



HALVTIDSRAPPORT DEN VISA ORGANISATIONEN JUNI 2017

Projektgruppen Den visa organisationen
GÖTEBORGS STAD

Halvtidsrapport juni 2017 för Den visa organisationen

Ett ESF finansierat 3 årigt projekt inom Norra Hisingens äldreomsorg mellan åren 2016 till 2019.

Förord

I det komplexa sammanhang vi idag verkar inom ställs krav på ledarens förmåga att utveckla team och teamets deltagare till ett arbetssätt som genomsyras av dialog, aktivt lyssnande och reflekterande med verksamhetens mål i fokus. Det innebär att kunna hantera olikheter i perspektiv och drivkrafter så att teamet utvecklar sin samarbetsförmåga, sin ansvarskänsla och driver sitt uppdrag mot önskat resultat. Det handlar om att skapa en delad vision som inspirerar och engagerar medarbetare att vilja vara sitt bästa talangfulla jag. Tillsammans skapas en kultur som utvecklar och stärker individen där vi inte bara har pålitliga och lojala medarbetare utan också en organisation som är pålitlig och lojal gentemot sina medarbetare – en organisation som fostrar och stödjer empowerment. Om våra strukturer och system inte internaliserar empowerment, så uteblir det önskade lärandet samt medföljande önskade förändringar i våra mindset och beteenden.

Syftet med det tillitsbaserade och medskapande ledarskapet är att skapa en positiv kultur för samarbete, lärande, effektivitet och hälsa. På så sätt kan de problem som finns i organisationen lösas men också stärka organisationens medarbetare till ökad kompetens och förbättrad arbetsmiljö och hälsa.

Halvtidsrapporten är sammanställd av projektet DVO:s projektgrupp efter det att projektets planering och genomförande fas genomförts samt inlett projektets handlingsplan till halvtid. Syftet är att sammanställa de resultat vi har kunnat mäta och observera hitintills i arbetet som utförts samt att stämma av med projektets ambitioner och mål. Handlingsplan följs och resultat påvisar att projektets verksamhetsidé och innehåll har en god påverkan på organisationens utveckling. Ledare och medarbetare visar engagemang och stöd till projektet intentioner och har deltagit med stort intresse och vilja till förändringsarbetet.

*Rüddi Porsgaard,
projektledare Den visa organisationen*

Innehåll

Halvtidsrapport juni 2017 för Den vita organisationen	1
Förord.....	1
Bakgrund och uppdrag.....	4
Lärdomar angående arbetssätt och framgångsfaktorer	4
Framgångsfaktorer.....	7
Resultat i NMI.....	8
Ledningsfilosofi	9
Projektmål och kopplingar till projektets aktiviteter	10
Projektmål – Kompetensförsörjning	11
Projektmål – Hälsa	11
Projektmål – Medarbetare upplever att de stärkts i sin yrkesroll.....	11
Projektmål – Ledare upplever att de stärkts i sin yrkesroll.....	12
Projektmål – Arbetsorganisering	12
Projektmål – Lärande integrering.....	12
Arbetsgrupper, processer och aktiviteter	12
Hälsocertifiering – Gapanalys mot kriterier för certifiering.	12
Strategisk kompetensförsörjning.....	13
Samverkan med Biståndsenheten och Ordbo.....	14
Arbetsgrupp för gränssnitt HSL/SOL	15
Intraprenad – Arbetsorganisering	15
Hälsospåret.....	15
Media och kommunikationsplanering.....	16
Arbetsgrupp för workshops i motiverande samtal	16
Transnationellt lärandeutbyte	16

Medarbetarskapets verktyg	17
Aktiviteter – kopplingar till roller och arbetssätt	17
Reflektionshandledare – ombudsroll	17
Existentiella samtal – ombudsroll och stärkt yrkesroll	17
Salutogent arbetssätt – ombudsroll och stärkt yrkesroll	17
Palliativt arbete – Ombud, grupp, och ledare. För stärkt yrkesroll	17
Möteteknik för samordnare	18
NVC i praktiken – workshop i Nonviolent Communication	18
Teamets processer	19
Arbetsorganisering – Tillitsorganisering	19
Utvecklingsaktiviteter inom området Ledarskap	20
Jämställdhet, tillgänglighet och ickediskriminering	20
Branschanalys av Äldreomsorgen med åtgärder	21
Chefers roll, stöd samt brist på stöd	22
Översikt – Norra Hisingen Äldreomsorg omgivande organisation.	26
Hälsa och kompetensförsörjning ur jämställdhetsperspektiv.	27
PO2	29
Strategisk påverkan	29
Referensgruppens arbete	30
Intressanta möjligheter	31

Bakgrund och uppdrag

I norra Hisingen har vi startat Den visa organisationen – ett 3-årigt projekt med en vision om styrkan i medskapande processer där dialogen står i centrum. Detta gör vi för att vi vill förändra synen på äldreomsorgen som arbetsplats genom att utveckla och införa nya tankemodeller, perspektiv och arbetssätt. Vi vill locka fler till branschen och vi vill att folk ska trivas, stanna kvar och få möjligheter att utvecklas med äldreomsorgen.

Projektet finansieras genom Europeiska socialfonden och Norra Hisingens medfinansiering. Projektet startar 2016-03-01 med sex månaders analys- och planeringsfas. Genomförandefasen påbörjas 2016-09-01 och pågår till 2018-11-31, för att därefter avsluta med uppföljningsfas och rapportfas fram till 2019-02-28.

Projektet handlar om hur vi förhåller oss och hur vi löser uppgifter i vardagen. Vad vi behöver göra finns beskrivet i verksamhetsplaner och rapporter men i en snabbt föränderlig och komplex arbetsmiljö ökar kraven på förmågan att kunna agera i enlighet med uppdraget utan att det finns ett givet svar på hur. Vi utvecklar ledarskapet att driva medskapande processer för att medarbetare ska få ökat inflytande och delaktighet. Det utvecklar vårt gemensamma lärande och handlingsklokheter som i sin tur ger aktiva och självständiga team. Detta ger förutsättningar för att skapa kvalitet i sanningens ögonblick.

Mål för Den visa organisationen och för Göteborgs stad är att vara en attraktiv arbetsgivare med en kompetensförsörjd verksamhet och en arbetsmiljö som bidrar till god hälsa. Vi ska lyfta fram arbetssätt och rutiner som stödjer självorganiserande team och ledarskap som använder medskapande processer.

Lärdomar angående arbetssätt och framgångsfaktorer

Nedan beskrivs projektets lärdomar angående arbetssätt och dess framgångsfaktorer i arbetet med att förbättra förutsättningarna för hälsa och kompetensförsörjning inom äldreomsorgen på Norra Hisingen i Göteborgs stad.

De sex områdena i projektlogiken utgör en helhet, och hjälper till att synliggöra och identifiera då det finns behov inom de olika områdena (hälsa och kompetensförsörjning, samt medarbetarskap, ledarskap, arbetsorganisering och integrerat lärande.) Aktiviteter och andra kompetenshöjande insatser har till uppgift att stärka

ledares och medarbetares yrkesroller så att de kan stödja nya arbetsätt och stärka kvalitén i sanningens ögonblick.

Vi introducerar till metoder, principer och teorier förbundna med arbete med utveckling av individer och grupper Vi behandlar. förutsättningar för individuell förändring och utveckling hos personal, samt grundläggande tekniker.

För att nå resultat inom de övergripande projektmålen hälsa och kompetensförsörjning arbetar projektet bland annat med att förskjuta makt till medarbetare (empowerment) för att öka delaktighet och inflytande utifrån ett nerifrån-upp perspektiv. Ökat inflytande och delaktighet sker genom att organisera för ökad tillit och utveckling av ledarskap som stödjer medarbetares utveckling. Medskapande processer, dialog och reflektion är verktyg i arbetet.

En utgångspunkt i ledningsfilosofin i Den visa organisationen är att ledarskap medför ett ansvar att utveckla medarbetare, samt synsättet att alla är utvecklingsbara och kan lära. För att stödja självorganiserande medarbetare och team behövs tydliga ramar och ett skifte från individperspektiv till ett bredare system och organisationsperspektiv.

Verksamheten behöver organisera för ökad tillit och ge både mandat och förutsättningar till mer decentraliserat beslutsfattande för att medarbetare i större utsträckning skall kunna agera självständigt utifrån verksamhetens givna ramar. Att organisera för tillit innebär förutom t.ex. formella strukturer som ledningsgrupper för undersköterskor även att aktivt utveckla ledarskap så att det stödjer medarbetares utveckling och ett kontinuerligt lärande. Ledningsgrupper för undersköterskor finns nu på samtliga Säbo på Norra Hisingen, vilket är ett exempel på att tillitsorganisera. De olika ledningsgrupperna har inte etablerats samtidigt och har således kommit olika långt i sina processer för arbetsorganisering. Några utav projektets aktiviteter såsom mötesteknik avser att stödja ledningsgruppernas och ombudssamordnarnas processer.

