

Utvärdering av arbetsenheters insatser

Sammanställning av Per-Olof Michel, leg läk docent, Michel Mentor AB, juni 2022

Bakgrund

Om utveckling av organisationer

I dokumentet *Från gemensamt görande till gemensamt lärande* sammanfattar HÅ Scherp bakgrunden till hur organisationer kan utvecklas (MSB, 2016). För att uppnå en medvetet utformad utvecklingsprocess och arbetsorganisation behövs metoder och verktyg med vars hjälp förändringsprocessen och arbetsorganisationen förverkligas i konkret handling. Utifrån ett lärandeperspektiv sker förändringar som ett resultat av att de som är berörda av förändringen gemensamt är medaktörer i skapandet av nya lärdomar om hur man på bästa möjliga sätt ska hantera de vardagsituationer man ställs inför. Att gemensamt skapa ny kunskap bygger på att man tar till vara den variation i erfarenheter och lärdomar som finns bland medarbetarna i en organisation. Genom gemensam kunskapsbildning tar man vara på variationen i medarbetarnas erfarenheter, slutsatser och lärdomar som kan användas för att utveckla verksamheter. Verksamhetsutveckling handlar således om att hitta allt bättre lösningar på de problem man möter i sin vardagsverksamhet och mindre om att transformera uppifrån i organisationen preciserade mål till handlingsplaner som sedan utvärderas. Verksamhetsutveckling är problembaserad. Utveckling behöver i enlighet med detta ta sin utgångspunkt i vardagens problem och dilemman som medarbetare och ledare ställs inför. Särskilt om en arbetssituation skiljer sig från det vanliga rutinarbetet kan det vara viktigt att lära av de nya erfarenheter man gjort. Strukturerade, lärande samtal har därvid visat sig vara särskilt betydelsefulla för att samtal inte ska stanna vid erfarenhetsutbyte utan leda till fördjupade eller nya lärdomar som grund för nytt görande. Ett exempel på denna typ av samtal är After Action Review (AAR).

After Action Review (AAR)

AAR beskrivs som ett enkelt och strukturerat sätt för en arbetsgrupp att reflektera över det arbete eller den insats man tidigare har gjort i en organisation. Syftet är att identifiera styrkor hos aktuell arbetsenhet samt eventuella brister i de delar som behöver utvecklas. Det användes först i amerikanska försvaret men är numer ett etablerat sätt att utveckla olika organisationer i stora delar av världen. AAR innebär en öppen och professionell diskussion där alla medarbetare i en arbetsenhet deltar enligt beskrivningen ovan. Man fokuserar då på det man genomfört för att identifiera det som fungerat väl samt för att utveckla rekommendationer för att hantera det som varit svårt eller som utgjort hinder (Figur 1.). Ett grundelement är att arbetsenheten är relativt välfungerande och med grundad respekt bland deltagarna för varandra. Det är således inte ett sätt att framföra kritik mot varandra i arbetslaget utan att i stället gemensamt hitta vägar att utvecklas tillsammans. Det har också visat sig att om man regelbundet genomför denna typ av reflekterande samtal i arbetsenheter, kan det bidra till att utveckla kommunikationen, sammanhållningen (Villado med flera, 2013) samt effektiviteten i enheten (Kesier med flera, 2021; Tannenbaum med flera, 2013). Detta reflekterande förhållningssätt och det därigenom stärkta sociala stödet i enheten kan därmed verka stressreducerande (Figur 1.).

AAR kan dels användas som en daglig rutin i organisationer i form av en enkel informell genomgång av dagens händelser om cirka 15 minuter och kan då ses som en del av krisstödet i organisationer. Dels kan AAR genomföras som specifika och formella projekt för att utvärdera verksamheter och större allvarigare händelser. Genomförande av mer formell AAR beskriv mer ingående nedan.

