

Norra Hisingen



Göteborgs  
Stad

# **Slutrapport Den visa organisationen**

## **Bilaga 1 Teoretiska utgångspunkter**

# Teoretiska utgångspunkter

## Hälsofrämjande arbetsplats

### Organisationshälsa

Ett övergripande mål för DVO-projektet har varit att stärka hälsan inom äldreomsorgen på såväl individ-, grupp- som organisationsnivå. Vi har i projektet haft som utgångspunkt att arbetet måste bedrivas utifrån samtliga tre hälsoperspektiv: hälsofrämjande, förebyggande och rehabiliterande. Tonvikten har legat på det förebyggande och främjande perspektivet, men projektet har även haft rehabiliterande inslag. Ett helhetsgrepp har kopplats kring arbetsmiljöfrågor utifrån projektets sex delområden: hälsa, kompetensförsörjning, arbetsorganisering, ledarskap, medarbetarskap och lärande integrering.

Vi har i projektets arbete utgått från aktuell forskning om hur verksamheter kan uppnå en god och hållbar organisationshälsa. Vår definition av hälsa har utgått från Institutet för stressmedicins (ISM) definition: *”Hälsa är att må bra- och att ha tillräckligt med resurser för att klara vardagens krav- och för att kunna förverkliga personliga och i arbetslivet professionella mål.”* (Winroth, 2008)

Idag råder ingen brist på kunskap om vad som bidrar till en god arbetsmiljö och ett hållbart arbetsliv. Arbetet handlar mer om hur vi ska tillämpa kunskapen på våra enskilda arbetsplatser, dvs att kunna översätta och tillämpa kunskapen i varje enskilt sammanhang.

Det finns idag flera forskningsstudier som visar att vinster kan uppnås genom att stärka de goda arbetsvillkor som ger hälsorelaterad hållbarhet. Det finns ett flertal studier om hälsosatsningar i arbetslivet som gett positiva resultat. Dessa studier visar att om ett effektivt hälsofrämjande arbete ska vara hållbart i längden är det viktigt att inte enbart arbeta med de så kallade risk- och friskfaktorerna i arbetet. Det blir också viktigt att medarbetarna har förutsättningar och möjligheter att skapa sig gynnsamma livs- och arbetsförhållanden (Dellve & Eriksson, 2016).

Forskning visar att en bra struktur för hälso- och arbetsmiljöarbetet kan ge bättre hälsa. Här är det betydelsefullt att det finns visionär riktning, avsatt budget för personalvård samt rutiner och arenor för medarbetarnas inflytande i beslut som rör arbetsuppgifter. Även enskilda satsningar och aktiviteter som rör livsstil kan vara effektiva liksom satsningar som rör arbetsklimat, grupprocesser (exempelvis handledning) och stresshantering. Erfarenhet och forskning visar också att hälsoarbetet ger bäst resultat om det integreras i en fungerande organisation (Dellve & Eriksson, 2016).

I DVO- projektet har vi också sett betydelsen av verksamhetens ledarskap för att kunna bygga en god och hållbar organisationshälsa. Flera forskningsstudier visar att ledarskapet i en organisation påverkar såväl medarbetarnas prestation och organisationens resultat som medarbetarnas sjukfrånvaro, stress och välbefinnande. Tidigare har fokus framförallt legat på att undersöka det dåliga ledarskapets negativa effekter, men studier har nu även kunnat visa positiva effekter av ledares agerande. Exempel på ageranden som visat sig ge positiva resultat är omtanke, klargörande av mål och förväntningar, information och återkoppling samt att uppmuntra anställdas delaktighet (Aronsson et al, 2012).

Erfarenheter visar också att om hälsofrågorna ska vara strategiska för verksamheten, måste de integreras i organisationens ledningssystem. För att strategiskt arbeta och utvärdera hälsofrämjande insatser krävs enligt Winroth et al (2018) ett ledarskap som tar ansvar för:

- en tydlig definition av innebörden i begreppet hälsa som vilar på en idémässig och teoretisk grund (om man ska främja hälsa, måste först definitionen av vad hälsa är vara tydlig).
- en teoretisk och forskningsbaserad referensram kring vad som påverkar hälsan och vad som främjar hälsa.
- en idémässig och teoretisk referensram kring hälsofrämjande arbete med vägledande principer för tanke, handling och utvärdering.