Ordinarie boende (Ordbo/hemtjänst) och legitimerad personal (SSK/HSL) har en annan arbetsorganisering än Säbo, och tar del av de kompetensinsatser och aktiviteter som är aktuella utifrån deras behov. Aktiviteter så som tvärbetsgrupper mellan organisationens gränssnitt är ett resultat från projektets dialoger inom organisationen. Projektet arbetar för att i så hög grad som möjligt samverka med Ordbo, Hälso- och sjukvård samt kringliggande verksamheter.

I styrgruppen för projektet finns hela linjen från stadsdelsdirektör till undersköterska representerad. Detta stödjer förankring av projektet i organisationen, samt hjälper till att lyfta in flera verksamhetsperspektiv till dialog inför de beslut som fattas.

Säbo ledningsgrupp arbetar strukturerat med dialog och reflektion i sina möten utifrån en gemensam överenskommelse att stödja varandra. Det är ett resultat av DVO process och arbetets påverkan. Det bidrar till ett öppet samtalsklimat som är lärande och lösningsorienterat utifrån den gemensamma behovsbilden. Mindre tid avsätts för rena informationspunkter som kan läsas istället, och dialog prioriteras. Ledningsgruppen har på så sätt blivit ett tryggt forum att gemensamt identifiera och utforska verksamhetens aktuella utmaningar, vilket underlättar kommunikation och samarbete även med övriga parter. Områdeschefen för säbo är engagerad och aktiv med att implementera delaktighetskonceptet och DVOs arbetssätt som dialog, reflektion och reflektivt förhållningssätt.

Förankringsarbete inför beslut sker genom dialog och reflektion med stöd i kunskap, ramar och annan fakta som t.ex. nyckeltal i beslutsunderlag, och att uppdraget ges makt i samband med beslutsfattande. Genomarbetade beslutsunderlag stödjer beslutsprocessen så att utrymmet för godtycklighet minskar.

Projektet engagerar sig aktivt i flera av de verksamhetsområden inom äldreomsorgen som för tillfället har utmaningar allteftersom de uppmärksammas, eftersom där finns både utvecklingspotential och behov av utveckling. I praktiken kan detta innebära exempelvis bildande av tvärbetsgrupper inom organisationen för att gemensamt utforska vad som begränsar verksamheten i nuläget. Därefter kan utifrån en för parterna gemensam problemformulering olika lösningsstrategier sökas och därefter gå till handling. Detta arbetssätts ordning försöker DVO etablera då det kan få effekt på arbetsmiljön och på kvalitén i vald lösning om parterna kan ta in varandras olika perspektiv innan t ex beslut tas.

Andra exempel på hur projektet direkt arbetar med utmaningar kan vara att stödja arbetsgrupper med grupphandledning, eller att ta fram kompetenshöjande insatser som t.ex. workshops eller studiecirkel för att stärka ledare och medarbetare inom olika områden som till exempel palliativ vård, demens, praktiska kommunikationsfärdigheter för att stärka relationer på arbetsplatser. Gemensamt för dessa aktiviteter är att ledare och medarbetare uppmanas att lyfta in exempel och perspektiv från den egna verksamheten för att göra aktiviteten meningsfull och begriplig samt relevant utifrån verksamhetens behov. Dessa aktiviteters medskapande processer ger direkt

återkoppling och bidrar till både projektgruppens och deltagarnas gemensamma förståelse av verksamhetens behov och stödjer fortsatt utveckling både inom och emellan verksamheterna.

Framgångsfaktorer

Framgångsfaktor med projektets aktiviteter är att de aktivt och systematiskt engagerar deltagarna att öva de färdigheter som avses, exempelvis medskapande processer, dialog, reflektion, bemötande, objektiv observation, perspektiv-medvetenhet, gemensam behovsidentifiering etc. Det enda sättet att lära sig medskapande processer är genom medskapande processer. Deltagarna kan sedan i verksamheten stödja varandra i färdigheterna eftersom det finns gemensamt ett språk och gemensamma referenspunkter till dessa.

I referensgruppen lyfts olika verksamhetsområden och verksamhetsfenomen till dialog och reflektion. Tillsammans utforskar forskare, projektgrupp och representanter från verksamheten de teman och perspektiv som lyfts.

Referensgruppsmötenas syfte är att utveckla projektets och organisationens kunskapsfält inom ett område. Formen är därför ganska fri och inte styrd med strukturell agenda annat än att det finns ett tema för mötet som identifierats eller bestämts utifrån verksamhetens behov. Arbetsättet kännetecknas av dialog och reflektion, sammanfattning och slutsatser i processen.

En deltagare bjuds in att introducera ämnet, sedan utforskar gruppen gemensamt ämnet om vad som tas med i fortsatt arbete, t ex exempel eller utmaningar från verksamhet, och beprövade teoretiska modeller som organisationen kan ta stöd i för att utvecklas i positiv riktning.

Projektgruppen får input från referensgruppen kring idéer och behov som lyfts i medskapandeprocesser ute i verksamheten. Referensgruppens arbete bidrar till att hitta beprövade teoretiska modeller som kan anpassas för stöd till projektets processer.

Att följa upp förändringsprocesser på beteendenivå stödjer och driver på förändring i högre grad än att endast följa upp på strateginivå. En ”kritisk massa” behöver nå inom organisationen för att varaktigt förändra kultur och därigenom beteende. Teamutveckling handlar delvis om att påverka teamets beteenden och att de följer fattade beslut. Som beskrivet ovan kopplas ett helhetsgrepp kring

arbetsmiljöfrågor utifrån projektets sex delområden som är integrerade med varandra.

En effekt av att arbeta och bedriva utvecklingsarbete i medskapandeprocesser och utifrån gemensamma problemformuleringar är att meningen med arbetet och känslan av sammanhang återförs till medarbetare i samband med att faktisk delaktighet och inflytande ökar. Att i ökad grad förstå arbetet ur ett vida perspektiv och i ökad grad kunna påverka sin egen arbetsituation minskar arbetsrelaterad stress.

Helhetsgrepp i pilotprojektet Hälsospåret med riktade förebyggande och rehabiliterande aktiviteter till medarbetare med risk för eller med långtidssjukskrivning har gett resultat med ökad hälsa för medarbetare samt att ledare och medarbetare upplever en positiv effekt på arbetsplatsen.

Resultat i NMI

Stadens medarbetarenkät för 2016 avgränsad för sektor äldreomsorg Norra Hisingen visar på fortsatt positiv utveckling framförallt för medarbetare inom Säbo (NMI – Nöjd medarbetarindex, KomI – Kommunikationsindex samt HME – Hållbar medarbetarindex.)

Värt att notera i samband med denna utveckling är att Säbos kostnad per brukare är bland de lägsta i staden. Det har varit en stadig ökning sedan 2014 då Säbo påbörjade arbetet med delaktighetskonceptet vilket nu stöds av DVO och utvecklas vidare i samverkan med organisationen. Sammantaget minst nöjda inom äldreomsorgen enligt enkätsvar är kvinnor under 30 år. Mest nöjda inom äldreomsorgen är kvinnor och män över 60. Män utgör en såpass liten del av sektorn att deras svar vid analyser utifrån flera kategorier samtidigt (t.ex. kön ålder och födelseland) ger lågt påverkan på det sammantagna resultatet. Se även kapitlet Jämställdhet, tillgänglighet och ickediskriminering där sammanhanget belyses.

Projektets erfarenhet är att då processer går trögt eller möter motstånd så kan det föra processen framåt att åter öppna för ytterligare perspektiv kring de behov som föreligger för att komma närmare en verkligt gemensam problemformulering innan arbetet med att söka lösningar återupptas.

Omvärldsspaningar ger projektet material att relatera och kommunicera strategiskt tänk inom organisationen och till styrgrupp (T.ex. studiebesök för lärandeutbyte med Tanum var väldigt produktiv i frågan om Hälsocertifiering.)

Ledningsgrupper utvecklar arbetssätt enligt de medskapande principerna, med dialog och reflektion som centrala delar. Hur dialog förs är lika viktigt som vad dialogen handlar om.

Projektets ledningsfilosofi och möteteknik workshops förespråkar faktabaserade dialoger, t.ex. med stöd i nyckeltal och objektiva observationer vilket ger stöd i att undvika subjektivt tyckande. Fokus läggs på att ge makt till uppdraget, samt fokus på arbetssätt och organisatoriskt lärande, istället för att fokusera på vem som har rätt eller fel.

