Den visa organisationen lever det lärande
och den kunskap den skapar och accepterar
ansvaret för vad den har lärt.
Den använder sin erfarenhet att bygga en kultur.

Vägen till Den visa organisationen

En modell för tillitsorganisering

Rüddi Porsgaard
Marie Fredsdotter

Vägen till Den visa organisationen – en modell för tillitsorganisering
© 2019 Rüddi Porsgaard och Marie Fredsdotter

Stadsdelsförvaltningen Norra Hisingen, Göteborgs Stad
Projektets hemsida: www.goteborg.se/denvisaorganisationen

Författare: Rüddi Porsgaard och Marie Fredsdotter
Illustrationer: © Marie Fredsdotter
Omslagsbild: © Marie Fredsdotter
Grafisk formgivning: Birgitta Löwing Kiser och Rüddi Porsgaard

Tryck: Lenanders Grafiska AB Kalmar 2019, www.lenanders.se
Första upplagan, första tryckningen

SVANENMÄRKET
Miljömärkt trycksak
3041 0145

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Förord – Från regler till moral **7**

Författarnas förord – Vägen till den visa organisationen **9**

Kapitlens innehåll **11**

Kapitel 1 – Inledning **12**

Bästa platsen att åldras på 12

Den visa organisationen 13

Generella utmaningar 16

Organisationens utmaningar 19

Sammanfattning 24

Kapitel 2 – Tillkomsten av Den visa organisationen **25**

De sex utvecklingsområdena 31

Berättelse om från verksamheten: Om inställningen till Den visa organisationen 42

Sammanfattning 43

Kapitel 3 – Från vad till hur **44**

Integrera lärande 45

Sammanfattning 52

Kapitel 4 – Sanningens ögonblick **54**

Genomförandet av Den visa organisationen 54

Sammanfattning 60

Kapitel 5 – Modell för ett förändringsarbete mot en vis organisation 61
Samhället, uppdraget och det komplexa 62
Ledarskap med fokus på lärande 66
Tillitsorganisering för ökad trygghet 72
Medskapande processer för inflytande och delaktighet.....80
En handlingsklok organisation för kvalitet.....85
Sammanfattning.....95
Kapitel 6 – Nyckelfaktorer för en vis organisation 97
Verktyg, förhållningssätt och kultur.....100
Att känna sig besjälad av ledarfilosofin.....102
Berättelse från verksamheten: Hur ledningsgruppen arbetar.....103
Berättelse från verksamheten: Om behovet av förändrade ledningsmöten 105
Berättelse från verksamheten: Om mervärden med deltagandet i projektet.....107
Utvecklande medarbetarskap 108
Berättelse från verksamheten: Om vilken skillnad projektet gjort 111
Slutord 113
Referenser 114

Förord

Från regler till moral

När jag tänker tillbaka på Den visa organisationen tänker jag på en resa; inte alltid den närmaste vägen, inte alltid den enklaste vägen, men en väg där vi lär av varandra. Det vanliga när man reser är att läsa kartböcker, planera och följa de vägar som redan finns. I detta projekt har det varit extra spännande eftersom Rüddi Porsgaard och Marie Fredsdotter inte bara följt kartan utan till viss del även ritat om den och hittat andra vägar än dem som redan varit utmärkta. Att få ta del av den senaste forskningen och omsätta den i praktik har varit en mycket lärorik och upplevelserik resa.

Etiken i organisationen har utvecklats till att få ett större fokus på hur man skapar det goda mötet i sanningens ögonblick

Arbetsgrupperna på Norra Hisingen har allt mer kommit att ledas av chefer som använder tillit och respekt som redskap för att utveckla kloka och handlingskraftiga grupper. I takt med det har också etiken i organisationen utvecklats till att få ett större fokus på hur man skapar det goda mötet i sanningens ögonblick. Vår tid har blivit allt mer komplex och därför behövs ny kunskap hos chefer och medarbetare inom en rad olika ämnen, inte minst vad gäller organisationens värderingar. Ett värdegrundsarbete handlar inte primärt om att formulera en fin värdegrund utan om att få etiken levande och lärande. Den främsta metoden i det arbetet är reflektion. Arbetsgrupper och ledare som tar tid att reflektera kommer att öka medvetenheten om sina värderingar och därmed kunna arbeta med och förändra sitt beteende.

Att leva i lärandet visar sig vara mycket viktigare än att tro sig vara lärd. Detta gäller för alla yrkesgrupper i mötet med de äldre. Att leda med tillit handlar om att se sina medarbetares kompetenser, lyfta fram dessa och se till att medarbetarna kan utvecklas och förkovra sig. Det handlar också om att använda individen för kunskapsöverföring till hela gruppen. En mogen grupp ställer frågan: vad kan du som jag inte kan och hur kan vi lära av varandra?

När vi skapar medvetenhet genom reflektion så skapar vi också insikter som ger oss möjlighet att utveckla vår etik. Etisk medvetenhet handlar bland annat om att våga se sina egna och gruppens värderingar, att våga samtala om dem och reflektera kring vad värderingarna gör med oss. Hur vi ser på oss själva och våra roller kommer att påverka hur vi ser på andra.

Inom äldreomsorgen behöver vi utveckla människor som arbetar i sammanhang där det oftast inte finns ett facit, utan där mycket måste prövas utifrån värderingar. Hur kan vi utveckla och kompetensförstärka arbetsgrupper för att de ska känna sig stärkta, dela varandras erfarenheter och lära av varandra

– både i situationer som blev bra och där resultatet inte blev som vi tänkt oss?

Under hela projektet har det varit viktigt att gå från ord till handling, att hitta vägar som hjälper oss att inte bara se ett behov utan att också möta behovet. När projektorganisationen har träffats för dialog och utveckling har tankar och kunskaper samlats som sedan fått ligga till grund för utbildningar, övningar och träning i att skapa relationer som går att lita på.

Projektet har varit en resa som både gått inåt och utåt, där jag lärt känna mig själv men också fått möta så många intressanta människor. Att få arbeta tillsammans med en stadsdel har varit mycket spännande, inte minst för att Rüddi Porsgaard och Marie Fredsdotter har visat hög kompetens både som föreläsare och genom att praktiskt visa hur ett modernt ledarskap ser ut.

Jag tror att de arbetsgrupper som inte bara läser denna bok utan som också använder kunskaperna, kommer att göra en resa både in i sig själva och i det arbete de är anställda för.

Jag vill tacka SDF Norra Hisingen för förtroendet att få vara med i detta projekt. Jag vill också tacka de hundratals medarbetare inom äldreomsorgen på Norra Hisingen som jag fått arbeta med.

Lycka till och väl mött i framtiden!

Egon Rommedahl, teolog, psykoterapeut och handledare

Egon Rommedahl har i projektet Den visa organisationen arbetat med kompetensutveckling kring etiska och existentiella frågor samt med grupputveckling och handledning.

Författarnas förord

Vägen till den visa organisationen

Bakom denna bok ligger många värdefulla möten och samtal med medarbetare och ledare som vi genom åren stött på i såväl utbildningssammanhang som utvecklingsarbeten. I dessa samtal har vi fått utforska utmaningarna i att utveckla verksamheter mot målet ett hållbart arbetsliv. Vi vill försöka identifiera det som gjort skillnad och lett till goda resultat. Vi har arbetat som organisationskonsulter, verksamhetsutvecklare, professionella handledare för såväl ledare som team samt utbildare men även som ledare för verksamheter i expansion eller i förändringsarbete.

När vi upptäcker och lär ger det engagemang och mening. När vi får använda våra kompetenser och får tillgång till vår potential ger det energi.
Det är ett hantverk att som ledare lyckas väcka potentialen och få medarbetare att lysa. Då skapar vi magi!

Vi hoppas inspirera dig som läsare till ett förändringsarbete som utvecklar din organisation och dess relationer, till att föra det goda samtalet och skapa resultat. Vi hoppas att du hittar nycklar som öppnar upp nästa steg i ditt ledarskap och att du ska vilja pröva nya sätt att organisera din verksamhet på. Vi gör inte anspråk på att vara experter eller forskare. Vi gör inte anspråk på sanningen. Vi gör antaganden och prövar dessa när vi sätter in våra tolkningar i en kontext. Vi beskriver våra observationer och vårt lärande så sakligt vi förmår och kopplar det så långt vi kan till forskning och litteratur som stödjer våra analyser och slutsatser.

Under tre års tid har vi haft förmånen att få utveckla en modell för ett förändringsarbete inom äldreomsorgen med syfte att ge våra medarbetare förutsättningar för ökat inflytande och delaktighet. Målet har varit att insatserna i förändringsarbetet ska leda till att personalens hälsa och kompetenser stärks, vilket i sin tur leder till fler goda effekter som ökat lärande, trivsel och initiativkraft. Det ligger i linje med att utveckla oss som attraktiv arbetsgivare och samtidigt öka kvaliteten i omsorgen om dem vi är till för. Alla insatser har haft det övergripande målet att stärka kvaliteten i utförandet, alltså hur bra vi är i sanningens ögonblick.

2015 gjorde vi en ansökan till Europeiska socialfonden som beviljade medel till arbetet. Det gav oss förutsättningar för att mobilisera kompetenser och resurser för de insatser vi såg behövdes. Det möjliggjorde också ett samarbete med forskare från bland annat Göteborgs universitet inom ledarskap, arbetsmiljö och organisering. När vi läste en artikel av forskaren Jennifer Rowley om ”The Wise Organization” fick vi

ord på det vi sökte. I artikeln vidareutvecklar Rowley Peter Senges modell för en lärande organisation, ”The Fifth Discipline”. Inspirerade av detta gav vi vårt projekt namnet Den visa organisationen.

Projektet har bland annat resulterat i stärkta yrkesroller, ökad arbetsglädje och sänkt sjukfrånvaro. Vi har nått dit genom att implementera stödjande förhållningssätt, arbetssätt och organisering samt en ny syn på medarbetarskap och ledarskap. Våra krav och förväntningar på arbetet har förändrats. Medarbetare och ledare vill ha goda relationer, respektfulla möten, personlig utveckling och stimulans i arbetet. De vill få inflytande över sitt arbete med delaktighet i verksamhetsnära beslutsprocesser och skapa lärande. Det blir meningsfullt, väcker ansvarstagande och engagemang. Vi menar att det finns outnyttjad kapacitet och kunskap hos såväl medarbetare som ledare, de vill vara till nytta och engagera sig i förändringsarbete och kundernas behov. Ledarskapets främsta uppgift är enligt oss att frigöra denna outnyttjade kapacitet till att användas för att utveckla verksamheten, så att det blir ett meningsfullt och hållbart arbetsliv. Detta kan ledaren utveckla genom att bland annat skapa strategisk medvetenhet om verksamhetens förutsättningar och ramar hos medarbetare.

Ledarskapets främsta uppgift är att frigöra den outnyttjade kapacitet som finns hos såväl medarbetare som ledare så att den kan användas för att utveckla verksamheten

I denna bok försöker vi beskriva det lärande och de kunskaper som vi ser har bidragit till våra resultat. Vi beskriver även hur vi ser att de olika utvecklingsstegen hänger samman samt det förändringsarbete vi känner är nödvändigt för att kunna möta branschens svårigheter framöver.

Stort tack till alla våra medarbetare och ledare som deltagit och varit öppna för att skapa förändring i sina arbetssätt. Ni har varit fantastiska att arbeta tillsammans med och har bidragit stort till projektets fina resultat.

Varmt tack till projektmedlemmarna i Den visa organisationen som stått i tjänst till uppdraget och arbetat hårt för att vi ska komma i mål. Varmt tack också till alla er som fungerat som bollplank.

Med de orden lämnar vi över materialet till dig som läsare med en förhoppning om inspiration till förnyelse och kraft att vara med och skapa det hållbara arbetsliv vi alla så väl behöver.

Trevlig läsning!

Norra Hisingen, mars 2019

Rüddi Porsgaard och Marie Fredsdotter

Rüddi Porsgaard och Marie Fredsdotter är båda enhetschefer i äldreomsorgen i stadsdelen Norra Hisingen i Göteborg. Rüddi Porsgaard har varit projektledare för Den visa organisationen och Marie Fredsdotter har varit processledare i projeket.

Kapitlens innehåll

I kapitel 1 inleder vi och beskriver äldreomsorgens olika utmaningar som är av vikt att vi löser för att kunna möta kraven som ställs och kommer att ställas på vår organisation. De utmaningar vi står inför är gemensamma för många branscher. Det är samhällsproblem som vi behöver lösa för att våra resurser ska räcka till för våra ambitioner att skapa det samhälle vi vill leva och verka i. Vi utgår ifrån visdomens sex komponenter som en del av den visa organisationen.

I kapitel 2 beskriver vi tillkomsten av projektet Den visa organisationen och hur vi tror att projektets arbetssätt och förhållningssätt kan bidra till att lösa de problem vi står inför i branschen. Vi beskriver här de sex utvecklingsområden vi identifierade som nödvändiga att arbeta med parallellt för att stärka kompetensförsörjningen och personalens hälsa. När vi började utforska de olika utmaningarna som finns i branschen fann vi mängder av forskningsrapporter och annan litteratur kring VAD som behöver göras. Det var svårare att hitta material kring HUR vi genomför det i praktiken så att vi får handlingskloka medarbetare och chefer på alla nivåer.

I kapitel 3 beskriver vi det lärande som tar oss från vad till hur. Syftet med att få handlingskloka medarbetare och chefer är att det ger tryggare och hälsosammare arbetsmiljöer där det finns utrymme för lärande som bidrar till att vi upplever kontroll över vår arbetssituation. Det i sin tur leder till att vi upplever ökad hälsa och vi får en bättre förmåga att leverera kvalitet i arbetets utförande.

Kapitel 4 beskriver de faktorer som påverkar förmågan att bli handlingsklok. Det är det vi bedöms på i sanningens ögonblick, det vill säga upplevelsen i våra mellanmänskliga möten. Vi ger ett exempel på tillitsorganisering i praktiken.

I kapitel 5 sätter vi in våra utvecklingsområden i ett sammanhang och hur de länkar i varandra i en förändringsmodell som vi kallar för ”Trappan till en vis organisation”. Det räcker inte med att ge cheferna ledarutbildning eller medarbetarna en rad olika utbildningsinsatser om inte grunden för lärande är lagt. Det är mer än struktur och ramar som behövs. Det handlar om HUR vi lär och vad som krävs för att lära av varandra för att bli kollektivt intelligenta. Traditionellt beskrivs ledaridealet utifrån de personliga egenskaper som efterfrågas. Trender påverkar vad som anses vara ett effektivt ledarskap. I litteraturen beskrivs ofta vad en ledare förväntas utföra. I denna bok tar vi upp ett tredje perspektiv, nämligen hur relationen mellan ledare och medarbetare behöver utvecklas och hur det kan påverka prestation. Ibland berör vi samtliga tre perspektiv, då de ofta är sammanflätade.

I kapitel 6 sammanfattar vi vilka nyckelfaktorer vi ser leder till en visare organisation. Vi kopplar visdomens komponenter till projektets genomförande av insatser som gjorts.

1

Inledning

Bästa platsen att åldras på!

Efter processen med sammanslagningar av stadsdelar i Göteborg år 2012, kunde fokus förflyttas till utvecklingsfrågor kring arbetsmiljö och kvalitet i arbetets utförande. Ledningsgruppen för särskilt boende i stadsdelen Norra Hisingen påbörjade samtal om vilken kvalitet som krävs för att skapa ”bästa platsen att åldras på”. Stadsdelen ansvarar för 412 lägenheter för äldre som fått biståndsbeslut. Personalen består av närmare 459 årsarbetare med inriktning undersköterska, vårdbiträde, metodutvecklare eller omsorgshandledare inom särskilt boende. Tolv enhetschefer ansvarar för verksamheterna och de leds av en områdeschef.

Från mars 2016 till mars 2019 drev vi utvecklingsarbetet i projektform i nära samverkan med kärnverksamheterna. Det övergripande målet för projektet Den visa organisationen var att verksamheten skulle bli kompetensförsörjd och att arbetsmiljön skulle bidra till en god hälsa. Vår ambition var att skapa en hälsofrämjande och attraktiv arbetsplats med en lärandemiljö där både formell och icke-formell kunskap sprids som ett naturligt inslag i vardagen – den visa organisationen.

Den primära målgruppen var ledare och medarbetare inom äldreomsorgen på Norra Hisingen i Göteborg. Under arbetets gång ökade efterfrågan på projektets insatser, då andra enheter började visa intresse för arbetet och deltog i kompetensinsatser för såväl medarbetare som chefer.

Krav på nya förmågor

Projektet startade mot bakgrund av den oro som fanns kring resursbrist både i form av ekonomiska medel och tillgång till kompetent personal. Uppdragets karaktär kännetecknas allt mer av komplexitet. Det ställer krav på nya förmågor i kommunikation och samverkan mellan olika professioner som är sprungna ur olika traditioner och kulturer. Ledningsgruppens samtal handlade om visionen för ett framtida äldreboende och hur medarbetare och ledare gemensamt skulle kunna utveckla verksamheten för att möta aktuella och framtida utmaningar.

Arbetssätt och synsätt har under åren förändrats såväl inom verksamheten som i de omgivande systemen. Det påverkar verksamheten utifrån många olika perspektiv. Lagstiftningen har också skärpts, men förståelsen för vilka konsekvenser det får för verksamheten har inte alltid hängt med i de omgivande systemen.

Behovet är att kontinuerligt utveckla verksamheten så att vi kan erbjuda omsorg utifrån varje individs särskilda behov och rättigheter. Ambitionen är att skapa arbetssätt och förhållningssätt som utgår från det salutogena synsättet och mänskliga rättigheter. Visionen är en verksamhet där arbetsmiljön är attraktiv för såväl personal som för våra boende och där den hemlika miljön efterliknas och självständigheten bevaras i så stor utsträckning som möjligt. Målsättningen är ett arbetsliv där förhållningssätt, processer och organisering leder till god hälsa. Dit söker sig kvinnor och män för att arbeta i en meningsskapande och inkluderande miljö som ger en trygg och säker omsorg.

Den visa organisationen

Uppdraget inom äldreomsorgen är idag värdebaserat. Vi ska följa etiska riktlinjer och vi ska arbeta utifrån den enskilda individens rätt att få leva ett värdigt liv och känna välbefinnande samt värna om individens rätt till självbestämmande och integritet. Individen har en autonom ställning, vilket innebär att självbestämmandet är i fokus för ett salutogent arbetssätt. Till detta kommer bemötande i arbetsgrupper, gentemot anhöriga, mellan chef och medarbetare och mellan olika professioner. Lagar, regler och riktlinjer är tydliga, men ger också utrymme för tolkningar. Det gör att det kan vara svårt att tillämpa dem i en komplex verklighet. Att vara en annan människas förlängning, att förstå världen sedd genom en annan persons ögon och utifrån den personens önskningar och behov, utan att utgå från sig själv, är inte alltid så lätt.

En annan utmaning är att samarbeta, lyssna och lära av varandra i ett arbetslag där vi har olika värderingar och därför gör olika prioriteringar. Det är svårt att omsätta etiska riktlinjer i handling i situationer där det inte finns ett uppenbart svar på vad som är rätt eller fel, och både medarbetare och chefer kan hamna i etiska dilemman. Att känna att man inte kan hantera en sådan situation, att inte få rätt förutsättningar för uppdraget eller att se kollegor utföra uppdraget på ett sätt som bryter mot etiken, kan leda till etisk stress.

Dysfunktionella beteenden i grupper kan ses som symptom på att det råder brist på exempelvis tydlighet i ramar kring uppdraget, på resurser i form av medel eller kunskap, eller en ohälsosam kultur som inte främjar samarbete. Gör vi inget åt dessa brister får vi troligtvis heller ingen förändring eller utveckling. Vi kan identifiera strategier för åtgärder och sätta in dem i sammanhang i våra verksamhetsplaner. Inget av det ger resultat om vi inte kan klara att arbeta med beteenden som är dysfunktionella för vår arbetsmiljö eller inte leder till måluppfyllelse.

Vi behöver stödja chefer och medarbetare i att omsätta etik i handling som skapar goda och hälsofrämjande relationer. För att hantera alla svåra frågor behöver vi vara visa och handlingskloka, reflektera och lyssna till olika perspektiv, utforska och låta lösningar växa fram. Vi behöver utveckla förutsättningar för goda samtal och reflektion där vi lyfter olika perspektiv som stödjer oss i att hitta svar på svåra frågor. Vi behöver också utveckla personliga färdigheter som att hantera osäkerhet, lyssna aktivt och vara närvarande i möten.

Visdom i en komplex värld

Vår äldreomsorg har utvecklat väl fungerande rutiner, strukturer, policyer och riktlinjer. Vi har välformulerade lagar som styr oss. Vi arbetar med mål och visioner. Till våra verksamheter har vi anpassade lokaler, hjälpmedel och IT-system. Vi har tillgång till stödjande funktioner såsom HR och tillgång till specialistkompetens inom de områden vi arbetar med, exempelvis palliativ vård, sjukvård och tandvård. Vi har skicklig personal med lång erfa-

1

renhet inom våra verksamheter. Men det räcker inte. För att utföra vårt uppdrag på bästa sätt behöver vi också utveckla oss som människor. Vi behöver utveckla vår förmåga att omsätta teori i praktik, göra kloka val i stunden, ge varandra konstruktiv feedback, lära av varandra och om oss själva. Vi behöver utveckla handlingsklokhet. Vi behöver vara den visa organisationen som förmår att leva och ta ansvar för det vi lär. Vi behöver reflektera, pröva och utforska tillsammans.

Ska vi hitta nya lösningar kan vi inte hålla fast vid egna sanningar och idéer. För att skapa utrymme för visdom behöver vi utvecklas både individuellt och kollektivt. Vi behöver hitta ett gemensamt språk och en gemensam bild av hur vi bemöter och ser på varandra som stödjer lyssnande, nyfikenhet och lärande.

”Förmågan att i dag tänka annorlunda än i går skiljer den vise från envise”

John Steinbeck

Vi behöver skapa en gemensam förståelse av uppdraget och helheten. Det handlar om att integrera värderingar och förhållningssätt som vägleder oss i svåra eller utmanande situationer. Genom att organisera oss på ett sätt som gör människor delaktiga ger vi organisatoriska förutsättningar för meningsskapande, en gemensam förståelse och engagemang som motiverar och bidrar till visdom.

Sedan 80-talet har det forskats en hel del om visdom. Dilip Jeste, professor på University of California, har konstaterat att beskrivningarna av vad visdom är liknar varandra världen över. Han menar att det tyder på att visdom är något som finns i vår hjärna. Hur väl balansen mellan våra kopplingar i hjärnan fungerar har betydelse för hur visa vi är, enligt Jeste, som också menar att ju visare vi är, desto lyckligare är vi. Visdom, optimism och omtanke skyddar mot psykisk ohälsa.

Dilip Jeste har identifierat sex komponenter för visdom:

1. Socialt beslutsfattande – vår förmåga att fatta beslut som har balans i hur de gynnar både individen och helheten.
2. Prosociala attityder och beteenden – vår förmåga att känna empati och visa omtanke om andra.
3. Emotionell reglering – hur vi hanterar känslor.
4. Värderelativism och tolerans – att vara medveten om att det finns flera perspektiv och att jag själv inte alltid har sanningen. Värderingar kan konkurrera sinsemellan. Det kan finnas fler sätt att se på exempelvis en lösning, en situation eller en person.
5. Reflektion och självkännedom – jag behöver lära känna mig själv för att förstå hur jag påverkar, reagerar och tar in sammanhang jag befinner mig i.
6. Hantera osäkerhet – att våga ta beslut utan att ha all information eller kunskap. Det kan även uttryckas som att leda processer i ovisshet – det vill säga att fatta beslut i osäkerhet. När vi inte kan räkna ut eller ha full kontroll på resultatet. Att vara beredd att lära, modifiera och korrigera på vägen och arbeta processinriktat.

Jeste menar att vi kan utveckla visdom genom att lära oss beteenden och genom att befinna oss i miljöer som gynnar trygghet i relationer (prosociala miljöer). Vi kan lära oss att hantera käns-

De sex komponenterna för visdom. Källa: Dilip Jeste

lor genom att lära känna oss själva, arbeta med mindfulness och minska stress. Vår hjärna utvecklas och stärks i sin förmåga till kopplingar genom fysisk konditionsträning.

Ursula Staudinger på Colombia University, som också forskar på visdom, menar att det också är vårt livslånga lärande, vår öppenhet för nya erfarenheter och att vi vågar ta risken att bli korrigerade som bidrar till att vi utvecklar visdom. Vi menar att ju mer vi kan utveckla oss i visdom, desto mer öppnar vi för att hitta nya vägar och perspektiv på svårlösta problem. Vi blir trygga i utmaningar och intresserar oss för hur de kan få oss att utvecklas. Skillnader mellan oss blir en möjlighet till lärande snarare än ett hinder. Som individer utvecklar vi självledarskap och i kollektivet uppstår vår gemensamma visdom i dialog och reflektion. Resultatet blir en ökad förmåga att skapa kvalitet i sanningens ögonblick i verksamhetens alla möten, relationer och samtal. I projektet har vi arbetat metodiskt med hur vi kan bli mer handlingskloka i vårt uppdrag.

I den visa organisationen är de sex ovan nämnda komponenterna en viktig grund för den utveckling som vi beskriver i förändringsmodellen ”Trappan” i kapitel 5.