### **Diskursiv ansats i arbetsmiljöarbetet**

Det finns idag flera modeller om arbetsklimatets betydelse för hälsa vilka ofta härrör ur stressforskningen. Den kanske mest kända är Karaseks krav-kontroll-modell som framförallt berör de två psykosociala arbetsmiljöfaktorerna krav och kontroll. Till dessa två grundkomponenter har senare även lagts till vikten av socialt stöd i arbetet (Karasek & Theorell, 1990). Det har dock visat sig att även i arbetssituationer där man enligt modellen borde ha låga arbetsmiljörisker, mår människor dåligt på grund av arbetet. Det finns därför behov av en bredare förståelse för hur arbetet påverkar oss som människor. DVO-projektet har utforskat området arbetsmiljö och tagit del av ny forskning som visar att dagens komplexa arbetsliv är i behov av utvecklade metoder för att på ett relevant sätt kunna identifiera, förebygga och åtgärda arbetsmiljörisker.

Rydén (2015) har tagit fasta på ovannämnda utmaning och utgår från en annan ansats än den traditionella arbetsmiljöforskningen. Utgångspunkten är att vårt dagliga organiserande till stor del styrs av vilka diskurser – det vill säga vilka resonemang eller tankefigurer – som dominerar den specifika arbetsplatsen. Genom att fokusera på diskursernas funktionssätt blir det möjligt att uppmärksamma andra sorters arbetsmiljörisker än de som blir synliga inom ramen för en traditionell riskbedömning. De risker som uppmärksammas är hur diskurser på olika sätt samverkar och motverkar varandra. Gemensamt är att man genom organiserandet riskerar att bli någon man inte vill vara, vilket kan leda till psykisk ohälsa. En konsekvens som tas upp är att de åtgärder som ofta vidtas i arbetslivet för att komma till rätta med arbetsbelastningsrisker kan förvärra de uppmärksammas riskerna.

För att tillgodose kraven på flexibilitet krävs en organisering av arbetet som säkerställer att de lösningar som väljs ses som acceptabla både ur professionell och organisatorisk synvinkel. Den som behöver ta ställning till vad som är en rimlig lösning i den aktuella, och kanske även akuta situationen, ska kunna göra det med trygghet. För att kunna agera och navigera tryggt i en okänd värld behöver man en kommunikativ infrastruktur där det ges möjlighet att höra de andra i systemet berätta om, problematisera och diskutera sina egna och andras överväganden, beslut och val.

## **Människosyn**

### **Det coachande förhållningssättet**

Det coachande förhållningssättet har varit en viktig utgångspunkt för arbetet i DVO-projektet. Projektets initiativtagare har många års erfarenhet av att arbeta med coaching på såväl individ- som gruppnivå. Det coachande förhållningssättet innebär att se människor som utvecklingsbara individer som har resurser och kan hitta sina egna svar. Coachen hjälper fokuspersonen i processen genom att fokusera på personens styrkor samt på lösningar och möjligheter snarare än problem. På detta sätt uppnås syftet med coaching: att underlätta för personen att nå måluppfyllelse, prestationsökning, lärande och utveckling.

Coachen använder sig av aktivt lyssnande, nyfikenhet, handlings- och lärofokus samt intuition. Genom reflektion tillsammans med coachen samt inpass från omgivningen, får fokuspersonen hjälp att utforska och bli medveten om sina tankar, känslor, värderingar och färdigheter samt sitt eget mål och beteende, kunskap och motivation. Coachen bistår även fokuspersonen med steget från medvetenhet och insikter till igångsättning och genomförande. Genom att vara en sparringpartner hjälper coachen fokuspersonen att reflektera över sitt lärande, upprätthålla fokus och finna stöd - både i sig själv och i sina omgivningar. På detta sätt får personen hjälp till ökad uthållighet under förändringsprocessen (Gjerde 2012).

