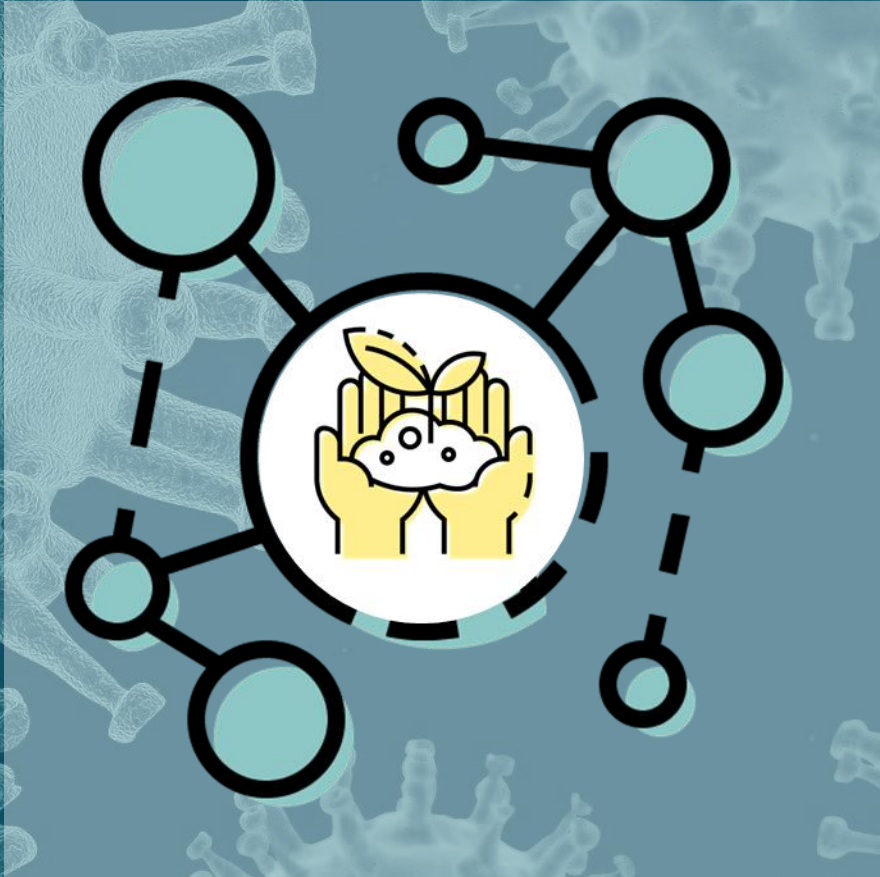


En guide för partssamverkan vid kriser och osäkerheter

Mattias Elg, LiU
Andreas Wallo, LiU
Ulrika Harlin, RISE

LiU-IEI-R No. 359



Innehållsförteckning

Introduktion till guiden

- Välkommen!
- En vägledande modell

Inspirationsguiden

Förutsättningar

1. Hantering av snabba upp- och nedväxlingar
2. Ta höjd för osäkerheter
3. Facklig partssamverkan
4. Tekniska resurser

Scenarier: Praktiska exempel på partssamverkan vid osäkerheter och pandemikrisen

5. Kommunikation vid snabba omställningar
6. Integrerade riskanalyser
7. Produktionsomställning för tillverkning av nya produkter
8. Omfördelning av arbetsuppgifter över traditionella organisationsgränser
9. Omställning till distansarbete
10. Omstrukturering inom den egna verksamheten
11. Digital utbildning och kompetensutveckling
12. Säkerhet och hälsa vid resor

Processer

13. Organisatorisk resiliens
14. Ledarskap och lärande vid snabba förändringar

- Sammanställning av självvärderingsfrågor i guiden

Slutord

- Något om projekten
- Hur guiden har tagits fram
- Några förslag på vidare läsning
- Till sist...

Introduktion till guiden

Välkommen!

Det du nu läser är en guide tänkt att användas som ett stöd och en vägledning för att stödja och förbättra facklig partssamverkan i arbetsplatsers förnyelse och arbetsmiljöarbete vid snabba förändringar i verksamheter. Den syftar till att stödja ledare och medarbetare i att skapa förändringsberedskap och hållbar utveckling i organisationer när omständigheter snabbt förändras.

Guiden bygger på resultat från flera forskningsprojekt som studerat möjligheter och utmaningar när organisationer utmanas av kriser och snabb utvecklingstakt.

En viktig del av guiden är att belysa hur partssamverkan förändras under krissituationer, baserat på konkreta exempel från COVID-19 pandemin. Detta är särskilt viktigt eftersom oväntade situationer såsom kriser stör normala arbetssätt och rutiner. Nya problem uppstår och det ställs nya krav på arbetet och förutsättningar förändras på arbetsplatser. Samtidigt uppstår nya situationer som skapar potential för lärande och förnyelseförmåga

Guiden innehåller scenarier som illustrerar förändrade förutsättningar och kan användas som ett dialogverktyg med diskussionsfrågor på arbetsplatser för att förbereda sig för oväntade situationer.

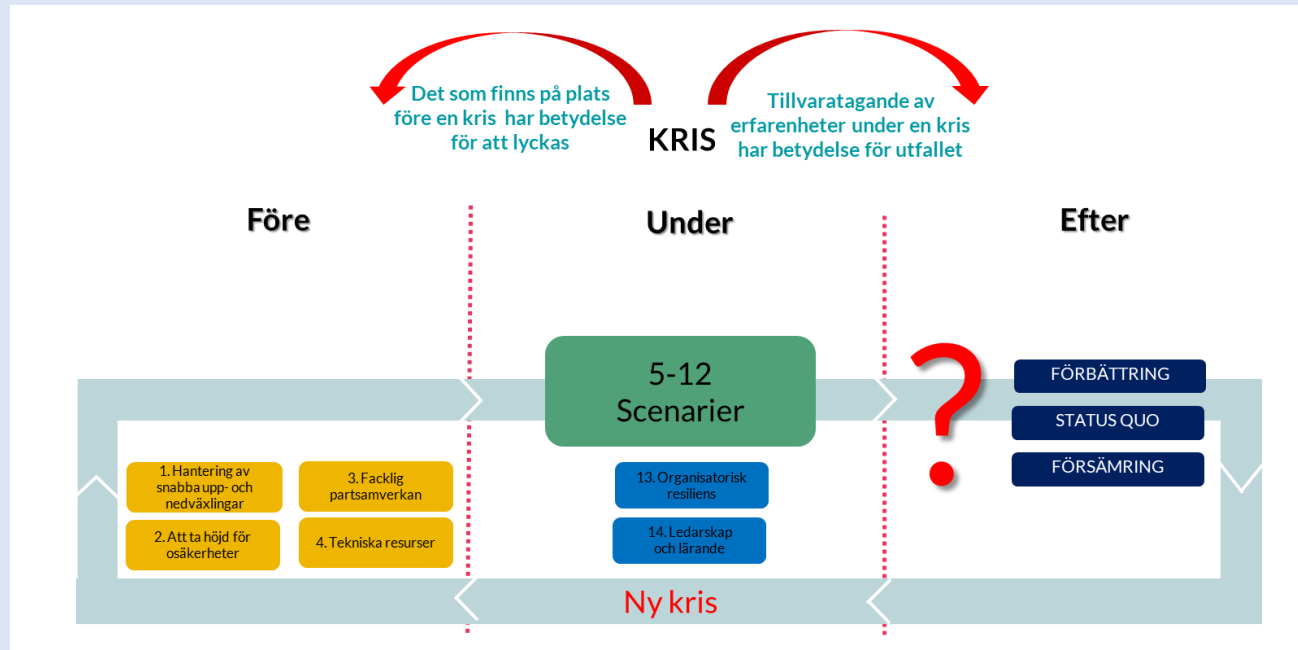
Guiden vänder sig i första hand till ledare och medarbetare som arbetar partsgemensamt med verksamhetsutveckling, förbättringsarbete och arbetsmiljöarbete.

Guiden kan ses som en palett av scenarier med utmaningar och angreppssätt som underlag för diskussion i syfte att ta fram egna, skraddarsyddna arbetssätt. Använd den som inspiration och hjälpmedel för att utveckla det egna lokala förbättringsarbetet.

Om du vill testa någon eller några av de verktyg och arbetssätt som presenteras i guiden tillsammans forskare så hör av dig till Mattias Elg (mattias.elg@liu.se), Andreas Wallo (andreas.wallo@liu.se) på Linköpings universitet eller Ulrika Harlin (ulrika.harlin@ri.se) på RISE.

En vägledande modell

”Det systematiska arbetsmiljöarbetet... där har man ju sett att där man hade det på plats fungerade det väldigt bra, där det inte var riktigt på plats, där blev det problem...”



I arbetet med inspirationsguiden har vi skapat en modell som visar vilka olika delar som konceptuellt ingår i hantering av kriser och osäkerheter.

I modellen beskrivs en kris i tre faser: Före, under och efter en kris. Modellen illustrerar också att förmågan att hantera nya kriser ständigt kan förbättras genom att ta vara på lärdomar på ett strukturerat sätt.

Vi vet att det som finns på plats FÖRE en kris har betydelse för att lyckas.

I mitten av modellen finns exempel på scenarier under en kris

Processerna för att skapa organisatorisk resiliens, organisatoriskt lärande och ledarskap vid snabba förändring är viktiga för att hantera kriser, dvs aktiviteter och processer som utgör kärnan i det dagliga arbetet.

Vi poängterar att utfallet av en kris är beroende av många faktorer där förmågan att ta vara på lärdomar under en kris har en stor betydelse. Utfallet kan också variera över tid och leda till kort och lång siktade effekter.