Generella utmaningar

Äldreomsorgens utmaningar

Äldreomsorgen står inför flera stora utmaningar. Idag arbetar cirka 1,2 miljoner människor i välfärden. Av dessa förväntas cirka 300 000 uppnå pensionsålder fram till 2026. Samtidigt blir befolkningen i Sverige allt äldre, vilket gör att behovet av vård och omsorg växer.[1] Fram till år 2050 förväntas antalet personer med demenssjukdom nästan fördubblas. Vi ser också en växande grupp multisjuka äldre.[2]

Om inga förändringar görs i arbetssätt, organisation och bemanning, skulle det behövas över en halv miljon nya medarbetare i välfärden fram till 2026. Detta leder till stora rekryteringsbehov. Antalet anställda inom äldreomsorgen och stöd till personer med funktionsnedsättningar behöver öka mest, med 67 100 personer (24 procent) fram till och med 2026.[3] Tillsammans med de 78 900 som krävs för pensionsavgångar blir det sammanlagt 146 000 som behöver anställas inom äldreomsorg/funktionsnedsatta.

Nio av tio anställda undersköterskor, vårdbiträden och övrig vård- och omsorgspersonal är kvinnor (SOU 2017:21).[4] Arbetsmiljön i vård och omsorg blir därmed en viktig jämställdhetsfråga. Fler kan bidra till vår gemensamma välfärd och det finns en stor potential i att bredda rekryteringsbasen och att minska den kraftiga obalansen i könsfördelningen i äldreomsorgen.

1 Sveriges viktigste jobb finns i välfärden, SLK 2018
2 Framtidens äldreomsorg – en nationell kvalitetsplan, Regeringen 2017/2018
3 Sveriges viktigaste jobb finns inom välfärden 2018
4 Framtidens äldreomsorg – en nationell kvalitetsplan, Regeringen 2017/2018

Ta vara på redan anställda
För att lösa kompetensutmaningen kan arbetet inte enbart ta sikte på att attrahera och rekrytera nya medarbetare utan måste även handla om att ta tillvara potentialen hos dem som redan är anställda och att sänka sjukfrånvaron.[5] Jämfört med övriga arbetsmarknaden är äldreomsorgen en bransch med höga sjukskrivningstal. Enligt Försäkringskassans sjukskrivningsstatistik kan man utläsa att antalet personer som är sjukskrivna längre än 14 dagar är nästan dubbelt så stort inom omsorgen som på arbetsmarknaden i stort.[6]

Kommunal undersökte 2017 vad som får omsorgsanställda att vilja stanna eller lämna sitt yrke. Drygt var fjärde anställd uppgav att de inte tror att de kommer att jobba kvar om tre år. Över hälften av dem som vill lämna äldreomsorgen upplever att de har små möjligheter att utvecklas i sin yrkesroll. Fyra av fem anser att arbetet är psykiskt ansträngande. Bland dem som vill sluta var det också vanligare att inte kunna påverka sin arbetsbelastning.[7]

Att förbättra medarbetarnas villkor blir avgörande för att de som idag arbetar i äldreomsorgen ska orka och vilja stanna kvar i yrket. För att säkra en jämlik och jämställd vård och omsorg där människor är trygga och känner delaktighet behöver vi utveckla arbetsorganisation, arbetssätt, ledarskap och ny teknik. Allt för att vi ska klara välfärden. Vi har en vision vi kallar ”den visa organisationen” för äldreomsorgen, en hälsofrämjande organisation där fler människor vill arbeta för att det är meningsfullt. Där känner medarbetarna yrkesstolthet, har inflytande och delaktighet. Ledarna har verktyg och stöd för att utveckla medarbetare och verksamhet. Bakom står en organisation som tar ansvar, med strukturer som står i tjänst till dem det handlar om; människor vid livets slut med rätt att leva in i det sista.

Det vi vill nå är en attraktiv och hälsofrämjande arbetsplats med lojalitet, yrkesstolthet, handlingsklokhet och professionalitet.

Minska sjukfrånvaron
Vi menar att det finns en koppling mellan uppdragets komplexitet och ledares och medarbetares upplevda hälsa. Både ledarens och medarbetarens yrkesroller har förändrats och det ställer ökade krav på förmågan att leda och kommunicera i processer där vi inte alltid från början har klart för oss vilket resultat som behöver utvecklas, utan det formas under processens gång.

Om kraven är större än vad personal upplever är hanterbart, kan känslan av sammanhang och trygghet vara i obalans. Det ökar risken för konflikter som kan leda till otrygghet i våra relationer. Vi ser att när konflikter på arbetsplatsen blir fler finns en tendens att även sjukskrivningarna ökar. Utifrån detta resonemang kan vi se hur viktigt det är att kontinuerligt utbilda personal för att möta de utmaningar som finns i de komplexa sammanhangen. Kompetensutvecklingen ger även förutsättningar för medarbetare att arbeta med kvaliteten i uppdragets leveranser, det vill säga i sanningens ögonblick som är mötet mellan personal och dem vi är till för. Se vidare kapitel 4, ”Sanningens ögonblick”.

När komplexiteten i uppdragen ökar ställs även krav på ny kunskap hos personalen, en kunskap som medarbetare inte alltid

5 Rekryteringsrapport 2018, SKL
6 Framtidens äldreomsorg – en nationell kvalitetsplan, Regeringen 2017/2018
7 https://www.suntarbetsliv.se

har med sig när de rekryteras efter sin grundutbildning. Det kan exempelvis handla om att hantera svåra samtal och etiska dilemman. Arbetsgivare behöver därför utveckla ett internt system för vidareutveckling av personalens kunskapsnivå vad gäller såväl förhållningssätt och arbetssätt som specifika kunskaper i vård- och omsorgsarbetet.

Psykisk ohälsa

Enligt rapport från SKL 2017 är psykisk ohälsa sedan 2014 den vanligaste orsaken till sjukskrivning. Dålig fysisk och psykosocial arbetsmiljö ökar risken för sjukfrånvaro. Sjukfrånvaron i kommuner, landsting och regioner ligger högst på svensk arbetsmarknad. De främsta omständigheterna som rapporteras är dåliga organisatoriska förutsättningar att utföra ett professionellt arbete, bristande ledarskap, hög arbetsbelastning, underbemanning samt små möjligheter att påverka sin arbetssituation och fatta egna beslut. Detta kan leda till stress och upplevelse av otillräcklighet.

Nya sätt att organisera och styra offentliga organisationer (New Public Management) har fått stor genomslagskraft inom omsorgen, vilket medfört ökat ansvar för många medarbetare, fler administrativa uppgifter och stränga ekonomiska styrsystem, följt av hög arbetsbelastning. Många upplever så kallad etisk stress, där egna värderingar för hur man anser att arbetet ska utföras krockar med krav och lagstiftning. Ökande rekryteringssvårigheter bidrar till ökad stressnivå såväl för personal som har rätt kompetensnivå som för dem som saknar den, då kraven ökar att hantera fler arbetsuppgifter och arbetsuppgifter de inte har kompetens för. Risken finns att intressekonflikter på grund av resursbrist uppstår såväl inom arbetslagen som mellan de olika sektorerna eller intressenterna.

Kontroll ökar upplevelsen av hälsa

Genom forskningen vet vi att om människor upplever att de har kontroll över sin arbetssituation så påverkar det hälsan positivt. Vårt utvecklingsarbete har därför varit inriktat på att våra insatser och åtgärder ska leda till att medarbetare får en ökad känsla av kontroll, genom inflytande och delaktighet. Denna förändringsprocess åskådliggörs i modellen ”Trappan”, se kapitel 5.

Äldreomsorgens arbetsmiljö är av tradition hierarkisk med kontroll och detaljstyrt ledarskap, samtidigt som obalansen mellan krav och resurser ökar allteftersom uppdraget och den omgivande miljön ökar i komplexitet. En utmaning för arbetsgivaren är att förändra och hantera den obalans som finns mellan krav och resurser, kontroll och tillit, styrning och delaktighet samt mellan hierarkiska system och självorganiserande team.

Risken med att använda överdriven regelstyrning är att vi inte utvecklar vår moral

Enligt Arbetsmiljöverket var 2012–2016 cirka 60 procent av de anmälda arbetssjukdomarna inom äldreomsorgen orsakade av organisatoriska och sociala faktorer. Det handlade främst om relationsproblem med kollegor/överordnade, påfrestande klientkontakter samt för mycket arbete.

Organisationens utmaningar

Det finns ett behov av att bibehålla och utveckla personalens kunskaper, exempelvis när det gäller kompetenser som samtalsmetodik och etiska dilemman. Utöver svårigheten att få tillgång till personal som har efterfrågad utbildning, har verksamheterna begränsade möjligheter till utbildning. Ett av skälen är brist på vikarier. Stora delar av våra verksamheter kräver bemanning under hela dygnet och veckans alla dagar. En annan orsak kan vara synsätt och kultur.

Våra förväntningar ökar på att äldreomsorgen ska genomsyras av värderingar som exempelvis äldres rätt till värdigt liv och välbefinnande. Kraven ser helt annorlunda ut i den personcentrerade omsorgen än de gjorde förr, men vi har inte alltid lyckats stärka kompetensen hos våra medarbetare i samma takt som de omgivande intressenternas förväntningar och krav ökat. Det leder till minskat förtroende och ökat behov av kontroll, vilket i sin tur tar resurser i anspråk. Vi behöver vända den utvecklingen och komma ikapp i kunskaper och arbetssätt, så att vi kan uppfylla förväntningar och lagstiftningens krav.

Personalen i offentlig förvaltning har många perspektiv i sina uppdrag som de behöver vara lojala mot. De ska vara i samhällets tjänst och bidra till det framtida samhälle vi önskar utveckla, där mänskliga rättigheter är en självklarhet och maktmissbruk motverkas. Personalen behöver samtidigt vara lojal mot lagstiftningen (socialtjänstlagen, hälso- och sjukvårdslagen, arbetsmiljölagen med flera), mot de politiska ambitioner och mål som ställs upp för organisationen, mot överordnade chefers ambitioner och mot verksamhetens praktiserande kunskap som utgår från professionella perspektiv. Här finns flera risker för intresse- eller förståelsekonflikter mellan olika grupper som alla har en ambition att göra rätt. Utöver detta har vi de funktioner som är myndighetsutövning som har i uppgift att kontrollera att lagstiftningen efterlevs och utförs. Mångfalden av perspektiv kräver att vi ser över våra arbetssätt så att de skapar och utvecklar kunskap, bidrar till olika gruppers förmåga att samverka och lösa problem på ett sätt där lösningen uppfyller ambitionen i lagen och stödjer sig på etablerad kunskap och praktik.

Utveckla handlingsklokhet

Våra verksamheter mäter varje år kundnöjdhetsindex, medarbetar- och ledarindex för att försöka få en bild av huruvida vi lyckats i våra mellanmänskliga möten. Det finns en ambition att vår analys av resultaten ska visa vilka åtgärder vi behöver vidta för att utveckla eller bibehålla resultat. Svårigheten ligger i att tolka resultaten rättvist. Ett exempel är när intressenters förväntningar är större än vad vårt uppdrag har stöd i när det gäller lagstiftning och resurser. Det innebär att de intressenter som svarar på enkäter ger uttryck för större behov än vad som är möjligt att tillgodose och det visar sig i missnöje eller negativ feedback. En annan orsak kan vara att omsorgens arbetssätt missförstås. Exempelvis feltolkas ibland det salutogena förhållningssättet, där grundtanken är att utgå från de resurser och förmågor som den äldre har och anpassa stöd och omsorg utifrån det. Enkelt uttryckt: den äldre ska klara sig själv så långt den förmår. Personalen kan ha svårt att förklara varför de gör som de gör, situationen ställer stora krav på deras kommunikativa och pedagogiska förmågor. Personal kan göra rätt men det blir ändå fel om vi inte lyckas bemöta dem som är beroende eller indirekt beroende av vårt arbete. Det kan också ta lång tid att förändra många av våra uppdrag som är formade utifrån politiska ambitioner eller regleras genom lagstiftning. Det kan

avspegla sig i uppfattningen att verksamheten uppfattas byråkratisk och stelbent.

Det finns en koppling mellan upplevd hälsa och upplevd kontroll över arbetet och arbetets sammanhang. Det är generellt känt att sjukskrivningar har ökat kraftigt i vårt samhälle och det pågår många olika insatser för att komma till rätta med detta problem. Vår analys är att otrygghet och rädslor för att göra fel bidrar till ohälsa i arbetsmiljön vilket leder till ökade sjukskrivningar. Med ökad kunskap känner vi större trygghet i våra yrkesroller. Kraven behöver vara i balans med mina egna resurser. Vi behöver bli kollektivt intelligenta genom att vi i våra relationer är öppna för varandras olikheter och kunskaper. I projektet kallar vi det för att ”städa bort rädslor” för att främja initiativkraft, motivation och samverkan. Den tanken kommer av all den forskning som visar på vikten av psykologisk trygghet för att människor ska vilja och kunna ta initiativ, lära och prestera i organisationer.[8]

Psykologen Carol Dweck menar att människan har två dominerande mindset som ger antingen ett statiskt eller ett dynamiskt tänkande. Hur ser jag på att göra fel i mina ansträngningar – ser jag det som ett misstag eller ser jag det som ett tillfälle att lära mig något? Vilket synsätt jag väljer påverkar mina beteenden och de strategier jag utvecklar för att hantera det omgivande systemet. Utifrån dessa perspektiv behöver vi utforska vilka arbetssätt, synsätt och förhållningssätt som utvecklar den interna kulturen i organisationen på ett sätt som stödjer lärande och ansvarskänsla hos var och en som är i tjänst till sitt uppdrag.

Slutsatsen blir att vi behöver prioritera kompetensinsatser i omsorgen även om det råder brist på resurser. Det ställer krav på att vi hittar kreativa lösningar för att sprida kunskaper i verksamheten. Vi återkommer till detta i kapitel 5.

Ledarskapets utmaningar

Chefers arbetsmiljö inom omsorgen kännetecknas av stress orsakad av uppdragsträngsel, målkonflikter, stort administrativt ansvar och stora personalgrupper. Många chefer upplever obalans mellan krav och resurser och otillräckligt organisatoriskt stöd. Chefer inom äldreomsorgen förväntas behärska och hantera en bredd av kunskapsområden. Det är allt från personal- och arbetsmiljöfrågor, ekonomistyrning och bemanningsplanering till specifika ämnen inom omsorg som hjälpmedelshantering, hygien, kost och lagstiftningskrav på dokumentation. Har chefen även stora personalgrupper med inslag av konflikter eller brister i utförandet kommer arbetsbelastningen för de flesta kännas belastande och orsaka stress.

Chefers arbetsmiljö kan även ses som en jämställdhetsfråga. Vid en jämförelse mellan teknisk förvaltning (flest chefer är män) och äldreomsorgen (flest chefer är kvinnor) så hade tekniska chefer i snitt 17 medarbetare medan chefer i äldreomsorg i snitt hade 34 medarbetare.[9] I stadsdelen Norra Hisingen har chefer inom särskilt boende i snitt cirka 45 medarbetare.

Vid en sådan jämförelse måste man även titta på vilket administrativt stöd chefer får och även där kan det finnas stora skillnader. Inom omsorgen är det administrativa stödet ofta

8 Carol Dweck: Mindset – du blir vad du tänker (2017)

9 ISM-rapport 14:1 Chefskapets förutsättningar och konsekvenser. Metoder och resultat från CHEFiOS-projektet – slutrapport del 1 Annika Härenstam och Anders Östebo (red)

Att vara i uppdragets tjänst

Att utföra det uppdrag man har i det sammanhang man ingår i med så god kvalitet som möjligt utifrån de resurser man har. Medarbetarnas ansvar är att lära och utvecklas med uppdraget. Ledarens uppgift är att skapa förutsättningar för lärandet.

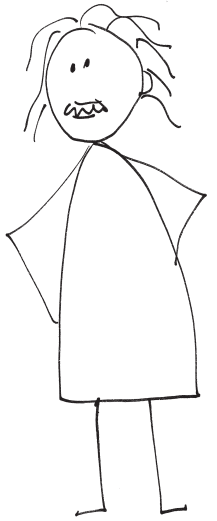
begränsat. I stadsdelen Norra Hisingen har chefer i äldreomsorgen 1 procent administrativt chefsstöd per anställd, vilket i praktiken betyder en heltidsanställd administratör per 100 medarbetare. Dessutom har komplexiteten i uppdraget ökat och metodutveckling och handledning efterfrågas allt mer av såväl chefer som medarbetare. Chefernas arbetsmiljö behöver ses över, inte minst för att blivande chefer ska se möjligheter till personlig utveckling och meningsfullt arbete hos en attraktiv arbetsgivare.

I en tid av allt större komplexitet i uppdragen behöver vi se ett skifte i kommunikationen mellan strategisk och operativ ledning där de som berörs av besluten ges ökad delaktighet i beslutsprocesserna. Förutsättningarna behöver förändras och detta kan inte läggas på enskilda, det är ett gemensamt arbete och ansvar. För att förebygga och motverka psykisk ohälsa hos både chefer och medarbetare behöver vi arbeta med den sociala och organisatoriska arbetsmiljön.

Chefer i det komplexa sammanhanget behöver ha tid att vara närvarande chefer som kan agera tidigare och kraftfullare på signaler om ohälsa eller oönskade beteenden hos medarbetare. Chefer behöver stärkas i systemförståelse så att problemlösningar kan utvecklas genom att de ser bortom individen till de organisatoriska faktorer som bidrar till oönskade beteenden. Utan systemförståelse finns en risk att enbart se orsak och verkan på ett individuellt plan och då inte koppla det till förändringar som krävs på ett organisatoriskt plan. Chefer efterfrågar utökat stöd för att kunna frigöra tid till det som kan göra skillnad, det vill säga tid till att utveckla personal och verksamhet. När vi arbetar i komplexa system och med människors utveckling, kommer vi att behöva stöd i reflektion över hur vi hanterar vårt uppdrag, hanterar våra inre reaktioner och hur vi påverkar andra. Vi behöver vara medvetna om våra intentioner och om vår påverkan. Såväl medarbetare som chefer behöver ingå i ett sammanhang där kunskap, resurser och krav är i balans. Ledare och personal som verkar i dessa arbetsmiljöer behöver erbjudas handledning. Vi beskriver i kapitel 5 vilka möjligheter handledning kan ha på kompetensutveckling och förståelse för andras perspektiv.

”Det krävs ett helt nytt sätt att tänka för att lösa de problem vi skapat med det gamla sättet att tänka”

Albert Einsten



När vi utforskar synen på ledarskap i litteraturen finns mycket skrivet kring

1

ledarskapets egenskaper och vad det ska utföra. Åsikterna påverkas av de trender som för tillfället är tongivande i branschen eller i samhället generellt. Traditionellt har fokus legat på ledarskapets personliga egenskaper och vad ledarskapet ska utföra. Numera är intresset större för vad som sker i relationen mellan medarbetare och ledare och hur den relationen påverkar verksamhetens kultur och resultat.

Dessa tre perspektiv på ledarskap kan förtydligas på följande sätt:

- ledarskapets egenskaper (varande),
- vad ledarskap ska ha för beteenden och göra (göranden)
- vad ledarskapet ska skapa i relationen mellan ledare och ledda i ett specifikt sammanhang (relationsskapande).

Vad vi framförallt saknar är fler tolkningar av hur teorin omsätts i praktik. Vi gjort vår egen tolkning i det program som vi erbjudit våra ledare i stadsdelen Norra Hisingens förvaltning. I ledarprogrammet har vi genom praktiska övningar gett ledarna verktyg för att hantera utvecklingsprocesser och bygga relationer i verksamheterna.

Medarbetarskapets utmaningar

Äldreomsorgen ska erbjuda livskvalitet, självbestämmande, integritet, trygghet och valfrihet. De boende ska ha möjlighet till ett aktivt liv och inflytande över sin vardag och samhället. Detta ställer höga förväntningar på omsorgspersonalens förmåga att hantera komplexitet. Personalens kompetens och engagemang betraktas som den viktigaste faktorn för kvalitet, trygghet och utveckling.

En komplex verklighet ställer allt högre krav på handlingsklokhet. Maria Bennich konstaterade i sin doktorsavhandling 2012 ”Kompetens och kompetensutveckling i omsorgsarbete” att det inte enbart räcker med kompetensförstärkning. Centralt är ledarskapet som behöver skapa en god arbetsmiljö för att anställda ska få förutsättningar att ta till sig och omsätta kunskap i praktiken. Maria Bennich lyfter relationskompetens som avgörande faktor för god kvalitet inom äldreomsorgen. Denna kompetens behöver även kopplas till frågor om makt, resurser och tid.

Vilket är medarbetarskapets uppdrag?

Att så gott arbete som möjligt utförs, i samverkan med omgivningen och med uppdragets bästa i fokus. I de bästa av världar bli så självständig och självorganiserande som möjligt, genom att följa de ramar och den kunskap vi har om uppdraget. Ju mindre jag förstår desto större är risken att jag börjar “tycka” saker. Med kunskap och handlingsklokhet gör jag andra val.

En stor del av undersköterskans arbetstid är ensamarbete. För att undersköterskan ska kunna utveckla sitt arbetssätt behöver hen vara trygg med att stämma av och kontrollera att utförandet i valt arbetssätt är i överensstämmande med kollegernas arbetssätt. Omsorgspersonalen är beroende av varandras förmåga att utföra arbetet med likvärdig kvalitet och enligt de normer och synsätt som råder inom teamet. De behöver även känna sig trygga med att varje individ i teamet förstår, kan tolka och följa lagstiftningen som sätter medborgarens (brukarens)

behov i centrum. Alla vill kunna stå för varandras arbete. När vi inte klarar det finns det en risk att konflikter och mobbning uppstår på arbetsplatserna.

När gruppens medarbetare inte klarar att ge varandra utvecklande feedback så är risken stor att dysfunktionella strategier utvecklas, som syftar till att påverka kollegerna till förändring. Beteenden orsakas av en rädsla för att bli kritiserad på grund av att någon i gruppen utfört ett sämre arbete. Vi kanske kan hantera kritik när vi själva är orsaken till kritiken, men att behöva stå till svars för en annan gruppmedlems brist kan vara outhärdligt att hantera. Det är i dessa sammanhang vi hör personal uttrycka ”men jag jobbade inte då” eller liknande. Det kan också vara vid dessa tillfällen som de tycker att chefen ”ska gå och säga till”. Detta är symptom på teamets oförmåga att tryggt kommunicera det som känns svårt inom gruppen. Vi behöver sätta in åtgärder som grupputveckling och kommunikationsträning för att teamet inte ska fortsätta utveckla dysfunktionella beteenden. Vi behöver som ledare också uppmärksamma goda beteenden och det som fungerar väl i verksamheten och ge det mer uppmärksamhet än det dysfunktionella. Det vi lägger vårt fokus på tenderar vi att utveckla mer av.

Personal vill bidra och arbeta mer självständigt. Otydlighet i arbetets strukturer och ramar kan då orsaka konflikter. Om alla har tillgång till den information och kunskap de behöver för att utföra arbetet krävs färre interaktioner mellan kolleger och medarbetare kan arbeta mer självständigt. Exempelvis kan det vara ett stöd för personalen att de har haft samtal kring hur gruppens medlemmar ser på kvalitet. Det handlar om att skapa samsyn genom att definiera olika saker i gruppen. Exempelvis när är köket städat och kan anses klart? Vad är ren och vikt tvätt? Är det när allt är bortplockat in i skåp, alla ytor avtorkade eller menar vi något annat? Det kan verka vara frågor med givna svar, men vi lovar – det finns många olika åsikter om vad som är rent och vikt.

Vi behöver ändra berättelsen om svensk äldreomsorg. Vi behöver berätta om vad vi har, vad vi kan och vad vi kan bli – den bästa platsen att åldras på. Vår äldresomsorg är i internationell jämförelse en oerhört resursstark sektor. Vi har utbildad personal som drivs av engagemang ochmening och har ett stort hjärta för dem vi är till för. Våra ambitioner är höga, det finns ett brett kunnande och tillgång till expertis. Vi har ett ansvar att ta vara på de resurser vi har, utveckla och driva äldreomsorgen framåt.

SAMMANFATTNING Kapitel 1 – Inledning

Äldreomsorgens utmaningar:

- Allt fler och allt sjukare äldre
- Ökade förväntningar på omsorgen
- Ökad komplexitet i omsorgsuppdraget
- Rekryteringssvårigheter
- Många medarbetare vill lämna yrket
- Stora pensionsavgångar
- Svaga resurser för kompetensutveckling
- Höga sjukskrivningstal bland omsorgspersonal
- Etisk stress
- Traditionellt hierarkisk organisation
- Ökad detaljkontroll

Genom forskningen vet vi att om människor upplever att de har kontroll över sin arbetssituation så påverkar det hälsan positivt.

Äldreomsorgen ska erbjuda livskvalitet, självbestämmande, integritet, trygghet och valfrihet. De boende ska ges möjlighet till ett aktivt liv och inflytande över sin vardag och samhället. Individen har en autonom ställning, vilket innebär att självbestämmandet är i fokus för ett salutogent arbetssätt. Detta ställer höga förväntningar på omsorgspersonalens förmåga att hantera komplexitet.

Handlingsklokhet är förmåga och skicklighet att välja hur man ska handla i en situation. Personalens kompetens och engagemang betraktas som den viktigaste faktorn för kvalitet, trygghet och utveckling.

Att vara i uppdragets tjänst innebär att utföra det uppdrag man har i det sammanhang man ingår i med så god kvalitet som möjligt utifrån befintliga resurser. Medarbetarnas ansvar är att lära och utvecklas med uppdraget. Ledarens uppgift är att skapa förutsättningar för lärandet.