### **Dynamiskt kontra statiskt mindset**

Carol Dwecks uttryck *mindset* (2017) handlar också om människors potential och möjligheter. Mindset står för de uppfattningar som vi har om vår intelligens och om andra förmågor (tex konstnärlig talang eller affärssinne) samt om våra personliga egenskaper (tex drag som pålitlighet, omtänksamhet osv). Enligt Dweck finns det två olika slags mindset. Ett statiskt mindset innebär att vi ser oss själva som färdiga produkter, medan ett dynamiskt mindset innebär att vi ser oss själva som utvecklingsbara. Dweck anser att vårt mindset påverkar hur vi förhåller oss till oss själva och andra, hur vi hanterar svårigheter, utmaningar och hinder samt i slutändan vad vi uppnår. Ett statiskt mindset kan leda till att lärandet avstannar och att man därför uppnår mindre än sin fulla potential. Ett statiskt mindset begränsar prestationerna, skapar störande tankar, gör hårt arbete till något obehagligt och leder till sämre inlärningsstrategier. Enligt Dweck är ett dynamiskt mindset mer hjälpsamt, eftersom man blir mer uthållig när man möter motgångar. Ett dynamiskt mindset innebär att personens lärande ständigt pågår och att hen därför kan nå allt högre prestationsnivåer.

Vad gäller ledarskap ser Dweck det som optimalt att eftersträva ledare som har ett dynamiskt mindset, dvs personer som vill undervisa och lära sig, som kan ge och ta emot återkoppling och som har förmåga att ta itu med och övervinna hinder. Om vi skapar en organisation som sätter ett högt värde på att utveckla medarbetares förmåga, kommer ledarna att växa fram inom organisationen. Genom förbättrat samarbete och bättre nyttjande av gruppens tillgängliga kunskap ökar vi vår kollektiva intelligens.

## **Handlingskloket och handlingsutrymme**

### **Lärandeintegrering**

Senge (1995) skrev om fem discipliner i den lärande organisationen: systemtänkande, personligt mästerskap, tankemodeller, gemensamma visioner och teamlärande. Han ansåg att

dessa fem discipliner måste utvecklas till en helhet. Systemtänkande är den femte disciplinen och fogar samman de andra disciplinerna till en helhet av teori och praktik. Begreppet lärande organisation har blivit omtvistat då det är många som menar att det enbart är individer som kan lära, inte organisationer. Till diskussionen hör att vissa använder termen lärande organisation medan andra använder termen organisatoriskt lärande. Frågan kan ses som komplex där båda definitionerna har sin plats beroende på vilket perspektiv vi utgår ifrån. Örtenblad (2009) nämner fyra perspektiv på en lärande organisation: lärande i arbetet, klimat för lärande, lärande struktur och organisatoriskt lärande.

I DVO-projektet ser vi paralleller mellan lärande struktur och klimat för lärande. Om klimatet i arbetsmiljön inte stimulerar till dialog och reflektion kommer det gemensamma lärandet att påverkas negativt. Det kollektiva sammanhanget har betydelse för hur vi samverkar kring problemdefinitioner så att våra gemensamma kompetenser nyttjas när vi tar fram lösning och handling. Inom grupper kan ambitionen att nå resultat finnas samtidigt med ambivalens och motstridiga intressen. Kan personer inte överkomma detta genom färdigheter i kommunikation och konflikthantering så anser vi att det organisatoriska lärandet begränsas. Vi anser att införda arbetssätt för lärande- såsom metodiska inslag av reflektion och dialog samt reflektiva frågor i samtal- stödjer ett positivt lärandeklimat och ökar förmågan till perspektivtagande och sammanhangsförståelse.

I Sverige har vi arbetslagar som värnar demokratin och vi har en lång tradition av demokratiprocesser. Med denna bakgrund kan vi kanske se fler positiva möjligheter med öppenhet och strukturerat lärande i organisationer än andra skulle gjort som verkar under andra förutsättningar.

En del av kritiken mot teorin om lärande organisation och organisationslärande är att den är instrumentell och inte inkluderar den moraliska och etiska aspekt som organisationer idag förväntas leva upp till av sina intressenter. I en snabb, föränderlig, komplex och osäker arbetsmiljö ökar nödvändigheten att kunna agera i enlighet med uppdraget utan att det finns ett givet svar på hur. Det innebär konkret att det finns ett ökat krav på handlingsklokhet. Vi anser att Rowley och Gibbs (2008) på ett förtjänstfullt sett hanterar denna aspekt när de bygger vidare på Senges teori om den lärande organisationen.

Rowley och Gibbs framhåller att organisationer idag befinner sig i omgivning som kännetecknas av snabba förändringar och osäkerhet. Organisationer möter ett ökande tryck att lära, förändras och anpassa sig men också att agera vist. Traditionella beslutsprocesser innebär att försöka reducera osäkerhet genom att samla in information och kunskap. I en föränderlig omgivning kvarstår dock höga nivåer av osäkerhet, vilket bland annat innebär att det blir nödvändigt att ta beslut i osäkerhet. Det blir därför viktigt att hitta ett sätt att förhålla sig till osäkerheten och som DVO ibland uttrycker det "att lita till processen" utan att förlita sig på regelstyrt beslutsfattande.