Inspirationsguiden

Inspirationsguiden – en översikt

Inspirationsguiden bygger på praktiska erfarenheter från COVID-19 pandemin.

De belyser arbetsplatser i olika sektorer och speglar olika scenarier där organisationer snabbt har behövt skalat upp eller skalat ner kritiska arbetspraktiker.

Guiden är uppdelade utifrån nyckelfaktorerna i vår vägledande modell och är strukturerad i tre delar: Förutsättningar – nr. 1-4, Scenarier – nr. 5-12 och Processer – nr. 13-14.

Efter varje scenario finns ett antal reflektionsfrågor som är tänkta att stödja en gemensam analys och utvärdering av er egen verksamhet i förhållande till de utmaningar och lärdomar som scenariot beskriver. Genom att diskutera dessa frågor kan ni identifiera styrkor och utvecklingsområden, samt förbättra er beredskap för framtida förändringar och kriser.

Förutsättningar

1. Hantering av snabba upp- och nedväxlingar
2. Ta höjd för osäkerheter
3. Facklig partssamverkan
4. Tekniska resurser

Scenarier: Praktiska exempel på partssamverkan vid osäkerheter och pandemikrisen

5. Kommunikation vid snabba omställningar
6. Integrerade riskanalyser
7. Produktionsomställning för tillverkning av nya produkter
8. Omfördelning av arbetsuppgifter över traditionella organisationsgränser
9. Omställning till distansarbete
10. Omstrukturering inom den egna verksamheten
11. Digital utbildning och kompetensutveckling
12. Säkerhet och hälsa vid resor

Processer

13. Organisatorisk resiliens
14. Ledarskap och lärande vid snabba förändringar

– Sammanställning av självvärderingsfrågor i guiden

1

Hantering av snabba upp- och nedväxlingar

Under pandemin har arbetsplatser och organisationer upplevt både kraftig nedväxling och uppväxling av aktiviteter beroende på deras sektorer och roller. Inom vissa delar av samhället, såsom offentlig sektor, har en omfattande mobilisering skett för att möta de kritiska behoven under pandemins toppar. Samtidigt har andra sektorer, såsom delar av industrin, upplevt en markant nedväxling på grund av efterfrågeminskningar och marknadsförsvinnanden. Dessa förändringar har inte bara skett mellan olika organisationer, utan även inom samma företag – där vissa avdelningar har växlat upp medan andra har tvingats att bromsa in.

Uppväxlingar

Ett exempel är den offentliga sektorn, där vården snabbt behövde mobilisera resurser och skapa nya vårdplatser för att möta den ökande efterfrågan. Många arbetsplatser fick införa distans-arbete över en natt, och digitala lösningar blev avgörande för att upprätthålla verksamheten.

Nedväxlingar

Vissa arbetsplatser upplevde kraftiga nedväxlingar, särskilt i industrin där efterfrågan på vissa produkter sjönk drastiskt. Korttidsarbete blev ett vanligt inslag, och många företag tvingades att omvärdera sin bemanning och långsiktiga planering. Utbildningsinsatser i företag ställdes in och FoU-arbete nedprioriterades och sköts ofta på framtiden.



1

Forts. Hantering av snabba upp- och nedväxlingar

Pandemin har inte bara varit en kris utan också en katalysator för stora globala förändringar som redan var på gång. Digitalisering, flexibilitet i arbetsformer och klimatsmarta lösningar har snabbats upp. Redan innan pandemin talades det om dessa förändringar, men krisen har satt fart på utvecklingen.

Ett konkret exempel är hur transport- och fordonsindustrin har fått ompröva sina affärsmodeller. Elektrifiering av transportsektorn har accelererat, men samtidigt har företagen tvingats att tänka om kring hur vi kommer att transportera oss i framtiden. Vilka nya produkter behövs? Hur ser den långsiktiga marknaden ut?

Reflektion och självvärdering

Pandemin har haft omfattande konsekvenser för arbetsplatser och verksamheter, vilket har lett till både utmaningar och möjligheter. Den har fungerat som en katalysator för vissa förändringar som kanske annars hade tagit längre tid att genomföra.

Reflektionsfrågor:

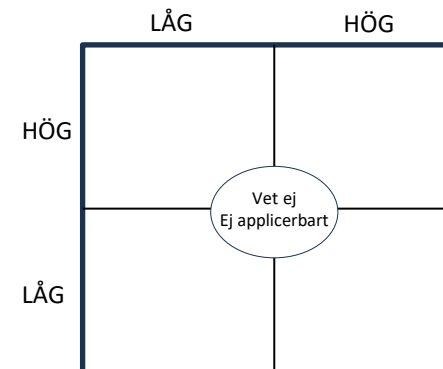
- Vilka konsekvenser har pandemin haft på arbetsplatser och verksamheter i din organisation, både på kort och lång sikt?
- Hur har dessa förändringar påverkat arbetssätt, produkter och tjänster som ni erbjuder?
- Hur har ni hanterat nedväxling och uppväxling av aktiviteter under pandemin, och vilka lärdomar har ni dragit av detta?

FÖRMÅGA

Hur väl har din organisation klarat av att hantera snabba växlingar under pandemikrisen?

RELEVANS

Hur viktigt är det att din organisation är väl rustad för att hantera snabba upp- och nedväxlingar i framtiden?



FÖRBÄTTRINGS-
FÖRSLAG:

2

Ta höjd för osäkerheter

Under pandemin ställdes många organisationer inför plötsliga förändringar och osäkerheter som de inte var fullt förberedda på. Dessa osäkerheter sträckte sig från störningar i leveranskedjor och bemanningsproblem till förändrade marknadsförutsättningar och kundbeteenden. Genom att proaktivt identifiera riskfaktorer och vidta åtgärder för att hantera dem kunde vissa organisationer förvandla osäkerheterna till lärdomar och möjligheter för framtida förbättringar. Att bygga in flexibilitet och anpassningsförmåga i organisationens strukturer och processer blev en nyckelstrategi för att stå emot plötsliga förändringar.

Framgångsfaktorer:

- Att ha en tydlig beredskapsplan för att hantera plötsliga förändringar i bemanning och leveranskedjor.
- Flexibla arbetsprocesser och digitala lösningar som gör det möjligt att snabbt anpassa sig till nya förhållanden.
- Sömlös samverkan mellan avdelningar, funktioner och aktörer, som säkerställer smidigt informationsflöde och problemlösning i realtid.

Problem och svårigheter:

- Brist på förutsägbarhet och svårigheter att förutse konsekvenser.
- Brist på resurser och kompetens.
- Osäkerheter kring framtida utveckling eller hot som påverkar arbetet och verksamheten.



"Det som har stuckit ut är att alla har varit på tå, alla har dragit åt samma håll... hela samhället har ställt upp bakom våra verksamheter."

"När det verkligen prövas, ja, det är helt fascinerande att se hur hela organisationen går samman."

Reflektion och självvärdering

Kriser skapar ofta osäkerhet som organisationer är oförberedda på.

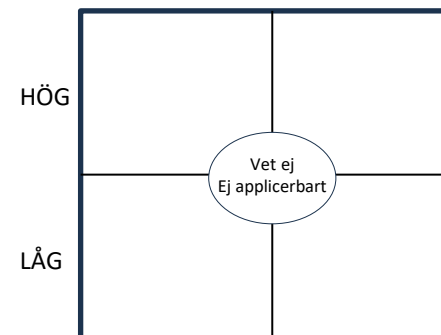
Reflektionsfrågor:

- Vad har varit de största osäkerheterna under pandemin och hur har dessa påverkat beslutsfattande och verksamheten i stort?
- Vilka faktorer har bidragit till att ni lyckas hantera osäkerheter och oförutsedda händelser?

FÖRMÅGA

Hur väl har din organisation lyckats hantera osäkerheter under kriser, t ex under pandemin?

LÅG HÖG



RELEVANS

Hur viktigt är det för din organisation att bygga en långsiktig strategi för att hantera osäkerheter och oväntade händelser i framtiden?

FÖRBÄTTRINGS-
FÖRSLAG:

Facklig partsgemensamt arbete genomfördes på många olika sätt under COVID-19 pandemin och på flera nivåer, vilket exemplifieras nedan:

Regional/samhällsnivå:

- Samverkan med regionala fackliga företrädare och nationella myndigheter kring restriktioner och riktlinjer.
- Bidrag till skyddsutrustning m.m. utifrån samhällsbehov genom utveckling av den egna verksamheten.
- Lösningar för lokal materialförsörjning, resursdelning (material, utrustning, bemanning)

Organisationsnivå:

- Medverkan i krisledningsgrupper
- Hantering av ledarskapsfrågor och arbetsplatsutmaningar, t.ex. att säkerställa rättvisa och säkra arbetsförhållanden.
- Tolkning och anpassning av rekommendationer och riktlinjer.
- Hantera korttidspermitteringar och arbetsmiljöfrågor som påverkade flera verksamheter.

Arbetsplatsnivå:

- Hälsosäkring av arbetsplatser genom anpassning och ändrade arbetsätt i både fysiska och digitala miljöer.
- Genomförande av riskanalyser.
- Hantering av oro och frustration pga. förändrade arbetsförhållanden.