Visdom enligt Dilip Jeste utgår från dessa perspektiv:

1. Socialt beslutsfattande
2. Prosociala attityder och beteenden
3. Emotionell reglering
4. Värderelativism och tolerans
5. Reflektion och självkännedom
6. Ledarskap i osäkerhet eller att leda i osäkerhet

Ledarskap omnämns utifrån tre olika perspektiv:

- Ledarskapets egenskaper (varande),
- Vad ledarskap ska ha för beteenden och göra (göranden)
- Vad ledarskapet ska skapa i relationen mellan ledare och ledda i ett specifikt sammanhang (relationsskapande).

Tillkomsten av projektet Den visa organisationen

Enhetscheferna i ledningsgruppen för särskilda boenden i stadsdelen Norra Hisingen började 2014 föra dialog kring hur vi vill leda arbetet på våra arbetsplatser. Successivt växte tankar fram kring förändrat arbetssätt och ledarskap, där ambitionen var att involvera medarbetare mer i de verksamhetsnära beslutsprocesserna. Ledningsgruppen såg att det fanns ett samband mellan inflytande och delaktighet och verksamhetens arbetsmiljö, medarbetares trivsel och sjukskrivningsnivåer.

När Europeiska Socialfonden 2015 gick ut med en utlysning inom området kompetensförsörjning och hälsa fanns en möjlighet att ansöka om stöd som skulle kunna ge utrymme att ta fram insatser riktade till verksamheterna. Ledningsgruppen var överens om att det inte gick att spara oss ur våra gemensamma utmaningar, utan att det nu gällde att satsa för att få igång kompetensförsörjningsinsatser.

Vi såg att vi behövde utveckla nya arbetssätt som leder till att vi bättre tar vara på kompetens, underlättar kunskapsspridning och utvecklar ny kunskap i verksamheten. Vi behövde utveckla fler arbetssätt som leder till kompetensförsörjning, såsom strukturerad reflektion och dialog, samt arbetsorganisering som stödjer kunskapsspridning och en lärande kultur. Vi såg också att kraven i undersköterskans uppdrag ökar medan kompetensutvecklingen inte följer med i samma takt. Det finns ett samband mellan brist i kompetens och ohälsa, då kompetensbristen kan leda till ökad stressnivå i arbetsmiljön.

Äldreomsorgen har hög sjukfrånvaro, och medarbetarna behöver insatser som kan bidra till bättre hälsa. Traditionellt har kompetensinsatser för undersköterskor fokus på kunskapsområden som lyftteknik, medicinhantering, social dokumentation etcetera, men mer sällan på samtalsteknik, konflikthantering och bemötandetekniker för att hantera situationer där människor befinner sig i kris. Tidigt fokuserade vi på kompetensinsatser. Ganska snart förstod vi dock att det inte kommer att räcka med utbildning för att lösa de framtida behoven, för att möta utmaningar som hög personalomsättning, stort antal vikarier och svårigheter att rekrytera personal. I denna situation fanns olika vägar att gå beroende på val av människosyn, syn på ledarskap och syn på styrning. Ville vi detaljstyra och kontrollera mer eller ville vi tänka om och börja satsa oss ur situationen genom förändrade arbetssätt och arbetsorganisering? Vi valde det sista – att tro på att vi kan och vill dela ansvar och utvecklas tillsammans. Givetvis var inte tanken att skapa förändring över en natt med nya krav och förväntningar utan att skapa rätt förutsättningar först.

I arbetet med ansökan utvecklades tanken om vad som samverkar inom verksamheterna som kan påverka kompetensförsörjning och hälsa. Vi identifierade fyra områden: ledarskap, medarbetarskap, arbetsorganisering och integrerat lärande. Vi återkommer till dessa.

Ledare och medarbetare samverkar och påverkar varandra i relationer. Forskning visar att ökad kontroll över den egna ar-

betssituationen leder till stärkt upplevd hälsa. Vi ville därför införa ett arbetssätt som ger medarbetarna ökat inflytande och delaktighet i de verksamhetsnära processerna. Samtidigt som vi började planera arbetet hörde vi talas om Tillitsdelegationens pågående utredning kring tillitsstyrning. Vi drog tidigt slutsatsen att det finns risker med tillitsstyrning om den innebär att öka kraven nedåt i organisationen utan att tillföra resurser. Det ger inte balans mellan krav och resurser om omgivningen drar slutsatsen att tillit är samma sak som att delegera ”ansvar” utan befogenheter. Någon i linjen uttryckte det som att ”chefen dumpar problemet på oss att lösa och blir det inte löst så är det vi som inte levt upp till chefens förväntningar”. Liknande kommentarer kunde höras från chefer, som sa att de har tillit till sin personal så nu får personalen fixa det mesta själva. Ur vårt perspektiv handlar tillit om att involvera berörda medarbetare i beslutsprocesserna. Vi genomförde förändringsarbetet successivt genom att bygga upp nya strukturer, rutiner och arbetssätt. Vi satsade brett på kompetensutveckling och startade ledningsgrupper i linjen som tog utvecklingsarbetet vidare. En fantastisk resa hade påbörjats. Allt eftersom kunde fler områden delegeras och hanteras i processer där samtalen kännetecknades av en vilja att förstå och ett intresse för verksamhetens bästa.

I projektansökan skrev vi att vi behövde hitta ny arbetsorganisering för att skapa lärande och därmed bidra till att medarbetare upplever ökad kontroll över sin arbetssituation. Vårt sätt att arbetsorganisera skulle vi senare kalla för att tillitsorganisera.

Nästa område vi definierade var integrerat lärande, och det uppstod ur vår frustration över att knappa resurser begränsar kompetensutvecklingen i våra verksamheter. Vi sökte efter nya lösningar som kan rymmas inom befintliga ramar. Inom våra verksamheter finns en samlad kompetens. Detta är en resurs som vi behöver ta tillvara.

När svåra situationer uppstår inom verksamheterna är det lätt att klandra individen snarare än relationerna eller systemet som individen befinner sig i. Vi ansåg att samtalet behövde lyftas till att handla om organisatoriskt lärande och medvetenheten behövde öka om skillnaden mellan organisationens ansvar för lärande och individens ansvar för sitt lärande. Organisationer kan lära om sin egen påverkan och därmed förändra de organisatoriska förutsättningarna. Hur arbetet organiseras och hur organisationens lärande integreras i verksamheterna har betydelse för såväl kompetensutveckling som den upplevda hälsan. När vi började utforska detta område såg vi att proble-

Varför startades DVO-projektet?

År 2014 hade vi hög sjukfrånvaro och låg efter med fortbildningen – vi behövde en nystart. Vi ville öka medarbetarnas inflytande och delaktighet i verksamheten och öka förståelsen för det sammanhang de befinner sig i. Med ökad förståelse för verksamhetens förutsättningar och behov kan medarbetare och ledare samverka bättre och hitta lösningar på utmaningar de ställs inför. Det skapar en starkare upplevelse av mening vilket i sin tur ökar vår upplevelse av hälsa, menar vi. Det är den tes vi utgår ifrån i Den visa organisationens utvecklingsarbete.

met inte skulle kunna lösas genom att enbart arbeta med insatser för kompetensförsörjning och hälsa. Det krävdes ett innovativt grepp: ett helhetsperspektiv och parallellt arbete inom arbetsorganisering, integrerat lärande, relationen medarbetare och ledare, kompetensförsörjning och hälsa. Detta beskrevs i ansökan till Europeiska socialfonden som beviljade medel så att vi kunde frigöra arbetstid och bilda en projektgrupp med fokus på ett utvecklingsarbete.

Systematisera lärandet

Vi utforskade vad forskningslitteraturen säger om den lärande organisationen. Vi läste en artikel av Jennifer Rowley som beskriver ”The Wise Organization”. I artikeln utgår Rowley från begreppet lärande organisation som beskrivs i Peter Senges ”The Fifth Discipline” och vidareutvecklar det. Hennes arbete inspirerade oss att se organisationens behov av systematiskt lärande. Rowley anser att om organisationer ska överleva så behöver de producera kunskap och innovation likväl som att agera på nya och radikala perspektiv. Vi tolkar det som att Rowley uttrycker att det inte räcker att vara medveten om det ekonomiska perspektivet och ha värderingar knutna till det – en etisk dimension krävs också. Rowley anser att organisationens ledning och anställda behöver ta ställning för vilka värderingar som ska gälla och ta ett socialt ansvar för verksamhetens påverkan, så att handlingar och värderingar är i samklang med varandra och med organisationens uppdrag. Detta innebär att organisationen lever det lärande och den kunskap den skapar, accepterar ansvaret för vad den har skapat och använder sin erfarenhet för att bygga en kultur.

Rowley beskriver även hur organisationen behöver utveckla ledares och medarbetares förmåga att agera, fatta beslut och göra val i enlighet med dess värderingar. Detta innebär att utveckla förmågan att vara handlingsklok, eller som Rowley uttrycker det ”to be practically wise”. Organisationen motsätter sig inte förändring, utan accepterar komplexitet och samverkar i förändringsprocessen med det omgivande systemet.

I en snabb, föränderlig, komplex och osäker arbetsmiljö blir det alltmer nödvändigt att kunna agera i enlighet med uppdraget utan att det finns ett givet svar på hur det ska genomföras. Det innebär att det finns ett ökande krav på handlingsklokhet.

From learning organizations to practically wise organization

“Purpose – Although the notion of wisdom confronts the economic rationale of business organization, this paper aims to argue that organizations are coming under increasing pressure not only to learn, change and adapt, but also take actions that are ethically acceptable and respond to the expectations of multiple stakeholders, or in other words to act wisely. Accordingly, this article seeks to progress the debate on the relationship between organizational learning, learning organizations and wisdom, in pursuit of new version of the model of the learning organization, the practically wise organization.”

Jennifer Rowley and Paul Gibbs

Rowley tar upp följande förmågor hos en praktiskt vis organisation:

1. Att förstå dynamisk komplexitet i system

• Att ta in helheten och förstå hur relationer formar organisationen.

• Att förstå att systemet är komplext och vi är beroende av varandra.

2. Att utveckla individuell handlingsklokhet

• Att kunna hantera och fokusera vår energi och våra känslor, att utveckla tålamod och förståelse, inte bara för vårt personliga lärandes skull utan också för hela organisationens lärande.

• Självledarskap och personlig utveckling är en del av det egna ansvaret för att bidra i uppdraget.

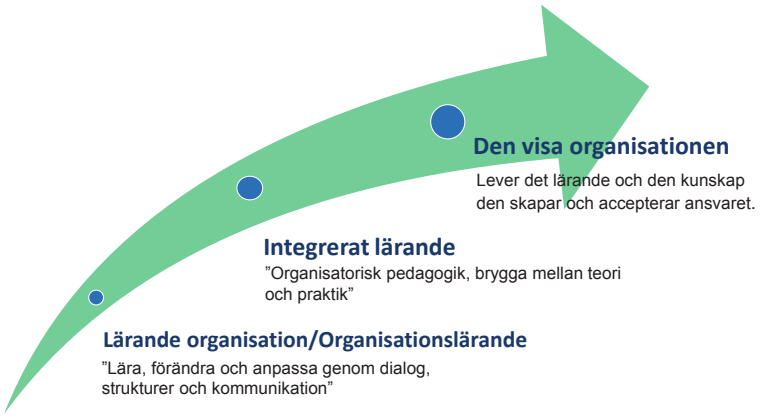
3. Att överväga handlingar ur ett etiskt perspektiv

• Generaliseringar och mentala modeller påverkar vår tolkning av organisationen och våra relationer.

• Organisationen behöver kompetensutveckla ledares och medarbetares mentala modeller så att förmågan att agera etiskt stärks. Det är möjligt att omarbeta tankemönster för att stödja lärande och utveckling.

4. Att hålla visionen levande, delad och hållbar

• Att skapa en delad vision och ett gemensamt syfte så att medarbetarna får ökad medvetenhet om uppdraget och stärkt engagemang för det.



5. Att teamlärandet innehåller ett etiskt perspektiv och utvecklar handlingsklokhet

• Det är i teamet som vi utvecklar, skapar och befäster ett gemensamt tänkande och lärande.

6. Att lärandet är reflektionsbaserat

• Övervägande och agerande bör ske utifrån sammanhanget.

• Handlingsklokhet utvecklas med reflektion och lärande.

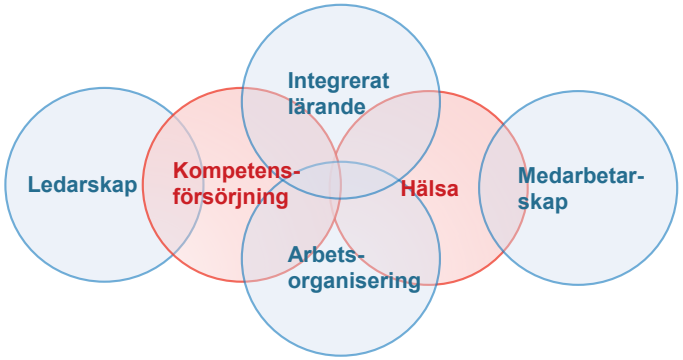
7. Integrerat lärande (embodied learning)

• I en vis organisation sker lärandet i en process, där lärande och utveckling sker samtidigt och baseras på tidigare erfarenheter och praktik.

Vi såg att integrerat lärande var en väg till kompetensförsörjning och hälsa, men också att det inte räcker att arbeta med det enskilt för att nå den visa organisationen. Det är inte ovanligt att projekt får en avgränsad och specifik uppgift att lösa som del av ett större sammanhang. I projektet Den visa organisationen identifierade vi flera olika utvecklingsområden som kan drivas som enskilda insatser, men vi ansåg att det finns en kraft i att samverka parallellt i dessa delar för att påverka och få en mer hållbar och långsiktig lösning.

Vi menar att vi inom organisationen behöver anpassa både arbetssätt och arbetsorganisering för att främja lärandeprocesser och kunskapsspridning. Vi lär oss om hur individen, teamet och organisationen lär sig. Ett exempel är Renita Sörensdotters avhandling ”Omsorg i omvandling”, där vi får kunskap om hur undersköterskor utvecklar sin yrkesroll till viss del omedvetet genom att härma kolleger och anpassa sig till arbetsgruppens värderingar och normer. Vi observerar och härmar våra kolleger i det vi ser fungerar. Vi menar att det är också ett sätt för att sprida kunskap som kan förstärkas med stöd av reflektion och handledning. Det förbättrar kvaliteten i utförandet.

På den individuella nivån handlar det om att utveckla individens förutsättningar för lärande. Därefter kan individuella förutsättningar särskiljas från organisatoriska förutsättningar. Problem som hör hemma på organisatorisk och strategisk nivå bör gå vidare dit. Organisationslärande innebär att skapa flöden i organisationen så att lärande sker på den nivå som äger problemet. Utifrån problemdefinition och analys skapas ny kunskap och organisationen utvecklas. Det kan krävas till exempel nya arbetssätt, strukturer, kompetenstillförsel eller organisationsförändringar. Integrerat lärande innebär att omsätta det lärande och den kunskap som skapas till praktik,



Den visa organisationens utvecklingsområden.

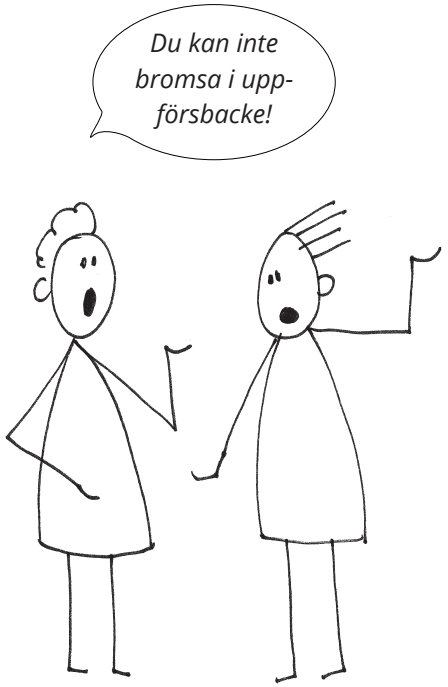
nya stödjande strukturer och nya arbetssätt. Den visa organisationen har integrerat den nationella värdegrunden och det salutogena synsättet i sina strukturer och i sin organisering. Ledare och medarbetare har fått verktyg och förhållningssätt för att stödja att dessa värderingar genomsyrar deras handlingar och val.

När vi började utforska dessa utvecklingsområden fann vi omfattande forskning om VAD som behövs för att lösa olika problem i organisationen. Önskat resultat är väl definierat men inte HUR det ska gå till i praktiken. Det finns många exempel på vad ett gott ledarskap är och vilka egenskaper det ledarskapet ska representera. Vi saknade mer av hur det ledarskapet ska exekveras eller hur vi utvecklar ledare till att vara bärare av de värderingar vi vill ska leda verksamheten. Vi ville utveckla ett ledarskap som leder till en hälsosam och lärande organisation samt utveckla hur arbetet ska implementeras och integreras i arbetsorganisering och strukturer. Den andra frågan är vilka

arbetssätt som stödjer kompetensöverföring och lärande på arbetsplatsen och hur verklig delaktighet skapas.

Att bli en attraktiv arbetsgivare

Vi har i inledningen beskrivit de utmaningar som såväl branschen som många andra arbetsgivare i västvärlden står inför. Vi blir allt färre i arbetsför ålder vilket leder till ökad konkurrens om arbetskraften på arbetsmarknaden. Det innebär att arbetsgivare behöver arbeta aktivt med att attrahera, rekrytera, motivera och behålla personal samt minska personalens sjukfrånvaro. De utvecklingsområden som vi identifierat anser vi även kan påverka arbetsgivarens varumärke (employer branding).



Allt vi gör i verksamheten kommer att påverka hur andra tolkar och drar slutsatser om hur det är att arbeta inom vår verksamhet. Allt vi gör bör därför också återspegla den ambition vi har om hur vi vill bli betraktade. Vi kan ha de bästa intentioner, men det är ändå hur vi påverkar andra som avgör om vi lyckats. Våra långsiktiga verksamhetsmål står i fokus när vi väljer strategi. En verksamhet som saknar personal som kan utföra arbetet och som saknar kompetens att agera handlingsklokt, lär inte nå fram till visionen ”Bästa platsen att åldras på”.

Vi vet också att personal som väljer att arbeta inom omsorgen gör det för att det känns meningsfullt, och det är därför en av de viktigaste motivationsfaktorerna. Vi som arbetsgivare behöver ta ställning för det som ger mening genom att utveckla våra tjänster så att de är av hög kvalitet och arbetsmiljön ger trivsel och hälsa.

Personal behöver få kunskap om hur vi pedagogiskt kan hantera olika utmanande situationer. När personal inte känner att de kan hantera situationer så försöker de undvika att hamna i dem, eller så utvecklas olika dysfunktionella strategier som inte ger bra dynamik i våra arbetsgrupper. Det innebär att vi ska satsa på att höja vår personals kompetens i områden som ger dem rätt verktyg för de sammanhang som de behöver kunna hantera. Det kan handla om olika samtalstekniker och grupputveckling som stärker deras förmåga att vara lyhörda och reflekterande med öppenhet för att lära av varandra. Den viktigaste resursen vi har är våra medarbetares förmåga, lyhördhet och skicklighet att välja hur man ska handla i olika situationer. Detta ska vi därför värna om.

Vi gjorde avgränsningar i projektet till de insatser som påverkar vår arbetsmiljö – insatser som syftar till att säkerställa kompetensförsörjning och hälsa genom ökat lärande på alla nivåer. Vi identifierade de kritiska kompetenser vi behöver få in i organisationen för att nå de övergripande målen.

Projektets övergripande mål har varit att verksamheten blir kompetensförsörjd och att arbetsmiljön bidrar till en god hälsa. Projektet har därför arbetat utifrån följande sex delmål/delområden:

1. Medarbetarna upplever att de har stärkts i sin yrkesroll (kompetensinsatser).
2. Ledarna upplever att de har stärkts i sin yrkesroll (kompetensinsatser).
3. Verksamheten har startat en process för att tydliggöra och renodla sitt sätt att organisera arbetet (insatser kring arbetsorganisering).
4. Ökad förmåga hos organisation, ledare och medarbetare i att tillämpa lärande och kompetens i strukturer och i vardagens arbete (insatser kring integrerat lärande i valda arbetssätt).
5. Verksamheten har utvecklat sina processer för kompetensförsörjning (insatser kring integrerat lärande i valda arbetssätt, kompetensinsatser, arbetsorganisering).
6. Verksamheten har tagit ett utökat organisatoriskt ansvar för psykosocial, psykisk och fysisk hälsa (insatser kring förebyggande arbetsmiljö, hälsoinsatser, arbetsorganisering, arbetssättet medskapande processer, ökad delaktighet).

Projektet har också haft ett kvantitativt mål: 630 unika deltagare (560 kvinnor, 70 män).

Samtliga delmål och aktiviteter har genomsyrats av horisontella principer. För varje delmål har indikatorer varit framtagna, dels som underlag för följeforskningsinsatser och dels för projektets interna uppföljning och lärande.

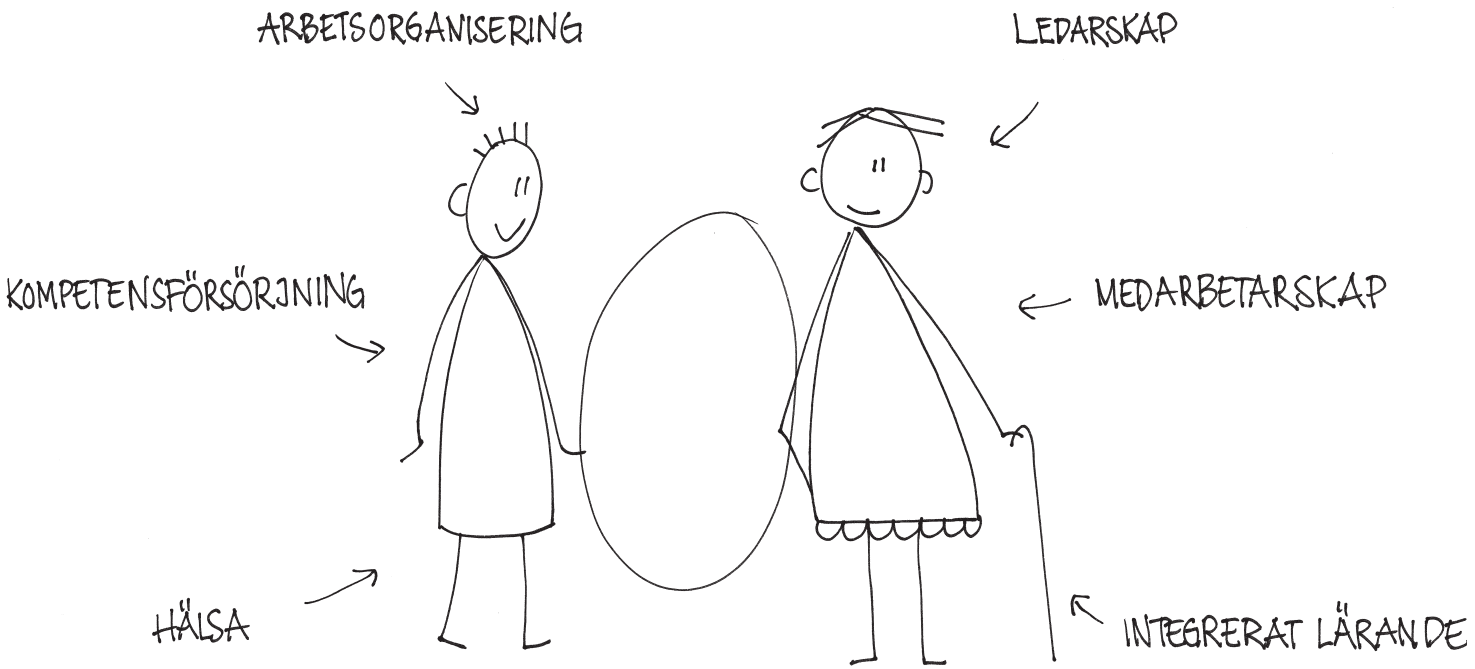
De sex utvecklingsområdena

Ett systematiskt och strategiskt arbete för kompetensförsörjning och hälsa inom äldreomsorgen har genomförts utifrån de sex utvecklingsområdena. Behovet har varit att skapa en bred lösning inom verksamhetens ramar. Processen vi har använt har utforskat hur medarbetarskap, ledarskap, arbetsorganisering samt integrerat lärande kan se ut för att ge effekter på kompetensförsörjning och hälsa. Visionen är ”den visa organisationen”, vars inneboende kompetenser och strukturer är utformade så att de stödjer de värderingar ledarskapet och medarbetarskapet ska företräda. Effekten blir en mer attraktiv och hälsofrämjande arbetsplats med lojalitet, yrkesstolthet, handlingsklokhet och professionalitet.

Varför jobbar DVO med sex utvecklingsområden?

Vi har tagit ett samlat grepp för att åstadkomma en handlingsklok och hälsosam organisation. Man måste jobba parallellt med de här sex områdena för att uppnå det, för att de hänger ihop och påverkar varandra. Vi vill utveckla och skapa en lärande organisation som tar vara på alla kunskaper och sprider dem så att vi i mötet med dem vi är till för kan arbeta på bästa möjliga sätt.

2



De sex utvecklingsområden påverkar sanningens ögonblick.

Vi vill påvisa att de rådande utmaningarna i verksamheten kring kompetensförsörjning och hälsa beror på att vi behöver utveckla medarbetarskap, ledarskap, arbetsorganisering och integrerat lärande. Vi menar att det i förlängningen skapar ökad kvalitet i mötet mellan medarbetare och dem vi är till för – våra omsorgstagare eller kunder. Det är i sanningens ögonblick, det vill säga i mötet mellan verksamhetens personal och dem vi är till för, som vi mäter kvaliteten, alltså om vi lyckas leverera och når upp till de förväntningar som ställs på verksamheten. Det är där det avgörs om vi lyckats med vårt uppdrag.