*Den praktiskt visa organisationen* är enligt Rowley och Gibbs en organisation som är både lärande och etisk. En sådan organisation kan hantera flera olika processer såsom:

- Att förstå dynamisk komplexitet. En vis organisation behöver systemtänkande, det vill säga att kunna förstå och agera på händelser inom såväl som utanför organisationen samt kunna ta del av olika intressentgruppers perspektiv.
- Att utveckla personlig visdomskompetens. Individer behöver kunna förstå komplexa sammanhang, ta in andras perspektiv, förstå konsekvenserna av sitt eget och organisationens agerande samt ta ansvar.

- Att överväga utifrån etiska perspektiv. Mentala modeller behöver synliggöras och diskuteras, och bör innehålla en etisk dimension. Tillfällen för reflektion bör finnas.
- Att förnya den gemensamma visionen. En vis organisation behöver ha processer och en kultur som engagerar människor och ger dem makt, så att de kan samlas kring en gemensam vision som är hållbar. Visionen behöver ständigt ses över, delas, accepteras och utvecklas.
- Att underhålla processer för gruppvisdom. Gruppen är den basala lärandeenheten. Det är viktigt att organisationen stödjer processerna personlig visdomskompetens och etiskt övervägande.
- Att handla välavvägt utifrån kontext. Ett vist beslut eller en vis handling är kontextberoende.
- Att förkroppsliga lärande. I en praktiskt vis organisation är lärande och utveckling både en förutsättning för och en följd av handling eller praxis.

Det Rowley och Gibbs gör är att sätta in Senges material i ett sammanhang där komplexiteten är framträdande och där lösningarna inte är givna. För att utveckla handlingsklokheter i de komplexa sammanhangen behövs ett mer systematiskt arbetssätt som sprider kunskap. Sådana stödjande arbetssätt såsom dialog och reflektion, i kombination med individers förmåga att kommunicera och omsätta sitt lärande till kompetenta handlingar, stärker organisationens lärande. Här kommer teamdeltagarnas förmåga att samverka i en anda som stödjer lärande och ansvarstagande att ha betydelse för att lära nytt och att omsätta till kompetens. Här blir det viktigt att den rådande kulturen ger deltagarna möjlighet att hantera det kritiska samtalet, vilket underlättas av ett klimat som är tillitsfullt, nyfiket och öppet för att lära av och lära om.

### **Kunskapsintegration och kollektiv intelligens**

Vårt komplexa arbetsliv innebär att organisationer blir alltmer ostyrbara uppifrån och därför behöver förlita sig mer på förmågan hos mindre självstyrande grupper. I projektet har vi därför arbetat för att stärka gruppernas samverkan och beslutsfattande. Inspiration och kunskap har vi bland annat hämtat från forskning om kunskapsintegration och kollektiv intelligens (Runsten & Werr, 2016).

Runsten och Werr anser att när vi förbättrar samarbetet och bättre nyttjar gruppens tillgängliga kunskap ökar vi vår kollektiva intelligens. Organisationer som vill arbeta med sin kollektiva intelligens bör ha strategier för att utveckla de olika kollektiva förmågorna, dvs en representationsstrategi, en relationsstrategi, en reflektionsstrategi och en integrationsstrategi. Mikrosystem i olika utvecklingsfaser kräver olika prioriteringar av utvecklingsinsatser för de olika kollektiva förmågorna.

Ett fokus på mikrosystem och kollektiv intelligens i organisationer förutsätter också en process- och relationsbaserad syn på ledarskap. Ledarskapet blir ett distribuerat fenomen som utövas av både chefer och medarbetare. Vi vet att ledningsgrupper fungerar olika väl och att deras kollektiva arbete uppnår varierande kvalitet. När arbetet inte fungerar är den gängse reaktionen att byta ut chef eller medarbetare. Vi förlitar oss därmed på talang, bra chefer och skickliga medarbetare för att få till bra grupper, men exakt vad en "bra grupp" innebär vet de flesta organisationer väldigt lite om.

