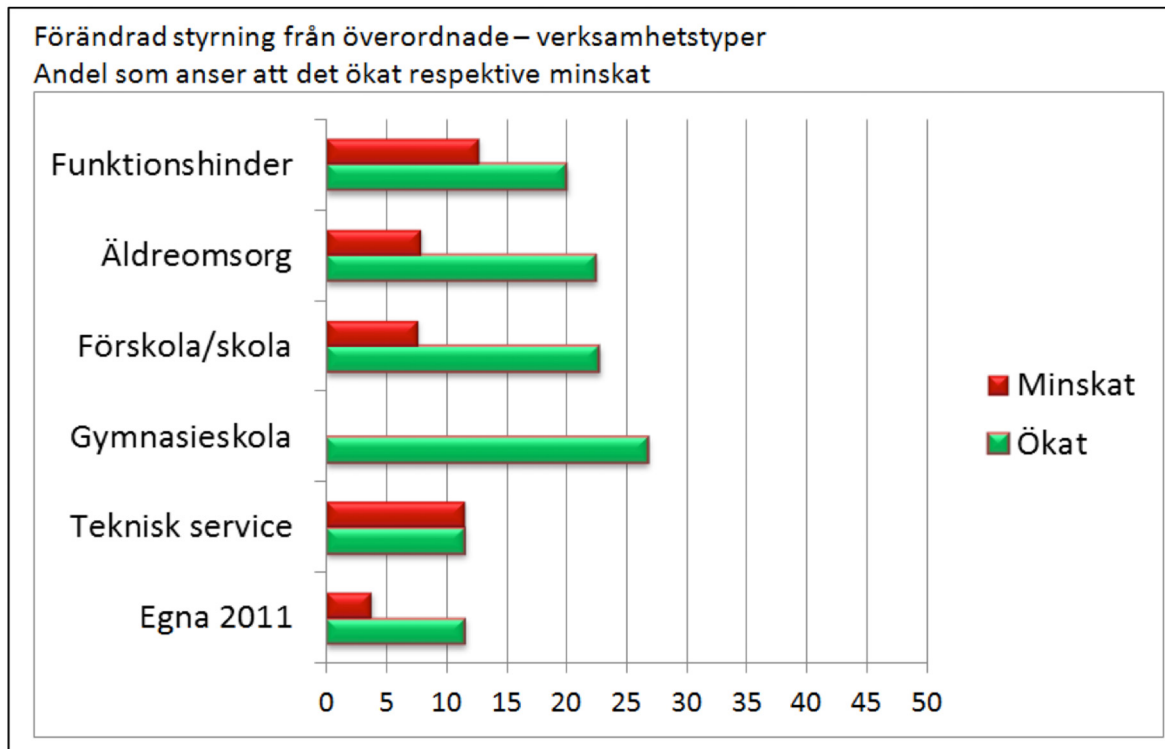
Det konkreta interna resultatet för processåret var att man lyckades skapa större tydlighet i roller, processer och A 1 Ts organisation. Genom att anordna arbeten inom alla avdelningar ökades förståelsen för rollens betydelse hela vägen från chefsnivå ned på personalnivå.

Chefer anger att andel tid med ”onödiga” arbetsuppgifter ökat mellan 2009 och 2011 vilket indikerar att A 1 T fått upp ögonen för skillnader mellan olika nivåers behov och rolltagning gällande chefs- och ledarskap samt att chefer är mer kritiska i förhållande till det egna ledarskapet.