Kompetensförsörjning

Verksamhetens behov är att få tillgång till personal och till kompetens. Verksamheten måste ha utrymme att hantera personalrörlighet, sjukfrånvaro, inplanerad semester och bemanning vid kompetensinsatser. Det är redan svårt att rekrytera personal med erforderlig kompetens och med verksamhetens utveckling ökar behovet av specialistkompetenser. Förmågan att hantera komplexitet och relationer blir allt viktigare för att verksamheten ska kunna utföra sitt uppdrag.

Hög personalomsättning leder till bristande kontinuitet för våra boende, administrativ hantering och belastning på personal och arbetsmiljö. De begränsade möjligheterna till kompetenshöjande insatser gör det utmanande att hitta lösningar där vi kan stärka medarbetarnas yrkesroll och professionalitet. Även ledare kan behöva omfattande kompetensinsatser. Det kan ta cirka ett år att få en ny, oerfaren enhetschef i full produktion, varför hög personalomsättning i den gruppen blir bekymmersam.

Att ta hand om våra äldre har traditionellt uppfattats som enkla ”husmorssysslor” snarare än som professionellt arbete. Verksamheten inom funktionshinder har en annan tradition, där personalen har ansetts ha en högre grad av professionalitet med andra kompletterande yrkesroller som stöd för verksamheten, exempelvis metodutvecklare. Äldreomsorgen kan lära av detta för att förändra arbetssätt, tradition och tvärprofessionalitet. I dag ställs höga krav på undersköterskan att hantera multisjuka, personer med psykisk ohälsa eller funktionshinder, de ska också kunna bemöta brukare, anhöriga och andra på ett bra sätt.

MÅL 1: Verksamheten har utvecklat sina processer för kompetensförsörjning.

- ✓ Medarbetare och ledare upplever positiv utveckling av delmålen stärkt yrkesroll, utvecklad arbetsorganisering och integrerat lärande, ökat inflytande och delaktighet samt stärkta relationer.

Äldreomsorgen har ett stort behov av att hitta arbetssätt som systematiskt leder till kompetensutveckling och lärande hos all personal för att stärka medarbetaren i sitt uppdrag. Kompetensbrist kan medföra att personal gör egna antaganden utifrån sin förståelse som kanske inte är välgrundade. Detta ökar risken för konflikter inom arbetsgrupper eller mellan grupper. Vi sökte därför efter sätt att höja kompetensen hos personalen och systematisera kunskapsspridningen inom verksamheten. Medarbetare fick delta i olika utbildningsinsatser och vi införde systematiskt stödjande arbetssätt som återkommer i alla arbetsrelaterade möten och situation. De stödjande arbetssätten

är förutom dialog och reflektion, frigörande regler och mallar som underlättar för rutinarbeten. Med frigörande regler menar vi är olika överenskommelser och regler som ger oss handlingsutrymme. Ett exempel kan vara en ekonomisk ram för ett arbetslag med en definierad summa att periodisera över året inom ett visst område. Det gör arbetslaget fria att fatta egna beslut inom ramen.

Hälsa

Det finns mycket kunskap om de faktorer som leder till ohälsa. Vi vet att känslan av att ha kontroll, att vara delaktig och att kunna påverka är betydande för personalens hälsa. Trots denna vetskap ökar krav, kontroll och detaljstyrning, vilket minskar möjligheten att påverka. En viktig orsak till psykisk ohälsa är brister i relationer på arbetsplatsen samt upplevd avsaknad av stöd. Det kan vara utmaningar kring värderingar, konflikter kring orättvisa, fördelning eller utmaningar i arbetsuppgifter, scheman, psykosocial bakgrund, språk- och samarbetssvårigheter. Många fysiska besvär är arbetsskador på grund av upplevd stress och brist på återhämtning.

Vi är varandras arbetsmiljö, vi ser att det ibland finns en omedvetenhet hos den enskilda individen om hur vi tillsammans skapar vårt klimat. Stress minskar förmågan att själv arbeta förebyggande, vilket därför bör utforskas utifrån ett arbetsgivarperspektiv. Exempelvis väljer personal när de själva planerar scheman att inte alltid göra det utifrån ett hälsoperspektiv. Det finns få möjligheter till rehabilitering genom alternativa karriärvägar inom yrkesområdet, vilket skapar sjukskrivning som skulle kunna undvikas.

I projektet utvecklade vi kommunikation och samarbetsförmåga inom arbetsgrupperna. Detta gjorde vi genom att ha processer kring arbetsmiljön, de ramar och förhållningssätt som vi ville implementera för att stödja arbetsklimatet. Det kan handla om hur vi samtalar med varandra men också om att införa stödjande strukturer som alla har tillgång till så att de kan utföra arbetet mer självständigt. Genom att medarbetarna är med i processer för att ta fram exempelvis förhållningssätt och arbetssätt, blir de begripliga, meningsfulla och hanterbara. Det som är viktigt är att kunna påverka sitt arbete och skapa en upplevelse av kontroll. Förutsägbarheten leder till ökad trygghet och självständighet.

MÅL 2: Verksamheten har tagit ett utökat organisatoriskt ansvar för psykosocial, psykisk och fysisk hälsa.

- ✓ Medarbetare och ledare upplever positiv utveckling av delmålen stärkt yrkesroll, utvecklad arbetsorganisering och integrerat lärande, ökat inflytande och delaktighet samt stärkta relationer.
- ✓ Medarbetare och ledare upplever att de har öka medvetenhet om hälsofrämjande faktorer.
- ✓ Uppföljning av rehabiliteringsprogrammets påverkan på deltagarna.

Ledarskap

Det finns många olika ideal inom organisationen kring ledarskapets profil och utförande. Vi talar exempelvis om det per-

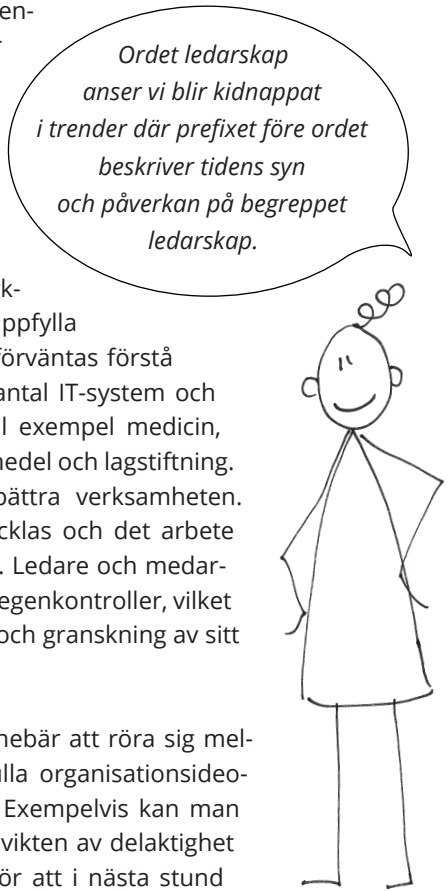
MÅL 3: Ledarna upplever att de har stärkts i sin yrkesroll.

- ✓ Ledarna upplever att de har fått ökad kompetens.
- ✓ Ledarna upplever att de har fått fler verktyg för att agera professionellt i relationer.
- ✓ Ledarna upplever att de har fått fler verktyg för att utveckla verksamheten och nå de mål och uppdrag som finns.
- ✓ Ledarna upplever ökad jämställdhet, tillgänglighet och icke-diskriminering.

sonliga, det salutogena, det situationsanpassade eller det värderingsstyrda ledarskapet. Enhetschefer känner sig ofta pressade och upplever inte att de får det stöd de behöver. Vi behöver definiera vilken ledarprofil som stödjer ”den visa organisationen”.

Ledning består av en del ledarskap och en del styrning vilka ska samverka. Beroende på vilket ledarideal vi anser är funktionellt för vår verksamhet kommer vi att utveckla styrningsprinciperna i den riktningen. Fördelen med att driva utvecklingsarbete som projekt är att det är accepterat att pröva nya ideal och principer. Det är dessutom mer accepterat att argumentera och försvara dessa principer. Om vi lyckas skapa en hållbar och bestående förändring utifrån vårt gemensamma lärande avgörs om vi får med oss en kritisk massa till att bli de nya ambassadörerna för i detta fallet Den visa organisationens synsätt på ledarskap och arbetsorganisering.

Det råder hög personalomsättning bland enhetschefer och det blir allt svårare att rekrytera chefer. Det finns andra, mer attraktiva sätt att göra karriär än att bli chef. Många enhetschefer efterfrågar verktyg och resurser för att arbeta med personalens utveckling och hälsa. De upplever att tillgängliga resurser inte räcker till för att verksamheten ska kunna uppfylla alla mål och krav. De förväntas förstå och hantera ett stort antal IT-system och olika områden som till exempel medicin, hygien, tekniska hjälpmedel och lagstiftning. Samtidigt ska de förbättra verksamheten. Medarbetare ska utvecklas och det arbete de utför ska följas upp. Ledare och medarbetare ska även utföra egenkontroller, vilket innebär självskattning och granskning av sitt arbete.



Att vara enhetschef innebär att röra sig mellan olika motsägelsefulla organisationsideologier och ledarideal. Exempelvis kan man i ena stunden tala om vikten av delaktighet och tillit till personal för att i nästa stund

säga att vi måste fatta det här beslutet oavsett vad personalen tycker. Man kan höra uttryck som att chefen behöver ”sätta ner foten” och våga säga ifrån. Med det menar man att ta kontrollen över personal och styra upp så att det blir något gjort. Dessa uttryck lever parallellt och skickar motsägelsefulla signaler, särskilt när det uttrycks av chefer högre upp i organisationen. Ledarskapets påverkan behöver vara kongruent med det ledarskapsideal organisationen har bestämt sig för.

Vi ser att chefens språk speglar om chefen är uppgiftsorienterad eller relationsorienterad. Har jag som chef behov av att styra upp och kontrollera att jobbet blir gjort kan det hänga samman med mitt uppdrag att ta fram planer och resultat som sedan ska mätas och följas upp. Mitt fokus blir mer uppgiftsorienterat och verksamhetens tid prioriteras till rapportering och uppföljning.

Om mitt ledaruppdrag handlar om att påverka, motivera, delegera och skapa samhörighet för att kunna hantera förändring behöver jag vara mer relationsorienterad och ha ett processinriktat arbetssätt. Det kan handla om att förändra attityder, utveckla och tydliggöra våra värderingar, driva olika processer, etablera målbilder och skapa förutsättningar för uppdraget. Det resultat vi då skapar i form av ökad samarbetsförmåga och förbättrad arbetsmiljö kan vara svårare att rapportera och följa upp. Att arbeta med förändringar av medarbetares och chefers beteenden tar tid och många gånger upplever chefer att de saknar rätt kompetens för att kunna utföra de samtal som det kräver. Chefer vill ha stöd av viktiga stödfunktioner såsom HR, ekonomi, kommunikation och IT. Dessa stödfunktioner anser vi behövs allt närmre linjearbetet för att bidra med sitt kunnande i praktiken. I våra slimmade organisationer är dessa funktioner allt oftare mer konsultativa funktioner. Detta med-

”Tillit är viljan att göra sig sårbar för en annan parts handlingar, baserat på förväntan om att den andra parten ska utföra en särskild handling som är viktig för den som visar tilliten och oberoende av om det finns möjlighet till övervakning och kontroll”

Mayer, Davis & Schoorman 1995 s 712

för att chefens skicklighet att coacha medarbetare och hantera arbetsrättsliga frågor blir avgörande för om resultat uppnås. Att vara uppgiftsorienterad och relationsorienterad i ledarskapet behöver hanteras parallellt. Ibland tvingas vi ha ett fokus på exempelvis administrativa uppgifter som tar tid från relationsbyggandet. Det gäller att ha starka relationer som kan hantera minskad närvaro vilka bygger på tillit.

Vi har uppgifter och processer som ska utföras och vi är beroende av att samarbeta då dessa sällan kan utföras enskilt. Vi går mot ett mer relationsorienterat fokus eftersom en av de viktigaste förmågorna blir att kunna samarbeta. Samarbetsförmåga och relationsskapande blir en nyckel till framgång.

Det är en utmaning att hantera balansgången mellan kontroll och utvecklande processer i ovisshet, det vill säga ovisshet om vilket resultat vi når. Vi ska samtidigt skapa en rättvis och trygg arbetsmiljö. Vi har identifierat ett behov inom organisationen av ett ledarskap som utvecklar både verksamhet och personal för att hantera en komplex och föränderlig arbetssituation med

höga krav på effektivitet och ökad livskvalitet för de boende. Dessa perspektiv tog vi med oss in i projektets utvecklingsarbete när vi valde hur vi skulle utforma innehållet i ledarprogrammet. Vi menar att ledarskap är en profession vi kan lära även om vi från starten inte var den självklara talangen!

Genom att se över chefers arbetsmiljö i syfte att skapa balans mellan krav och resurser så att chefer kan vara mer närvarande. Det ökar möjligheten att hinna upptäcka tidiga signaler på ohälsa hos medarbetare. Chefen kan agera tidigare och mer kraftfullt när oönskade beteenden uppstår. Vi behöver också utveckla vår förståelse som ledare att strukturella brister kan orsaka oönskade beteenden hos individer eller grupper. Känner vi oss otillräckliga som ledare att hantera dysfunktionella beteendemönster ökar risken att vi blir reaktiva eller passiva. Blir ledaren reaktiv kan det skapa nya problem. Blir ledaren passiv kan problemet förvärras över tid och svårt att åtgärda på ett hållbart sätt. Vi behöver vara medveten om att varje lösning vi väljer som ledare kommer att skicka signaler till vår personal. Det kan skapa otrygghet eller trygghet beroende på hur ledaren har hanterat situationen.

En vis organisation behöver ett ledarskap som har fokus på att skapa goda relationer och god kommunikation och som utvecklar medarbetarnas förmåga att leverera i uppdraget. Ledarskapet ska utveckla trygghet, ansvarskänsla och självständighet hos de berörda. Ledarens arbetssätt kan beskrivas som tillitsbaserat genom medskapande processer där medarbetarna utvecklar sitt eget ledarskap genom att ledaren

- är en förebild som medarbetaren tar efter
- motiverar medarbetare att arbeta mot ett tydligt mål och att ta tag i arbetsuppgifter
- möter medarbetarnas behov genom personlig omtanke, uppmuntran vid framsteg och erkännanden
- stimulerar medarbetaren intellektuellt genom att ifrågasätta och förbättra arbetsprocesser och övervinna hinder genom att lösa problem

I våra platta och ”slimmade” organisationer är det viktigt att gruppen kan samarbeta, lösa problem och fungera så att gruppen bidrar till att organisationen når sina mål.

Vad är ledarnas viktigaste uppgifter?

Vi anser att det är att skapa en arbetsmiljö där medarbetarna utvecklas, trivs och lyckas i sitt uppdrag. Ledarskapet är i tjänst till medarbetarna för att dessa ska lyckas i sitt uppdrag. Vi ska bidra till att de stärker sin självkänsla och förmåga att hantera uppdraget. Ledarnas förmåga att skapa trygghet och goda relationer har stor betydelse för medarbetarnas lärande och utveckling.
Människor som är rädda blir tysta och passiva. Vi vill att människor ska känna sig trygga och att de inte är ensamma i uppdraget. Utmaningarna tar vi hand om tillsammans.

Vi tror på ett ledarideal som utgår ifrån en humanistisk människosyn, är relationsorienterat, leder till tillit, och leder genom ett medskapande och systematiskt arbetssätt som stödjer lärande. Det är vår utgångspunkt när vi vidare utforskar ledarskapet för en vis organisation.

Medarbetarskap

Medarbetarnas vardag präglas av komplexitet, förändring och relationer, det kan vara meningsfullt men också leda till stress. I arbetsgrupperna finns det stödjande beteenden som upprätthåller den goda kvaliteten i verksamheten. Det finns även beteenden som leder till disciplinära åtgärder och kan orsaka sjukskrivningar som senare kan leda till att rehabiliteringsinsatser måste sättas in. Konsekvenserna kan bli otrygghet bland personal och boende, tidskrävande processer, psykisk ohälsa och eller avslutade anställningar. Orsaken kan bero på ett samspel mellan individ, ledarskap, arbetsorganisering eller en kombination av dessa.

Flera förmågor och kompetenser efterfrågas inom äldreomsorgen där arbetsgivaren behöver kliva in och ta ett ansvar och tillhandahålla utbildningsinsatser i såväl grundkunskaper som fördjupning. Vi ser gärna mer av viktiga komponenter som relationskompetens, det professionella förhållningssättet och samtalet, den etiska dimensionen samt komplext tänkande. När kraven i bemötande ökar förändras uppdraget och behovet av kommunikativa förmågor blir synligt. När det brister i kompetens efterfrågas oftast mer resurser för att till exempel hantera svåra situationer. När vi hamnar i ”hjärnstress” och inte hanterar svåra situationer tenderar vi att tappa vårt psykologiska utrymme. Det utrymmet behöver vi för att kunna vara lyhörda för det subtila, kunna skapa det empatiska samspelet och få tillgång till vår befintliga kompetens.

MÅL 4: Medarbetarna upplever att de har stärkts i sin yrkesroll.

- ✓ Medarbetarna upplever att de har stärkts i sin yrkesroll.
- ✓ Medarbetarna upplever att de har fått verktyg för att agera professionellt i relationer.
- ✓ Medarbetarna upplever att de har fått ökat inflytande och delaktighet i verksamhetens processer och beslut.
- ✓ Medarbetarna upplever ökad jämställdhet, tillgänglighet och icke-diskriminering.

En mångkulturell arbetsplats är eller kan ses som en resurs men kan påverkas av informella spelregler och språkbarriärer vilket kan leda till konflikter kring definitionsrätt, rang och upplevda orättvisor. Språksvårigheter får konsekvenser för muntlig och skriftlig kommunikation och lärande, internt och externt. Språket påverkar förmågan att förstå mål, hantera konflikter eller andra svåra situationer. Det påverkar relationen mellan anhöriga och medarbetare. Stuprörsmodellen, där varje stuprör har ett eget hierarkiskt system med medarbetare, linjechefer och områdeschefer blir en utmaning när många situationer behöver lösas tvärprofessionellt. Detta kräver uppdragsfokus och samverkan. På individnivå behöver förmågan till dialog och reflektion utvecklas.

Arbetsorganisering
Strukturer, resurser, förhållningssätt och tankemönster bildar tillsammans de organisatoriska förutsättningar som skapar vår verksamhet, i samspel med ledares och medarbetares personliga förutsättningar. Vi har definierat ett behov av att utveckla vår arbetsorganisering, för att komma åt ineffektivt utnyttjade resurser.

Olika traditioner har gjort avtryck och kan identifieras genom de olika normsystem som parallellt ställer villkor för verksamhetens organisering. Tyngdpunkten på kontroll och detaljstyrning snarare än självorganisering ger obalans. Risken är att vi får osjälvständiga medarbetare och att arbetsuppgifter inte blir genomförda eller genomförs med sämre kvalitet.

I verksamheten är kvinnor i majoritet, både på medarbetarnivå och på ledarnivå. Organisationens strukturer påverkar genus – till exempel riskerar kontroll och styrning från ledare att förstärka den kvinnliga underordnade positionen. Den byråkratiska traditionen inom omsorgen kan ses som patriarkal där auktoriteter kontrollerar och detaljstyr, samtidigt som medarbetarna bär ansvaret. Medarbetare är i sin tur medskapare till organisationen, och detta sker i en levande process. I äldreomsorgens kontext stärks dessutom kvinnans traditionella könsroll: att axla ansvaret för omvårdnad, vara underordnad och hushålla med ekonomin. Att uppleva ensamhet i ansvaret, maktlöshet, brist på resurser, brist på förståelse och stöd samt brist på delat ansvar är en del av förhållningssättet. ”Det är bara att bita ihop…”. Detta mönster ligger inte enbart på individnivå utan behöver brytas också på organisationsnivå. Vi har därför sett över vår arbetsorganisering så att struktur och normer bättre stödjer de värderingar som ska genomsyra verksamheten och säkerställa att vi lever upp till socialtjänstlagen

MÅL 5: Verksamheten har startat en process för att tydliggöra och renodla sitt sätt att organisera arbetet.

- ✓ Ledare och medarbetare upplever att organisationens struktur i högre grad stödjer arbetssättet och värdegrund.
- ✓ Identifierat vilken typ av organisering vi vill ha.
- ✓ Identifierat vad i våra strukturer och arbetssätt som kommer att stärka den visa organisationen.
- ✓ Identifierat befintliga motverkande och stödjande strukturer.
- ✓ Tydligare strukturer och metoder för utveckling av ledare.
- ✓ Strukturer för individuellt lärande, organisationslärande och kunskapsöverföring finns etablerade i organisationen.
- ✓ Strukturer som stödjer jämställdhet, tillgänglighet och icke-diskriminering finns etablerade i organisationen.

med mera. Vi vill att arbetsorganiseringen bidrar till delaktighet, kunskapsspridning, relationsbyggande, samarbete och en möjlighet för oss att dela värld.

Tillitsorganiseringens principer, bidrar till att vi systematiskt genomlyser verksamheten gemensamt med personal. Arbetssättet bidrar och stödjer ett kollektivt lärande. Det möjliggörs när vi i dialog och reflektion belyser problemen och gemensamt definierar dessa. Behov och lösningar blir effektiva och utgår från verkligheten. Ambitionen är att problem löses på den nivå som orsakar den. Vi efterfrågar det organisatoriska lärandet för att lyfta problemet från individen, när individen är symptombärare för systemet.

På en individuell nivå kommer personal att känna sig delaktiga och de får samtidigt större kunskap om det sammanhang de ingår i. Det ökar förståelsen, skapar mening och skapar realistiska förväntningar på vad verksamheten kan göra för dem och vad medarbetare kan göra för verksamheten. Vårt sätt att välja arbetsorganisering ger förutsättningar för personal att påverka och uppleva en känsla av kontroll över sin arbetssituation. Det anser vi bidrar till upplevd hälsa. Resultat av vårt arbetssätt och organisering skapar ömsesidig tillit.

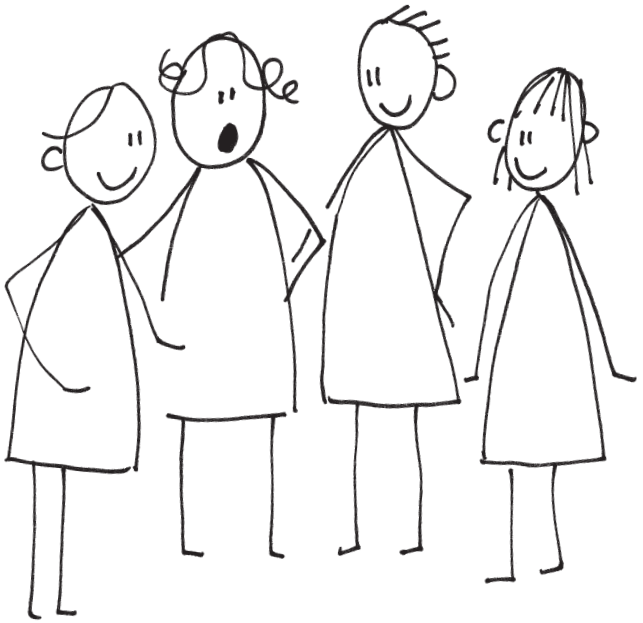
Integrerat lärande

För att lyckas utföra vårt uppdrag behövs en lärande miljö som stödjer det lärande och den utveckling som framtiden efterfrågar av oss. Lärandet behöver integreras och implementeras i organisationen på flera nivåer och visa sig i strukturer och handlingsklokhet.

Det finns idag inte ett etablerat förhållningssätt som handlar om att ta del av varandras kompetens. Den så kallade ”rättvisekulturen” kan hindra lärande. Medarbetare kan bli avundsjuka och tycka att kollegor får ”fördelar” när de får delta i utbildning, får utökat ansvar etcetera. Det är utmanande att ”lyckas” i sitt arbe-

MÅL 6: Ökad förmåga hos organisation, ledare och medarbetare i att tillämpa lärande och kompetens i strukturer och i vardagens arbete.

- ✓ Påbörjade processer för lärande integrering.
- ✓ Kunskapsplattformar är startade (exempelvis strukturer för reflektion, handledning).
- ✓ Ledare upplever ökad förmåga i att tillämpa lärande och kompetens i strukturer och i vardagens arbete.
- ✓ Medarbetare upplever ökad förmåga i att tillämpa lärande och kompetens i strukturer och i vardagens arbete.
- ✓ Tydligare strukturer och metoder för utveckling av ledare.
- ✓ Strukturer för individuellt lärande, organisationslärande och kunskapsöverföring finns etablerade i organisationen.
- ✓ Strukturer som stödjer jämställdhet, tillgänglighet och icke-diskriminering finns etablerade i organisationen.



te. Personer kanske inte vågar dela med sig av den kompetens de fått genom vidareutbildningar eftersom de inte vill sticka ut och riskera konflikt. Risken finns att samtal blir fulla av tyckanden och åsikter, snarare än dialog och lärande. Vissa arbetsuppgifter kan också värderas högre och det kan finnas åsikter om att de ska fördelas lika. Det kan finnas ett rättvisetänk om att alla ska göra samma och allt, vilket inte utgår från vilka kompetenser som krävs för uppdraget. Vi anser att detta är att utnyttja resurser ineffektivt. Detta går att betrakta ur flera perspektiv: individperspektivet, det strukturella perspektivet (organisationens tradition) samt genusperspektivet (konstruerade könsroller).