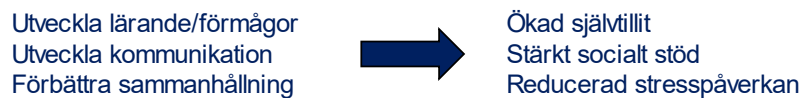
Figur 1. Frågor vid AAR och möjliga effekter vid regelbunden användning.

After Action Review, AAR

Genomförande

Vad förväntades hända, vad ville vi uppnå?
Vad hände?
Varför blev det som det blev, t.ex. det som gick bra?
Vad är det vi ändå kan förbättra och i så fall hur?
Är det något vi bör sprida vidare i organisationen?

AAR relaterat till krisstöd



Förutsättningar för genomförande av AAR

För att ovan nämnda positiva effekterna ska kunna uppnås krävs också att arbetsgrupperna är välfungerande, se Figur 2. Vad som utmärker välfungerande grupper anges kunna vara följande fem punkter (Rozovsky, 2015):

Psykologisk trygghet

- Gruppmedlemmarna känner sig trygga i att ta risker och vågar vara sårbara inför varandra

Pålitlighet

- Gruppmedlemmarna får saker gjorda i tid och motsvarar sin arbetsgivares krav på goda prestationer

Struktur och tydlighet

- Gruppmedlemmarna har tydliga roller, planer och mål

Meningsfullhet

- Arbetet är viktigt på ett personligt plan för gruppmedlemmarna

Påverkan

- Gruppmedlemmarna upplever att deras arbete har betydelse och att det bidrar till utveckling

Enligt Rozovsky går det att utveckla grupper i denna riktning och man får då arbeta med de olika punkterna. Graden av hur välfungerande den egna gruppen är kan därför undersökas genom att försöka svara på nedanstående fem frågor. Ju fler ja-svar desto mer välfungerande enhet.

Fem frågor för att undersöka om en grupp är välfungerande

- Kan vi, som enhet, hantera en risk utan att känna oss osäkra eller besvärade?
- Kan vi lita på varandra när det gäller att leverera högkvalitativa resultat i tid?
- Är våra mål, roller och utförandeplaner tydliga?
- Arbetar vi med sådant som är personligen meningsfullt för var och en av oss?
- Är vi övertygade om att det vi gör har betydelse?

Figur 2. Välfungerande grupper (Rozovsky, 2015).

Välfungerande grupper

Psykologisk trygghet Gruppmedlemmarna känner sig trygga i att ta risker och vågar vara sårbara inför varandra	Meningsfullhet Arbetet är viktigt på ett personligt plan för gruppmedlemmarna
Pålitlighet Gruppmedlemmarna får saker gjorda i tid och motsvarar sin arbetsgivares krav på goda prestationer	Påverkan Gruppmedlemmarna upplever att deras arbete har betydelse och att det bidrar till utveckling
Struktur och tydlighet Gruppmedlemmarna har tydliga roller, planer och mål	Fem frågor 1. Kan vi, som enhet, hantera en risk utan att känna oss osäkra eller besvärade? 2. Kan vi lita på varandra när det gäller att leverera högkvalitativa resultat i tid? 3. Är våra mål, roller och utförandeplaner tydliga? 4. Arbetar vi med sådant som är personligen meningsfullt för var och en av oss? 5. Är vi övertygade om att det vi gör har betydelse?

Utvärdering och reflektion med hjälp av AAR (MSB, 2022)

Mål

Att genom återkoppling från personalen utveckla verksamheten i respektive enhet samt för att ge underlag för utveckling av hälso- och sjukvården i regionen efter pandemin.

Genomförande av AAR i arbetsenheten

Dialogmetoden och utvärderingen kan genomföras vid ett arbetsplatsmöte eller motsvarande. Beräknad tidsåtgång är 50 till 60 minuter. Mötet leds av utsedd dialogledare som ser till att alla kommer till tals och denna kan vid behov ta stöd av någon som skriver och summerar på tavla eller anteckningsblock.