Figur 6: "Onödiga" arbetsuppgifter Verksamhetstyper 2009-2011

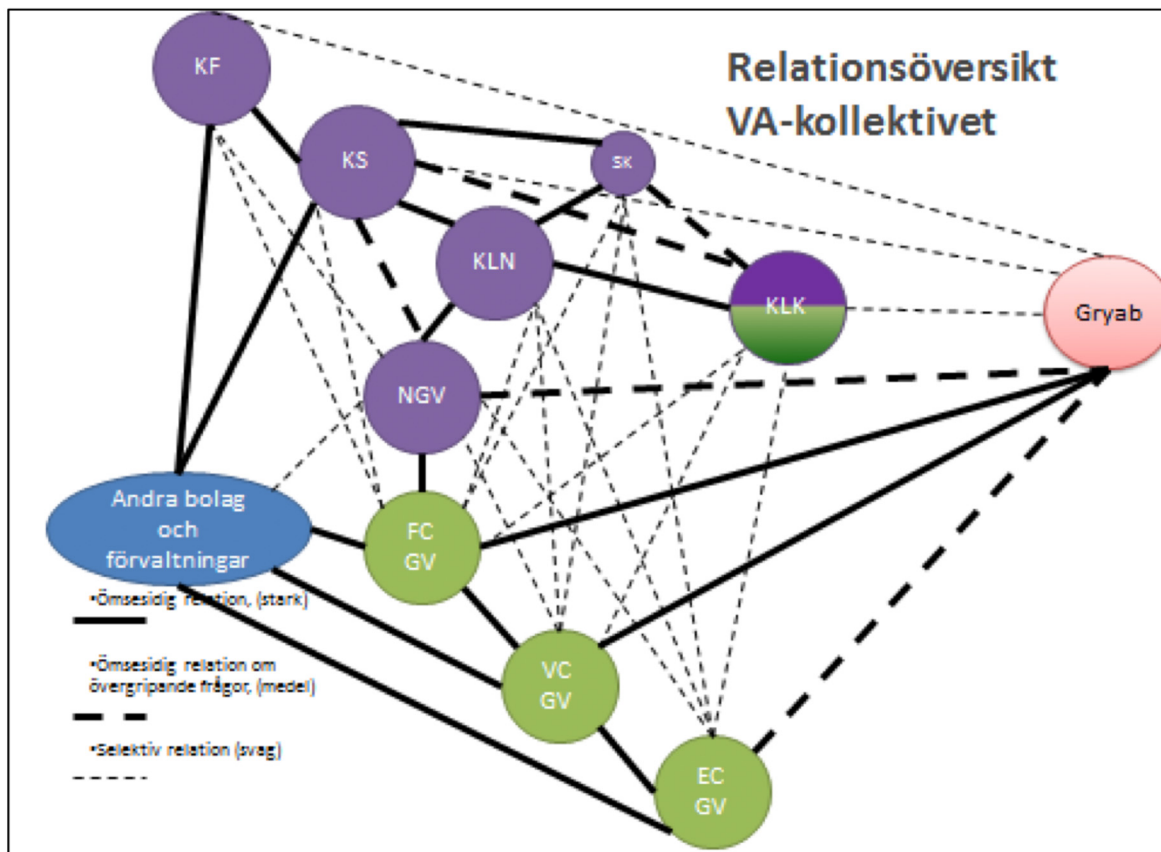
Man kan se en förändrad tydlighet i mål där det inom A 1 T skett en ökning mellan 2009 och 2011.



Figur7: Förändrad tydlighet i mål – verksamhetstyper "Andel som anser att det ökat respektive minskat 2011"

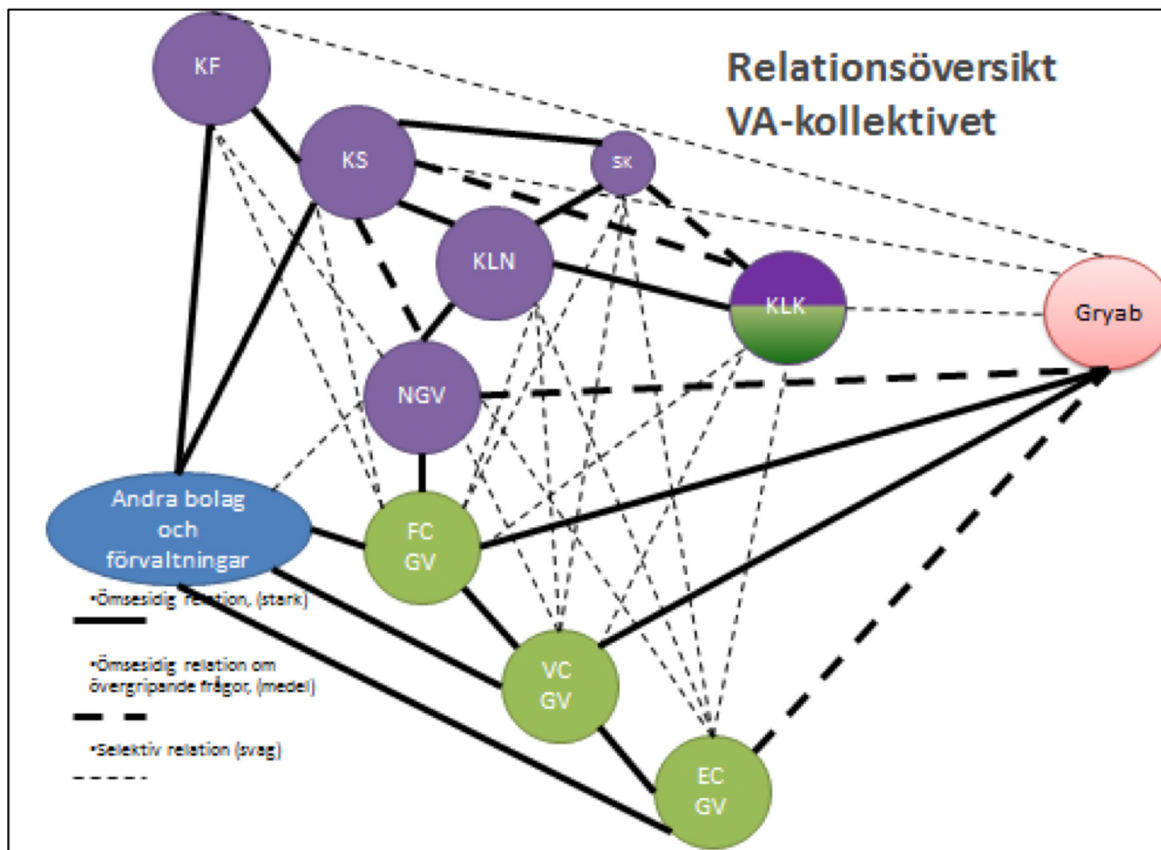
Slutsatsen är att FLG har tagit ett kliv mot att i större utsträckning hantera strategiska frågor på strategisk nivå och verksamhetsfrågor på operativ nivå. Konsekvensen av detta syns framförallt i resultaten från kvant-ORGA analysen nedan där det framgår att gruppen chefer som klassas som fokuserade ökat med 19 procentenheter mellan 2009 och 2011.