Strukturerad reflektion bland kolleger är ett arbetssätt med potential, men man har inte haft någon tradition att använda det inom äldreomsorgen. Det professionella och uppdragsfokuserade samtalet kan potentiellt bidra till yrkesstolthet, kompetenshöjning och engagemang.

Vi har etablerat reflektionsmetodik inom verksamheten och skapat nya mötesplatser för tvärprofessionell samverkan. Det integrerade lärandet sker med hjälp av de mötesplatser som vi skapat. Vi använder tillitsorganisering, samtalsmetodik i alla möten där dialog och medveten reflektion främjas samt strukturer som ger stöd till informationsspridning och uppföljning.

2

BERÄTTELSER FRÅN VERKSAMHETEN

Om inställningen till projektet Den visa organisationen

”I linjen har det aldrig varit svårt att få med medarbetarna på tåget. När vi skrev ihop vårt koncept i särskilt boendes ledningsgrupp beslöt vi att fokusera på dem som VILL, inte på dem som INTE vill. Jag tror att det har varit viktigt och en framgångsfaktor – det räcker att en viss procent är positiv så kommer de andra att haka på.

Det har inte varit något motstånd vare sig hos chefer eller medarbetare. Det har funnits ett stort behov att utvecklas i den riktningen som vi gjort.

Utmaningen har varit att få organisationen att förstå att det är tillitsorganisering som ger resultat. Det är när vi har tillit som vi får medarbetare som tar ansvar. Om vi fortsätter med detaljstyrningen så får vi passiva medarbetare och det får vi inga positiva resultat av. Detaljstyrningen sänker moralen, skapar passivitet och ökar rädslan för att göra fel. Det är bättre att inte göra något alls, för då har man i alla fall inte gjort fel.

När man jobbar med tillitsorganisering får man tillitsfulla och goda relationer, det är så häftigt att se att man kan påverka i en positiv inriktning. Det ger tillfredsställelse och väldigt mycket stolthet. Jag har väldigt stor respekt, jag vet vilket enormt jobb alla chefer har lagt ned. De har behövt ändra på sig och det har även medarbetarna behövt göra. Det betyder inte att det man gjorde innan var fel. Jag känner tacksamhet och ödmjukhet inför att chefer och medarbetare haft modet att vilja utvecklas.”

Elinore Lissledal, områdeschef för särskilt boende i stadsdelen Norra Hisingen

SAMMANFATTNING Kapitel 2 – Tillkomsten av projektet Den visa organisationen

Vi ville öka medarbetarnas inflytande och delaktighet i verksamheten och öka förståelsen för det sammanhang de befinner sig i.

Med en ökad förståelse för verksamhetens förutsättningar och behov kan medarbetare och ledare samverka bättre och hitta lösningar på de utmaningar vi ställs inför. Det skapar en starkare upplevelse av mening vilket i sin tur ökar upplevelsen av hälsa, enligt Den visa organisationen.

Vi ville också lyfta perspektiv på organisationens lärande och öka medvetenheten om skillnaden mellan organisationens ansvar för dess lärande och individens ansvar för sitt lärande.

Vi anser att organisationer kan lära om sin egen påverkan och därmed förändra de organisatoriska förutsättningarna. Hur arbetet organiseras och hur organisationens lärande integreras i verksamheterna har betydelse för såväl kompetensutveckling som den upplevda hälsan.

Rowley har utvecklat Peter Senges 5 discipliner genom att addera följande perspektiv i respektive disciplin samt lagt till en sjätte disciplin:

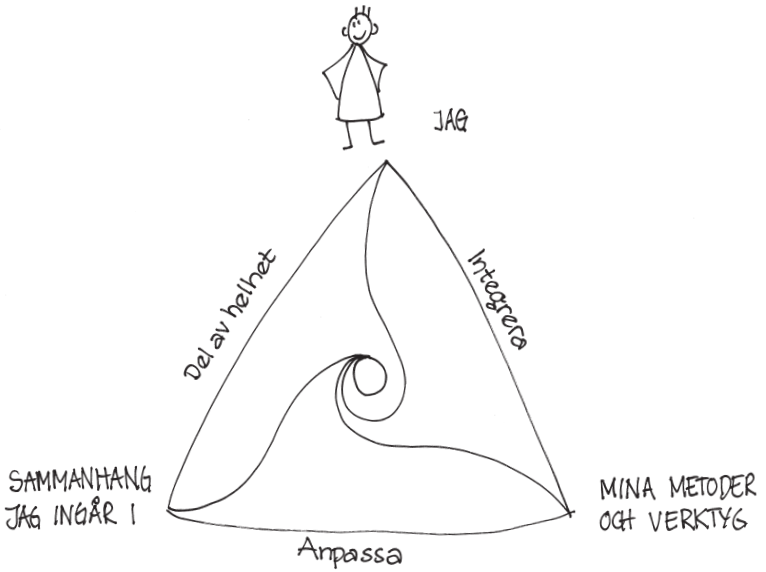
1. Förstå dynamisk komplexitet i system
2. Utveckla individuell kompetens i handlingsklokhet
3. Att handlingar också övervägs ur ett etiskt perspektiv
4. Visionen hålls levande, delas och har ett hållbarhetsperspektiv
5. Att teamlärande innehåller ett etiskt perspektiv och utvecklar handlingsklokhet
6. Reflektionsbaserat lärande
7. Integrerat lärande

Projektets övergripande mål är att verksamheten blir kompetensförsörjd och att arbetsmiljön bidrar till en god hälsa.

Från vad till hur

När vi har identifierat ”vad”, det vill säga vad utmaningarna är och vad vi behöver för att utvecklas, blir nästa steg ”hur”. Vi behöver gå från teori till praktik. Hur blir vi en attraktiv och hälsofrämjande arbetsgivare som levererar kvalitet i sanningens ögonblick? Hur blir vi en vis organisation som tar ansvar för och lever sitt lärande?

Om vi vill ha förändring så behöver vi nya verktyg, nya beteenden och förhållningssätt. Vi behöver också förstå och acceptera det sammanhang vi befinner oss i. Vill vi ha en förändring innebär det en personlig ansträngning, där vi gör självinsikter och utvecklar oss själva. Den största delen av våra handlingar är inlärda beteenden, vi agerar och gör val utan att vi tänker på det. Vi behöver synliggöra våra tankemönster, idéer, värderingar och förhållningssätt. När vi gör det, kommer vi att upptäcka att där ligger en hel del omedvetet och gammalt tankegods som inte längre fungerar i en förändrad värld. Vi kan göra nya medvetna val. I en föränderlig och komplex värld kommer vi att behöva införa processer i våra organisationer för ett kontinuerligt reflekterande och synliggörande av hur vi kan utvecklas i samverkan med omgivande system.



Jag, mina verktyg och mitt sammanhang.

Bilden ”Jag, mina verktyg och mitt sammanhang” illustrerar de tre delar som behöver samverka med varandra. För ett kraftfullt ledarskap behöver jag som ledare ha ett självledarskap, ha kunskaper kring processer och samtalsverktyg som integreras i mig själv och blir del av mina ledarbeteenden. I mitt ledarskap behöver jag ha ett förhållningssätt som är kongruent med mina metoder och verktyg. Då kan jag integrera de processer vi arbetar med och förstå och anpassa dessa till mitt sammanhang. I min reflektion och mitt lärande behöver jag förstå att jag är en del av en helhet, det vill säga är en del av detta sammanhang. Jag påverkas av av den kultur och de beslut som fattas i min organisation. Jag påverkar själv genom mitt agerande, mina val och mina beslut den kultur som skapas. Mitt lärande behöver

relateras till dessa tre delar. Varje situation bidrar till mitt lärande och utvecklar mina verktyg och förhållningssätt utifrån vad varje situation behöver och kräver.

Ledarskap är något vi kan lära oss genom att träna och utveckla vårt inre självledarskap. Det är alltså viktigare att söka efter de ledare som reflekterar och förändrar beteenden utifrån sitt lärande än att söka efter ledartalangerna. I de komplexa uppdragen krävs förmågor för att utveckla och hantera såväl människor som processer mot ett resultat som vi inte på förhand har givet. Ledarskapsträning är nödvändig varför vi förordar att ledare som möter många sociala utmaningar ges professionell handledning som kan ses som strukturerad reflektion för lärande. Under projektperioden fick vår förvaltnings alla ledare delta i ett ledarprogram där bland annat process- och samtalsverktyg samt handledning ingick.

Integrera lärande

Individ

På individnivå, både som ledare och medarbetare, behöver vi synliggöra den tysta kunskapen. Vad ligger inlärt, vad är användbart och vad behöver vi lära om. En del av det vi gör kan vara inlärt när jag var barn. Till exempel hur jag reagerar och agerar när jag känner mig kritiserad. Det kan vara situationer jag löst på ett bra sätt i ett system där strukturer, riktlinjer eller arbetssätt såg helt annorlunda ut än det system jag befinner mig i idag. När det blir synligt för mig kan jag modifiera, korrigera eller hitta helt nya verktyg. När vi sätter ord på den tysta kunskapen kan vi också lära ut och föra kompetens vidare. Vi behöver också identifiera vilken typ av faktakunskap eller konkreta verktyg vi behöver tillföra. I en mer komplex verksamhet, där relationer och utveckling av människor blir allt viktigare, behöver vi tillföra nya verktyg. Dessa verktyg gör oss medvetna kring vårt beteende, hur jag själv är och hur jag agerar. Vi tillför teori och bryggar över till praktik i övningar och reflektion. Individen ges ett ansvar för sitt lärande både vad gäller relationer, hantera osäkerhet och stå i tjänst till uppdraget.

Arbetssätt som utvecklar kompetens

I omsorgen har vi väldigt många anställda och har inte resurser för att skicka alla våra medarbetare på så många utbildningar som krävs.

Vi måste bygga in kompetensutveckling i det dagliga arbetet genom att ha en kultur som stöder lärande och ett arbetssätt som skapar kunskap och sprider lärande. Det gör vi till exempel genom vårt sätt att organisera inflytande och delaktighet.

Det är det vi kallar tillitsorganisering med arbetssätt som dialog (hellre än diskussion) och reflektion samt lärandesamtal. Arbetets karaktär är också sådan att vi lär av varandra. Om jag ser att kollegornas arbetssätt fungerar bättre än det jag själv har valt så kan jag justera mitt arbetssätt.

Exempel på verktyg för komplexitet på individnivå:

- Relationskompetens – hur jag skapar goda och utvecklande relationer.
- Samtalskompetens – hur jag leder lärande och utvecklande samtal.
- Processledning – hur jag leder och förstår processer.
- Visdom – förmågan att bemöta komplexitet och osäkerhet och översätta etik till moraliska handlingar.

Teamnivå

I de sammanhang där vi kan strukturera kunskap så lägger vi in den i rutiner och planer som stöd för att kvalitetssäkra arbetssätten och som ett led i att föra kunskap vidare eller göra kunskap tillgänglig för alla. I andra sammanhang handlar det om arbetslagens förmåga att samordna reflektion i arbetsmöten för det gemensamma lärandet. I det reflekterande arbetssättet överför vi det vi kallar för tyst kunskap till att bli gemensam kunskap och ”skolar in” den kultur vi ser ska råda och som främjar arbetslagets samarbete. Reflektion bidrar till att skapa goda samtalsvanor i teamet och ger förutsättningar för gemensam förståelse, samsyn och språk. Samtalen skapar gemensamma referenspunkter för teamen så att de kan göras medvetna kring vad vi bedöms och mäts på samt vara överens om vad god kvalitet är. Det leder till bättre arbetsmiljö när förväntningar är tydliga och när kunskap finns tillgänglig för alla, exempelvis genom gemensamma dokument såsom mallar och rutiner kring vårt uppdrag.

Det är när det skaver i grupper som organisationens rutiner, procedurer och kultur blir tydlig. Det är i gruppen vi kan avläsa vad som belönas, hur ledarskapet ser ut och på vilket sätt regler och rutiner begränsar respektive frigör hur mycket en grupp kan utvecklas. När deltagare i en grupp tar ”en personlig risk” så prövas gruppens informella och formella ramar eller spelregler och ger då uttryck för vad just denna grupp kommer att kunna hantera för olikheter eller utmaningar. Reaktioner och eventuell respons kommer att berätta för gruppmedlemmarna vad som är tillåtet och vad som är en risk för att det ses som ett icke tillåtet inslag i teamet. Är ramarna mycket snäva och gruppmedlemmar känner sig kvävda och hårt styrda så är risken stor att deltagarna blir passiva. De som kan söka sig bort från arbetslaget kommer att hitta nya grupper att tillhöra. Är ramarna otydliga eller obefintliga så finns en annan risk: vi blir osäkra på vad som gäller och huruvida vi blir skyddade om någon går över en gräns. Då kan vi få samma reaktionsmönster som i fallet innan. Vi blir inte bara mer passiva, vi får också svårare att lära om och lära nytt.

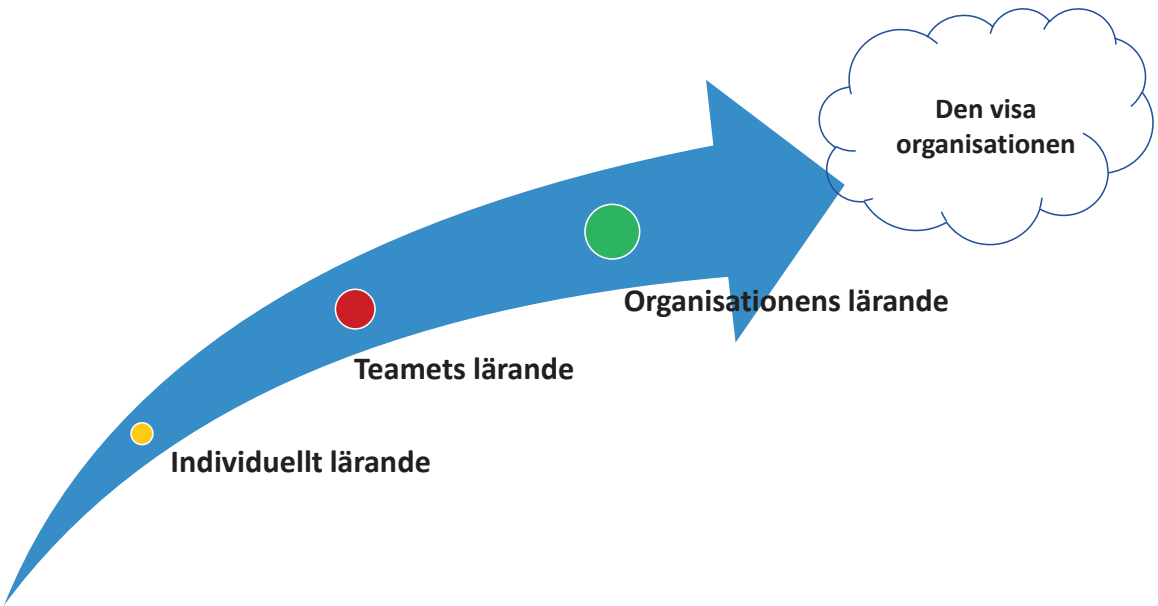
Grupper behöver dels ramar, dels frihet under eget ansvar för att bli kreativa och ansvarstagande. Gruppen behöver veta syftet med varför den är en grupp och förstå och veta sitt uppdrag. Vi som individer behöver en viss mängd förutsägbarhet kring förväntningar och reaktioner på våra beteenden för att kunna känna trygghet. Med trygghet ges förutsättningar för individens och teamets lärande och utveckling. Teamets utvecklingsarbete blir effektivt genom dialog, reflektion och lärandesamtal i alla processer. Teamet görs ansvarigt för det gemensamma lärandet, att följa överenskommelser och bidra till teamets samarbete.

Exempel på verktyg för teamnivå:

- Ramar – frigörande regler, bemötanderegler, tydliggörande av uppdraget, mål

- Mötesteknik – dialog, reflektion, lärandeloop
- Lärandeplattformar – handledning, kollegial handledning, reflektion (reflex), handlingsplaner, bemötandeplaner
- Problemdefinition – perspektivmedvetenhet för att skapa gemensamma definitioner före lösningar och handling

Organisationsnivå
På den organisatoriska nivån behöver förutsättningar ges för att individen, teamet och ledarskapet stöttas i sina arbetssätt och uppdrag. Vi behöver på alla nivåer i organisationen se över vilka förutsättningar som stöder respektive motverkar lärandet i uppdraget. På grund av att komplexiteten ökat måste allt fler val göras i mötet med kunden – det vi kallar för sanningens ögonblick – och kan inte helt kontrolleras eller styras med enkla mallar och rutiner eller expertutlåtanden. När vi verkar i de komplexa sammanhangen ökar krav på kunskap och på att ha kunskap som är mer generell. Här behöver organisationen kliva in och ta ett ansvar för att stödja det organisatoriska lärandet. När vi ser att det finns kunskapsbrister hos individer och team behöver organisationen bidra med rätt förutsättningar och kompetensinsatser.



Lärande på organisationens olika nivåer.

Vi behöver medarbetare som kan hantera att det inte alltid finns givna svar som i standardiserade rutiner och mallar. Vi är idag mer beroende av medarbetare som samverkar, utvecklar och processar fram en gemensam definition på problem och därefter väljer lämplig lösning före handling. Det innebär att expertutlåtanden och standardiserade lösningar inte räcker för rätt kvalitet i våra beslut. Lösningar behöver kunna tas fram i samverkan mellan många parter och med den det berör. Vi behöver skapa de arbetsmiljöer som sätter en kultur där utforskandet kring varandras perspektiv och dess lösningar prioriteras framför regelstyrning. Konsekvensen av resonemanget blir att vi behöver utveckla tillit och handlingsutrymme för medarbetarna. Vi söker efter att utveckla handlingsklokhet, det vill säga förmågan att fatta kloka beslut i stunden på såväl operativ som strategisk nivå.

På den strategiska nivån behövs det balans mellan krav och resurser i relation till verksamheterna. Det behövs även en balans mellan kontroll och lärande. Vi behöver samverka tvärprofessionellt innan vi väljer hur vi ska lösa ett problem. Problem behöver lösas på den nivån de uppstår, det vill säga sorteras utifrån enkla, komplicerade eller komplexa situationer alternativt problem. Vi behöver arbeta processorienterat i många av våra verksamhetsfrågor såsom arbetet med vision och mål. Vi väljer ett arbetssätt som ger medarbetare ett ökat inflytande och delaktighet i processer i syfte att sprida kunskap och lärande. Vi arbetar hellre med eventuella invändningar före ett beslut än efter ett beslut. Vi ser ett värde i att få en delad värld, där vi får samma språk, upplever mening och därigenom engagemang och motivation. Det tror vi leder till färre konflikter och bättre arbetsmiljö.

Ledning består av en del ledarskap och en del styrning. För att få en kultur baserad på tillit behöver vi se hur vi organiserar för lärande. Det handlar om val av ledarfilosofi, arbetsorganisering och arbetssätt. Vald ledarskapsfilosofi behöver samspela med och stödja valt arbetssätt och arbetsorganisering. I grunden ligger en positiv människosyn där tilltron till människans förmåga att vilja bidra är grundläggande. Styrningens planer såsom budget, verksamhetsplaner, mål och vision behöver spegla dessa ambitioner. Till detta kommer implementering av lärandeprocesser i syfte att ledning och styrning ska få rätt underlag för vidare beslut. Ledarskapsfilosofin är det medskapande ledarskapet som baseras på tillit.

När situationer uppstår i verksamheterna behöver vi se helheten i situationen kring vad individen, teamet och organisationen behöver förstå och lära för att kunna skapa förändring. Vi behöver därför kunna särskilja mellan individens ansvar respektive organisationens ansvar som kan handla om att ge individen rätt förutsättningar att klara sitt uppdrag. Det är ofta lättare att identifiera vad individen ska lära och göra annorlunda än att se de större perspektiven och hur det påverkar individens förmåga att klara uppdragen. Även i ett personalärende finns alltid också ett perspektiv för organisationslärande. Utmaningen är att få deltagarna i ett system att se både delarna och helheten samtidigt.

Verktyg för organisationsnivå:

- Mötesplatser för lärande och processer som leder till utveckling
- Mötesform inkluderande dialog och reflektion
- Insikt om parallellprocesser och organisatorisk påverkan
- Problemdefinition görs gemensamt före val av lösning

Den visa organisationen
Visionen är den visa organisationen som har en förmåga att leva och utvecklas i samklang med ett komplext och politiskt styrt system. Arbetssättet frigör utrymme för lärande, prövande och korrigeringar. Syftet är att i största möjliga mån ha förmågan att implementera systemets riktlinjer och lagar, och samtidigt få högsta möjliga kvalitet för individen i sanningens ögonblick. Där ingår värdegrund och ett etiskt övervägande i alla val och beslut på alla nivåer. Resultatet blir en attraktiv och hälsofrämjande arbetsgivare som också tar ett socialt ansvar.

Sammantaget kan sägas att vår inställning till ett organisatoriskt lärande eller en lärande organisation är att det är såväl individer som organisationen som lär sig. Organisationen lär genom att individer omsätter lärandet i stödjande rutiner och verksamhetsplaner. När lärandet inte är givet förs processer för att utveckla lärandet genom att ha implementerat stödjande arbetssätt såsom dialog, reflektion och reflektiva frågor. Dessa arbetssätt blir naturliga inslag i vardagen som skapar medvetenhet om att medarbetare behöver ett lärande klimat för att kunna utveckla lösningar tillsammans. Med lärande klimat menar vi respektfullt och tillitsfullt bemötande i våra relationer, där vi väljer att fråga vad vi lärt oss hellre än att vi tillrättavisar. Vi undviker bestraffningar som medel i lärandet då organisationer som utvecklar tillit är måna om att inte ”mata rädslor” utan istället visa förtroende och en vilja att ta ansvar för lärandet.

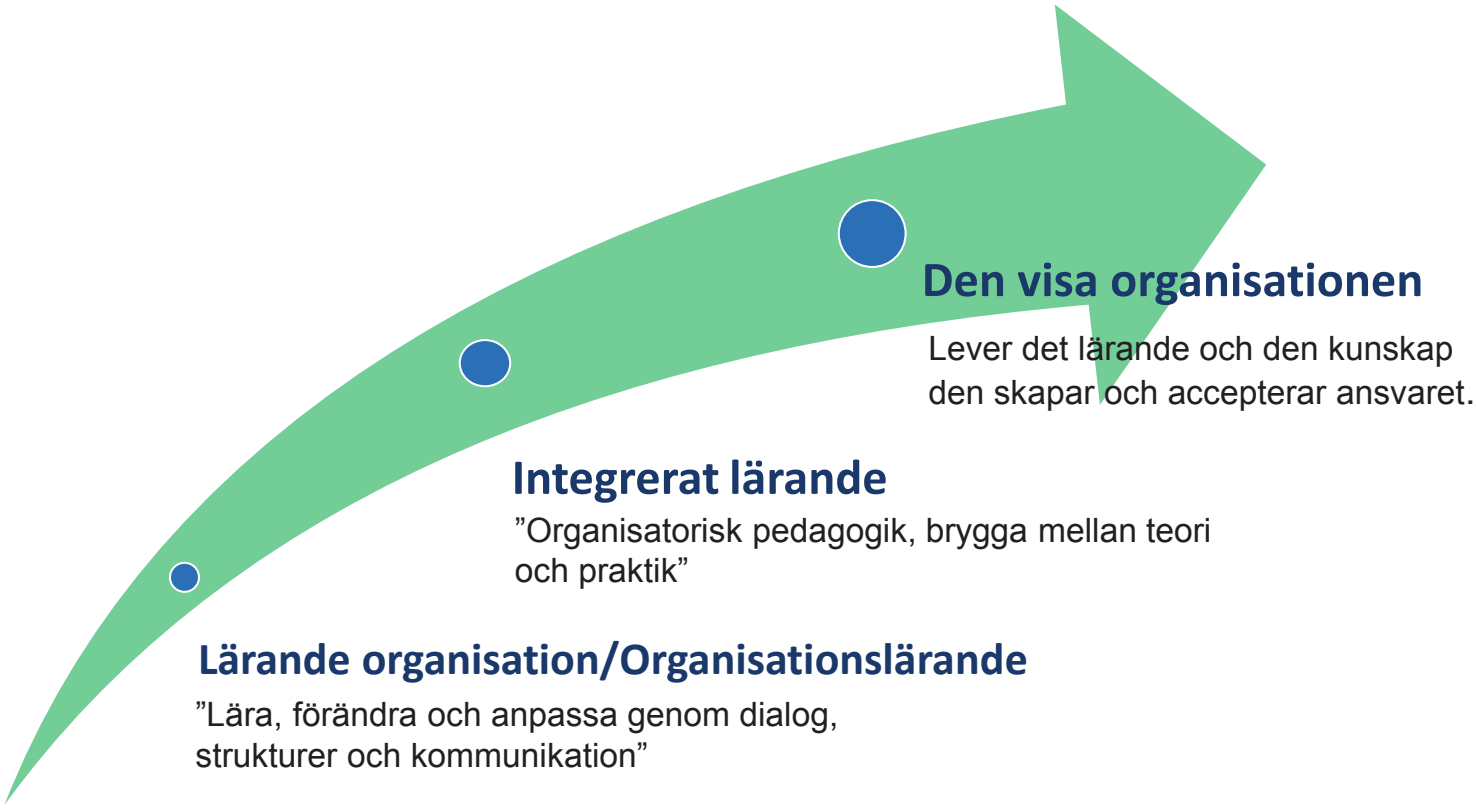
Att tillitsorganisera på alla nivåer inom organisationen sätter en kultur som får ett starkare fäste än om det enbart sker i enstaka arbetsgrupper. Tillitsorganiseringen i sig, där vi arbetar utifrån medskapande processer med mötestekniker som stöd, utvecklar gruppers kommunikationsfärdigheter och ger

”Tillit är en ledningsfilosofi som innebär att vi väljer att lita på att människor i kärnverksamheten har kunskap, omdöme och vilja att genomföra sitt arbete på ett bra sätt utan detaljstyrning och att organisationens viktigaste uppdrag är att skapa förutsättningar utifrån behoven i mötet mellan medarbetare och medborgare”

Louise Bringselius

insikter i fler perspektiv än enbart de egna. Det kan ses som en kunskapsspridning. Det leder också till de goda vanorna där vi tränar aktivt lyssnande med ”viljan att förstå andra innan jag själv blir förstådd”. När vi förstår skillnaderna mellan individens, teamets och organisationsnivåns lärande blir det lättare att ta fram åtgärder i strukturer, rutiner och andra organisatoriska förutsättningar. Vi får en bättre helhetsbild i de mönster i beteenden och i händelser som ger oss värdefull kunskap för att sätta in rätt åtgärder.