Användning av beslutsunderlag till berörda parter inom ramen för projektet har projektet som arbetssätt inför beslut. Beslutsunderlag stärker processen och möjligheten att följa processen för ökat lärande.

Att projekt blev beviljat ger legitimitet och mandat, ESF projektfinansiering bidrar till handlingsutrymme för projektet.

Ledningsfilosofi

Projektets arbete med ledningsfilosofi kan åskådliggöras utifrån frågeställningarna varför, hur och vad.

Ledarskapets syfte (varför) är att utveckla människor i våra organisationer på ett sätt som leder till ökad självständighet, ansvarskänsla och lärande. Det innefattar uppdraget att utveckla den interna miljön så att rädslor inte begränsar tänkande från att våga tänka nytt. Ledare skall bidra till att organisationens personal utvecklar ett mer dynamiskt tänkande.

Hur? – Genom att skapa förutsättningar för inflytande och delaktighet för medarbetare i beslutsprocesser. (Empowerment).

Vad? – Tillitsorganisera och leda medskapande processer genom samverkan, dialog och reflektiva frågor. Det är viktigare att vara i lärandet än att vara lärd.

Sammanfattat från referensgrupparbete kring Tillitsorganisering, att organisera för tillit innebär:

- Att bidra till verksamhetens handlingsutrymme (empowerment).
- Att vi inom organisationen delar med oss av makten under ordnade former.
- Att ha respekt för komplexiteten i organisationen.
- Ett medskapande ledarskap som nödvändiggör ömsesidiga tillitsskapande processer.
- Att ge uppdraget makt (uppdraget sätts i fokus, istället för individfokus).

- Att beslut fattas utifrån att se till hela bilden.
- Gemensamma problemdefinitioner vägleder arbetet.
- Lärandeperspektiv i organisering, arbetssätt, styrning och kultur som bidrar till det gemensamma lärandet inom och över organisationens ansvarsområden.

Forskning visar att ett ledarskap med coachande förhållningsätt är mycket effektivt när ledaren har en positiv attityd, goda värderingar och skapar delaktighet. DVO menar att det medskapande ledarskapet är avhängande av ett coachande förhållningsätt och en tillitsskapande atmosfär. För att skapa delaktighet behövs både en stödjande struktur av det vi kallar för tillitsorganisering. Det vill säga att vi ser delaktighet med reflektion och dialog som centralt i processer. Vi behöver då formella strukturer som kan stödja en maktförskjutning, som exempelvis ledningsgrupper i verksamhetens linjeorganisation.

En mer detaljerad beskrivning av ledningsfilosofin finns beskriven i texten ”Ledarskap i en tid av komplexitet” (Rüddi Porsgaard 2017), samt i det material som tagits fram för projektets ledarutvecklingsprogram.

Ledarutvecklingsprogrammet varvar teori med stor del praktiska inslag och övningar för att träna hur verktyg och modeller kan omsättas i praktiken. För att stödja lärandet har även ett textmaterial tagits fram så att deltagarna kan gå till materialet vid behov.

Projektmål och kopplingar till projektets aktiviteter

Projektets aktiviteter riktade till medarbetare och ledare och flertalet arbetsgrupper är ett resultat av de dialoger och medskapande processer som pågår inom äldreomsorgen bl.a. i Ledningsgrupper på sektor och enhetschefsnivå och ledningsgrupper för USK samt workshops med medarbetare.

Jämte medskapande processer för att lyfta fram idéer och arbetssätt jobbar projektet även med styrgruppen för att förankra idéer och stöd för arbetssätt och strategier i organisationen, vilket skapar medvetenhet och acceptans i organisationen att det skall utvecklas inom berörda områden.

Projektets övergripande mål och delmål är integrerade och avses samverka. Nedan åskådliggörs kopplingar mellan mål och aktiviteter i stora drag.

Projekt mål – Kompetensförsörjning

(Verksamheten har utvecklat sina processer för kompetensförsörjning)

För att stödja en upparbetning av nätverk för strategisk kompetensförsörjning har DVO tagit på sig värdskapet för en konferens för lärandeutbyte vad gäller området strategisk kompetensförsörjning. DVO:s projektledare deltar också i arbetsgruppen för strategisk kompetensförsörjning där HR är sammankallande. Studiebesök har gjorts i Eskilstuna kommun samt vid Parkeringsbolaget i Göteborg. Medarbetare och ledare har deltagit i kompetenshöjande insatser (se aktiviteter riktade till medarbetare respektive ledare nedan).

Projekt mål – Hälsa

(Verksamheten har tagit ett utökat organisatoriskt ansvar för psykosocial, psykisk och fysisk hälsa)

Direkta aktiviteter

- Hälsospåret, ett hälsofrämjande pilotprogram inom projektet med syfte att förbättra hälsa och välmående för den som är sjukskriven eller de med risk för långtidssjukskrivning.
- Workshop för chefer, hälsofrämjande, ”friskare medarbetare” om psykisk ohälsa.
- Nulägeskartläggning av Säbo/Äldreomsorg gentemot Hälsocertifiering enligt WHO standard.

Följande mål för medarbetare, ledare, arbetsorganisering och integrerat lärande hänger ihop och skapar sammantaget förutsättningar för att arbetsmiljön bidrar till god hälsa. Genom att arbeta strukturerat inom samtliga dessa delområden kan organisationen ta ett ökat ansvar för fysisk och psykosocial hälsa och arbetsmiljö.

Projekt mål – Medarbetare upplever att de stärkts i sin yrkesroll

- Reflex 2.0 reflektionshandledarutbildning – riktar sig till ombud som håller i reflektionsprocesser tillsammans med sina kolleger i arbetslagen.
- Existentiella samtal ombudsutbildning – stärka yrkesrollen
- Workshop, det salutogena arbetssättet – stärka yrkesrollen
- Grupputveckling, handledning i grupputvecklingsprocess.
- Workshop NVC – stärka yrkesrollen med verktyg i samtal
- Palliativ omsorg studiecirkel – stärka yrkesrollen

- Workshop mötesteknik för ombud – införa och stödja det nya arbetssättet och tillitsorganisering med ledningsgrupper i linjen
- Workshop MI-samtal – stärka yrkesrollen med verktyg

Projektmål - Ledare upplever att de stärkts i sin yrkesroll

- Ledarutvecklingsprogram (6 heldagar + workshops)
- Handledning för chefer
- Medveten dialog i ledningsgruppen kring utvecklingsperspektiv i verksamheten
- Medvetna reflektionsprocesser för lärande i ledningsgrupper – säbo

Projektmål - Arbetsorganisering

(Verksamheten har startat en process för att tydliggöra och renodla sitt sätt att organisera arbetet)

- Implementering ledningsgrupper och nya ombudsroller
- Arbetsgrupp för kommunikation gränssnitt SOL/HSL
- Arbetsgrupp för lärandeperspektiv i kontroll och uppföljning
- Arbetsgrupp gränssnitt biståndsbedömning/Ordbo (hemtjänst)

Projektmål – Lärande integrering

(Ökad förmåga hos organisation, ledare och medarbetare i att tillämpa lärande och kompetens i strukturer och i vardagens arbete)

Verktyg för att stärka integrerat lärande, reflektion, dialog, perspektivmedvetenhet och främjande av lärandeperspektiv präglar projektets arbetssätt i arbetsgrupper, ledningsgrupper, workshops och övriga aktiviteter vilket syftar till att träna in dessa arbetssätt inom organisationen så att de långsiktigt kan stödja lärande integrering i organisationen. Ledningsfilosofin som är med i ledarutvecklingsprogrammet syftar till att stödja medarbetares utveckling och är kongruent med integrerat lärande.

Arbetsgrupper, processer och aktiviteter

Hälsocertifiering – Gapanalys mot kriterier för certifiering.

DVO har genomfört ett studiebesök hos Tanums kommun för lärandeutbyte kring hälsocertifiering. Beslutsunderlag för styrgruppen har tagits fram. Projektgruppen fortsätter driva processen mot eventuell hälsocertifiering av äldreomsorgen då det finns flera intressanta vinster med arbetet. Fördelarna kan beskrivas som:

- Öka vårt varumärke som attraktiv arbetsgivare.

- Långsiktigt arbete med ledarskap och hälsa, strategisk plan samt teoretisk plattform blir förankrat och även ett stöd vid rekrytering och introduktionsutbildningar.
- Arbetsmetoder kring lärandeprocesser förankras.
- I rekryteringsprocesser bidrar hälsoarbetet med en profil på den organisationen söker.
- Översyn och uppföljning av det hälsofrämjande arbetet stärker förankring i verksamheten.
- Perspektiv med fokus på hälsa lyfts och kompletterar fokus på ohälsa och rehabilitering.