Oavsett var man som organisation befinner sig kan man alltid förbättra sin prestation genom att förbättra sin förmåga till samverkan, dvs sin kollektiva intelligens. En ambition för oss i projektet har varit att utforska vägar för en ökad organisatorisk kunskapsintegration där vi

söker kompetens hos varandra, bidrar med vår egen kompetens och nyttjar de gemensamma kompetenserna i en reflekterande tolkning och omtolkning av det problem man för tillfället arbetar med. När vi har identifierat ett problem bjuder vi in berörda för att gemensamt definiera problemet utifrån varandras olika problembeskrivningar, vilket förutsätter att vi är öppna för andras perspektiv utöver vårt eget. När vi gemensamt definierat problemet kan vi föreslå lösningar innan vi går till handling.

## **Ledarskap och komplexitet**

### **Komplexitet och kaosteori**

Idag ser vi stora förändringar i samhället med ett allt mer kunskapsintensivt arbete och en oerhört snabb teknisk utveckling. Världen blir allt mer sammankopplad och ömsesidigt beroende vilket även inbegriper ett arbetsliv som blir alltmer komplext och dynamiskt. Denna utveckling för med sig ett behov av en förändrad syn på lärande och nya former för samverkan och ledarskap.

Kaosteori, fraktal geometri och så kallade komplexa system har under de senaste decennierna fått ökad uppmärksamhet och vi har i DVO-projektet tagit inspiration från dessa teorier. Den nya tvärvetenskapliga disciplin som studerar komplexa adaptiva system baseras på resultat från flera olika kunskapsområden, från fysik till antropologi. Oavsett om systemen avser immunförsvar, fågelflockar eller organisationer, så anser forskarna att de olika systemen utgår från liknande grundläggande principer. Intresset för att tillämpa dessa teorier inom ramen för ledarskap och organisationsutveckling har ökat.

Komplexitetsteorierna utgår från att komplexa fenomen uppstår utifrån mycket enkla regler. Detta innebär att naturen först anger några mycket enkla principer, så kallade fraktaler. Genom de här enkla principerna skapar sedan naturen växande nivåer av komplexitet.

Komplexitetsforskarna anser att öppna system klarar av att möta ständiga förändringar genom självorganisering. Den här processen styrs inte av någon specifik enhet, utan uppstår genom en växelverkan mellan systemets olika delar. Självorganiseringen sker endast under specifika villkor, så kallad "bounded instability". Kaos ses som en förutsättning för att ordning ska kunna uppstå. Utan de två krafterna kaos och ordning saknas alltså möjlighet till förändring. I gränsområdet mellan ordning och kaos finns "the edge of chaos", komplexitetens hemvist. Inom ramen för DVO-projektet har vi tagit del av och inspirerats av kunskaper från bland andra Wheatley (2006), Axelrod & Cohen (2008), Kelly & Allison (1999) m.fl.

### **Enkla, komplicerade, komplexa och kaotiska beslutssituationer**

Cynefinmodellen (Kurtz & Snowden 2003; Snowden & Boone 2007) skiljer mellan enkla, kaotiska, komplicerade och komplexa sammanhang, och upphovsmännen anser att ledares beteende och beslutsprocesser bör ändras för att passa sammanhanget. Cynefinmodellen kan användas som en hjälp för beslutsprocesser. Ledare kan leda effektivt i flera olika situationer genom att identifiera vilken kontext man befinner sig i och vara vaksamma på varningssignaler.

I Cynefinmodellens så kallade enkla fält finns upprepande mönster, uppenbara orsakssamband och ett "rätt svar". Ledningens uppgift blir att se till att det finns fungerande rutiner, delegera och kommunicera tydligt och direkt.

I det komplicerade fältet finns orsakssamband, men dessa är inte uppenbara för alla. Det behövs expertkunskap. Det finns flera möjliga "rätta svar". Ledningens uppgift blir att skapa expertpaneler samt lyssna på olika motstridiga råd.

Komplexa sammanhang är oordnade och saknar uppenbara orsakssamband. Det råder förändring och oförutsägbarhet, och flera konkurrerande idéer finns. Lösningar kan inte tillföras utifrån, utan måste uppstå. Ledares uppgift i ett komplext sammanhang är att bidra till ökad kreativitet och experiment genom att definiera villkor, uppmuntra metoder för kreativitet, sätta gränser, uppmuntra meningsskiljaktigheter och olikheter samt bevaka framträdande mönster.