Under utvecklingen av insatser och åtgärder i projektet ”Den visa organisationen” har olika behov framkommit som gjort att vi sökt efter kunskap och teoretiska modeller för att öka vår förståelse. Detta har lett oss till Senges och Rowleys arbeten. De utvecklingsbehov vi har identifierat har gjort att delar av deras tankemodeller har inkluderats i vårt arbete. Vi har konfronterats med deras modeller och prövat våra egna antagan-



den och modifierat utifrån det sammanhang vi själva ingår i. I äldreomsorgen ska vi leverera kvalitet i de mellanmänskliga relationerna, där vi ska lösa ett behov för våra medborgare. Det innebär att vårt fokus till största delen ligger på våra mänskliga beteenden som styr oss, ibland medvetet men många gånger också omedvetet. När vi är omedvetna om vad som styr händelseförloppen är risken stor att vi utgår från att det finns en individ som inte förstår snarare än att se helheten och ta det till ett organisatoriskt lärande.

En vis organisations olika delar skapar en helhet som ger oss de goda resultaten:

1. Hantera komplexitet i system

Det finns inte alltid givna svar, vi behöver hantera processer i osäkerhet. Innebörden är att vi behöver tillföra andra arbetssätt såsom medskapande processer som möjliggör tillgång till flera olika individers kunskaper i vår organisation. Det ställer nya krav på ledarskap som behöver arbeta mer med medskapande processer, med tillitsbaserad styrning och att vara mer transparent i kommunikationen kring verksamhetens förutsättningar, behov och mål.

2. Inkludera etik och värdegrund

Vi behöver hitta balans mellan kontroll och frihet under ansvar. Allt för många styrande regler utvecklar inte vår moral. Vi behöver förstå när det är okej att bryta mot regler. Vi behöver även kunna ”walk the talk”. Därför inför vi reflektionsbaserat lärande som ger oss ett instrument för att skapa samsyn kring tolkningar av vilken kvalitet vi levererar och hur vi efterlever våra värderingar.

3. Tillitsorganisera och dela makt

Vi behöver allas kunskap när vi hanterar komplexa system. Att tillitsorganisera och inkludera medarbetare (och ibland även kunder och andra intressenter/brukare) i våra beslutsprocesser är ett sätt att både sprida och samla in kunskap till besluten.

4. Implementera stödjande strukturer och arbetssätt

Implementera stödjande strukturer såsom ramar, rutiner och mallar som kan ses som frigörande regler som ger medarbetaren möjlighet till självständighet. De stödjande arbetssätten ska ge förutsättningar för de goda samtalen och kunskapsspridning. Det kan handla om att medarbetare får träning i samtalsprocesser, dialog och handledning.

5. Skapa perspektivmedvetenhet

Vi förstår att det finns flera perspektiv på en situation och är intresserade av att utforska detta. Vi arbetar med reflektionsbaserat lärande och skapar gemensam förståelse för de beslut vi tar då vi är beroende av varandras sammanhållning. Med perspektivmedvetenhet kan vi skapa gemensamma definitioner att utgå ifrån när vi söker lösningar och handling. Innebörden ger möjlighet till acceptans för olikhet och öppenhet för kompromisser.

6. Utveckla handlingsklokhet (kvalitet)

När vi har tillgång till varandras kunskap, ett gott arbetsklimat och god arbetsmiljö, kan vi öka vår medvetenhet om kvaliteten som vi vill leverera i mötet med kund. Vi kan inom arbetslaget definiera den kvalitet som vi vill bli kända för och skapa detta inom ramen för de resurser vi har.

7. Det goda värdskapet

Vi har en gemensam vision om vilken arbetsmiljö vi tillsammans vill skapa som inkluderar våra värderingar och får människor att känna sig väl mottagna. Vi ökar vår medvetenhet om det goda värdskapet. Det goda värdskapet förutsätter ett arbetsklimat som är positivt och ger utrymme för oss att agera enligt de värderingar som ger ett gott värdskap. ”Om jag mår bra är det lättare att vara snällare mot andra”.

SAMMANFATTNING Kapitel 3 – Från vad till hur

När vi har identifierat ”vad”, det vill säga vad utmaningarna är och vad vi behöver för att utvecklas, blir nästa steg ”hur”. Vi behöver gå från teori till praktik. Hur blir vi en attraktiv och hälsofrämjande arbetsgivare som levererar kvalitet i sanningens ögonblick? Hur blir vi en vis organisation som tar ansvar för och lever sitt lärande? Om vi vill ha förändring så behöver vi nya verktyg, beteenden och förhållningssätt på såväl individ-, team- som organisationsnivå.

Individnivå

Exempel på verktyg på individnivå:

- Relationskompetens – hur jag skapar goda och utvecklande relationer.
- Samtalskompetens – hur jag leder lärande och utvecklande samtal.
- Processledning – hur jag leder och förstår processer.
- Visdom – förmågan att bemöta komplexitet och osäkerhet och översätta etik till moral.

Team nivå

Exempel på verktyg på teamnivå:

- Ramar – frigörande regler, bemötanderegler, tydliggörande av uppdraget, mål.
- Mötesteknik – dialog, reflektion, lärandeloop.
- Lärandeplattformar – handledning, kollegial handledning, reflektion (reflex), handlingsplaner, bemötandeplaner.
- Problemdefinition – perspektivmedvetenhet för att kunna skapa gemensamma problemdefinitioner före lösningar och handling.

Organisationsnivå

Exempel på verktyg på organisationsnivå:

- Mötesplatser för lärande och processer som leder till utveckling.
- Mötesform för inkluderande dialog och reflektion.
- Insikt om parallellprocesser och organisatorisk påverkan.
- Problemdefinition görs gemensamt före val av lösning.

Organisationen lär genom att individer omsätter lärandet till stödjande rutiner och verksamhetsplaner när kunskapen är given. När lärandet inte är givet förs processer för att utveckla lärandet genom att implementera stödjande arbetssätt såsom dialog, reflektion

och reflektiva frågor. Dessa arbetssätt blir naturliga inslag i vardagen som skapar medvetenhet om att medarbetare behöver ett lärande klimat för att kunna utveckla lösningar tillsammans.

Den visa organisationen

För att bli en vis organisation behöver vi:

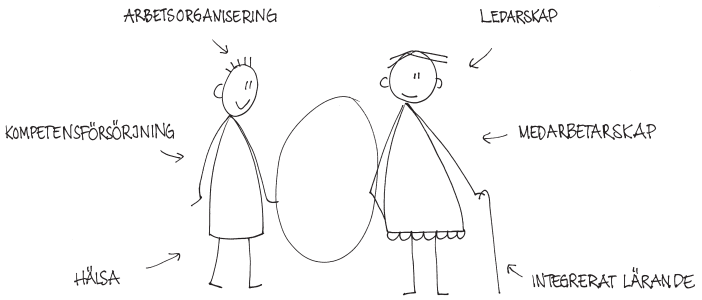
- hantera komplexitet i system
- inkludera etik och värdegrund
- tillitsorganisera och dela makt
- implementera stödjande strukturer och arbetssätt
- skapa perspektivmedvetenhet
- utveckla handlingsklokhet (kvalitet)
- utveckla det goda värdskapet

Att tillitsorganisera på alla nivåer inom organisationen sätter en kultur som får ett starkare fäste än om det enbart sker i enstaka arbetsgrupper. I tillitsorganiseringen arbetar vi utifrån medskapande processer med mötestekniker som stöd, utvecklar gruppers kommunikationsfärdigheter och ger insikter i fler perspektiv än enbart de egna. Det kan ses som en kunskapsspridning.

Sanningens ögonblick

När vi talar om sanningens ögonblick syftar vi på mötet mellan dem vi är till för och någon representant från vår organisation. I detta möte visar det sig om vi levererar våra tjänster enligt de förväntningar som finns på kvalitet i utförandet. Inom offentliga verksamheter styrs detta möte av såväl lagstiftning som de politiska ambitioner organisationen ska tolka och omsätta i praktiken och inom givna ramar.

Genom ett kontinuerligt lärande som leder till kvalitetsförbättringar ökar vår förmåga att leverera rätt tjänst i sanningens ögonblick. Det är flera faktorer som påverkar vår förmåga att leverera kvalitet. I vårt arbete har vi fokus på projektets sex utvecklingsområden. En viktig faktor som löper som en röd tråd genom arbetet är det som motiverar och ger mening i uppdraget och för verksamhetsutvecklingen framåt.



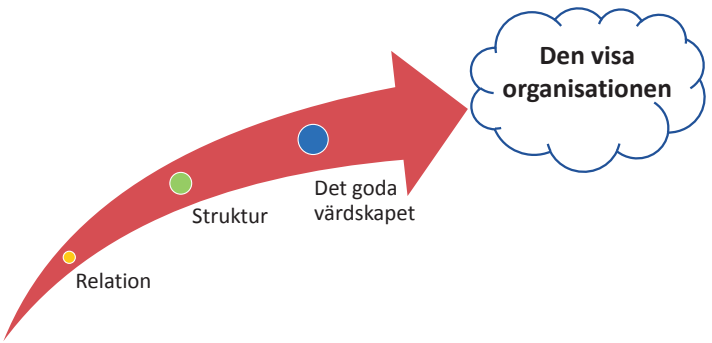
De sex utvecklingsområdena påverkar kvaliteten i sanningens ögonblick.

Tillsammans med särskilt boendes ledningsgrupp, har vi kommunicerat en strategisk vision om ”bästa platsen att åldras på”. I den visionen ligger vår ambition att stärka medarbetarens kunskaper och utveckla vårt arbetssätt. Verksamheternas respektive ledningsgrupper har därefter tagit till sig denna vision och anpassat den till sina förutsättningar. I nästa steg har varje verksamhet planerat för de insatser som behövs för att förverkliga visionen, utifrån befintliga resurser.

Genomförandet av Den visa organisationen i en verksamhet

En berättelse från Bäckebols äldreboende, ett av de sex äldreboenden som finns i stadsdelen Norra Hisingen:
Under tre år har arbetet med att implementera den visa organisationen på Bäckebols äldreboende pågått. Bäckebol är ett särskilt boende på Norra Hisingen med 74 lägenheter för personer som har demensdiagnos. På Bäckebol finns cirka 75 anställda samt två chefer och en administration bestående av en administratör och en metodutvecklare. En omsorgshandledare har tillkommit under resan.

Skapa mening och dela värld
Vi har identifierat tre viktiga steg i verksamheten för Bäckebols utvecklingsprocess, vilken utgår från samtliga sex målområden i Den visa organisationen, samt från grundstenarna i hur vi blir en vis organisation och utvecklar handlingsklokhet. En viktig del har varit tillitsorganisering, vilket vi kommer att fördjupa ytter-



ligare i kapitel 5 ”Modell för ett förändringsarbete mot en vis organisation”.

De två andra viktiga delarna i processen handlar om att skapa mening och dela värld. För att få människor engagerade behöver det utvecklingsarbete vi gör kännas meningsfullt. Allt vi utvecklar ska svara på de behov som finns för att kunna utföra det uppdrag verksamheten har. Det kan vara behov hos medarbetaren, hos vår kund eller behov för att få relationer att fungera. Vi måste ständigt ställa oss frågan om vårt utvecklingsarbete bidrar till en positiv skillnad i sanningens ögonblick. Detta säkerställer vi genom att redan från början involvera medarbetare. Genom att från start arbeta med delaktighet och inflytande börjar vi skapa en gemensam bild och ett gemensamt språk. Vi får en delad värld.

Relation
Att skapa tillitsfulla och trygga relationer, där vi är jämbördiga, lyssnar och respekterar varandra skapar en arbetsallians som är en grund för att lära och utveckla tillsammans. Det är också en trygghet i eventuella konflikter eller svårigheter vi kan hamna i. Grunden i en relation är vilket förhållningssätt jag har till andra människor. Att vara icke-dömande, se till potential och ha tillit till att vi löser saker tillsammans. Vi har lärt oss om emotionell reglering i möten, så att vi inte är reaktiva utan snarare tar ansvar för våra känslor, stannar kvar i relation, lyssnar och klarar att vara empatiska och professionella. Genom att i samtal inkludera reflektion ökar självkännedom och därmed kvaliteten i relationen.

På Bäckebol har vi tillsammans på planeringsdagar arbetat med att sätta ramar för prosociala attityder och beteenden. Vi har haft samtal kring hur vi påverkar varandra och vad som är viktigt för att få goda relationer. Medarbetarna har fått reflektera i grupper och ta fram regler för bemötande i arbetsgrupperna. Som chefer har vi arbetat med vårt förhållningssätt som leder till tillitsfulla relationer och trygghet i verksamheten. Det är ett förhållningssätt som behöver vara förankrat och integrerat i ledarens karaktär, och genomsyra alla möten och samtal med medarbetare. Vi har också varit tydliga med att vi som chefer är i tjänst till uppdraget och därmed också i tjänst till våra medarbetare. Det innebär att vårt arbete bland annat handlar om att lyssna och stödja verksamheten så att uppdraget kan utföras på bästa sätt. Att stödja verksamheten kan innebära att sortera frågor utifrån enkla, komplicerade eller komplexa problem (Se modellen Cynefin i kapitel 5. Utifrån vad vi ser fattar vi beslut om åtgärder, lärandeprocesser eller behov av exempelvis en ny mall som ger underlag för rutin eller arbetssätt.

Fokus på relation och det som ger meningsfullhet
- Trygghet och tillit
- Relationen medarbetare och chef
- Gemensam vision

Struktur

Nästa steg i utvecklingen har varit att till relation addera struktur. På Bäckebol har vi en ledningsgrupp med undersköterskor. Vi har tillsammans i ledningsgruppen utforskat ledningsgruppens uppdrag och arbetssätt. I den processen har vi utvecklat en tydlig mötesstruktur som vi nu arbetar efter. Det innefattar vad vi ska göra, hur vi ska göra det och hur flöden kring information ska se ut. Det har också växt fram en struktur kring hur vi utifrån vår vision sätter mål, implementerar och följer upp dem. I ledningsgruppen lyfter vi också frågor där vi behöver förändra, lära och fatta beslut. Vi utvecklar förmågan att vrida och vända på olika perspektiv och värderingar för att hitta en gemensam problemdefinition. Utifrån de mål vi satt i ledningsgruppen har vi med hjälp av en arbetsgrupp och vår metodutvecklare tagit fram lathundar, mallar, och en enhetlig struktur i huset för kontor, pärmar, arbetssätt etcetera. Vi har ett pågående utforskande kring resursfördelning av personalplanering i huset, och samverkan mellan våra sex olika enheter. Ett material har tagits fram till anställda om vad som ingår i uppdraget, våra regler, ramar och vår vision.

När det gäller lärande har vi startat handledningsgrupper. I utmanande situationer med dem vi är till för arbetar vi strukturerat med bemötande- och handlingsplaner. Ett nästa steg på vägen där vi är i lärande är hur vi ytterligare kan stärka alliansen med anhöriga. Idag erbjuder vi anhörigsamtal vid inflyttning. Vi har omstrukturerat och utökat team-möten och samarbete med sjuksköterskor.

Fokus på struktur och tydlighet

- Verksamhetens ramar, policy och förhållningssätt
- Stödjande strukturer (frigörande regler)
- Mål
- Arbetsorganisering (tillitsorganisera)
- Det goda värdskapet

Det tredje steget vi adderat är det goda värdskapet. Det är en förstärkning av hur vi lever våra prosociala attityder och beteenden, och skapar en välkomnande och inkluderande kultur för alla som har kontakt med, bor på eller arbetar på Bäckebol. Det ska finnas information, man ska få hjälp, man ska bli vänligt bemött och känna sig viktig när man kommer i kontakt med verksamheten. Värdskapet innebär att de val vi gör och de beslut som vi fattar övervägs utifrån en balans i gynnandet av både individen, uppdraget, helheten och vår gemensamma framtid.

Fokus på det goda värdskapet

- synliggöra vilka vi vill vara
- tydlig information om verksamheten
- bilda team och gemenskap
- bli ett vi, att vara kollegial

Tillitsorganisering på Bäckebol
I linjeverksamheten på äldreboendet Bäckebol har vi ändrat arbetsorganisering och arbetsform tillsammans med vår personal. Vi har implementerat det vi kallar för tillitsorganisering genom att bilda ledningsgrupp med medarbetare. Dessa medarbetare har ett samordningsuppdrag inom olika tematiska ansvarsområden såsom hygien, social dokumentation, schemaplanering etcetera. Ledningsgruppen har månatliga möten där dialog förs kring verksamhetsnära frågor. I större frågor sätter vi även ihop arbetsgrupper för genomförande som ledningsgruppen fattat beslut om. Exempelvis sammanslagning av arbetsgrupper och ett annat var framtagning av gemensamma rutiner på arbetsplatsen.

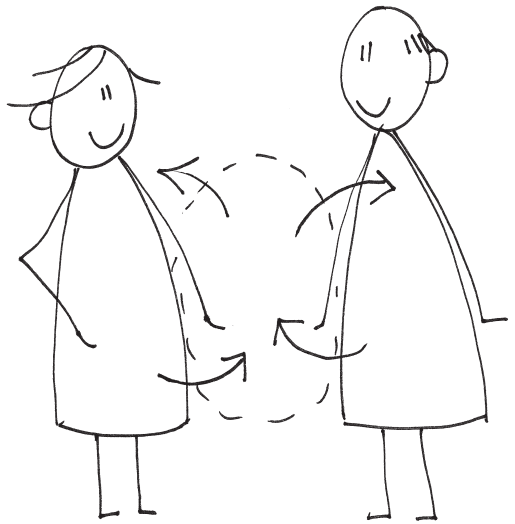
Ledningsgruppen har möjlighet att delta i processer i frågor som vi har möjlighet att påverka utifrån vårt uppdrag. I ledningsgruppen synliggör och delar vi varandras perspektiv utifrån ledningens och medarbetarens uppdrag.

Resultat på individuell nivå
- känsla för helhet
- mening
- tillit
- hälsa

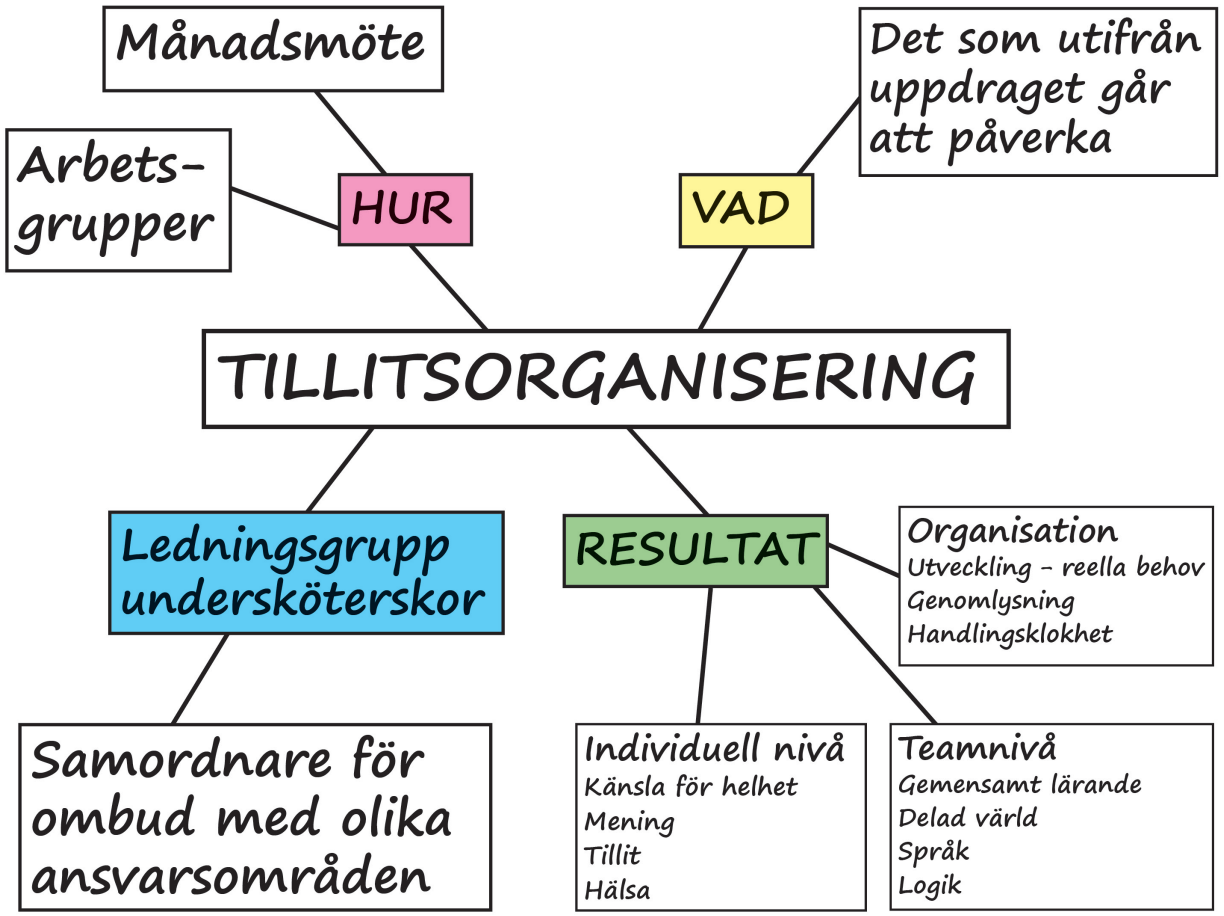
Resultat på teamnivå
- ett gemensamt lärande
- får en delad värld
- ett gemensamt språk
- logik

Resultat på verksamhetsnivå
- vi får en utveckling utifrån reella behov
- en genomlysning av verksamheten
- och utvecklar handlingsklokhet

Den visa organisationen
Vi ser detta arbete som vägen till den visa organisationen. Vi kommer aldrig att bli klara, det är ett ständigt vässande, lyssnande och reflekterande. I den visa organisationen visar vi omtanke om varandra, vi är engagerade, lojala och stolta över det fina arbete som varje dag utförs. Vi tränar på att omvända rätt och fel och misslyckande till reflektion och lärande. Det finns en lojalitet till uppdraget. Framför oss ser vi att vi har lagt en grund till visdom som stärker vår förmåga att addera och utföra kvalitet i sanningens ögonblick. Vi visar omtanke om dem vi möter.



Vi investerar i våra mellanmänskliga relationer så att vi hanterar förändringen bättre när den kommer.


Månadsmöte
Arbets-grupper
HUR
Det som utifrån uppdraget går att påverka
VAD
TILLITSORGANISERING
Ledningsgrupp undersköterskor
Samordnare för ombud med olika ansvarsområden
RESULTAT
Organisation
Utveckling – reella behov
Genomlysning
Handlingsklokhet
Individuell nivå
Känsla för helhet
Mening
Tillit
Hälsa
Teamnivå
Gemensamt lärande
Delad värld
Språk
Logik

Fokus i den visa organisationen:

- det som leder till handlingsklokhet
- lärande
- omtanke
- lojalitet
- engagemang
- kvalitet
- se helheten

Ledarskapets och organisationens påverkan på sanningens ögonblick

Offentliga sektorn har i uppgift att säkerställa att verksamheten värnar om att följa offentlighetens etik och lagstiftning. Merparten av det arbete som sker i sektorn är ensamarbete som vi behöver kunna följa upp och kontrollera huruvida vi levererat det som förväntas av oss. Svårigheten är att skapa ett öppet och transparent klimat så att vi kan ta del av och påverka kvaliteten i utförandet. Ledningen, som består av såväl ett ledarskap som styrning, behöver stödja det klimat vi behöver för att skapa och bibehålla öppenheten. I en kultur som orsakar oro och rädslor och där man riskerar bestraffning för ett misslyckande, undviker man att ta initiativ och att vara öppen.

Vi vill skapa en kultur som gör att medarbetare känner trygghet att dela kunskap och information, där ett misstag är en möjlighet till lärande. För ett lärande klimat behövs ett ledarskap som utvecklar medarbetares förmåga till samarbete och öppenhet att dela sitt lärande även när det är utmanande. Verksamhetsplaner, budget och mål behöver utformas på ett sätt som skapar motivation och engagemang. Vi behöver komplettera prestationsmål med utvecklingsmål. Ett utvecklingsmål sätter fokus på vad framtiden kommer att efterfråga. Det är även ett verktyg för att möta de komplexa utmaningar som kräver ett mer processorienterat arbetssätt. Utvecklingsmål menar vi engagerar och motiverar på ett sätt som ger mening och riktning samt stimulerar till samarbete. Attityden som utvecklas är nyfikenhet på andras situation och en vilja att stödja, hjälpa och främja det goda mötet.