Dialog har förts i DVO:s styrgrupp om hälsocertifiering av Äldreomsorgen på Norra Hisingen. Frågeställningar: Hur nära en hälsocertifiering är Äldreomsorgen i Norra Hisingen? Hur värderas en hälsocertifiering? Styrgruppen har därefter beslutat att DVO tillsätter en arbetsgrupp för att kartlägga nuläge och göra gapanalys för Hälsocertifiering av Äldreomsorgen Norra Hisingen. Arbetsgruppen är bildad och arbetet med kartläggning och gapanalys är påbörjat. Kontakt med Halmstads Universitet har tagits där en upphandling av deras tjänster är under utredning. Förfrågan har gått ut till tre olika parter där Halmstads Universitet har svarat på förfrågan.

Strategisk kompetensförsörjning

Efter dialog i DVO:s styrgrupp angående att skapa tillfälle till erfarenhetsutbyte kring kommuners strategiska kompetensförsörjning inom äldreomsorgen beslutades att DVO kan vara värd för en sådan erfarenhetsdag. Arbetsgrupp för erfarenhetsutbytet är bildad. Planering och förberedelser inför konferensen Strategisk kompetensförsörjning 25/10 2017 pågår. Utkast till schema för dagen är framtaget. Inbjudna är 8 kommuner samt politiker och eventuellt VGR, SKL och SLK angående deltagande för kunskapsutbyte. Syftet med konferensen är att medverka till ökad kunskap hos politiker, chefer och nyckelpersoner i Göteborg om effektiva metoder och angreppssätt för strategisk kompetensförsörjning, sprida pågående utvecklingsarbete inom DVO/SDF Norra Hisingen samt skapa nätverk och relationer med ett antal kommuner för fortsatt erfarenhetsutbyte och kunskapshöjning

DVO deltar fortsatt i Norra Hisingens interna arbetsgrupp för strategisk kompetensförsörjning där HR-chef är sammankallande. Hösten 2016 inledde DVO arbetet med att göra en första inventering för att identifiera ”best practice” och pågående initiativ inom strategisk kompetensförsörjning. Samtal har förts med

nationella och regionala aktörer som Sveriges kommuner och landsting (SKL), GR, Västra Götalandsregionen (VGR), Validering Väst, Swedish Standards Institute (SIS), Business Region Göteborg (BRG) med flera.

Eskilstuna kommun och Parkeringsbolaget Göteborgs stad lyfte ett antal framgångsfaktorer för sina arbeten med strategisk kompetensförsörjning:

- Fråga och uppdrag måste vara förankrat hos ledare/politiker.
- Strategisk kompetensförsörjning bör ingå i ett integrerat ledningssystem (årshjul)
- Koppling till övergripande verksamhetsmål ex. Attraktiv arbetsgivare.
- Robust kartläggning och gapanalys (delaktighet ledare/medarbetare).
- Arbetet genomsyras av förändringsarbete och långsiktighet.
- Tillitsbaserat arbete (Eskilstuna kommun).
- Ett gemensamt verktyg, systemet är inte styrande utan det är processen som styr. Integrerat i internt system.

Hösten 2016 gjordes också en första ”scanning” av utvecklingsområden gällande äldreomsorgens praktikverksamhet och arbetsmarknadsrelaterade insatser. Samtal har förts med nyckelpersoner inom SDF Norra Hisingen samt med Göteborgs Folkhögskola och Göteborgs stad, Arbetsmarknad och vuxenutbildning (inkluderande matchning), samt Vård- och omsorgscollege (språkombud). När det gäller arbetsmarknadsinsatser och erbjudanden till äldreomsorgen finns ett spektrum av erbjudanden. Man kan fundera över huruvida staden centralt har en övergripande och samlad bild över alla erbjudanden. Frågan är också hur praktikplatser och arbetsmarknadserbjudanden kan bli ett stöd i det strategiska kompetensförsörjningsarbetet och arbetet för att bli en attraktiv arbetsgivare. Projektet har i ett antal områden bl.a. språkombud och språkstöd drivit process för att få igång aktiviteter och samverkan. Trots ett identifierat behov är intresset bland medarbetare i nuläget lågt, och dialog förs med centrala aktörer kring möjlighet att samverka.

Samverkan med Biståndsenheten och Ordbo

Berör biståndsenheten och kopplingen till attraktiv hemtjänst.

Projektet för utforskande samtal för att öka förståelsen av välfärdsprocesser kring Attraktiv hemtjänst i samverkan med Ordbo och Biståndsenheten i syfte att stärka kommunikation och arbetssätt inom organisationen. Analys av situationen identifierar behov av stärkt kommunikation och ökad förståelse kring olika verksamheters behov. Detta är ett nav i äldreomsorgen som organisationen behöver stärka upp för att långsiktigt förbättra arbetssituation och verksamhetsresultat.

Efter beslut i styrgrupp startades en arbetsgrupp i samverkan med biståndsenheten och Ordbo, för att stödja förändringsarbete och lärandeutveckling i gränssnittet bistånd-Ordbo. T.ex. togs initiativ till gemensamma studiebesök och internt lärandeutbyte, utforskning av arbetssätt och skapande av gemensamma referenspunkter för beslutsfattande. Handlingsplan skall tas fram efter process och dialog samtal med respektive grupper. Samtal för att identifiera samarbets- och utvecklingsområden är påbörjade (olika tvärgrupper/arbets-grupper under är under bildande). DVO stödjer processen parallellt med grupputveckling.

Arbetsgrupp för gränssnitt HSL/SOL

Arbetsgrupp har bildats för att utforska gränssnittet SOL/HSL (kommunikation, kontroll och lärande i uppföljningsarbetet). Förberedelsearbete pågår där lagrummets förutsättningar kartläggs i syfte att förse organisation och arbetsgrupp med ett sammanställt underlag med gällande förutsättningar och ramverk.

Intraprenad – Arbetsorganisering

DVO leder en dialogprocess i Intraprenadworkshop i Säbo, för att ge ökad delaktighet för våra medarbetare att utvärdera information för att kunna delta i beslutsprocessen om respektive arbetsplats vill ansöka om intraprenad som driftsform, och vilka utvecklingsområden i verksamheten som behöver prioriteras. Mer än 70 % av personalen skall vilja genomföra ändrad driftsform för att få lämna in ansökan om intraprenad.

DVO stödjer och handleder i dessa processer för att stärka det nya arbetssättet med medskapande processer. Vårt synsätt är att deltagande i medskapande processer är enda sättet att lära sig medskapande processer. Workshops kompletteras med en efterföljande dialog med ledare för återkoppling och utveckling av dialogmaterialet.

Kontakt med Kalmar kommun har tagits angående lärandeutbyte kring organisationsförändring och ledarutveckling. Genom samtal och dokumentation har vi tagit del av Kalmars resa till och från en plattare organisation inom Äldreomsorgen, samt deras erfarenhet kring utformande av sitt interna ledarutvecklingsprogram. ÄO Kalmar är intresserade av fortsatt dialog.

Hälsospåret

Hälsospåret är ett pilotprogram inom DVO som ska fånga upp de som är långtidssjukskrivna eller i riskzonen för att bli sjukskrivna. Hälsospåret är en riktad, uppsökande aktivitet där urval sker i samverkan med enhetschefer och HR, till skillnad från stadsdelens övriga friskvårdsinsatser som bygger på att medarbetare

själva anmäler intresse. Programmet innehåller en kombination av mindfulness-baserad stressreduktion, individuella coachingssamtal, massageterapi och seminarier med fokus på välmående. Deltagare är medarbetare från ordinärt boende och särskilt boende. Programmet sträcker sig över tio veckor. Två omgångar har genomförts, och förberedelser för ytterligare omgångar hösten 2017 pågår. Processledaren för Hälsospåret har även besökt Borås kommun, för utbyte av erfarenheter kring arbete med rehabilitering och hälsopromotion i syfte att minska sjuktal.

I samband med Hälsospåret har processledare genomfört workshopen "Friskare medarbetare" riktad till ledare inom verksamheten. Temat är psykisk ohälsa och stress, förutsättningar och verktyg för att stötta medarbetare och kollegor. Deltagarna rapporterar i programutvärdering goda resultat utifrån innehållet. Uppföljning av sjuktal i samverkan med HR visar på minskad sjukfrånvaro.

DVO:s styrgrupp har beslutat att förse förvaltningsledningen med anonymiserat underlag av Hälsospårets resultatrapport, och lämna över beslutsfrågan om Hälsospåret 2018 till förvaltningsledning om programmets fortsatta drift och organisatorisk tillhörighet.