I det kaotiska fältet finns inga klara orsakssamband, och det är därför inte någon idé att leta efter de "rätta svaren". Anspänningen är hög och beslut behöver tas på kort tid. Ledningens uppgift blir att söka efter det som fungerar, agera direkt för att återfå kontrollen och kommunicera tydligt och direkt. Samtidigt bör man arbeta för att skifta från kaosfältet till det komplexa fältet. Genom att bryta ner i delproblem och kategorisera delproblemen såsom hemmahörande i något av fälten enkel/komplicerad/komplex/kaos kan det bli lättare att fatta bra beslut och agera.

### **Värderingsdrivet ledarskap**

Covey (1999) beskriver karaktärsetik som en viktig del av ledarskapet. Det handlar om integritet, autenticitet och inre auktoritet. Han menar att vi ständigt behöver göra ett arbete för att leva våra värderingar i praktiken. Covey beskriver fyra sätt för att uppnå detta:

- **Modelling:** Hjärtat i effektivt ledarskap är inte bara vad ledare gör, utan hur de är. Våra värderingar hörs när vi talar. Vi måste bygga tillit och förtroende.
- **Identifiera vägen och riktningen:** Identifiera destination, syfte, gemensamt uppdrag, värderingar och vad som är viktigt. Formulera, förankra och integrera vision samt mål.
- **Bygga system som leder till visionen:** Visa värderingar i handling. När vi inte målet bör system, processer och struktur förändras för att komma i linje med vald riktning.
- **Empowerment:** Att förlösa människors potential, energi och engagemang. Genom att lyfta styrkor och fira olikheter skapas synergi. Vi behöver stödja de handlingar som leder till den önskade kulturen i verksamheten.

### **Grupputveckling**

I ett komplext sammanhang blir ledarskapet ett distribuerat fenomen, gemensamt utfört av ledare och medarbetare. Ledare behöver tillägna sig verktyg att kunna se på sitt ledarskap ur olika perspektiv, och även hjälpa sina medarbetare att göra detsamma.

Wheelans (2013) modell för grupputveckling består av fyra stadier som kan ta olika lång tid att arbeta sig igenom, men som kommer att resultera i vinster för verksamheten och för teammedlemmarna om de klarar av att göra resan. Wheelan anser att ledare och grupper behöver kunna känna igen vilket stadium gruppen befinner sig i och få redskap för att kunna hantera det på ett positivt sätt så att gruppen kommer vidare och kan bli ett högpresterande team.



- Stadium 1: tillhörighet och trygghet.
- Stadium 2: opposition och konflikt.
- Stadium 3: tillit och struktur.
- Stadium 4: arbete och produktivitet.

Wheelan anser att ledaren inledningsvis kan hjälpa gruppen bäst genom att vara styrande, strukturerad, uppgiftsorienterad och kommunicera att hen tror på gruppen. I takt med att gruppen mognar omdefinieras sedan ledarens roll och makten omfördelas. Under de senare utvecklingsstadierna har målen och rollerna blivit tydliga, och ledaren behöver inte ta en lika framträdande roll. Medlemmarna har utvecklats och kan överta vissa aspekter av ledarens roll. Både ledaren och medlemmarna kan då delta i koordineringen av arbetet.

### **Loop-lärande-teori**

I ledarens arbete med teamutveckling ser vi att den lärandeteori som Chris Argyris mfl (Argyris, 1999, Cummings & Worley, 2001) utvecklats är användbar som utgångspunkt. I loop-lärande-teorin skiljer man mellan första, andra och tredje ordningens lärande.

Första ordningens lärande sker inom ramen för en etablerad och vedertagen praxis. Detta leder till att kunskap förfinas, vilket möjliggör en effektivisering av det befintliga systemet. Andra ordningens lärande (double loop learning) används när det är nödvändigt att ändra den mentala modellen eller andra förutsättningar som ett beslut beror på. Till skillnad från första ordningens lärande är andra ordningens lärande inte enbart en korrigeringsprocess, utan innebär att man formulerar frågor och betraktar sina handlingar ur nya perspektiv så att insikter och rutiner förändras. Andra ordningens lärande innebär att medarbetaren ifrågasätter det etablerade. Tredje ordningens lärande innebär en revidering av tidigare erfarenheter och kunskaper. Detta får en djupare påverkan på hur en individ, grupp eller organisation fungerar eftersom fundamentala perspektiv ifrågasätts (Hultman, 1996).