Resultatet av externa relationsförändringar tydliggjordes framför allt vid ÅR 3, då ledningsgruppen A 1 T tillsammans med ORGA ansvarig forskare replikerade den ORGA-analys som presenterats vid ÅR 2 (se nedan "A 1 T slutgiltiga ORGA gjord vid Arbetsmöte jan 2011").



Figur 8: A 1 T slutgiltiga ORGA gjord vid Arbetsmöte jan 2011.

Vid processårets slut noteras en ökning av antalet anobjektiva ömsesidiga relationer. Relationen mellan Reningsverket och KKL har gått från "Medel" till "Svag". Relationer mellan A 1 T och Reningsverket har stärkts, från "Medel" till "Stark" (FC och VC), och utökats med "Medel" från EC. Även till andra bolag och förvaltningar har relationer stärkts och utökats från alla nivåer inom A 1 T. Det visar framförallt att A 1 T stärkt sina externa relationer utåt i VA-kollektivet.

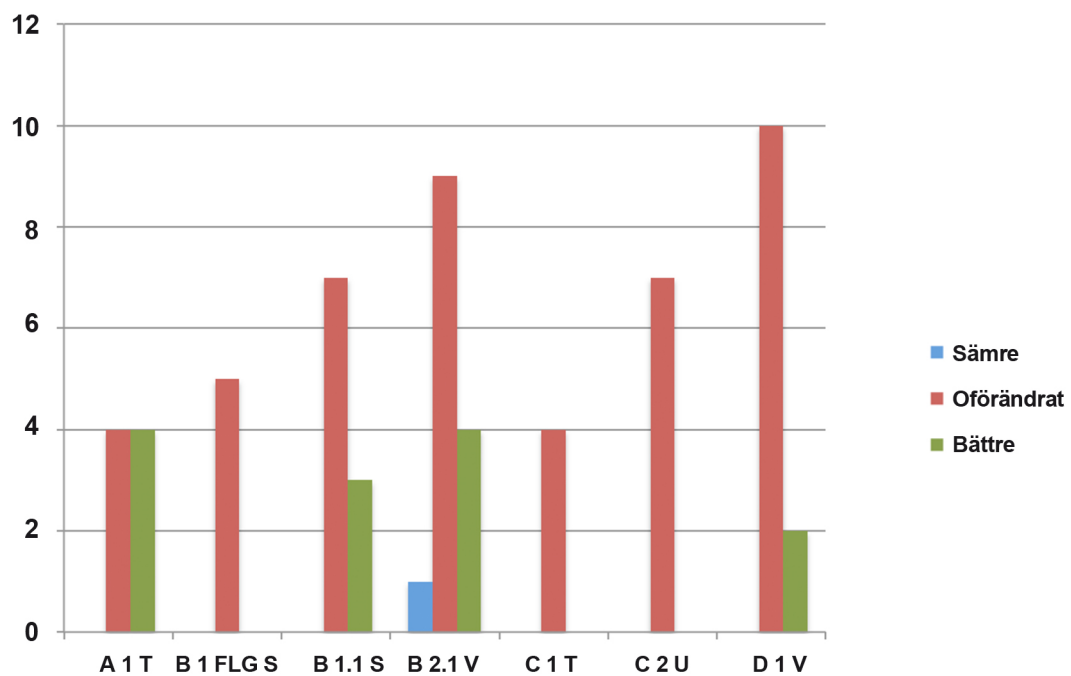


Figur 9: A 1 T slutgiltiga ORGA gjord vid Arbetsmöte jan 2011.

Analysen av rollförhållanden visar att A 1 Ts externa arbete gett gott resultat. Framförallt har relationer uppåt och utåt kring A 1 T övergått till att vara "Klara" inom alla relationer, undantaget KLN och KKL. Utökade relationer till Reningsverket anges som genomgående "Klara". Det framgår även att översynen av VA-kollektivet haft betydelse för KLN och KKL. Rollförhållande för KKL har i alla avseenden legat kvar på nivån "Oklar", samt i relationen KKL – KLN gått från "Klar" till "Oklar".

Sammantaget ledde externa aktiviteter under processåret fram till förändringar och förtydliganden och bidrog till mer transparens inom beställar-utförarmodellen, förbättrade förutsättningar för strategisk planering, samt klarare rollförhållanden i de externa relationer som A 1 Ts verksamhet är avhängig av. Detta syns t.ex. i Fig. 10 Samarbete mellan förvaltning och kommunledning nedan.

Samarbete/dialog mellan förvaltning och kommunledning



Figur 10: Samarbete/dialog mellan förvaltning och kommunledning