Vad som synliggjorts under pandemikrisen

Regional- och samhällsnivå

- Snabbat på megaförändringar
- Vikten av arbetsmarknadspolitiska åtgärder
- Samverkan på nya sätt – resursdelning

Organisationsnivå

- Accelererat omställning – omprioriteringar
- Utmaningar för ledarskapet
- Arbetsmiljöarbete i nytt fokus

Arbetsplatsnivå

- Stor uppslutning
- Risk för segregering, ojämlikhet
- Vikten av bra arbetsförhållanden

”De som har lyckats bra.. var dom som hade tät dialog mellan chef och medarbetare... dom som hade upparbetade rutiner i arbetsmiljöarbetet där skyddsombuden fick vara med ifrån början, när man gjorde riskbedömningar och tog fram åtgärder för hur man skulle lägga om verksamheterna”

3

Forts. partssamverkan

Framgångsfaktorer:

- Fungerande samverkansstrukturer i samhället (mellan myndigheter, lokalt näringsliv, offentliga verksamheter) Nya samarbeten mellan sektorer i bemanningsfrågor
- Samarbeten och resursdelning mellan sektorer
 - Samarbetade kring bemanning – mellan sektorer inom kommuner/förvaltningar
 - Utökad nätverkssamverkan i branschen
 - Nya kommunikationsstrukturer och kollegor

Problem och svårigheter:

- Otydlig information och olika information från olika myndigheter. Bristande transparens.
- Försvårad medlemskontakt, förhandlingsarbete och interaktion med skyddsombud, medarbetare, ledning.
- Att fackliga parter inte alltid inkluderades tidigt nog i beslut och krisåtgärder.
- Brist på resurser pga. omprioriteringar.
- Strukturella hinder t.ex. pga. av regelverk.
- Hög arbetsbelastning
- Snabb upplärning, t.ex. nya arbetsuppgifter, ny personal

”Vissa i organisationen har fått ändrade roller o andra sätt att arbeta – kan öppna upp för större ytor, blivit starkare”

”Blivit gladare organisationen.”

Vidgade arbetsfält

Samarbeten & resursdelning över traditionella gränser



”Vad är det för stöd medarbetare och chefer behöver kring nya arbetssätt?”

”Du kliver in i ett operativt läge men med mycket tydliga uppdrag. . . Vi bemannade upp en särskild organisation för ledningsstöd. Vi hanterade det som ett undantagstillstånd.”

Reflektion och självvärdering

Många organisationer betonade att en förtroendefull, tidig och kontinuerlig samverkan mellan ledning och fackligt förtroendevalda var betydelsefull för att lyckas under pandemikrisen. En viktig roll var agera som en brygga mellan funktioner med möjlighet att lyfta olika arbetsplatsers behov, konsekvenser och idéer till lösningar i samband med den snabba förändringstakten.

Reflektionsfrågor:

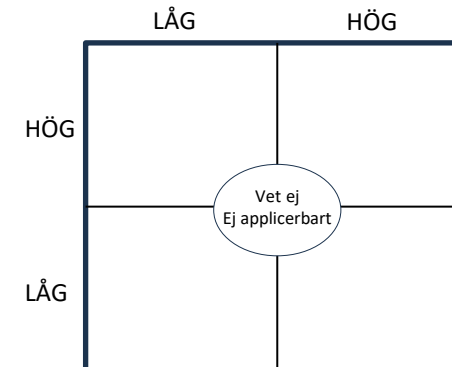
- Hur kan vi säkerställa att fackliga parter involveras tidigt i beslutsprocesser?
- Vilka strukturer kan vi förbättra för att hantera framtida kriser eller osäkerheter mer effektivt?

FÖRMÅGA

Hur väl har den fackliga partssamverkan fungerat under pandemikrisen – på lokal, företags- och regional/nationell nivå?

RELEVANS

Hur viktig är fackligt partsgemensamt arbete vid osäkerheter och en snabb förändringstakt?



FÖRBÄTTRINGS-
FÖRSLAG:

4

Tekniska resurser

Digitaliseringen har blivit en allt större och viktigare del av arbetslivet, särskilt under kriser som pandemin. För många organisationer har övergången till digitala verktyg varit avgörande för att bibehålla verksamhetens kontinuitet och förmåga att anpassa sig snabbt till nya omständigheter. Att ha rätt tekniska resurser på plats, och att kunna använda dem effektivt, är en central del av en organisations förmåga att hantera både interna och externa utmaningar.

Framgångsfaktorer:

- Snabb tillgång till rätt digitala verktyg och plattformar.
- Kompetensutveckling för att säkerställa att medarbetare effektivt kan använda de tekniska resurserna.
- Flexibilitet i att snabbt skala upp eller ner användningen av digitala lösningar baserat på behov.

Problem och svårigheter:

- Brist på digital infrastruktur eller tillräcklig teknisk support.
- Ökad säkerhetsrisk vid användning av digitala verktyg.
- Arbetsituationer som inte medger digitala verktyg som arbetsredskap

“Digital first”



"Pandemin har påskyndat digitaliseringen på ett sätt som vi aldrig hade kunnat föreställa oss. Det har blivit en nödvändighet, inte ett val, för att upprätthålla verksamheten och säkerställa att vi kan fortsätta arbeta effektivt, oavsett var vi befinner oss."

Reflektion och självvärdering

Tekniska resurser är ofta en nyckelfaktor för att bibehålla produktivitet och effektivitet, och många organisationer har tvingats hantera omställningar med kort varsel. Detta har dock inte varit utan utmaningar, och det finns en rad risker och begränsningar att ta hänsyn till när det gäller användningen av digitala verktyg och andra tekniska hjälpmedel.

Reflektionsfrågor:

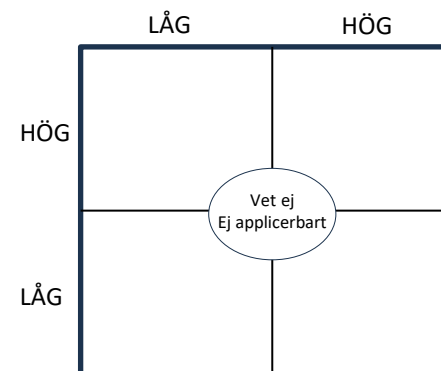
- Vilka tekniska verktyg är avgörande för att bibehålla produktivitet och effektivitet i verksamheten?
- Vilka begränsningar eller risker finns med teknik eller digitala verktyg?
- Hur hanterar ni dessa risker?

FÖRMÅGA

Hur väl tog din organisationen tillvara på potentialen av tekniska hjälpmedel i arbetet under pandemin?

RELEVANS

Hur viktigt är tekniska resurser för att stärka förmågan att hantera kriser och osäkerheter?



FÖRBÄTTRINGS-
FÖRSLAG:

5

Scenario: Kommunikation vid snabba omställningar

En industriledare beskriver hur de införde websända live möten med VD och ledningen varje vecka för att stärka kommunikationen med medarbetarna. Detta ledde till att kontakten mellan VD och medarbetare blev närmare än tidigare, och skapade en arena där fler kunde delta mer regelbundet i de löpande diskussionerna. Den kontinuerliga dialogen gav alla en tydligare bild av organisationens utmaningar.

Framgångsfaktorer:

- Ökad närvaro och tillgänglighet från ledningen.
- Regelbundna informationsflöden som höll alla uppdaterade.
- Skapade en öppen kanal för frågor och dialog mellan ledning och medarbetare, vilket ökade tilliten.
- Stärkte gemenskapen i organisationen trots distansarbete.

Problem och svårigheter:

- Tekniska utmaningar att använda de digitala verktygen effektivt.
- Inte alla medarbetare hade tillgång till nödvändig utrustning eller tid för att delta i digitala mötena.
- Svårt att säkerställa att all viktig information nådde alla nivåer i organisationen.

Reflektion och självvärdering

Under pandemin blev digitalisering en avgörande faktor för att möjliggöra distansarbete och upprätthålla verksamheten. Samtidigt har den snabba omställningen skapat utmaningar kring effektiv kommunikation och samarbete på distans.

Reflektionsfrågor:

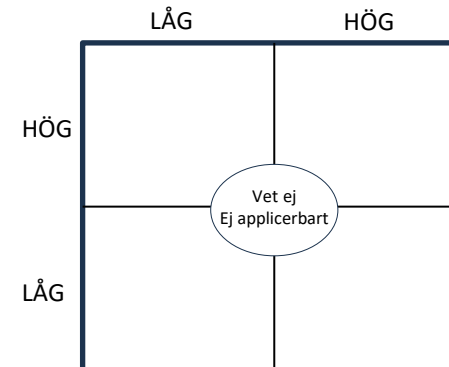
- Hur har digitaliseringen påverkat era arbetssätt och samarbeten under pandemin?
- Vilka digitala lösningar fungerar bra, och vilka behöver förbättras för att möta framtida behov?
- Hur kan ni skapa förutsättningar för effektiv användning av digitala verktyg?

FÖRMÅGA

Hur väl har din organisation lyckats hantera kommunikation under pandemikrisen?

RELEVANS

Hur viktig är kommunikation för att stärka förmågan att hantera kriser och osäkerheter?



FÖRBÄTTRINGSFÖRSLAG:

Scenario: Integrerade riskanalyser

” man har tidigare gjort en arbetsmiljöronde på en vårdavdelning, och sen gör man en patientsäkerhetsronde. Nu är det mer att man tittar på, man gör det tillsammans,...//.. dom olika funktionerna och tittar på båda perspektiven samtidigt, och med samordningsvinster i det.

...man jobbar inte i två olika stuprör, utan ... man har ansvar både för verksamheten och för arbetsmiljön, alltså dom anställdas väl och ve. Och här .. har man samordnat dom perspektiven på ett rationellt och klokt sätt. ”

Under pandemin integrerades arbetsmiljöronder och patientsäkerhetsronder i en vårdorganisation. Tidigare hade dessa två områden hanterats separat, men under krisen insåg ledningen att det fanns stora fördelar med att samordna dem. Denna nya metod för att hantera säkerhet både för personal och patienter resulterade i en mer holistisk syn på riskhantering och förbättrade arbetsmiljöförhållanden.