### **Handledning som ledarverktyg**

I verksamheter som har utmaningar i att frigöra tid för kompetensutveckling och lärande blir det viktigt att finna metoder för att lära i vardagen. Handledning är en möjlig väg för utveckling och lärande. I DVO- projektet har vi utgått från ”Seven eyed model”, en handledningsmodell utvecklad av Hawkins och Shohet (2008) som har visat sig fungera väl i många olika sammanhang, inte minst i komplexa sådana. Till skillnad mot traditionell coaching för ”Seven eyed model” även in systemet/organisationen som en viktig del i samtalet. När man använder ”Seven eyed model” rör man sig mellan sju olika perspektiv:

- Fokus på klienten.
- Fokus på den handleddes interventioner.
- Fokus på relationen mellan klienten och den handledde.
- Fokus på den handledde.
- Fokus på handledningsrelationen.
- Fokus på handledarens egen process.
- Fokus på kontexten i vilket arbetet sker (viktiga aspekter är tex professionella koder, etiska regler, krav och begränsningar från organisationens sida, relationer till andra involverade organisationer, sociala, kulturella, politiska och ekonomiska sammanhang)

Hawkins och Shohet är övertygade om att effektiv handledning för yrkesutövare som har nära kontakter med människor fordrar att handledaren kan använda sig av alla de sju ögonen. Detta är ett synsätt som vi i DVO-projektet delar. Seven Eyed Model är ett verktyg som ger träning i att beakta olika perspektiv. På så sätt kan vi fördjupa vår förståelse för en situation och vår förmåga att agera med känslighet och omsorg.

## **Förändringsarbete i komplexa organisationer**

### **Balans mellan förändringsintention och handlingsutrymme**

Gillberg och Lindgren (2017) framhåller att styrning och handlingsutrymme är två centrala påverkande faktorer som finns i alla förändringsarbeten. Styrning kan innebära exempelvis design, direktiv och faktisk styrning av förändringskonceptets genomförande.

Handlingsutrymme för individer kan förekomma tex i framtagandet av en förändringsidé och i genomförandefasen i form av graden av frihet att översätta idén. Spänningsfältet mellan förändringsidéer och praktik i genomförande av förändringsarbete är välkänt inom organisationsforskningen. Planerade förändringsarbeten kan ofta få oplanerade konsekvenser eller haverera. Organisationer fastnar lätt i en mekanistisk syn på förändringsarbete, där man föreställer sig att det tänkta är det kommande resultatet av förändringsinsatsen och det finns bristande förståelse för eventuella praktiska hinder i genomförandet. Förändringsarbetet kan vara sådant att organisationens företrädare har en klar bild av målet och med alla medel försöker vinna (dvs uppnå målet). En kontrasterande attityd hade varit att acceptera att fullständig styrning är omöjlig och låta sig överraskas av det som utvecklas.

Gillberg och Lindgren anser att förändringsarbetens utveckling och resultat påverkas av olika former av växelverkan mellan förändringsidéer och praktik. Balansen mellan styrning av förändringsintention och verksamhetens handlingsutrymme är en viktig faktor för att få till lyckade förändringsprocesser. Förändringsarbeten kan annars få oönskade konsekvenser, exempelvis om förändringsintentionen inte distribueras ut i verksamheten, om styrningen är för svag eller om verksamheten har ett reducerat handlingsutrymme. Organisationer som tillåter förändringsintentionen att distribueras ut i organisationen och som etablerar en balans mellan styrning av förändringsarbetet och verksamhetens handlingsutrymme kommer däremot att ha bättre förutsättningar att lyckas med sina förändringsarbeten.

Förändringsmodellen som skapats av Gillberg & Lindgren anser vi kan bidra till att öka vår medvetenhet om hur vi designar förändringsprocesser, oavsett varifrån initiativet till dessa kommit. Genom balansen mellan styrning och handlingsutrymme i förändringsarbetet skapas dynamiker som antingen stödjer eller motverkar processen. Genom att införa arbetssätt som stödjer inflytande och delaktighet menar DVO att förändringsprocesser kan genomföras på ett mer hälsofrämjande, kontinuerligt och meningsskapande sätt. Genom att tillitsorganisera skapar vi forum för inflytande och delaktighet. Genom att ha medskapande processer, dialog och reflektion skapar vi utrymme för kunskapsspridning, samsyn och momentum för förändringsarbetet. Genom att medarbetare och ledare upplever en ökad insyn och möjlighet att påverka skapas kontroll över den egna arbetssituationen vilket påverkar den upplevda hälsan positivt. Sammantaget kan det ge mer harmoniska genomföranden av förändringsintentioner när vi ger utrymme att medskapa i processerna.