Samtalsregler

- Fokus på **VAD** och inte på vem
- Negativ kritik förbjuden
- Öppna frågor
- Alla ska komma till tals
- Udda upplevelser kan vara viktiga

Fem huvudfrågor som ska avhandlas, se Figur 2

- 1. Vad förväntades hända?**
- 2. Vad hände?**
- 3. Varför blev det som det blev?**
- 4. Vad kan förbättras och hur?**
- 5. Vad kan vi sprida vidare?**

Steg 1

Var och en gör först en egen individuell AAR utifrån eget perspektiv och egna upplevelser. Gör anteckningar om de första fyra frågorna ovan i cirka 5 till 10 minuter. Utgå från egen upplevelse,

exempelvis Vad såg du? Vad gjorde du? Vad tänkte eller kände du? Den enskilde deltagaren bör på slutet se till att dennas reflektioner kommer med i sammanställningen på något sätt.

Steg 2

Efter individuell AAR genomförs en gemensam AAR som leds av dialogledare. Tillsammans går man då igenom de fem olika AAR-frågorna med stöd av hjälpfrågorna nedan.

1. Vad förväntades hända?

- Vilken var uppgiften?
- Vad skulle göras?
- Vad ville vi uppnå?

2. Vad hände?

- Vad var det som faktiskt hände under denna tid?
- Vad gjorde vi och varför gjorde vi det?

3. Varför blev det som det blev?

- Vad gick bra och varför?
- Vad gick mindre bra och varför?
- Hur gick vi tillväga för att uppnå målet?
- Vilka konsekvenser fick det?

Kom ihåg: Fokus på **VAD** som gjordes och inte på vem!

4. Vad kan förbättras och hur?

- Hur kan vår enhets uppgifter lösas bättre, snabbare, säkrare och effektivare nästa gång?
- Kunde vi ha valt andra metoder?
- Vad behöver vår enhet utveckla och öva mer på?
- **Fokusera på: Vad ska vi fortsätta göra, sluta göra och börja göra?**

5. Vad kan vi sprida vidare?

- Kan andra ha nytta av detta eller lära sig av våra erfarenheter?
- Vem/vilka? I vår organisation eller andra?
- Hur sprider vi våra erfarenheter?

Summera och anteckna på tavla

Anteckna i olika kolumner de lösningar och förbättringar som framkommer.

Fem kolumner

- Detta ska vi fortsätta göra
- Detta ska vi sluta göra
- Detta ska vi börja göra
- Andra anteckningar som framkommer som anses viktiga
- Parkerade anteckningar: Här noteras sådant som inte kan hanteras direkt. I slutet av mötet försöker man komma fram till hur dessa ärenden ska noteras/hanteras.

Steg 3

Noteringarna sammanställs av dialogledare efter mötet och översänds till utsedda mottagare.

OBS. En utvärdering enligt AAR är inte klar förrän angivna förändringar är genomförda!

Avslutning av mötet

Gå varvet runt och fråga hur deltagarna upplevde AAR.

Källor

Keiser NL, Arthur W. A meta-analysis of the effectiveness of the after-action review (or debrief) and factors that influence its effectiveness. *J Appl Psychol*. 2020 Aug 27. doi: 10.1037/apl0000821. Epub ahead of print. PMID: 32852990.

Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB). Från gemensamt görande till gemensamt lärande – En kunskapssammanställning utifrån perspektivet After Action Review. MSB: Karlstad, 2016.

Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB). <https://www.msb.se/sv/utbildning--ovning/alla-utbildningar/aar---after-action-review/>. Hämtad juni 2022.

Rozovsky, 2015. The five keys to a successful Google team. Accessed 12 februari 2021 at: <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team>

Tannenbaum SI, Cerasoli CP. Do team and individual debriefs enhance performance? A meta-analysis. *Hum Factors*, 2013, Feb;55(1):231-45. doi: 10.1177/0018720812448394.

Villado AJ, Arthur W. The comparative effect of subjective and objective after-action reviews on team performance on a complex task. *The Journal of Applied Psychology*. 2013;98(3):514-28. doi:10.1037/a0031510.