KÄNNA: Trygghet och tillit, omtanke, lojalitet och engagemang samt alliansen mellan medarbetare och chef.

VETA: Verksamhetens ramar, policy och förhållningssätt, stödjande strukturer (frigörande regler), gemensam vision och mål samt förstå och se helheten.

GÖRA: Fokus på det goda värdskapet, bli ett vi, att vara kollegial och bilda team och gemenskap. Vi skapar en arbetsorganisering enligt tillitsorganiseringen, vi lever den gemensamma visionen och synliggör vilka vi vill vara. Vi är lyhörda, har dialog och reflekterar tillsammans. Vi arbetar kontinuerligt med vårt lärande för att skapa det som leder till handlingsklokhet och kvalitet.

SAMMANFATTNING Kapitel 4 – Sanningens ögonblick

När vi talar om sanningens ögonblick syftar vi på mötet mellan dem vi är till för och någon personal från vår organisation. I detta möte visar det sig om vi levererar våra tjänster enligt de förväntningar som finns på kvalitet i utförandet. Sex utvecklingsområden påverkar kvaliteten i sanningens ögonblick:

• Ledarskap • Medarbetarskap • Arbetsorganisering
• Integrerat lärande • Kompetensförsörjning • Hälsa

Några kompletterande steg i utvecklingen mot en vis organisation och handlingsklokhet:

1. **Skapa mening och dela värld**
   Skapa mening genom en gemensam vision och ett gemensamt språk. Vi får en delad värld.

2. **Relation**
   Att skapa tillitsfulla och trygga relationer. Fokus på relation och det som ger meningsfullhet: Trygghet och tillit, alliansen medarbetare och chef samt en gemensam vision

3. **Struktur**
   Nästa steg i utvecklingen har varit att till relation addera struktur. Fokus på struktur och tydlighet: Verksamhetens ramar, policy och förhållningssätt, stödjande strukturer (frigörande regler) och lathundar, mallar, för en enhetlig struktur i huset samt mål och arbetsorganisering (tillitsorganisera)

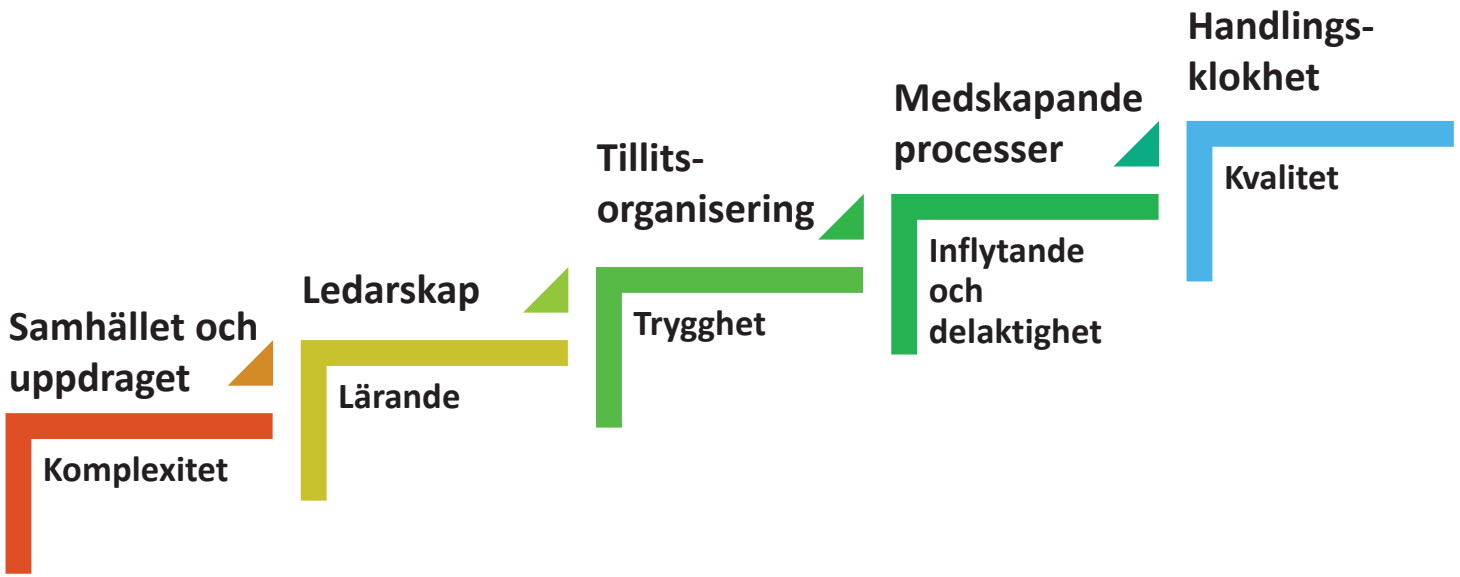
4. **Det goda värdskapet**
   Det är en förstärkning av hur vi lever våra prosociala attityder och beteenden, och skapar en välkomnande och inkluderande kultur för alla som har kontakt med vår verksamhet. Fokus på det goda värdskapet; synliggöra vilka vi vill vara, tydlig information om verksamheten, bilda team och gemenskap samt bli ett vi, att vara kollegial.

5. **Den visa organisationen**
   Vi investerar i våra mellanmänskliga relationer så att vi hanterar förändringar och utmaningar bättre. Fokus på det som leder till handlingsklokhet, lärande, omtanke, lojalitet, engagemang, kvalitet och se helheten.

6. **Ledarskapets och organisationens påverkan på sanningens ögonblick**
   Skapa ett öppet och transparent klimat och en kultur som gör att medarbetare känner trygghet att dela kunskap och information, där ett misstag är en möjlighet till lärande. Ledarskap utvecklar medarbetares förmåga till samarbete och öppenhet att dela sitt lärande.

Modell för ett förändringsarbete mot en vis organisation

Trappan är en modell för förändringsarbete och ett metodiskt arbete vars olika delar kan utvecklas parallellt med varandra. Trappstegen är beroende av respektive trappstegs utvecklingsprocess. Hur vi väljer att betrakta och förhålla oss till en nivå kommer att påverka hur vi hanterar en annan nivå. Det ger förutsättningar för hur vi kan utvecklas mot en vis organisation där team är mer självorganiserande och medarbetare handlingskloka. Med handlingsklokhet menar vi att kunna agera enligt visdomens komponenter i praktiken, se kapitel 1, Visdom i en komplex värld.



Källa: Rüddi Porsgaard, Den visa organisationens utvecklingstrappa

Samhället, uppdraget och det komplexa

Våra verksamheter speglar samhället vi lever i. De utmaningar vi ser i samhället ser vi också i vårt dagliga arbete. Förändringstakten är hög och aspekter som rätten till valfrihet, digitalisering och det mångkulturella samhället påverkar. Parallellt ökar tillgången till information och kunskap vilket leder till att medborgaren i högre grad förväntar sig delaktighet i de beslut som påverkar den enskilde. I det första trappsteget som handlar om komplexitet utgår vi från samhällets ökade ambitioner och krav på omsorgens uppdrag. Komplexiteten ökar när vi har fler aktörer. Det blir ett ökat förändringstryck i systemet att anpassa kompetenser, arbetssätt och organisering för att klara uppdraget utifrån resurser, kvalitetskrav och lagstiftning. Parallellt ökar också transparensen i våra verksamheter. Våra brister blir offentligt synliga. Förväntningar och ambitioner motsvarar inte alltid de resurser som tilldelas vårt uppdrag. Tolkningar och bristande förståelse för uppdragets natur och komplexitet samt begränsade resurser leder till situationer som utmanar synen på äldreomsorgen.

Den politiska ambitionen är att demokratiprocesser i det lokala samhället ska öka och att mänskliga rättigheter ska respekteras.[10] Samhället ställer dessa krav på oss. Vi behöver vara öppna för att förändra våra perspektiv kring medborgarens inflytande och delaktighet i våra arbetsprocesser. Det är flera led mellan det politiska beslutsfattandet och omsorgen om de äldre. Budskap i ambitioner, tolkningar av mål, ramar och lagstiftning ska kommuniceras in i organisationens alla led. Vi behöver tillgång till fler kunskapsfält och det ställs krav på att vi agerar snabbare i våra beslut. Hierarkiska system har svårt att vara snabba när beslut måste gå linjevägen. Förändrade krav ställs därmed också på styrning och ledning. Dave Snowden beskriver komplexiteten i modellen Cynefin, se bild nästa uppslag.

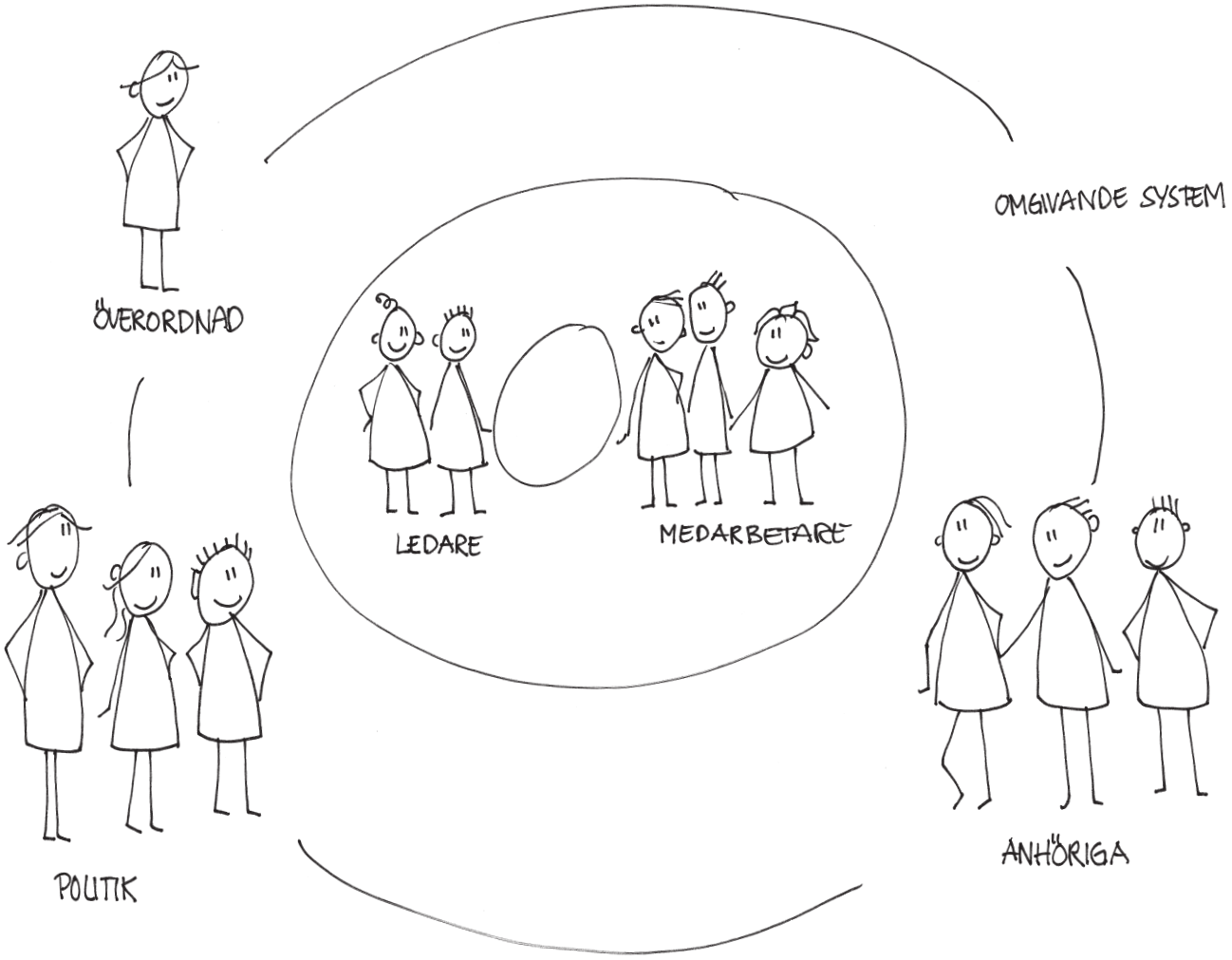
Traditionellt har våra organisationer inriktat sig på att arbeta i det högra fältet i modellen Cynefin genom regelverk, ramar, policyer, expertkunnande och god praxis. Idag märker vi att allt fler av våra uppdrag befinner sig i det vänstra övre fältet, det komplexa hörnet. För att hitta hållbara lösningar på de utmaningar vi ställs inför, behöver vi samverka med dem som berörs av det aktuella problemet eller situationen. Först då kan vi skapa en gemensam problemdefinition. Med en gemensam syn på problemet ökar chansen för en mer bestående lösning eller ett förändrat och mer effektivt arbetssätt. Det här ställer nya krav på förmågan att leda processer och skapa trygghet i ovisshet, det vill säga, att inte i förväg veta svaren men ändå känna trygghet i att vi kommer att hitta dessa tillsammans.

Philip Runsten har i boken Kunskapsintegration beskrivit hur ökad komplexitet innebär att organisationer blir alltmer ostyrbara uppifrån och därför behöver förlita sig mer på förmågan hos mindre självstyrande grupper. När vi förbättrar samarbetet och bättre utnyttjar gruppens tillgängliga kunskap ökar vi vår kollektiva intelligens.[11]

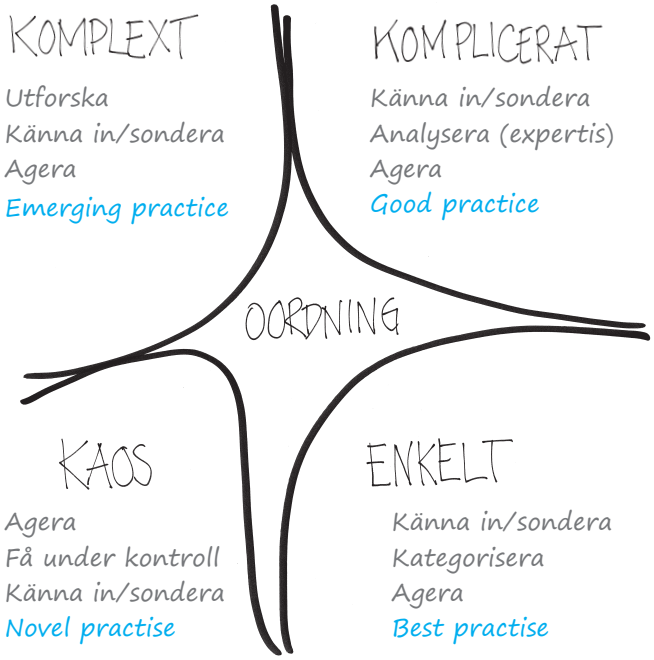
De komplexa frågeställningarna ställer krav på organisationens

10 Framgår bland annat i regeringens budgetproposition för 2018 och i budgeten för Norra Hisingen 2018.

11 Philip Runsten och Andreas Werr (2016): Kunskapsintegration. Om kollektiv intelligens i organisationer.



Många aktörer som är i interaktion med omsorgens arbetsplatser.



Cynefin framework. Källa: Dave Snowden.

medlemmar att lära av varandra och att skapa en kultur som stimulerar lärande. Det innebär att interna processer för lärande behöver spridas, implementeras och införlivas (bli en del av strukturen och ett vedertaget arbetssätt).

När vi utbildar ledare i att hålla processer genom att vara medskapande krävs att ledaren kan vara trygg med ovissheten i vart processen tar oss. Vi brukar säga att ledaren ska luta sig mot och lita till processen. Utgår vi från uppdraget, dess ramar och den kunskap som ska guida oss, så kommer vi att komma fram till resultat som troligtvis är bättre när vi är fler som delar kunskap. Lägg till denna tanke till Cynefin-modellen här intill och se att när vi arbetar i komplexitet som ibland kan angränsa till kaos, behöver vi vara trygga i osäkerheten och ha tillit till att processen leder oss.

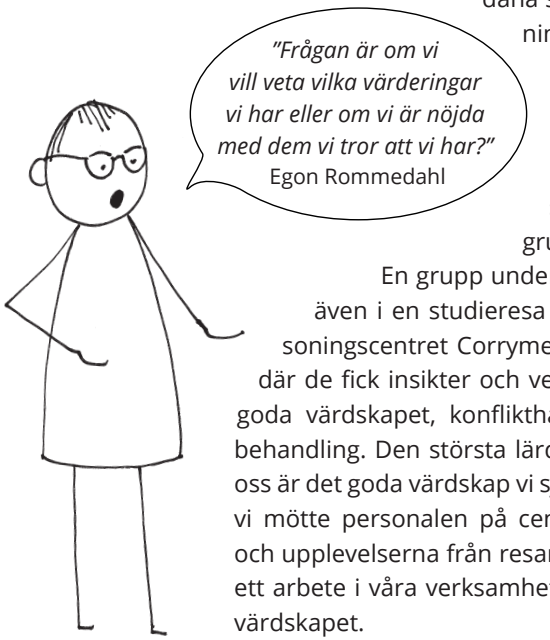
Vid kaos behöver vi istället stoppa processen och sortera problemen utifrån vad vi direkt kan påverka och kontrollera och vad vi behöver ta vidare till process. Ibland hittar vi lösningar via standardiserade mallar och rutiner vilket kan ses som enkelt lösta problem. Ibland behöver vi inhämta råd och kunskap från experter som instruerar oss i hur vi löser ett problem eller en situation. I det komplexa hörnet fungerar inte kontroll på samma sätt då problemet kan omfatta många olika intressenter med olika viljor, behov och perspektiv som är motstridiga. Det kräver andra insatser för att lösa problemet genom att i en process få olika intressenter att medverka i problemdefinitionen för att sen utveckla lösningar.

Omsätta etik till moral

Målet är att få medarbetare att ta egna initiativ och beslut när situationer kräver det. Vi ser hellre att medarbetare agerar med de bästa intentioner än att de avstår av rädsla för att göra fel eller få kritik. Många av de situationer som uppstår i vardagens arbete kan orsaka målkonflikter eller etiska dilemman. I dessa situationer behöver vi oftast kunna agera direkt. Det finns inte alltid tid att fråga experten eller invänta chefen. Vi behöver kunna dela ansvaret och utgå från att vi har rätt kunskaper och förutsättningar för att göra vårt bästa med de bästa intentionerna. Det krävs reflektionsförmåga, trygghet och mod att hantera etiska dilemman och andra målkonflikter som sätter våra värderingar på prov. Medarbetare behöver få träning

i att reflektera och resonera tillsammans kring hur vi kommer fram till en lösning utifrån den kunskap vi har tillgänglig och med den tid vi har till vårt förfogande. Träningen sker när vi löser komplexa problem i vardagen. Det gör vi genom reflektion och utvecklar ett komplext tänkande. Medarbetarna kan vara proaktiva, exempelvis genom att göra handlingsplaner och bemötandeplaner. Vi kan vara reflekterande i stunden samt ha reflektion i efterhand för att öka lärandet.

Under projektperioden har våra medarbetare fått tillgång till många olika kompetensinsatser för att öka relationskompetensen. Syftet med insatserna har varit att öka förmågan att lösa konfliktsituationer, etiska dilemman och öka medvetenheten om diskriminerande handlingar och att undvika att hamna i sådana situationer. Utbildningsinsatserna har varit mötes- och samtalsteknik, reflektionsmetodik, motiverande samtal, värdegrund och etikfrågor.



En grupp undersköterskor deltog även i en studieresa till freds- och försoningscentret Corrymeela på Nordirland där de fick insikter och verktyg rörande det goda värdskapet, konflikthantering och likabehandling. Den största lärdomen vi tog med oss är det goda värdskap vi själva upplevde när vi mötte personalen på centret. Lärdomarna och upplevelserna från resan har inspirerat till ett arbete i våra verksamheter kring det goda värdskapet.

Den visa organisationen på erfarenhetsutbyte med freds- och försoningscentret på Corrymeela, augusti 2017.

Normkritik och icke-diskriminering har vävts in i samtliga medarbetarinsatser. Framförallt genom de workshopar och insatser som handlat om värdegrund, etik och förhållningssätt har kunskaperna ökat och nya insikter och färdigheter stärkts.

Egon Rommedahl, teolog, psykoterapeut och handledare som har genomfört utbildningar och handledning kring etikfrågor, menar följande: "Det har varit tydligt att många grupper jag mött håller på att omdefiniera sitt uppdrag. De går allt mera till ett förhållningssätt där de reflekterar över hur vi får våra hyresgäster på äldreboenden att få liv i livet så länge som det är möjligt. Det blir en skillnad mellan de medarbetare som vill leva i lärandet och de medarbetare som tror att de vet hur arbetet går till. Varje ny boende som flyttar in är en resa in i nya

kunskaper, nya berättelser och nya förhållningssätt, vilket leder till att alla grupper ständigt är under förändring". Egon säger vidare att han har observerat hur personalens medvetenhet ökat om hur viktigt det är att reflektera kring etik för att se sig själv, sina beteenden och sitt bemötande. Medvetenheten leder till valmöjligheter. Mitt beteende kan jag välja att ändra och då kommer det att leda till olika reaktioner. Det leder också till att jag går från regler till moral, vilket ökar det egna ansvaret. Jag kan påverka mer än jag tror hur mötet med en annan person blir.

Hur hanterar vi agerande som är i gråzonen inom organisationen?

Ett av verktygen för såväl medarbetare som ledare för att komma vidare är att öka sin självkännedom. Hur vi ser på oss själva kommer att prägla hur vi ser på andra människor vi möter.

Ledarskap med fokus på lärande

En viktig uppgift för ledarskapet och organisationen blir att skapa ett lärande klimat. Ledarens syn på sitt uppdrag och bemötande i utmanande situationer påverkar kulturen. Organisationens ledare behöver ha ett tydligt fokus på lärande och kommunicera att det är viktigare att vara i lärandet än att vara lärd.

Uppdragets ökade komplexitet kräver något nytt av oss som ledare. En lösning passar inte i alla situationer. Vad ska vi göra när manualer, policyer och riktlinjer inte löser utmaningarna vi ställs inför? Vi anser att en del av lösningen ligger i att addera lärandeprocesser för att möta de komplexa frågorna. Behovet är att få tillgång till den outnyttjade potential som finns i våra team. Vår intention är att utveckla en lärande organisation som skapar handlingsklokhet ute i linjen. Det innebär att vi skapar en tillitsfull kultur där vi kan vara trygga i ovisshet. Vi litar på processer, har tillit till varandras kompetenser och arbetar med dialog och reflektion för att komma fram till beslut. Beslut baseras på kunskap och utgår från uppdraget och dess ramar.

När ledare har ett coachande förhållningssätt och bjuder in till dialog och reflektion med inställningen att vi är i ett lärande formas en kultur som stödjer utveckling och ger god arbetsmiljö. Vad vi noterat är att ett metodiskt införande av dialog och reflektion utvecklar och stärker arbetslagens lyhördhet och kommunikation. Det tror vi leder till färre konflikter och möjliggör ökad självständighet i teamen. Detta har vi inte kunnat mäta under projektperioden men flera chefer har uttryckt att arbetslagen har utvecklat sin kommunikation och samarbetsförmåga.

”Efter fyrtio års intensiv forskning om inlärning i skolan, både i USA och utomlands, är min viktigaste slutsats att nästan alla människor kan lära sig det som vem som helst i världen kan lära sig – om de får lämpliga förutsättningar för lärande”

Benjamin Bloom, amerikansk psykolog med inriktning på pedagogik

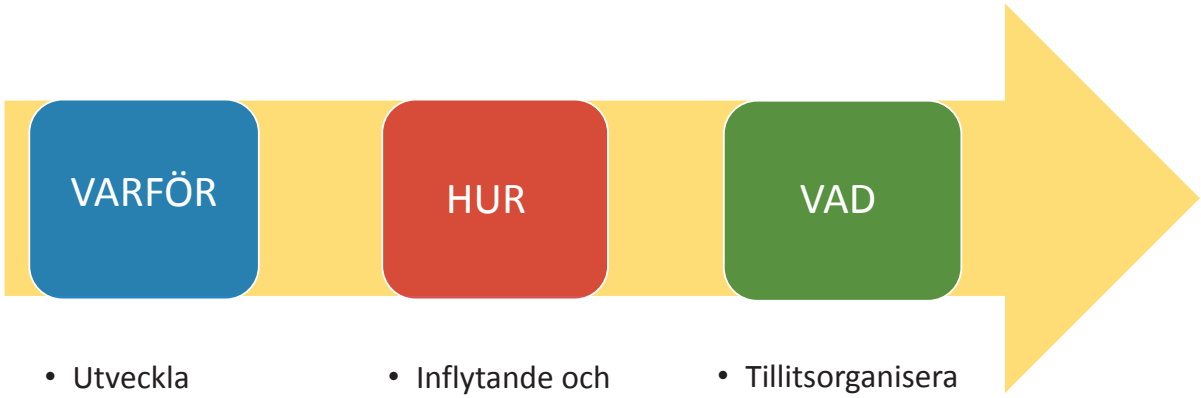
Det ledarskap vi efterfrågar är ett ledarskap som utöver lärandeprocesser sätter tydliga ramar och definierar handlingsutrymme. Innanför handlingsutrymmet ges medarbetaren tillit att fatta beslut utifrån sitt uppdrag, ramar och kunskap. Det är en förutsättning för att tillit ska utvecklas och möjliggör självorganisering. Vi får tillgång till medarbetarnas fulla potential när de utifrån mål och uppdrag kan samordna, samarbeta och utföra arbetet självständigt. Tydliga ramar och handlingsutrymme är ett verktyg för empowerment och frigör medarbetarnas drivkrafter i rätt riktning.