Media och kommunikationsplanering

Arbetsgrupp för att förbereda spridning av projektets arbetssätt och resultat har bildats. Den stödjer i framtagning av informationsmaterial till kompetenshöjande aktiviteter. Arbetsgruppen har tagit fram presentation av DVO på stadens interna hemsida, kommunikationsmaterial för projektets aktiviteter samt en presentationsfilm om DVO som visats för stadens alla enhetschefer inom Särskilt boende. Presentationen används även i samband med att nya externa kontakter knyts. Enligt styrgruppens beslut börjar DVO planera för spridning av projektets lärande och resultat t ex om möjligt delta under Alemedalsveckan 2018, genom stadens plattform, alternativt på annat sätt.

Arbetsgrupp för workshops i motiverande samtal

Arbetsgrupp har tagit fram material och innehåll till en tvådagars workshop i motiverande samtal som genomfördes i juni 2017. Arbete med en uppföljande workshop pågår. Insatsen riktar sig till personal inom biståndsenheten och hälso- och sjukvårdsenheten. Personal inom Ordbo visar också intresse för metodiken.

Transnationellt lärandeutbyte (Corrymeela)

Arbetsgrupp arbetar med framtagning av program, anmälan och resehandlingar inför lärandeutbytet i augusti 2017 då medarbetare åker till Corrymeela.

Medarbetarskapets verktyg

Aktiviteter – kopplingar till roller och arbetssätt

Dessa verktyg konkretiseras genom kompetenshöjande insatser som projektet genomför i form av workshops och handledning i medskapande processer i syfte att stärka verksamheternas arbetsorganisering och förändringsprocesser.

Aktivitetsutbudet fortsätter att utvecklas kontinuerligt i samråd med verksamheterna utifrån deras behov.

Reflektionshandledare – ombudsroll

Beslut har tagits inom äldreomsorgen Norra Hisingen att satsa på reflektionshandledning. För att stärka integrerat lärande i arbetslagen stödjer DVO ombudsrollen reflektionshandledare. Utvecklingsdagar för reflektionshandledargrupper hålls där reflektionshandledarnas egna erfarenheter diskuteras. Även andra stadsdelar har visat intresse och erbjudits platser för att utvärdera kompetenssatsningen.

Existentiella samtal – ombudsroll och stärkt yrkesroll

Beslut har tagits om att införa en ny ombudsroll för usk inom ÄO Norra Hisingen som står för att utveckla kompetensen att föra existentiella samtal. Detta kompetenslyft görs för att stödja medarbetare att utveckla arbetssätt och kompetens inom existentiella samtal utifrån nationell värdegrund.

Salutogent arbetssätt – ombudsroll och stärkt yrkesroll

Det salutogena arbetssättet fokuserar på faktorer som orsakar och stödjer hälsa, vilket syftar till att se till det friska hos omsorgstagare för att bidra till ökad livskvalitet och känsla av sammanhang.

Palliativt arbete – ombud, grupp och ledare. För stärkt yrkesroll

Studiecirkelar i palliativ omsorg erbjuds palliativa ombud i syfte att stärka de gemensamma rutinerna inom stadsdelen och öka medvetenheten kring omsorg i livets slutskede inom yrket så att kvalitén stärks i utförandet. Här används konceptet "train the trainer" för att skapa egna interna resurser som kan fortsätta arbetet efter projektiden.

Utöver studiecirkelar för ombud erbjuds även mer övergripande halvdagsworkshops i grupp för undersköterskor.

DVO har under våren 2017 hållit två studiecirkelar för palliativa ombud på Norra Hisingen, en för 10 medarbetare från särskilda boenden och en för 10 medarbetare

från hemtjänsten. Bland annat har statistiken i palliativa registret använts som visar på områden inom palliativ vård att arbeta med inom NH. Materialet utgår ifrån Nationellt kunskapsstöd för god palliativ vård i livets slut; Socialstyrelse 2014; Nationellt vårdprogram för palliativ vård 2014, samt boken ”Att få leva tills man dör”.

I studiecirklarna tillämpas dialog och reflektion kring ämnet samt den lästa kurslitteraturen.

Inom särskilt boenden är palliativ omsorg ett återkommande inslag i arbetet vilket har drivit på behovet av upparbetade rutiner. Inom ordinarie boende kommer palliativ omsorg troligt bli mer frekvent då inriktningen att vårdas i hemmet blir mer vanlig. Det är fortfarande vanligt att patienter i livets slutskede skickas till sjukhus istället för att få omsorgen de kunde ha fått i sina hem. Syftet är stärka medarbetarnas kompetens i det palliativa arbetet så att vi inom stadsdelen arbetar på ett strukturerat och enhetligt sätt.

Möteteknik för samordnare

Workshop i möteteknik för ombud, samordnare och planerare hålls för att stödja i beslutsprocesser. Dialog förs kring hur samordnare organiserar och leder mötesprocessen utifrån perspektivet att uppdraget står i fokus då beslut skall fattas (i motsats till att ta beslut utifrån individuellt tyckande eller individuell fördel).

NVC i praktiken – workshop i Nonviolent Communication

Denna workshop riktas till medarbetare och ledare inom äldreomsorgen för att stärka yrkesrollerna i bemötande i utmanande situationer, samt stärka normmedvetenhet. Workshopen innefattar bland annat objektiva observationer, norm, makt, samt att skilja på behov och lösningar.

Workshop i MI-samtal

MI (Motiverande samtal) är en samtalsmetodik och ett förhållningssätt som har dokumenterad effekt på motivation i förändringsprocesser. Metodiken används av omsorgspersonal och hälso- och sjukvårdspersonal i mötet med omsorgstagare eller patienter. Syftet är att stärka ledare och medarbetare i sammanhang där samtal kan hjälpa människor med förändring. DVO-projektet har genomfört en sådan workshop under försommaren 2017 och planering pågår inför ytterligare workshops i höst.

Första hjälpen till psykisk hälsa för äldre

Projektet koordinerar kompetensinsatsen som syftar till att stärka medarbetare i

arbetet för en god psykisk hälsa för de äldre. USK från stadsdelens verksamheter genomför.

Teamets processer

- Salutogent arbetssätt (Där organisationen ser till det friska hos omsorgstagare).
- Grupputveckling (konflikthantering).
- Förändringsprocesser och bemötande.
- Visionsarbete för utveckling av arbetssätt (Medskapande processer i arbetslag).
- Tvärgrupper för kollegialt lärande.

Arbetsorganisering – Tillitsorganisering

Sammanställning av referensgrupparbetet kring tillitsorganisering följer nedan.

Att organisera för tillit innebär:

- Att bidra till verksamhetens handlingsutrymme (empowerment)
- Att vi inom organisationen delar med oss av makten under ordnade former
- Att ha respekt för komplexiteten i organisationen
- Ett medskapande ledarskap som nödvändiggör ömsesidiga tillitsskapande processer
- Att ge uppdraget makt (uppdraget sätts i fokus, istället för individfokus)
- Att beslut fattas utifrån att se till hela bilden.
- Gemensamma problemdefinitioner vägleder arbetet.
- Lärandeperspektiv i organisering, arbetssätt, styrning och kultur som bidrar till det gemensamma lärandet inom och över organisationens ansvarsområden.

"Delaktighetskonceptet" som är under kontinuerlig utveckling är en viktig del i arbetsorganiseringen inom Säbo på Norra Hisingen. Konceptet syftar till att flytta makt till medarbetare (undersköterskor), för att öka inflytande, delaktighet, lärande och självständighet, och därigenom öka kvaliteten i utfört arbete. Då meningen med och kontrollen över arbetssätten återförs till medarbetare/utförare minskar stress och engagemang ökar, detta medför generellt positiva effekter på både hälsa och kvalitet på utfört arbete.

DVO har infört följande struktur i arbetsorganiseringen för att stödja arbetssättet: Införande av ledningsgrupper för undersköterskor med ombudsroller. Samordnare är utsedda att driva kvalitetsarbetet. Ombudsroller har också införts för att stödja lärandeutbyte inom och mellan verksamheterna (husen).

Arbetsätt är medskapande processer, ledningsgrupper med samordnare i medskapande beslutsprocesser, dialog och reflektion, och beslutsfattande utifrån att verksamhetsuppdraget ges makt/står i fokus. Resultat har visat ökat inflytande och delaktighet, gemensamt lärande, samt stärkta yrkesroller. Roller som stärker arbetsätt och yrket t.ex. reflektionsombud, existentiella ombud, palliativa ombud.

Utvecklingsaktiviteter inom området ledarskap

Samtliga ledare inom äldreomsorgen NH deltar där syftet är att påverka ledarskapets arbetsätt och syn på utveckling och samarbetet med medarbetare. Fördjupning i medskapande ledarskap och medskapande processer har genomförts under en tredagarsworkshop, vilket kommer att följas upp med fler insatser som ett led att påverka framtida arbetsätt. Huvudsakligt innehåll i workshopen är ledarens processtöd för medskapande arbetsätt där inflytande och delaktighet med medarbetare är i fokus. Dag 1-2 har fokus på grundläggande samtalsmetodik för utveckling av personal och förståelse för ledarskapets påverkan på engagemang och motivation. Dag 3 har fokus på processer för grupputveckling och teamcoaching-färdigheter i ledarskapet. Perspektiv på tillitsorganisering kommer att ingå.