Framgångsfaktorer:

- Tydligare och mer omfattande riskhanteringsprocesser.
- Bättre samordning mellan olika funktioner inom organisationen.
- Ökad delaktighet och förståelse för varandras roller.

Problem och svårigheter:

- Initialt motstånd från vissa avdelningar som var vana vid sina egna rutiner.
- Otydlig ledning och bristande stöd för att driva samordningen framåt.

Reflektion och självvärdering

Före pandemin genomfördes arbetsmiljöronder och patientsäkerhetsronder separat, men under krisen integrerades dessa för att effektivisera säkerhetsarbetet och minska stuprörstänk.

Reflektionsfrågor:

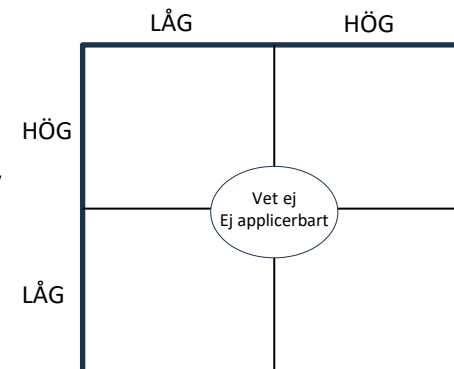
- Hur kan olika funktioner i din organisation samarbeta bättre för att integrera säkerhet och arbetsmiljö?
- Har ni arbetat tvärfunktionellt under pandemin, och vad lärde ni er av den erfarenheten?
- Vad är det största hindret för att implementera integrerade arbetsmiljöprocesser i framtiden?

FÖRMÅGA

Hur väl har din organisation lyckats integrera olika perspektiv i arbetsmiljöarbetet under pandemin?

RELEVANS

Hur viktigt är det att integrera fler perspektiv i arbetsmiljöarbetet för att för kunna bemöta framtida utmaningar?



FÖRBÄTTRINGS- FÖRSLAG:

7

Scenario: Produktionsomställning för tillverkning av nya produkter

När pandemin orsakade brist på personlig skyddsutrustning inom vårdsektorn, skapades en unik samverkan mellan vården och industrin för att snabbt starta upp inhemsk produktion av skyddsutrustning. Industrin anpassade sin produktion för att möta vårdens behov, samtidigt som vårdpersonal gav input om krav på material och design.

Genom tätt samarbete mellan produktionsteam, HR och fackliga företrädare, kunde man snabbt omfördela resurser och säkerställa att nödvändig personal fick utbildning på nya maskiner och processer samt att säkerställa att hälsokrav uppfylldes.

Framgångsfaktorer:

- Tillverkning av personlig skyddsutrustning
- Effektiv samverkan mellan ledning, fack och HR samt mellan sektorer möjliggjorde snabb omställning.
- Ökad förståelse mellan vårdsektorn och industrin för varandras utmaningar och förutsättningar.
- Personalens delaktighet i beslutsprocessen som skapade högre motivation.

Problem och svårigheter:

- Initial osäkerhet kring hur produktionsprocesserna skulle ställas om och visst motstånd eftersom det påverkade arbetsuppgifterna.
- Att snabbt utbilda personal
- Att säkerställa en säker arbetsmiljö.

Reflektion och självvärdering

När bristen på skyddsutrustning blev akut under pandemin, började industrin samarbeta med vårdsektorn för att snabbt producera nödvändig utrustning. Nya samarbeten och kunskapsutbyten etablerades för att lösa akuta problem, vilket krävde att företagen snabbt omstrukturerade sin produktion.

Reflektionsfrågor:

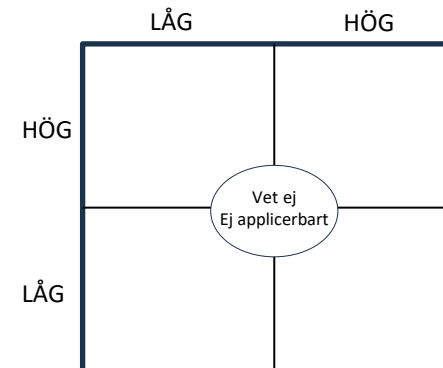
- Hur har ni tidigare behövt samarbeta med andra sektorer för att lösa akuta problem?
- Vilka resurser och nätverk har ni tillgång till som skulle kunna aktiveras i en framtida kris?
- Vilka hinder mötte ni under pandemin och hur kan dessa övervinnas vid framtida kriser?

FÖRMÅGA

Hur väl har din organisation lyckats att snabbt mobilisera samarbeten över sektorsgränser under tidigare kriser, t ex pandemin?

RELEVANS

Hur viktigt är det att utveckla långsiktiga samarbeten över sektorsgränser för att klara av framtida kriser?



FÖRBÄTTRINGS- FÖRSLAG:

Scenario: Omfördelning av arbetsuppgifter över traditionella organisationsgränser

”Sett hur gruppen lärt sig ställa IN, ställa OM... kanske var för närvarande chef”

När pandemin slog till, tvingades en kommunal förvaltning som ansvarade för fritidsaktiviteter att snabbt omstrukturera sin verksamhet. Personalen fick anpassa lokaler för att göra dem säkra och omdirigera arbetskraft till andra områden inom kommunen, såsom skolan och äldreomsorgen. Samtidigt användes lediga tider i simhallen för att erbjuda skolor extra simundervisning, vilket ledde till att kommunen kunde höja simkunnigheten bland yngre elever. Detta bidrog till att kommunen uppnådde nya utbildningsmål, såsom ökad simkunnighet.

Framgångsfaktorer:

- Arbetslagens engagemang, flexibilitet och förmåga att snabbt ställa om arbetsuppgifter.
- Stärkt samarbete mellan förvaltningar och bättre användning av kommunens resurser.

Problem och svårigheter:

- Initial oro bland personalen för att arbeta i nya miljöer med nya arbetsuppgifter och att nya arbetsförhållanden inte kunde kombineras med privatlivets behov (t ex skoltider)
- Att pandemin drog ut på tiden och ledde till utmattning hos personalen.
- Regelverk och avtal.

Reflektion och självvärdering

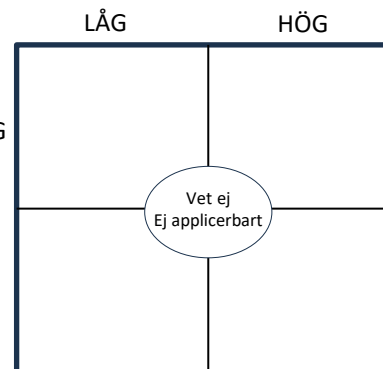
När simhallar och gym stängdes på grund av pandemin, var kommunen tvungen att snabbt improvisera och hitta nya lösningar. Personalen omorganiserade sina arbetsuppgifter, arbetade på andra arbetsplatser och utvecklade nya roller för att möta behovet i andra delar av kommunen.

Reflektionsfrågor:

- Hur har ni tidigare hanterat omorganisering och omfördelning av arbetsuppgifter vid kriser?
- Vilka processer kan förbättras för att snabbt identifiera var resurser och personal behövs mest?
- Hur kan ni säkerställa att medarbetarna får rätt kompetens och verktyg för att snabbt byta arbetsuppgifter?

FÖRMÅGA

Hur bra var din organisation på att snabbt omfördela arbetsuppgifter under pandemin?



RELEVANS

Hur viktigt är det för din organisation att förbättra flexibiliteten i arbetsuppgifter och roller vid framtida kriser eller nya situationer?

FÖRBÄTTRINGS- FÖRSLAG:

Scenario: Omställning till distansarbete

När pandemin slog till, tvingades en stor del av personalen i en kommun att arbeta hemifrån. Det fanns initialt en oro bland fackliga representanter för att distansarbete skulle öka stressen och leda till sämre arbetsmiljö för många medarbetare, speciellt dem som inte var vana vid att arbeta digitalt. En kommun införde snabbt regelbundna digitala möten mellan ledning, fack och arbetsgrupper för att kontinuerligt utvärdera och justera arbetssättet. Detta resulterade i att organisationen kunde identifiera problem tidigt, vilket ledde till införandet av nya stödstrukturer för distansarbete, inklusive flexibla arbetstider och bättre digitala verktyg. Det fanns också exempel på upplevd orättvisa och större risk för smitta upplevdes hos personal 'på plats' som inte hade datorer som sitt arbetsredskap. Fackliga representanter spelade många gånger en viktig roll som brygga mellan krisledning och arbetsplatser

Framgångsfaktorer:

- Regelbundna avstämningar som gjorde det möjligt att identifiera och lösa problem snabbt.
- Förstärkt samarbete mellan fack och ledning som säkerställde en hållbar arbetsmiljö – både för personal på ordinarie arbetsplatser och på distans.

Svårigheter:

- Vissa medarbetare kände sig isolerade och upplevde svårigheter att hitta en balans mellan arbete och privatliv.
- Tekniska problem skapade frustration.

Reflektion och självvärdering

Många organisationer övergick snabbt till distansarbete under pandemin. Detta ledde till nya utmaningar såsom hur man skapar tillit och en stark organisationskultur utan fysiska möten.

Reflektionsfrågor:

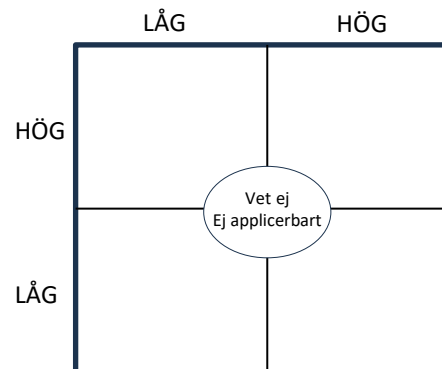
- Hur har distansarbete förändrat era arbetssätt?
- Vad har ni gjort för att behålla en stark organisationskultur?
- Hur kan ni förbättra teamarbete och arbetsförhållanden för både distans- och platsbaserat arbete i framtiden?