## Dialogisk organisationsutveckling

I vårt organisationsutvecklingsarbete har vi eftersträvat ett så kallat ”dialogiskt” förhållningssätt där vi har inspirerats av forskarna Bushe och Marshak (2016). Bushe och Marshak talar om ett så kallat ”dialogiskt” förhållningssätt till organisationsutveckling i förhållande till det ”diagnostiska” förhållningssätt som utvecklades under 1960- och 70-talen.

Bushe och Marshak har forskat om den filosofiska grunden hos olika dialogmetodiker och vad det är hos dessa metodiker som är verksamt och faktiskt skapar förändring. Deras slutsats är att det inte räcker med att ha ”goda dialoger” för att skapa förändring, men att dialogmetodiker kan hjälpa ledare och organisationer att förändras och anpassa sig till nya omständigheter.

Dialogiska metoder är effektiva för att ta itu med två slags situationer. Den ena är när etablerade sätt att ta sig an och prata om organisatoriska dilemman snärjer in en organisation och dess ledare i repetitiva, ineffektiva lösningsförsök. Den andra är när organisationen ställs inför komplexa problem och adaptiva utmaningar där det inte finns några kända lösningar för att hantera situationen.

Bushe och Marshak identifierar ett antal viktiga förhållningssätt inom dialogisk organisationsutveckling:

- Verkligheten och relationer är socialt konstruerade. I varje samtal vi skapar, underhåller eller förändrar vi denna verklighet.
- Organisationer är meningsskapande system. Människorna i dem skapar ständigt mening både individuellt och i grupp. Det som händer i en organisation påverkas till viss del av externa krafter, men ännu mer av hur människorna i en organisation interagerar.
- Språk spelar roll. Ord förmedlar inte bara information, de skapar mening. Vårt tänkande påverkas av vilka ord och berättelser vi använder.
- För att skapa förändring krävs att förändra samtal. Förändring skapas genom att förändra vad ord betyder samt genom att ändra de ord och berättelser som används i grupper och organisationer.
- Grupper och organisationer är självorganiserande. Istället för att se organisationer som stabila, kan vi se dem som flöden. Olika processer, strukturer och idéer skiftar med varierande hastighet. I en komplex verklighet blir ledarens roll att skapa mötesplatser där användbara förändringar kan uppstå, och sedan stödja och förstärka dessa förändringar.
- Genom att använda dialogprocesser kan man få fram de olika perspektiv som finns utan att något favoriseras, för att sedan hitta fram till gemensamma synsätt och lösningar.
- Transformativ förändring är något som uppstår snarare än något som kan planeras. Det går inte att planera, kontrollera och hierarkiskt styra transformativ förändring.
- Konsulter är en del av processen snarare än separata från processen. De behöver reflektera över sin egen påverkan.

Bushe och Marshak menar att tre processer ligger till grund för när dialogiska metoder används så att transformativ förändring uppstår:

- Planerade eller oplanerade störningar av de ”etablerade” meningsskapande processerna gör att det inte går att gå tillbaka till hur saker var tidigare. Förändringen

uppstår inom organisationen snarare än kommer uppifrån. Genom att organisationens medlemmar självorganiserar sig för att möta dessa utmaningar kommer förändringar att uppstå snabbare och vara mer kraftfulla än om man hade försökt planera och implementera förändringar uppifrån.

- En eller flera av kärnberättelserna förändras. Kärnberättelser används av medlemmarna i organisationen för att skapa mening i det som händer. Genom att förändra berättelser kan en förändring i organisationskulturen uppstå.
- En kraftfull ny bild eller idé introduceras eller uppstår, och för med sig nya alternativa tankesätt eller handlingar. Idén är fängslande, men samtidigt svår att definiera. Som exempel kan man ta idén om ”hållbar utveckling” som blivit framträdande de senaste åren.

Genom att förändra våra samtal kan vi alltså förändra hur vi tänker och beter oss. Dialogisk organisationsutveckling handlar inte bara om att skapa goda dialoger eller objektiva utbyte av information, men genom goda samtal finns möjligheten att skapa nya bilder eller idéer som gör det möjligt för människor att se gamla situationer ur nya perspektiv, ändra de centrala organisatoriska berättelserna och kunna agera annorlunda.