DVO har efter styrgruppsbeslut tagit fram förslag till fortsatt ledarutvecklingsprogram 2018. DVO erbjuder fortsatt handledning för ledare individuellt eller i grupp med förhoppning om att implementera handledning för ledare som ett stöd för ledarens personliga utveckling.

Jämställdhet, tillgänglighet och ickediskriminering

Sveriges arbetsmarknad är i hög grad segregerad. Typiska manliga yrken innefattar tunga lyft, arbete med maskiner och fordon, medan typiskt kvinnliga yrken innefattar tunga lyft, repetitiva rörelser och mänsklig kontakt. Fler kvinnor än män uppger att de har ett psykiskt ansträngande arbete på grund av stress och brist på egen kontroll i form av eget inflytande över arbetsuppgifter särskilt inom vård och omsorg. (Arbetsmiljöverket: Belastning, genus och hälsa i arbetslivet (RAP 2013:09))

Svårigheter att sätta gränser för och i arbetet, på grund av höga psykosociala krav och låg egen kontroll medför ökad risk för stress som kan leda till utbrändhet

(Arbetsmiljöverket: Under luppen – genusperspektiv på arbetsmiljö och arbetsorganisation (RAP 2013:1))

En central aspekt för projektet är att arbeta med ledarskap och arbetsorganisering för att öka medarbetares inflytande och delaktighet. DVO arbetar med att förbättra den psykosociala miljön via coaching kring dialog och konflikthantering, samt medskapande grupprocesser. Kompetensinsatser kring reflektionshandledning görs, och reflexombud, existentiella ombudshandledare, palliativa ombud och friskvårdsombud stödjer förbättrad arbetsmiljö kring psykosocial och fysisk hälsa. Tydligare karriärvägar och yrkesroller syftar även till att stärka bilden av branschen som professionell, och bryta med arvet från husmorstraditionen där arbetet sågs som okvalificerat.

För att motverka den flytande övergången mellan betalt och obetalt arbete, samt synliggöra osynligt eller illegitimt arbete arbetar DVO med att tydliggöra yrkesroller för att synliggöra kompetens och skapa fler karriärvägar. Detta arbete syftar även till att tydliggöra organisationens struktur. Sammantaget förväntas detta bidra till ökad jämställdhet, bättre arbetsmiljö, hälsa och att stärka organisationen i att uppfattas som en attraktivare arbetsgivare av fler vilket förväntas leda till en bredare rekryteringsbas och fler sökande till utlysta tjänster.

Projektet belyser även dessa frågor genom att lyfta dem på strategisk nivå i sektorledning, styrgrupp, ledningsgrupp, stadsdelsnämnd, och i möten med stadens politiker etc.

Branschanalys av Äldreomsorgen med åtgärder

Avsnittet nedan är hämtat ur projektets plan för jämställdhet, tillgänglighet och ickediskriminering, och ger en bild av hur projektet arbetar för att möta flera av de identifierade utmaningarna inom äldreomsorgen med kopplingar till jämställdhet, likabehandling, hälsa och kompetensförsörjning. Hög omsättning av chefer tas av både ledare och medarbetare (t.ex. i workshops och dialoger) upp som problematiskt under arbetet med att skapa kontinuitet, kvalitet och trygghet i arbetsätt och relationer inom organisationen.

De standardiserings-, effektiviserings- och målstyrningsprocesser som kännetecknar New public management (NPM), där resultatansvaret flyttas nedåt till enhetschefer som ska hålla en budget i balans, ses av genusforskare som inkompatibla med de särskilda behov av anpassning och flexibilitet som karaktäriserar kvinnligt genutmärkta människobehandlande verksamheter så som äldreomsorgen.

"Chefer i kvinnligt genusmärkta verksamheter rapporterar exempelvis mindre stöd, mer styrbrist, större otydlighet, fler logikkonflikter och fler underställda än chefer inom genusintegrerade och manligt genusmärkta verksamheter. Chefer av båda könen är således styrda av den genusordning som liksom 'satt sig' i invanda organisatoriska rutiner och praktiker."

NPM-styrning har trängt djupare i omsorgsverksamheter än i tekniska verksamheter. Då det tekniska arbetet värnades av personal och lägre chefer gentemot ett styrsystem som ibland upplevdes som alltför kontrollerande, medan omsorgen genomsyrades av ett minst lika detaljerat styrsystem. Att försöka möta upp styrningens krav har stundtals lett till en mycket hög arbetsbelastning bland omsorgens chefer och anställda. När man arbetar med omsorg är det svårt att precisera hur lång tid varje arbetsmoment kommer ta och exakt vilka moment som ingår i arbetet.¹

DVO åtgärd:

DVO arbetar med att föra in processer och rutiner som skapar struktur och tidsutrymme i verksamheten för reflektion, dialog och medskapande processer, eftersom tid för denna typ av aktiviteter i samband med införandet av NPM och ekonomistyrning minskat.

DVO arbetar för att synliggöra och lyfta problematiken kring hur ojämställdheten i äldreomsorgen ser ut i praktiken på de olika nivåerna i branschen så att medvetenheten ökar inom stadsdelsorganisationen och på ledar- och politikernivå inom staden.

Chefers roll, stöd samt brist på stöd

HR-funktionens roll har förändrats och har i större utsträckning en centraliserad konsulterande funktion jämfört med tidigare, HR-avdelningar har fått en mer strategisk roll som driver egna frågor. Om HR ska jobba som strategisk och konsulterande funktion, vem ska hjälpa cheferna i komplexa rehabiliteringsärenden?² Ekonomiavdelningars roll har på liknande sätt som HR blivit mer centraliserad och konsultativ, och arbetsuppgifter samt ansvar som tidigare utförts av ekonomer/

¹ s.63 Björk, Lisa (2013), Contextualizing managerial work in local government organizations

² Intervju med Lisa Björk, organisationsforskare CHEFiOS projektet
<http://www.suntarbetsliv.se/forskning/ledarskap-och-organisation/kommunala-chefer-behover-mer-stod/>

jurister har flyttats nedåt i organisationen till enhetscheferna och andra medarbetare, som inte har specialkompetens inom området.³

Chefers snöskottning kan vara ett exempel på "illegitim" eller "oskäligen" arbetsuppgift som chefen tar på sig för att vaktmästaren är centralt placerad och de måste lägga in en beställning i förväg för att få hjälp i tid. Illegitima arbetsuppgifter beror inte på direkt resursbrist, men på att det saknas styrning. Organisationen är inte tydlig med chefens uppdrag. Chefernas arbetsuppgifter har ökat med NPM, till stort ansvar med litet mandat. Man kan behöva stöd i gamla metoder som befattningsbeskrivningar som tydliggör vad som ingår i chefsuppdraget. En ny uppgift som tillkommer blir då en förhandlingsfråga.^{4 5}

Arbetsorganisering är också en faktor då exempelvis en sammanhållen stödfunktion ofta arbetsleds utifrån annan plats och verksamhetslogik än beställande enhet t.ex. Säbo, eller Ordbo. I detta fall kan gemensamt utarbetade problemdefinitioner över verksamhetsgränserna vara ett sätt att nå fram till effektivare lösningar.

DVO åtgärd:

DVO arbetar med att belysa och synliggöra de dynamiker som påverkar chefers arbetsmiljö. Genom översyn av den påverkan och samtal med berörda ses rutiner och förhållningssätt över, med förhoppning om att vi gemensamt kan definiera problemformuleringen för att sedan se vilka lösningar som är möjliga i syfte att förbättra arbetsbelastningen för chefer i driften. DVO kommer att beröras av och delta i en översyn av alternativ arbetsorganisering inom chefens uppdrag och i det analysarbete som följer. Exempelvis kan nya roller utvecklas när chefers totala arbetsuppgifter ses över och differentieras så att nya grupperingar av sysslor kan flyttas till nya funktioner, exempelvis driftansvarig chef för fastigheten, larm och teknisk utrustning. Arbetsorganisering utforskas gemensamt med personal och ledare i medskapande dialogprocess.