FÖRMÅGA

Vilken förmåga hade din organisation att hantera leveranser med en god arbetsmiljö, där distansarbete och arbete på plats behövde kombineras under pandemin?

RELEVANS

Hur viktigt är det att förbättra era arbetssätt för att möta framtida behov av flexibilitet och hybridarbete?



FÖRBÄTTRINGSFÖRSLAG:

Scenario: Omstrukturering inom den egna verksamheten

En detaljhandelskedja drabbades hårt under pandemin och behövde snabbt anpassa sig till förändrade kundvanor och digital försäljning. Istället för att säga upp personal, samverkade ledning och fack för att omfördela personalen till nya roller inom e-handel och digital kundservice. Detta krävde snabba utbildningsinsatser, men tack vare den täta samverkan kunde förändringen genomföras smidigt. Personalens nya arbetsuppgifter innebar bland annat att hantera kundfrågor online och packa ordrar för hemleverans.

Framgångsfaktorer:

- Snabb omfördelning av arbetsuppgifter.
- Nya utbildningsinsatser inom digital kundservice.
- Förbättrad samverkan mellan fack och ledning under förändringsprocessen.

Problem och svårigheter:

- Att snabbt lära upp personal i nya arbetsuppgifter och digitala verktyg.
- Upplevd osäkerhet i nya roller och behov av mer stöd än planerat.

Reflektion och självvärdering

Under pandemin behövde en detaljhandelskedja anpassas till digital försäljning. Detta krävde snabba utbildningsinsatser och omställning av arbetsuppgifter, vilket möjliggjordes tack vare det nära samarbetet mellan ledning medarbetare och fackliga företrädare.

Reflektionsfrågor:

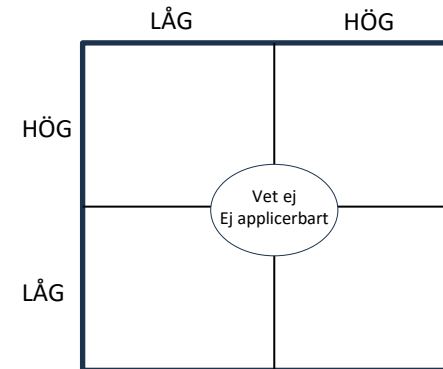
- Hur har din organisation hanterat omstrukturering och stöd när nya behov har uppstått?
- Hur kan ni förbättra utbildningsinsatser för att säkerställa att alla snabbt kan anpassa sig till nya arbetsuppgifter?
- Hur kan samverkan mellan ledning och fack vidareutvecklas för att hantera framtida snabba omställningar och kriser?

FÖRMÅGA

Hur väl lyckades din organisation anpassa och strukturera om den egna verksamheten under pandemikrisen?

RELEVANS

Hur viktigt är det att snabbt kunna mobilisera och strukturera om verksamheten vid oförutsedda händelser eller kriser?



FÖRBÄTTRINGSFÖRSLAG:

Scenario: Digital utbildning och kompetensutveckling

Under pandemin kunde många tränings- och utbildningsaktiviteter inte ske fysiskt på plats. I samhället stängde skolor runt om i världen, och lärare tvingades snabbt anpassa sig till digital undervisning. I en svensk grundskola skapade fack och skolledning tillsammans en plan för hur undervisningen skulle bedrivas digitalt, och hur lärarna kunde få stöd i denna omställning. Fackliga företrädare var aktivt involverade i att säkerställa att lärarnas arbetsmiljö inte försämrades av den snabba övergången till distansarbete, och de fick inflytande över beslut som rörde arbetsbelastning och digitala verktyg.

Framgångsfaktorer:

- Digitala utbildningsaktiviteter kunde snabbt etableras.
- Support vid omställningen.
- Nära dialog mellan ledning och medarbetare under krisen.

Problem och svårigheter:

- Svårigheter att anpassa sig till digitala plattformar och nya arbetssätt.
- Vissa yrkesfunktioner hade inte access till digitala verktyg eller möjlighet att ta del av digitala utbildningsinsatser pga deras arbetssituation
- Större arbetsbelastning pga nya arbetsuppgifter och omfördelning av resurser.

Reflektion och självvärdering

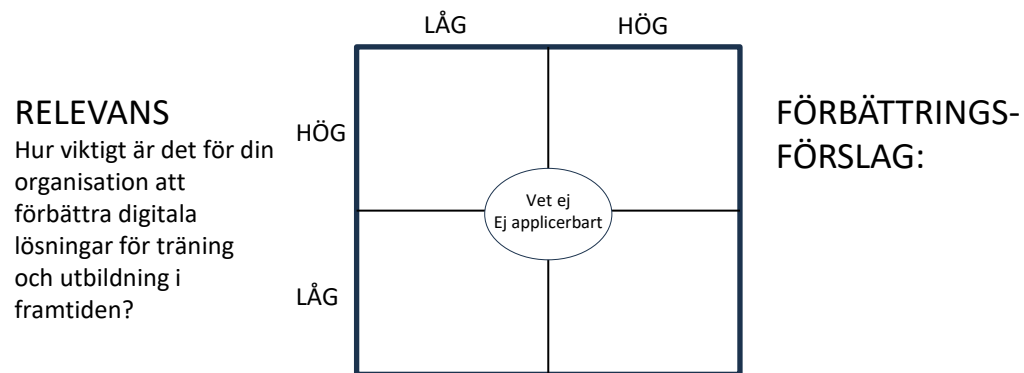
Pandemin tvingade fram digital undervisning på rekordtid, vilket krävde samverkan mellan skolledning, lärare och fackliga representanter för att säkerställa att arbetsmiljön och utbildningskvaliteten bibehölls.

Reflektionsfrågor:

- Hur har din organisation hanterat övergången till digitala plattformar och nya arbetsformer under pandemin?
- Vilka stödsystem och resurser skulle kunna förbättras för att underlätta anpassningen till nya arbetsmetoder?
- Hur kan samverkan mellan ledning och fack förbättras för att säkra en god arbetsmiljö under digital omställning?

FÖRMÅGA

Hur väl lyckades din organisation hantera övergången till digital utbildning och kompetensutveckling med god arbetsmiljö och utbildningskvalitet under pandemin?



Scenario: Säkerhet och hälsa vid resor

Inom kollektivtrafiken var pandemins inverkan stor, och nya säkerhetsrutiner behövde snabbt implementeras. Tillsammans med fackliga representanter skapade ledningen en plan för att skydda både passagerare och personal genom att införa nya hygienrutiner, distansåtgärder och digital biljetthantering. Fackliga företrädare arbetade med ledningen för att säkerställa att förändringarna genomfördes på ett säkert sätt och att personalen fick tillräcklig utbildning för att hantera nya rutiner.

Framgångsfaktorer:

- Nya säkerhetsrutiner förbättrade både passagerarnas och personalens trygghet.
- Samverkan mellan fack och ledning bidrog till att förändringarna genomfördes snabbt och säkert.
- Nya digitala lösningar med distansarbete minskade smittspridningsrisken inom kollektivtrafiken.

Problem och svårigheter:

- Inledande osäkerhet om hur de nya rutinerna skulle påverka arbetsmiljön.
- Viss oro bland personalen för att hantera nya uppgifter och ansvarsområden utan tillräcklig erfarenhet.

Reflektion och självvärdering

Inom kollektivtrafiken krävde pandemin en snabb omställning av säkerhetsrutiner för att skydda både passagerare och personal. Tillsammans med fackliga representanter utarbetade ledningen nya riktlinjer för hygien och distansarbete, vilket krävde utbildningsinsatser och god samverkan för att kunna implementeras effektivt.

Reflektionsfrågor:

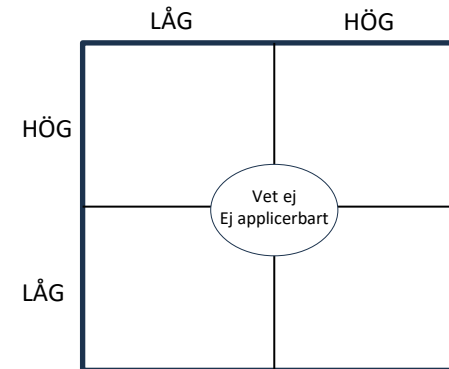
- Hur har din organisation hanterat införandet av nya säkerhetsrutiner under pandemin, och vilka lärdomar kan dras från det arbetet?
- Hur kan ni vidareutvecklas för att hantera framtida förändringar och säkerhetsutmaningar?

FÖRMÅGA

Hur väl har din organisation lyckats att hantera de nya säkerhetskraven, hälsa och arbetsmiljö under pandemikrisen?

RELEVANS

Hur viktigt är det för din organisation att utveckla långsiktiga strategier för säkerhet, hälsa och arbetsmiljö under snabba förändringar eller utveckling?



FÖRBÄTTRINGS- FÖRSLAG:

Organisatorisk resiliens innebär förmågan att både klara kriser och större förändringar, samtidigt som organisationen kan tillvarata nya möjligheter och komma ut starkare på andra sidan. Det handlar om att skapa motståndskraft inför framtida utmaningar och att säkerställa att verksamheten kan fortsätta fungera, även under påfrestningar. Resiliens är inte bara att hantera det akuta, utan också att bygga en långsiktig kapacitet för lärande och utveckling efter kriser.