³ Björk, Lisa (2013), Contextualizing managerial work in local government organizations

⁴ Intervju med Lisa Björk, organisationsforskare CHEFiOS projektet
<http://www.suntarbetsliv.se/forskning/ledarskap-och-organisation/kommunala-chefer-behov-mer-stod/>

⁵ http://ww2.lakartidningen.se/store/articlepdf/1/18932/LKT1248s2216_2219.pdf

Fortsättning analys, Chefers roll, stöd samt brist på stöd:

I de intervjuer och samtal projektet genomfört med enhetschefer i Norra Hisingen framträder en samsyn bland chefer på operativ nivå kring ett starkt behov av ökat administrativt chefsstöd då allt större del av enhetschefernas tid går åt till administration i olika IT-systemen där enheternas data skall matas in och hållas uppdaterad. Samtidigt går allt mer av enhetschefers tid åt till möten och ekonomisk uppföljning.

Forskning påvisar att ledarskapet medför konflikter mellan olika krav och uppgifter, som härrör från olika ansvarsområden. Konflikten kan vara mellan administrativ-ekonomisk logik med medföljande ansvar kontra strategisk logik med utvecklingsansvar (exempelvis inom värdegrundsarbete kopplat till Jämställdhet/Likabehandling) med medföljande ansvar. Arbetet inom varje logik beskrivs ha ökat och slitningar logikerna emellan beskrivs ha ökat det senaste decenniet.⁶

Chefer i offentlig äldreomsorg anger en högre grad av värdebaserade konflikter än chefer i privat omsorg respektive chefer med annan ledarfunktion än enhetschefer eller operativa chefer.⁷

En vanlig åtgärd inom våra verksamheter är att det stiftas fler lagar och regler istället för att det skapas och lyfts kunskap kring de situationer där konflikter uppstår eller där intressen krockar mot varandra. För att få verksamheten att bättre svara mot individens behov utan att tvingas ta omvägen via lagstiftning och regelsättning behöver organisationens handlingskloket och det organisatoriska lärandet stärkas.

Forskningen visar att i praktiken kan chefer ibland tvingas att ta beslut som strider mot de egna etiska värderingarna eller mot patienters behov. Forskningen har visat att dessa dilemman minskar om man har ett bra stöd i chefskapet, exempelvis genom ett nära administrativt stöd.⁸

⁶ VETENSKAP FÖR PROFESSION 35:2016 Ledarskap i äldreomsorgen: Att leda integrerat värdeskapande I en röra av värden och förutsättningar s.76

⁷ VETENSKAP FÖR PROFESSION 35:2016 Ledarskap i äldreomsorgen: Att leda integrerat värdeskapande I en röra av värden och förutsättningar s.80

⁸ Maria Wolmesjö forskare/med författare "Ledarskap i äldreomsorgen" <http://www.forskning.se/2016/03/31/rorigt-ledarskap-inom-aldrevarden/>

DVO åtgärd:

DVO håller workshops i salutogent arbetssätt och existentiella samtal samt studiecirklar och workshops i palliativ omsorg för att stödja medarbetare och ledare i utveckling av gemensamma arbetssätt utifrån nationell värdegrund. Stödrollerna Existentiella ombudshandledare, Palliativa ombud och Reflexombud har även etablerats även i organisationen.

DVO arbetar med att utveckla och organisera stöd för att avlasta enhetschefer, exempelvis efterfrågas stöd i form av en ny yrkesroll: Metodutvecklare med KY eller högskolekompetens.

Fortsättning analys, Chefers roll, stöd samt brist på stöd:

Containerfunktion som chef eller ledare innebär att ta emot och bära medarbetares stress, hälsoproblem och frustrationer kring arbetet.

Bland operativa chefer, och/eller när chefen har många medarbetare (som tidigare visat är fallet inom äldreomsorgen) är containerfunktionen särskilt belastande.⁹

DVO åtgärd:

DVO arbetar med att införande av reflektionshandledning och strukturerad reflektion i äldreomsorgen, bland annat för att minska och avlasta ledares containerfunktion.

DVO erbjuder chefshandledning individuellt eller i grupp.

Fortsättning analys, Chefers roll, stöd samt brist på stöd:

Forskning påvisar att ledare i äldreomsorgen har en nyckelroll i genomförandet av värdegrundsarbeten. "Detta knyter an till den relativt nya fokuseringen på organiserad handledning och reflektionstid eller organisationsetik, som kan definieras som den kombination av etiska värden och normer som vägleder en organisation (dvs. värdegrunden)"

En avgörande faktor för att nya processer och rutiner skall få acceptans och omsättas i praktik är att medarbetarna måste involveras i utvecklingen av värdegrunden så att den anpassas till den specifika vård och omsorgskontext i vilken den ska tillämpas. Vidare behöver värdegrunden ständigt hållas a jour.

⁹ VETENSKAP FÖR PROFESSION 35:2016 Ledarskap i äldreomsorgen : Att leda integrerat värdeskapande i en röra av värden och förutsättningar s.76

Mycket tyder på att tolkning och tillämpning av värdegrunder i relation till konkreta fall måste organiseras och ges utrymme i organisationen, exempelvis genom organiserad gruppreflektion.¹⁰

DVO åtgärd:

DVO bedriver utvecklingsarbete i medskapande processer som utgår från medarbetarnas egna erfarenheter ute i verksamheten. Denna metodik används ihop med bland annat dialog och normkritik för att ta fram en relevant och verksamhetsnära likabehandlingsplan.

DVO utbildar och organiserar reflektionshandledare (reflexombud) och verkar för att tid/utrymme skall skapas inom organisationen för att stödja det organisatoriska lärandet kring bland annat jämställdhet, likabehandling, etik och tillgänglighet.

Översikt – Norra Hisingen Äldreomsorg omgivande organisation.

Göteborg Stad arbetar kontinuerligt med att stärka likabehandling. I processen inom äldreomsorgen är likabehandlingsplaner på enhetsnivå i planeringsstadiet och HBTQ-diplomerings av verksamheter inom äldreomsorgen i Norra Hisingen är på gång. Från HR och stadsdelsledningsnivå uttrycks ett behov av att systematiskt synliggöra mönster som finns i verksamheterna som kan ha kopplingar till diskrimineringsgrunderna.¹¹ kön, ålder, sexuell läggning, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnicitet, religion eller annan trosuppfattning samt funktionsnedsättning.

HR arbetar för att verksamheter ska utveckla sätt att identifiera mönster kopplade till diskrimineringsgrunderna, exempelvis att använda könsuppdelad statistik, analysera resursfördelning utifrån kön samt systematisera kränkingsanmälningar och personalärenden.

”Det långsiktiga och systematiska arbetet för att säkerställa jämställd och likvärdig service och bemötande ska stärkas.”¹²

¹⁰ VETENSKAP FÖR PROFESSION 35:2016 Ledarskap i äldreomsorgen : Att leda integrerat värdeskapande i en röra av värden och förutsättningar s.122

¹¹ http://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/diskrimineringslag-2008567_sfs-2008-567

¹² 2017-04-17 Styrande dokument - Styrning & uppföljning/Budget och uppföljning Bilaga till dokumentet: Budget 2017 SDN Norra Hisingen

Varje enhet ska bedriva ett konkret, hanterbart processinriktat arbete som beskrivs i likabehandlingsplan med boende och personalperspektiv utifrån lokala analyser där behov och förutsättningar identifieras.

”Utvecklat sektorsspecifikt stöd till verksamheterna och arbetet kopplas tydligare till arbetsmiljöarbetet.”¹³

Hälsa och kompetensförsörjning ur jämställdhetsperspektiv.

Som tidigare påvisats är hela äldreomsorgen kvinnligt genusmärkt. Projektets arbete med strategisk kompetensförsörjning har flera syften/delmål. Ett är att göra branschen mer attraktiv för en bredare och större grupp, för att få fler sökande till tjänsterna samt att de sökande skall ha en större bredd avseende bakgrund och kön. Att öka antalet karriärvägar genom att definiera nya tydliga yrkesroller utifrån verksamheternas behov synliggör möjligheterna till utveckling och karriär inom branschen och stärker samtidigt branschens ställning och status i samhället. Detta är ett led i att professionalisera branschen och komma ifrån arvet från ”husmors-traditionen” och synen på arbete inom äldreomsorgen som okvalificerat. Detta kan leda till att det blir attraktivare för fler att söka arbete inom branschen, vilket är en förutsättning för att kunna diversifiera och jämställa branschen med avseende på både kön och bakgrund.

Med avseende på medarbetares självskattade hälsa, sjuknärvaro, fysiska besvär och stress inom äldreomsorgen samt hemsjukvården (HSV) 2015 i stadsdelsförvaltningen Norra Hisingen syns en tendens att kvinnors rapporterade förhållanden är något sämre jämfört med männens.

DVO åtgärd:

Projektets arbete med fysisk och psykosocial hälsa (Hälsospåret, ledarskap, arbetsorganisering, bemötande, delaktighet etc.) syftar till att minska mentala och fysiska påfrestningar bland personalen, påfrestningar som även enligt arbetsmiljöverkets rapport i större utsträckning drabbar kvinnor inom äldreomsorgen¹⁴.

¹³ 2017-04-17 Styrande dokument - Personal/Handlingsplan för arbetsmiljöarbetet 2017 Bilaga till dokumentet: Handlingsplan för arbetsmiljöarbetet 2017 Revisionskontoret

¹⁴ s.20, s.25 Arbetsmiljöverket: Belastning, genus och hälsa i arbetslivet (RAP 2013:09)

I stadsdelsförvaltningen Norra Hisingen syns detta genom högre sjukskrivningstal hos kvinnor i förhållande till män.¹⁵

Projektets övergripande mål vad gäller horisontella kriterierna i projektet Den visa organisationen är att:

- 1) Höja kunskap om jämställdhet, tillgänglighet och icke-diskriminering i vår interna projektorganisation och hos andra nyckelaktörer i projektet för att säkerställa att dessa perspektiv beaktas i samtliga delar och processer i projektet
- 2) Höja kunskap om jämställdhet, tillgänglighet och icke-diskriminering hos deltagande verksamheter och stödjande verksamheternas i implementering
- 3) Motverka organisatorisk feminisering och bidra till en förändring av synen på undersköterskans arbete som ett arbete ”vem som helst” kan göra.

Projektet utforskar möjligheten till språkbud i verksamheterna i samverkan med Studium och Senior GBG. Behov finns men få aspiranter. Projektet bidrar även inom framtagning av ett erbjudande om Språkbudutbildning i samråd med Studium. Syftet med utbildningen är att utbilda språkbud för att utveckla språkstimulerande arbetsplatser. Det kan handla om olika saker såsom att hjälpa kollegor med frågor om vardaglig språkanvändning eller dokumentation, få en samsyn kring värdegrundsbegrepp samt att stödja dem som har ett annat modersmål än svenska. Intresse finns bland enhetschefer men ännu har man inte lyckats få fram tillräckligt många intresserade medarbetare. Samtal förs med Senior GBG om huruvida möjlighet finns att ta arbetet vidare. Situationen med språkstöd, är liknande, behov finns men inga medarbetare har anmält intresse att bli språkstöd då frågan ställts i verksamheterna.

Löpande kompetensinsatser görs inom DVO-projektet för både medarbetare och projektorganisation. (t.ex. Normmedvetet ledarskap, normmedveten kommunikation, Workshop normkritik)

Workshop i normkritik för chefer inom ÄO.

¹⁵ s.9 tidigare inskickad Bilaga 2 Jämställdhet tillgänglighet & ickediskriminering

Normmedvetenhet integreras i kompetensinsatser, processer och kommunikation. T.ex. inom ledarprogrammet, grupputveckling, NVC, etik, visions- och värdegrundsarbete.

Studiebesök har gjorts i Botkyrka med delfokus på likabehandling och mångfald som norm.

Transnationellt lärandeutbyte kommer att ske vid studiebesöket i Corrymeela i augusti 2017. En del i programmet är en workshop utifrån hur Corrymeela arbetar med ickediskriminering av individer, grupper och organisation utifrån metodiken ”Dialogue for peaceful change”.

PO2

Arbete pågår inom DVO-projektet för att ge ökade möjligheter för övergång till arbete för individer som står långt ifrån arbetsmarknaden.

Utvärdering pågår av Askim-Frölunda-Högsbos projekt kring införandet av service-assistenten och differentiering av USK uppdrag. Intresse hos Ordbö utreds. Möten med ArbVux har hållits och vi undersöker möjligheten till samverkan kring service-assistenten. ArbVux har utbildningsinsatser för målgruppen för övergång till arbete.

Möten har hållits med Göteborgs Folkhögskola. Möjlighet till samverkan undersöks vad gäller kompetensutveckling för rollen som personlig assistent. Utbildningen för personlig assistent jämförs med undersköterskeutbildningen för att hitta alternativa rekryteringsvägar.

Hälsospåret – ett hälsofrämjande pilotprogram för medarbetare i riskzon för sjukskrivning eller är långtidssjukskrivna – pågår hela 2017 och kommer att genomföra 4 omgångar med grupper som genomför 10-veckorsprogram. Två omgångar är genomförda.

Strategisk påverkan

DVO planerar för spridning av projektets lärande och resultat under t ex om möjligt Almedalsveckan 2018, genom stadens plattform eller alternativt på annat sätt.

Plan läggs inför kontakt med SDF:s direktörer samt direktören för Äldreomsorgen GBG Stad för att lyfta strategiska frågor och sprida det lärande som skett inom

projektet. Samarbete med Senior Göteborg kring strategisk kompetensförsörjning pågår.

Projektet har hållit dragningar om DVO och dess arbete för stadsdelens politiker samt för ansvarig politiker för Äldreomsorgen inom Göteborgs stad. Projektet får kontinuerligt förfrågningar om att informera om projektets syfte, innehåll och resultat från andra stadsdelar och även andra kommuner.

Kontakt har tagits med åtta kommuner inför skapandet av en plattform för lärandeutbyte kring strategisk kompetensförsörjning inom ÄO (samt även SKL, Studium, GR etc).

Ledarutvecklingsprogrammet har blivit väl mottaget, vilket möjliggör fortsatt planering för ledarutveckling 2018. Pedagogiskt material har framtagits för utveckling av medarbetare och ledare. Planering pågår av ny omgång för dem som inte tagit del av ledarutvecklingsprogrammet. För att stödja varaktighet över tid planeras en ”ledarakademi” och eller introduktionsprogram för nya chefer. Det är en utmaning att föra vidare kulturen och kunskapen till nyrekryterade.

Projektet har fått i uppdrag av styrgruppen att genomföra en nulägeskartläggning och gapanalys inför ev. hälsocertifiering av äldreomsorgen enligt WHO standard. Detta kan vara ett sätt att bidra till en långvarig kunskapsöverföring och integrering av arbetssätt från DVO till den ordinarie organisationen.

Referensgruppens arbete

Referensgruppen träffas en halvdag per månad. Syftet med dessa är att utveckla vår kunskap inom ett område och det är därför mer fritt och inte styrt med strukturell agenda annat än att vi kommer in med ett tema för mötet. Arbetssättet kännetecknas av dialog och reflektion, sammanfattning och slutsatser i processen. Vi bjuder in en talare som öppnar ämnet för att sedan gemensamt utforska innehållet och se vad vi kan lära och ta med oss i fortsatt arbete. Följande ämnesområden har berörts för att utforska hur de kan utveckla vår förståelse kring arbetsorganisering och vad framtida komplexitet kräver av såväl ledare som medarbetare.

- Medskapande perspektiv, medskapande processer och innebörden i ledarskap Cynefin modellen, Snowden (komplexitet)
- Action Inquiry, Vuxenutveckling
- Kunskapsintegration,
- Perspektivmedvetenhet

- Ledarprogrammets innehåll
- Samtalsmetodik
- Samverkan mellan olika delar av organisationen, som exempelvis stödfunktioner och kärnverksamhet, Mintzberg organisationsteori.
- Tillitsorganisering
- Internalisering/långsiktig överlevnad av projektets lärdomar och arbetssätt inom den ordinarie verksamheten.
- Länkning/översättning mellan det strategiska rummets logik (högre ledningsgrupper och chefer) och det operativa rummets logik (första linjens ledare och medarbetare).
- Etiska dilemman i värdegrundsarbetet och hur vi arbetar med dess frågor i våra verksamheter.
- Behov av nya arbetsgrupper

Behandlade frågeställningar:

Hur kan vi implementera medskapande arbetssätt för ökat inflytande och delaktighet för att stärka samarbetet i Äldreomsorgen? Vad behöver vi utveckla i ledarskapet för att stärka dessa processer? Hur kan vi stödja varandra att bibehålla ett medskapande ledarskap i utmanande situationer exempelvis vid ekonomiska svårigheter, då behovet för ökad kontroll uppstår?

Intressanta möjligheter

Kristina Gyllensten, doktor i psykologi (Arbets- och miljömedicin, Sahlgrenska Universitetssjukhuset) har lämnat in en ansökan till AFA för att kunna följa DVO:s arbete. Projektets följeforskare Carina Abrahamson Löfström är medsökande. Den svenska titeln lyder ”En riktad satsning på att öka undersköterskans kontroll över sitt arbete”.

I ansökan beskrivs att:

” Sambandet mellan låg kontroll över arbetet och negativa effekter på hälsan har belysts i många studier (Forte, 2015). Dock saknas forskning om interventioner som syftar till att öka medarbetarnas kontroll över sitt arbete. Vi vill därför undersöka en intervention inom äldreomsorgen som ökar kontrollen över arbetet för undersköterskor.”

Ansökan till Forte avslogs och ytterligare ansökan är skickad till AFA.