Framgångsfaktorer:

- Aktivt ägandeskap och ledarskap som driver förändringar och skapar förtroende i organisationen.
- Förmåga till snabb omställning genom flexibla arbetsprocesser och tydlig kommunikation.
- Starka nätverk och samarbete mellan olika funktioner och nivåer, såväl inom som utanför organisationen.
- Kontinuerligt lärande och utveckling som gör organisationen bättre rustad inför framtida utmaningar.

Problem och svårigheter:

- Resursbrist, både vad gäller tid, ekonomi och personal
- Otydliga roller och ansvarsfördelning under krissituationer
- Brist på kommunikation och samordning mellan olika funktioner och nivåer inom och mellan organisationer



” ...speciellt när det är krissituation, då man kanske måste va lite utanför boxen.”

”Vi fick improvisera och hitta lösningar som inte fanns på plats innan pandemin slog till.”

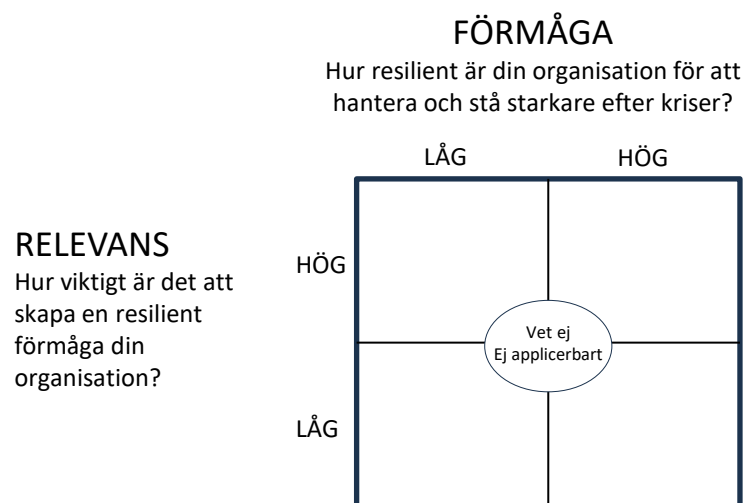
”Vi har sett indikationer på temporära lösningar under pandemin, som kan bli permanenta och leda till en positiv utveckling.”

Reflektion och självvärdering

Kriser inte bara innebär utmaningar, utan också öppnar upp för lärande och förnyelse, vilket stärker den långsiktiga resiliensen hos organisationer.

Reflektionsfrågor:

- Hur har din organisation utvecklat sin motståndskraft under kriser och stora förändringar?
- Vilka nya samarbetsformer eller arbetssätt har implementerats för att stärka organisationens resiliens?
- Hur kan din organisation förbättra sin förmåga att tillvarata möjligheter och stå starkare efter kriser?



Ledarskap och lärande vid snabba förändringar

Under en kris är det avgörande att ta vara på individers och gruppers lärande och att omvandla dessa erfarenheter till organisatoriskt lärande. En av de viktigaste insikterna är att improvisation och snabba förändringar inte automatiskt leder till långsiktig förbättring, utan att hinder kan uppstå. För att effektivt kunna hantera snabba förändringar och kriser krävs att ledarskapet inte bara fokuserar på att lösa akuta problem, utan också på att skapa strukturer för lärande och förbättring på lång sikt

Framgångsfaktorer:

- Snabb och tydlig kommunikation mellan chefer, medarbetare och andra intressenter.
- Aktivt ägandeskap från ledningen för att driva nödvändiga förändringar.
- Utveckling av samarbeten både inom och utanför organisationen, särskilt i tvärfunktionella team.

Problem och svårigheter:

- Brist på resurser och tid att hantera både akuta behov och långsiktiga utvecklingsfrågor.
- Begränsad kunskap och behov att fatta beslut på antaganden (inte fakta)
- Rörliga mål och begränsningar att fatta beslut baserat på fakta
- Risk för att lösningar inte är hållbara på lång sikt.
- Osäkerheter kring hur väl organisatoriska strukturer och processer klarar av att hantera nya utmaningar och kriser.

”Om man inte kan/eller inte vill dela med sig av sina erfarenheter finns det en risk att lärandet stannar kvar på individnivå och leder till organisatoriskt lärande”

”Alla lär av varandra”

Reflektion och självvärdering

Under pandemin blev ledarskapet mer operativt och många fick agera snabbt och behövde hantera nya situationer. Krisen synliggjorde ledarskapets betydelse, särskilt vid behov av att kunna leda på distans och samtidigt upprätthålla tillit och engagemang hos medarbetarna.

Reflektionsfrågor:

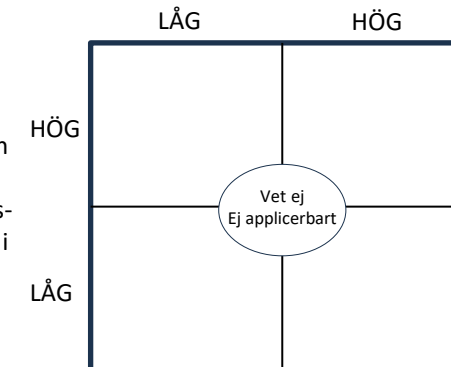
- Hur har tilliten mellan individer, funktioner, team och chefer påverkats av tidigare kriser?
- Vad kan ni göra för att stödja chefer i dess ledarskap att bli mer operativa och anpassningsbara under framtida kriser?
- Hur kan din organisation bäst tillvarata lärdomar från kriser för att säkerställa långsiktig utveckling och förnyelse?

FÖRMÅGA

Hur anpassad var din organisation för att stödja ledarskapets roll under pandemikrisen?

RELEVANS

Hur viktigt är det för din organisation att utveckla nya ledarskapsmodeller som fungerar i krissituationer och oväntade situationer?



FÖRBÄTTRINGS-
FÖRSLAG:

Sammanställning av självvärderingsfrågor i guiden

1. Hantering av snabba upp- och nedväxlingar

- FÖRMÅGA: Hur väl har din organisation klarat av att hantera snabba växlingar under pandemikrisen?
- RELEVANS: Hur viktigt är det att din organisation är väl rustad för att hantera snabba upp- och nedväxlingar i framtiden?

2. Ta höjd för osäkerheter

- FÖRMÅGA: Hur väl har din organisation lyckats hantera osäkerheter under kriser, t ex under pandemin?
- RELEVANS: Hur viktigt är det för din organisation att bygga en långsiktig strategi för att hantera osäkerheter och oväntade händelser i framtiden?

3. Facklig partssamverkan

- FÖRMÅGA: Hur väl har den fackliga partssamverkan fungerat under pandemikrisen – på lokal, företags- och regional/nationell nivå?
- RELEVANS: Hur viktig är fackligt partsgemensamt arbete vid osäkerheter och en snabb förändringstakt?

4. Tekniska resurser

- FÖRMÅGA: Hur väl tog din organisation tillvara på potentialen av tekniska hjälpmedel i arbetet under pandemin?
- RELEVANS: Hur viktigt är tekniska resurser för att stärka förmågan att hantera kriser och osäkerheter?

5. Kommunikation vid snabba omställningar

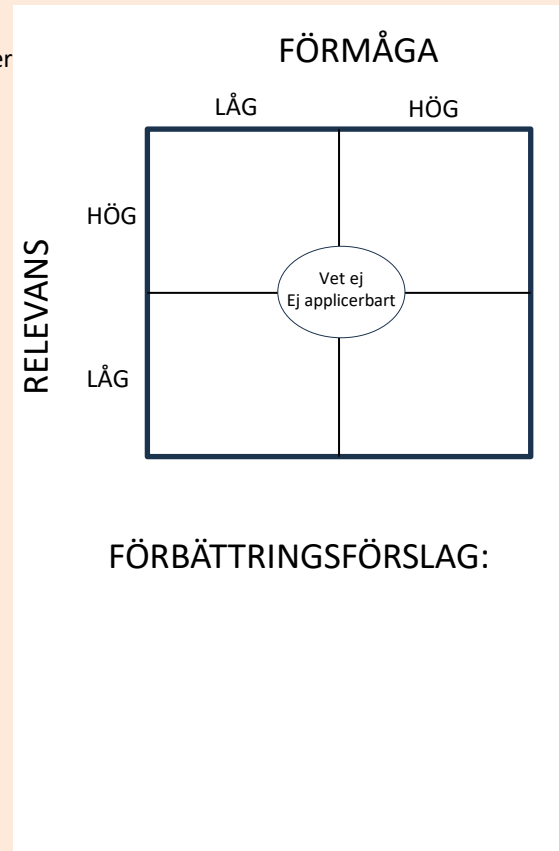
- FÖRMÅGA: Hur väl har din organisation lyckats hantera kommunikation under pandemikrisen?
- RELEVANS: Hur viktig är kommunikation för att stärka förmågan att hantera kriser och osäkerheter?

6. Integrerade riskanalyser

- FÖRMÅGA: Hur väl har din organisation lyckats integrera olika perspektiv i arbetsmiljöarbetet under pandemin?
- RELEVANS: Hur viktigt är det att integrera fler perspektiv i arbetsmiljöarbetet för att för kunna bemöta framtida utmaningar?

7. Produktionsomställning för tillverkning av nya produkter

- FÖRMÅGA: Hur väl har din organisation lyckats att snabbt mobilisera samarbeten över sektorsgränser under tidigare kriser, t ex pandemin?
- RELEVANS: Hur viktigt är det att utveckla långsiktiga samarbeten över sektorsgränser för att klara av framtida kriser?



8. Omfördelning av arbetsuppgifter över traditionella organisationsgränser

- FÖRMÅGA: Hur bra var din organisation på att snabbt omfördela arbetsuppgifter under pandemin?
- RELEVANS: Hur viktigt är det för din organisation att förbättra flexibiliteten i arbetsuppgifter och roller vid framtida kriser eller nya situationer?

9. Omställning till distansarbete

- FÖRMÅGA: Vilken förmåga hade din organisation att hantera leveranser med en god arbetsmiljö, där distansarbete och arbete på plats behövde kombineras under pandemin?
- RELEVANS: Hur viktigt är det att förbättra era arbetssätt för att möta framtida behov av flexibilitet och hybridarbete?

10. Omstrukturering inom den egna verksamheten

- FÖRMÅGA: Hur väl lyckades din organisation anpassa och strukturera om den egna verksamheten under pandemikrisen?
- RELEVANS: Hur viktigt är det att snabbt kunna mobilisera och strukturera om verksamheten vid oförutsedda händelser eller kriser?

11. Digital utbildning och kompetensutveckling

- FÖRMÅGA: Hur väl lyckades din organisation hantera övergången till digital utbildning och kompetensutveckling med god arbetsmiljö och utbildningskvalitet under pandemin?
- RELEVANS: Hur viktigt är det för din organisation att förbättra digitala lösningar för träning och utbildning i framtiden?

12. Säkerhet och hälsa vid resor

- FÖRMÅGA: Hur väl har din organisation lyckats att hantera de nya säkerhetskraven, hälsa och arbetsmiljö under pandemikrisen?
- RELEVANS: Hur viktigt är det för din organisation att utveckla långsiktiga strategier för säkerhet, hälsa och arbetsmiljö under snabba förändringar eller utveckling?

13. Organisatorisk resiliens

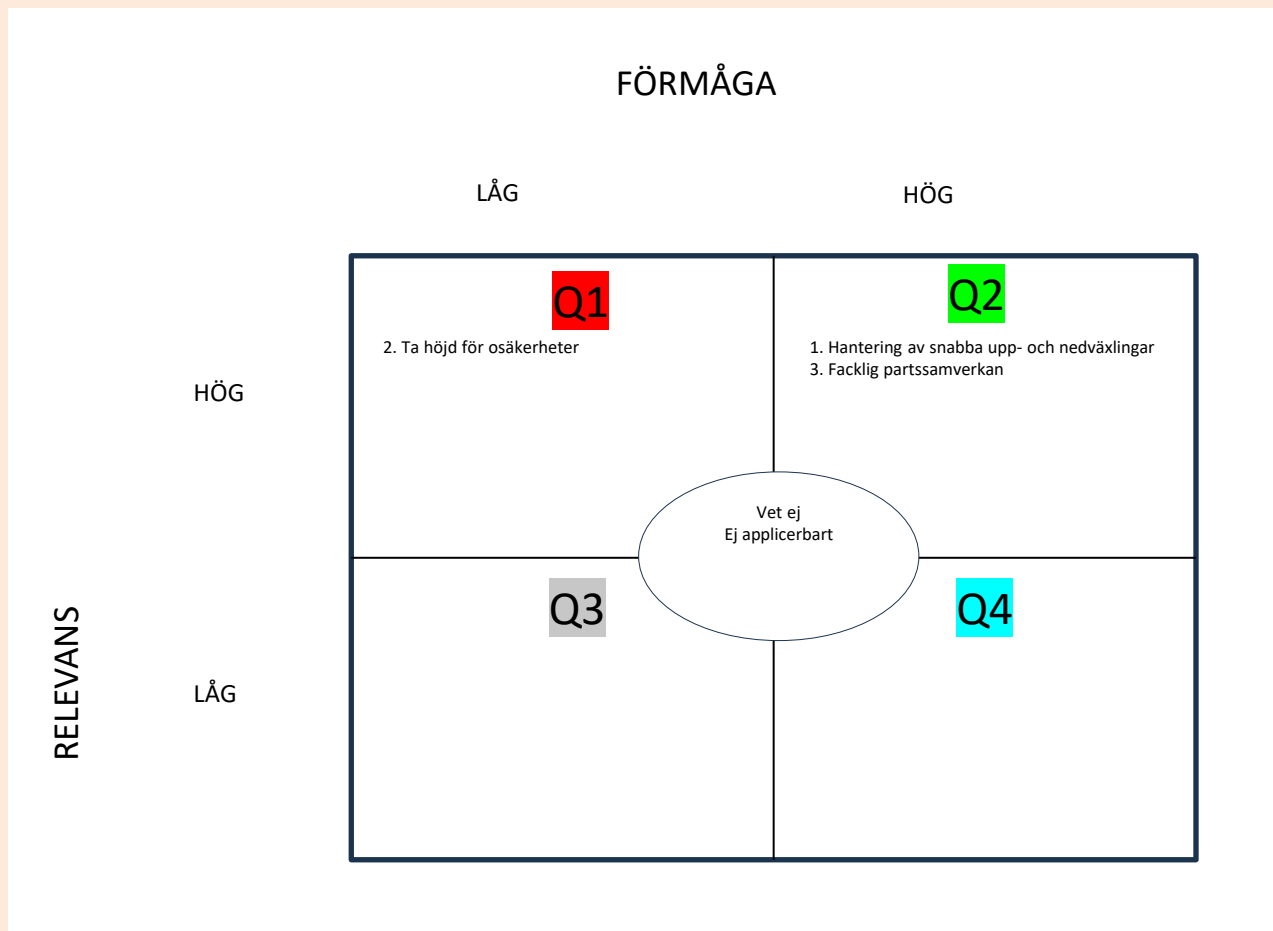
- FÖRMÅGA: Hur resiliens är din organisation för att hantera och stå starkare efter kriser?
- RELEVANS: Hur viktigt är det att skapa en resiliens förmåga din organisation?

14. Ledarskap och lärande vid snabba förändringar

- FÖRMÅGA: Hur anpassad var din organisation för att stödja ledarskapets roll under pandemikrisen?
- RELEVANS: Hur viktigt är det för din organisation att utveckla nya ledarskaps-modeller som fungerar i krissituationer och oväntade situationer?

Exempel

Sammanställning av självvärderingsfrågor i guiden



Nr	Utvecklingsområde	FÖRMÅGA	RELEVANS	MATRIS	Förbättringsförslag
1	Hantering av snabba upp- och nedväxlingar	HÖG	HÖG	Q2	
2	Ta höjd för osäkerheter	LÅG	HÖG	Q1	
3	Facklig partssamverkan	HÖG	HÖG	Q2	
4	Tekniska resurser				
5	Kommunikation vid snabba omställningar				
6	Integrerade riskanalyser				
7	Produktionsomställning för tillverkning av nya produkter				
8	Omfördelning av arbetsuppgifter över traditionella organisationsgränser				
9	Omställning till distansarbete				
10	Omstrukturering inom den egna verksamheten				
11	Digital utbildning och kompetensutveckling				
12	Säkerhet och hälsa vid resor				
13	Organisatorisk resiliens				
14	Ledarskap och lärande vid snabba förändringar				
15					

Något om projekten

Guiden bygger på forskning i projektet Spin-Off som finansieras av Afa Försäkring. I projektet har vi studerat olika typer av organisatoriska förändringsprocesser under och efter Covid-19 pandemin. I våra studier ingick flera privata och offentliga organisationer och vi har intervjuat såväl chefer som medarbetare.

Syftet med Spin-Off var att utifrån lärdomar från de extremt snabba svängningar som pandemikrisen krävt inom privata och offentliga verksamheter, skapa spin-off effekter som stärker arbetsplatsers förnyelseförmåga och hållbar arbetsmiljö i en allt snabbare förändringstakt. Projektet bidrar till att stärka partsgemensamt arbetsmiljö- och förnyelsearbete inför stora förändringar samt till erfarenhetsutbyte mellan arbetsplatser, organisationer och branscher.

I projektet har följande forskare medverkat:

Mattias Elg, professor, LiU - Projektledare

Ulrika Harlin, industriforskare, RISE

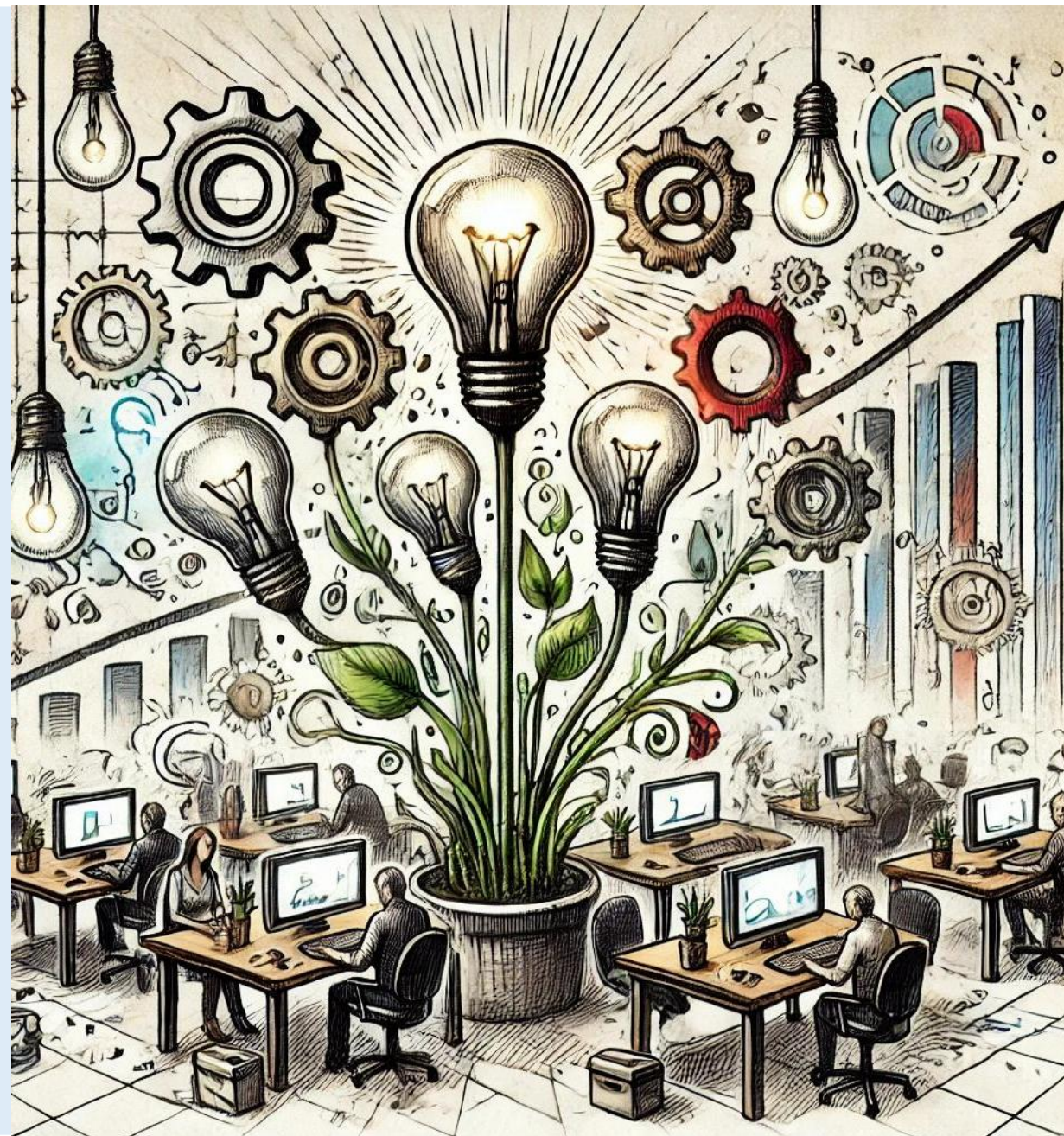
Andreas Wallo, biträdande professor, LiU

Magdalena Smeds, biträdande universitetslektor, LiU

Martina Berglund, docent och universitetslektor, LiU

Jason Martin, docent och universitetslektor, LiU

Daniel Lundqvist, docent och universitetslektor, LiU



Hur guiden har tagits fram

Guiden har tagits fram inom ramen för forskningsprojekt som bedrivs av forskare från Linköpings universitet och RISE.

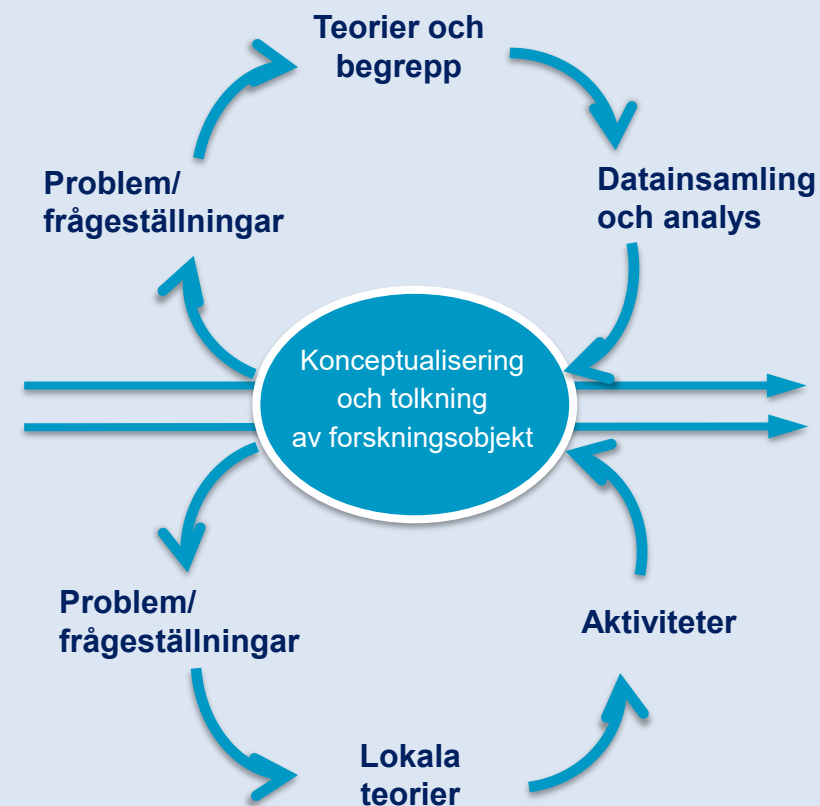
Projekten har genomförts med flera medverkande organisationer enligt en så kallad interaktiv forskningsmodell, som bygger på tanken om att forskaren inte är ensam bärare och skapare av ny kunskap. Kunskap skapas i jämlika möten mellan aktivt deltagande praktiker ute i organisationer och forskare från universiteten.

I interaktiv forskning är det dock viktigt att forskare och praktiker har olika roller. Forskarna arbetar med problemformuleringar, teorier, datainsamling och analyser. De som är verksamma i praktiksyste­met arbetar med att hitta kunskap och metoder för att lösa problem i organisationen.

Genom i den interaktiva processen skapas möjligheter för systemen att regelbundet mötas i gemensamma diskussioner och tolkningar, som sen återförs som input för nästa praktik- och forskningscykel.

Forsknings-
system

Praktik-
system



Några förslag på vidare läsning

Berglund, M., Harlin, U., Elg, M., & Wallo, A. (2024). Scaling up and scaling down: Improvisational handling of critical work practices during the COVID-19 pandemic. *Management Learning*, 55, 305-328.

Brandl, B. (2023). The cooperation between business organizations, trade unions, and the state during the COVID-19 pandemic: A comparative analysis of the nature of the tripartite relationship. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 62, 145-171.

Elg, M., Ellström, P.-E., Klofsten, M., & Tillmar, M. (2015). Sustainable Development in Organizations: Studies on Innovative Practices. In Chapter 1: Sustainable development in organizations. Edward Elgar Publishing.

Finnstrand, H. (2023). Creating a learning organization through a co-generative learning process—a Nordic perspective. *The Learning Organization*, 30(3), 326-338.

Gustavsen, B. (2011). The Nordic Model of Work Organization. *Journal of the Knowledge Economy*, 2(4), 463-480.

Harlin, U. (2024). Exploring the Handling of Critical Work Practices in Rapid Change Contexts: A study of an industrial startup and the COVID-19 pandemic (Vol. 2387). Linköping University Electronic Press.

Harlin, U., Berglund, M., Skagert, K., & Elg, M. (2021). Stakeholder collaboration inspired by the Nordic model – Towards sustainable work and competitiveness during an industrial startup. *European Journal of Workplace Innovation*, 6(1–2), 198–219.

Harlin, U. (2024). *Exploring the Handling of Critical Work Practices in Rapid Change Contexts: A study of an industrial startup and the COVID-19 pandemic* (Dissertation). Linköping University Electronic Press.

Lundqvist, D., Wallo, A., Coetzer, A., & Kock, H. (2023). Leadership and learning at work: a systematic literature review of learning-oriented leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(2), 205-238.

Lundqvist, D., & Wallo, A. (2023). Leadership and Employee Well-Being and Work Performance when Working from Home: A Systematic Literature Review. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9.

Martin, J., Ellström, P.-E., Wallo, A. and Elg, M. (2024), "Bridging the policy-practice gap: a dual challenge of organizational learning", *The Learning Organization*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/TLO-05-2023-0079>

Martin, J., Elg, M., Wallo, A., & Kock, H. (2018). Four facets of learning in performance measurement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 1608-1624.

Martin, J., Wallo, A., Gremyr, I., Wiger, M., Braf, E., Melin, U., & Elg, M. (2023). *Närhet på distans : En guide för ledarskap på distans med stöd av digitala arbetsätt*. <https://doi.org/10.3384/9789180754811>

Nielsen, P., Nielsen, R. N., Bamberger, S. G., Stamhus, J., Fonager, K., Larsen, A., Vinding, A. L., Ryom, P., & Omland, Ø. (2012). Capabilities for innovation: The Nordic model and employee participation. *Nordic journal of working life studies*, 2(4), 85.

Wallo, A., & Kock, H. (2014). *Intermediärer som stöd för kompetensförsörjning*. HELIX Rapport. Linköpings universitet.

Wallo, A., Kock, H., & Nilsson, P. (2012). Accelerating and braking in times of economic crisis: Organisational learning in a top management team. *European Journal of Training and Development*, 36(9), 930–944.

Wallo, A., & Lundqvist, D. (2022). *Ledarskap som främjar medarbetares lärande i arbetet en systematisk kunskapsöversikt om lärandeorienterat ledarskap*. HELIX Rapport 22:002, Linköpings universitet.

Wallo, A., Martin, J., Elg, M., Harlin, U., Gremyr, I., Bozic, N., Skagert, K., & Williamsson, A. (2024). Charting the path to a sustainable, competitive and green industry in an era of rapid change: proposing a research agenda. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2344189.

Till sist...

Vi hoppas att denna guide kan fungera som ett stöd och hjälp både för de organisationer som var med i projekten och för ledare, förtroendevalda och medarbetare i andra organisationer som vill ta del av andra organisationers erfarenheter, praktiska råd och tips.

Vi säger också stort tack till alla som medverkat i forskningsprojekten och som gett värdefull återkoppling på våra studier och vårt arbete med att utveckla denna guide.



li.u LINKÖPINGS
UNIVERSITET

**RI.
SE**