Varför ledarskap?

Organisationen behöver välja ett ledarideal som motsvarar ledarens förväntade uppdrag och resultat. Vi menar att uppdraget är att utveckla medarbetare och skapa värde i ”sanningens ögonblick”, utifrån befintliga resurser. Det ska leda till kvalitetsförbättringar i alla möten mellan medarbetare och brukare samt anhöriga. När organisationen tar ett aktivt beslut om syftet med vad ledarskapet ska utföra kan handlingar och arbetssätt utformas utifrån detta. Det ger effektivare arbetssätt för att stödja verksamhetens utveckling mot önskade resultat i praktiken. Syftet och ”HUR” ledarskapet utövas påverkar medarbetares känslor, engagemang, drivkrafter och motivation. Stödjande strukturer som tillitsorganisering (se tredje trappsteget) och nya arbetssätt som stärker syftet kan ge kraft att skapa en hållbar och långsiktig effekt i arbetsmiljön.

I en vis organisation skapar ledare de goda relationerna genom sättet de uppträder på. Ledaren ska vara en förebild som utgår från humanistiska värderingar. Det är ett hållbart ledarskap som tar hänsyn till mänskliga behov och som kan skapa långsiktig framgång för organisationer.

Bilden på nästa sida beskriver en ledarfilosofi som leder till självständighet och handlingsklokhet. Modellen beskriver syftet med ledarskap som är utgångspunkt för hur och vad vi gör som ledare. Om ledarens främsta uppgift är att utveckla sina medarbetare behöver ”hur” och ”vad” beskriva arbetssätt som leder till handlingsklokhet. Ett ledarskap som kommunicerar och utgår ifrån rubrikerna ”varför” och ”hur” väcker känslor, engagemang och motivation. Arbetssättet under rubriken ”vad” ska vara kongruent med de intentioner som vi beskriver att ledarskapet ska utgå ifrån och tala till vårt förnuft, fakta och förståelse. Under ”vad” beskriver vi det vi gör tillsammans såsom att tillitsorganisera, ha dialog och reflektion samt medskapande processer i verksamhetsnära beslut. Vi samverkar och samarbetar och vi har ett lärande tillsammans. Syftet med ledarskapet manifesteras i vad vi gör och hur det påverkar medarbetarna.



5

Det finns ett samband mellan hur ledarskapet utövas och teamets handlingskraft. Medvetna beteenden och bemötanden ska leda till att skapa trygghet inom organisationen. Tryggheten uppstår när vi visar att vi har en god vilja att stödja varandra i lärandet på individ-, team- och organisationsnivå.

Bilden på nästa uppslag beskriver sambandet mellan ledarens trygghet att vara i visshet eller ovisshet och hur det påverkar medarbetarna. Ett auktoritärt ledarskap riskerar att skapa grupper som är passiva och rädda att göra fel. Gruppen blir händelsestyrd, reaktiv och utvecklar svårlösta konflikter eller andra oönskade beteenden. Med ett auktoritärt ledarskap syftar vi på ledarskap som arbetar med lydnad, straff och belöning, talar till medarbetare inte med samt styr genom instruktioner och direktiv.

I en period av kaos kan vi lockas till det auktoritära som signalerar trygghet och säkerhet vid kaos och kan därför uppnå goda resultat på kort sikt. Har vi andra ambitioner med ledarskapet såsom att skapa ökad initiativkraft, empowerment, förmåga att självorganisera i team samt arbeta tvärprofessionellt, behövs andra färdigheter såsom relationsskapande och processerorienterat arbetssätt.

Vi anser att en viktig förmåga hos ledaren är att vara trygg i ovisshet i processer och situationer. En ledare som är trygg i ovisshet utvecklar sina team att bli mer ansvarskännande och självorganiserande. En ledare som är trygg kan släppa kontrollen och lyssna in fler perspektiv från teamet. Det leder till att teamet får en bekräftelse som utvecklar självkänsla och självförtroende. Det får större insikt om övergripande perspektiv och utvecklar sitt komplexa tänkande. Gruppen blir mer kreativ, självorganiserande, lärande och handlingsklok. Det kan ta tid att bygga relationer och få en så kallad ”röd grupp” att utvecklas och få de förmågor och egenskaper som en ”grön grupp” kännetecknas av. Det tar en bråkdel av den tiden det tar att bygga upp en grupp att få den att förändra sina beteenden till att bli en ”röd grupp” igen.

Att leda genom tillit

Forskning visar att ett ledarskap med coachande förhållningssätt, där ledare uppträder med en positiv attityd, efterlever goda värderingar och skapar delaktighet, är effektivt. Vi menar att därför bör ett coachande förhållningssätt vara en grund i det medskapande ledarskapet. Ledarens arbetssätt behöver vara tillitsbaserat och skapa inflytande och delaktighet. I delaktighetsprocesser är reflektion och dialog centralt och stöds av formella strukturer när vi skapar tillitsorganisering, exempelvis ledningsgrupper i verksamhetens linjeorganisation.

Syftet med det tillitsbaserade och medskapande ledarskapet är att utveckla en kultur för samarbete, lärande, effektivitet och som främjar hälsa. Idag kännetecknas många organisationer av att de är slimmade med ett minimum av personal för att sköta uppgifter. Antal medarbetare per chef är många inom omsorgen. Ledaren har allt mindre tid för ledarskap eftersom allt fler administrativa uppgifter läggs på ledaren samtidigt som det administrativa stödet är begränsat. Medarbetarna förväntas vara mer självständiga samtidigt som ledarskap i organisationer riskerar ske genom metoder som skapar passivitet hos medarbetare. Till exempel detaljstyrs och kontrolleras medarbetare med krav på detaljerad uppföljning av resultat. Gruppen förväntas vara ansvarig för att utföra arbetsuppgifter och medverka i förändringar samtidigt som ledarskapet inte alltid hinner eller har resurser för att arbeta med utveckling av gruppens ansvar.

Medskapande ledarskap och tillitsbaserat ledarskap är nya trendord med gott syfte. För att dessa ords intentioner ska bli verklighet så menar vi att ledarskap behöver fokusera på att utveckla medarbetare på ett sätt som leder till ökad

självständighet och ansvarskänsla. Det bygger på en kultur som ger medarbetare stärkt självkänsla och tillit till processer så att samarbete och samverkan blir effektivt. Vi sätter nya okonventionella strukturer och arbetsorganisering baseras på tillit samt mod och vilja att dela makt. Kritik som förs mot det tillitsbaserade ledarskapet handlar om risken att ge medarbetare för stort ansvar i förhållandet till deras förutsättningar.

Arbetsgrupper som saknar kompetens och eller andra förutsättningar får svårigheter i att hantera ökade krav i uppdrag som är komplexa. Uppdragen kräver att arbetsgrupper hanterar konflikter, mötesteknik, kommunikation men även får ett

TEAM	INDIVID	LEDARE	STYRNING
Självorganiserande Handlingskloka Tillits- och ansvarsfulla	Trygg i ovisshet	Medlare Pedagog	Riktning Utvecklingsmål
Gemenskap ”Good enough” Trivsel	Trygg i visshet	Tillsammans	Mätbara resultat Prestationsmål
Reaktiva Passiva Dolda agendor Tiger och lider	Otrygg i ovisshet	Chefen (auktoritär)	Detalj

Att skapa effektiva team. Modifierad utifrån källa: Marie Gustavsson, UL-utbildare hos Malino Utveckling AB, och perspektiv från Susan Wheelan.

uttalat handlingsutrymme och tid att utföra uppdragen. Vid förändringsarbete behöver vi göra rätt saker i rätt ordning. Våra medarbetare behöver få en tid att vänja sig vid nya arbetssätt och bli erbjudna stödjande kunskapsinsatser.

Mod att dela makt

I en alltmer komplex och föränderlig värld är överblick och kontroll inte längre möjlig i samma omfattning som tidigare. Värderingar, motivation, förtroende och tillit är alltmer centrala begrepp och det personliga tjänande ledarskapet blir en grund för framgångsrikt ledarskap. Slutsatsen är att det medskapande ledarskapet inte bara är tillitsbaserat utan också verkar för en tillitsorganisering där makt flyttas till dem som verkar i sanningens ögonblick och därmed ges det handlingsutrymme de behöver för att skapa högre kvalitet och mening.

Praktiskt kan detta innebära att vi formar en organisation där vi bildar lokala ledningsgrupper så att medarbetare är inbjudna i verksamhetens beslutsprocesser. Det kan även vara att vi differentierar och delegerar arbetsuppgifter som tidigare legat på ledarskapet, vilket skapar nya karriärmöjligheter inom verksamheten. Det kan också ses som en belastning om arbetsuppgifter flyttas ut i organisationen utan att resurser följer med, vilket indirekt begränsar möjligheten till delaktighet. Vill vi införa tillitsorganisering så behöver vi se över de beslut vi tar som förändrar linjens uppdrag och ansvar kopplat till resurser. Makten i det operativa rummet behöver formaliseras och kopplas till resurs. När detta är utfört ser vi att medarbetarna upplever ökad trygghet och tillit. När dessa processer börjar bli ett arbetssätt i vardagen minskar behov av att påverka genom informell maktutövning, där val och beslut riskerar baseras på egen inre agenda. Det gäller både för medarbetare och för ledare. Destruktiva beteendemönster kan ses som symptom på maktlöshet och uppgivenhet, att inte bli förstådd eller kunna påverka.

Vår förmåga att utföra arbetsuppgifter påverkas av många faktorer som vi inte alltid är medvetna om. Om vi ökar vår förmåga att bli medvetna om och förstå gruppdynamik kan vi i högre grad öka möjligheterna till delaktighet. Grupper som har utvecklat sin förmåga att kommunicera klarar att hantera olika uppfattningar och meningsskiljaktigheter. De kan på ett konstruktivt sätt framföra både krav och idéer.

På grund av gruppers komplexa sammanhang av uppdrag, frågeställningar och omgivande system, får samarbete och nätverksbyggande allt större betydelse för att hantera ökad makt. Det vill säga att kunna använda och lyssna till varandra för att nyttja systemets samlade kunskaper.

Samtidigt som krav förändras på grund av komplexitet har tidspress blivit en mer central faktor som kan bidra till att vi blir händelsestyrda. Utifrån de förutsättningarna är det en strategisk framgångsfaktor att ge arbetsgrupper möjlighet till handlingsutrymme så att tidsfaktorn inte orsakar kvalitetsförluster. Eftersom hierarkiska system är tidskrävande har de mer decentraliserade organisationerna blivit allt mer ändamålsenliga. Om ansvaret finns närmare det vi kallar för sanningens ögonblick kan arbetsgrupper vara mer lyhörda för det som efterfrågas och lösa det eller föra det vidare i organisationen om det ställer krav på större åtgärder och förändringar.

Vi ställer allt högre krav på att medarbetare ska vara flexibla så att de kan hantera förändringar effektivt. Vi vill att de tar ansvar för prestationer för att nå uppställda mål och att de har en hög kvalitetsmedvetenhet. Vi vill också att de ska kunna samarbeta

eller samverka i mångkulturella sammanhang och i tvärprofessionella arbetslag. Det ställer krav på förmåga att vara interprofessionell och det ställer nya krav på organisationens förmåga att ta in och tillgodogöra sig ny kunskap och använda sina erfarenheter för att korrigera sådant som inte fungerar.

Genom att förflytta makt till våra medarbetare ger vi dem handlingsutrymme att fatta kloka beslut utifrån det kollektiva kunnandet. Ledaren stödjer processer för samverkan, relationer och nyttjande av gruppens samlade potential. Det ger verksamheten en hävstångseffekt i kvalitetsarbetet när teamet utvecklar sin handlingsklokhet.

Tillitsorganisering för ökad trygghet

De allra flesta människor vill känna sig betydelsefulla för verksamheten, bidra och vara en del av ett meningsfullt sammanhang. Chefer som delar ut order och uppträder auktoritärt riskerar att få passiva medarbetare som undviker att agera om risken är att göra fel eller misstag. Ingen vill bara lyda order och i detalj bli tillsagd vad som ska göras. Med kunskap om ramar, utmaningar och möjligheter kan medarbetare bidra med planering, idéer och egna initiativ. På det sättet väcks den inre motivationen och därmed den egna viljan att driva arbete framåt, tänka ”utanför boxen”, söka nya lösningar samt ta ansvar för förbättringsåtgärder och produktivitet. Tillit och trygghet börjar i organisationens olika relationer. Syftet med tillitsorganisering är att skapa en positiv kultur för samarbete och lärande, ett sätt att kunskapsutveckla som leder till ökad kvalitet och effektivitet. Arbetssättet bidrar till att vi får tillgång till varandras kompetenser. Vi kan säga att vi blir mer kollektivt intelligenta och handlingskloka.

Vi menar att vi som ledare behöver se till helheten och koppla ledarskapsverktyg till den kontext vi verkar i. I offentlig sektor idag verkar parallella processer där både en decentralisering och en centralisering påverkar verksamheter och dess valda ledarskap. Det innebär att vi verkar med dubbla budskap. Ett som i decentraliseringsivern uttrycker behov av att verksamheter utvecklas och tar större eget initiativ och ansvar. I det motsatta förhållandet med centralisering av det strategiska arbetet efterfrågas allt mer data från verksamheterna för att kunna styra och kontrollera dessa. Det är utifrån dessa perspektiv vi ser hur samtalet om tillit växer fram.

Tillit behöver vara ömsesidig för att få effekt, vilket innebär att den traditionella makten behöver släppa på kontrollen och dela makt med linjeorganisationen genom delaktighetsprocesser. Med ökad delaktighet ger vi tillbaka meningen och kontrollen till medarbetaren och ledare. Det innebär en ny syn på beslutsprocesser som mer behöver kännetecknas av ”nedifrån och upp-processer” där vi samtidigt har förståelse för verksamheternas komplexitet. Ramverk kan fortfarande hållas i det strategiska rummet men behöver förstå sin påverkan i det operativa rummet. ”Överdriven” regelstyrning får följden att vi inte utvecklar vår moral. Medarbetare i linjen kanske till och med tappar engagemang och motivation i takt med att de inte upplever att de betraktas som pålitliga, kompetenta och ansvarstagande vilket på sikt leder till en passiv roll.

Med en kultur som värdesätter att vi är i lärande ökar ledarens och medarbetarens trygghet. Att ses som kompetent och få mandat av omgivningen gör skillnad. När vi har mötesplatser

för dialog och reflektion om verksamhetens utmaningar och uppdrag, skapar vi ökad insyn, trygghet och känsla av meningsfullhet, samtidigt som vi sprider kunskap genom samarbete och samverkan. Vi menar att det är av vikt att ledare och medarbetare känner sådan trygghet och tillit till organisationen att de har mod att ta initiativ när utmaningar uppstår.

Målet är att

- öka tryggheten (minska rädslor)
- se situationer utifrån ett lärande (ej misstag
- skapa det goda bemötandet (respektfullt och empatiskt)
- skapa det goda värdskapet (välkomnande)
- medarbetare ses som kompetenta och har potential (människosyn)
- utveckla och stärka yrkesroller och relationer (relationsorienterat arbetssätt)
- respektive nivå i organisationen tar ansvar för sitt lärande (individens, gruppens och organisationens lärande)

Team som utvecklar sin kommunikation och sina relationer har bättre möjligheter att möta utmaningar. När en teammedlem utmanar teamet blir det ett test som prövar nivån av trygghet i gruppen, beroende på hur gruppen reagerar. I otrygga grupper hämmas lärandet. När ledaren står trygg i utmaningar och processer ökar det tilliten hos medarbetarna. Vårt bemötande har stor inverkan på hur relationer och kultur utvecklas.

Enligt Susan Wheelan[12], är kännetecknen för effektiva team att målen är tydliga och väl förankrade samt att alla känner engagemang och vet riktningen för verksamhetens mål. Alla gör det de är bäst lämpade för och arbetssätten är effektiva. Vi kan anta att förmågan till självorganisering i dessa team är hög. De har kunskap och förståelse för verksamhetens uppdrag samt kännedom om det egna teamets kompetenser och hur de ska använda dem på bästa sätt.

12 Susan Wheelan (2013): Att skapa effektiva team

Effektiva team har

- tydliga och väl förankrade mål
- engagemang och följer riktningen i målen
- effektiva arbetssätt och alla gör det de är bäst på
- hög förmåga till självorganisering
- kännedom om teamets kunskaper
- stor förståelse för verksamhetens uppdrag

Tillit skapas och omskapas ständigt i våra relationer till varandra och till organisationen. Tillit handlar också om att individer prövas och tar personliga risker för att tillit ska utvecklas.

Den engelska berättelsen om hönan och grisen handlar om hur dedikerade parterna är till ett uppdrag, i detta fallet att göra en engelsk frukost ”egg and bacon”. Grisen gör en större uppoffring med sitt bidrag än hönan. Hönan blir involverad men behöver inte ta en personlig risk så som grisen gör.

Det finns ett behov av tydliga ramar och återkoppling med konstruktiv feedback som skapar lärande och utveckling för att vi ska utveckla tillit. Att kunna ge återkoppling och feedback på ett sätt som stärker relationer är en viktig förmåga att utveckla i såväl ledarskapet som mellan teamets medarbetare. Genom att delta i medskapande processer ges medarbetare tillit och medarbetaren utvecklar tillit till fattade beslut.

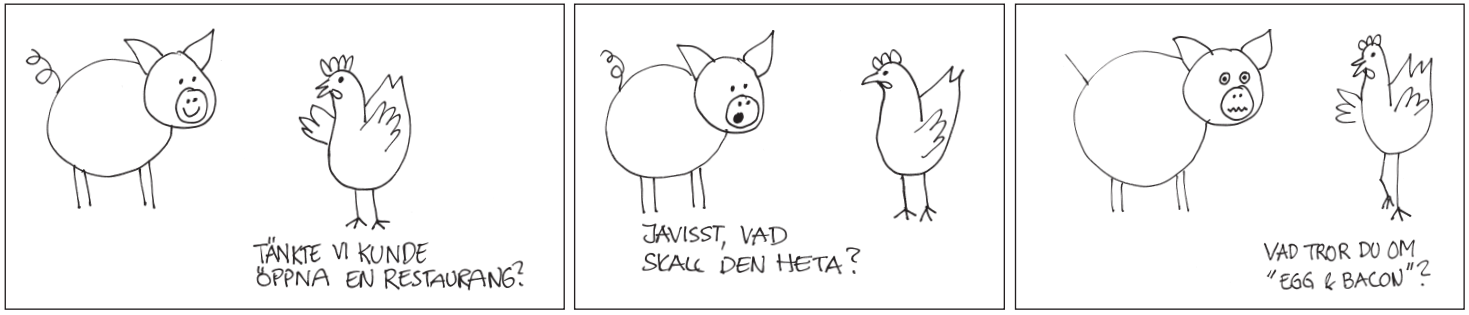
Den visa organisationens kärna:

- Tillit växer i goda strukturer och engagemang
- Medskapande ledarskap med coachande förhållningssätt
- Arbetsorganisering som ökar inflytande och delaktighet
- Dialog, reflektion och lärandesamtal stödjer kompetensutveckling
- Lärandeprocesser och delaktighet istället för traditionell kontroll

Att påverka mindset

När känner du dig smart? När du är felfri eller när du lär dig något? Carol Dweck beskriver begreppet förmåga (mindset) utifrån två definitioner; en statisk eller en dynamisk förmåga.

Den statiska förmågan håller fast vid det beprövade, det man kan bra och man tar inga risker. Hinder leder till försvar och



motgångar upplevs som misslyckanden. Den dynamiska förmågan är utvecklingsinriktad och öppen för förändringar. Hinder är något som man ser ska överkommas och man är beredd att anstränga sig.

Carol Dweck noterar (Dweck 2006) att inlärningsivern minskade för individer med mer statiskt mindset då de inte tillåter sig att misslyckas och därför oftare undviker utmaningar jämfört med dem med mer dynamiskt mindset som ser utmaningar som ett tillfälle för lärande. Om vi kopplar detta till medarbetarskap och ledarskap så får vi förståelse för vad som händer när vi leder processer beroende av vilket mindset som dominerar hos processdeltagarna.

Förmågan att känna tillit till att processen leder oss fram till de svar vi behöver för att lära, blir en viktig färdighet att utveckla. Det kan vara det som gör skillnad för ett organisatoriskt lärande. Leder vi utifrån ett mer statiskt perspektiv är risken att vi upprepar det vi redan vet och har tidigare erfarenheter av, gör samma saker som vi alltid gjort och får samma resultat som vi alltid fått.

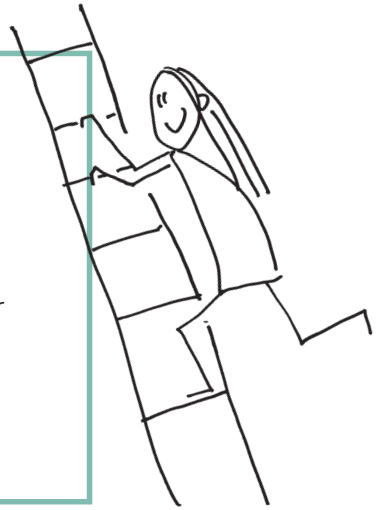
”Jag delar inte in världen i starka och svaga eller i framgångsrika och misslyckade … Jag delar in världen i de som lär och de som inte lär”

Sociolog Benjamin Barber

Organisationer som domineras av statiskt mindset skulle med detta resonemang förändras för långsamt utifrån omvärldens krav och förväntningar och därför dras med brister i effektivitet och ekonomi. Ledare kan bidra till ett mer dynamiskt mindset genom att vara ödmjuka och se till människors potential och inneboende förmågor.

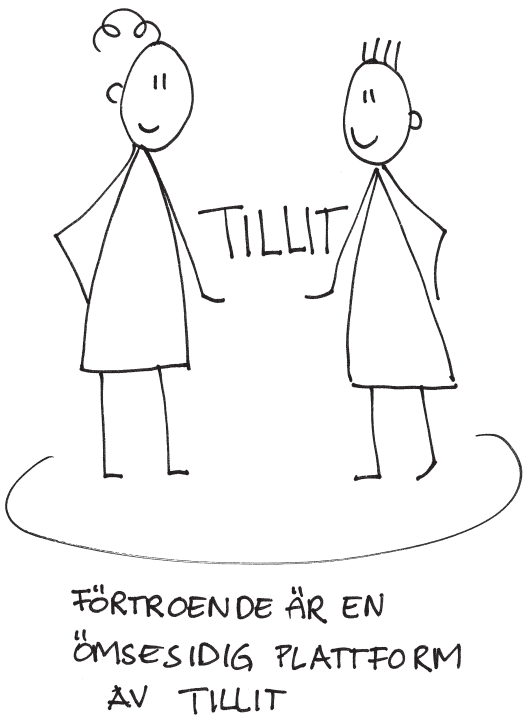
Den visa organisationen tillitsorganiserar

Vad innebär det?
Tillitsorganisering kan handla om att fördela arbetet och samordna verksamhetens uppdrag på ett sätt som ökar medarbetarens inflytande och delaktighet och samtidigt leder till kunskapsspridning.
I praktiken innebär det att medarbetarna har olika tematiska ombudsroller och driver självständigt utvecklingsarbete med stöd från enhetschefen.
Ombuden ansvarar för att sprida kunskapen till kollegorna.
För varje temaområde finns en samordnare och samordnarna ingår i arbetsplatsens ledningsgrupp som fattar verksamhetsnära beslut.



Skapa förtroende i relationen

Att skapa förtroende är en väsentlig del i relationsskapandet när vi släpper kontrollen och delar makt. Kontroll ersätts av förtroende och lärande. Det är ett aktivt val som ges i relationer och gynnar utveckling. Förtroende leder till öppenhet, ömsesidigt lyssnande och leder en generell känsla av tillit i kulturen. Det är alltid möjligt att utveckla sin förmåga att skapa förtroendefulla möten. Det är när jag respekterar, lyssnar, har goda



”Passionen för att ansträngа dig och hålla fast vid något, till och med eller särskilt när det inte går så bra, är kännetecknet för ett dynamiskt mindset. Det är det som gör att människor lyckas under några av de mest utmanande perioderna i livet.”

Psykolog Carol S. Dweck, Mindset, du blir vad du tänker (2006)

avsikter, tror på personen framför mig och litar till processen som ömsesidigt förtroende skapas. Det är när jag är icke-dömande, mänsklig, öppen och äkta i relationen som ömsesidigt förtroende uppstår. Det handlar om att skapa en lyssnande, närvarande och en icke-dömande atmosfär i alla möten.

När vi inför medskapande processer och tillitsorganisering, kan det ta tid innan det nya känns hemvant och får acceptans hos merparten av personalen. Förändringen växer fram och anpassas successivt till verksamhetens behov. Förändringsarbetet behöver processas och planeras i samråd med medarbetare. När vi tillsammans synliggör perspektiv får vi gemensam förståelse för de åtgärder som krävs. Kompetensinsatser förbereds och genomförs som stödjer processen och de nya arbetssätten.

Det är viktigt att ledningen visar i handling att de menar vad de säger när de talar om att öka inflytande och delaktighet i verksamhetens processer. Ledare behöver ”walk the talk”. Inne-

börden är att löpande föra en dialog och konstruktivt lyssna in personalens eventuella kritik och invändningar. I våra samtal med personal har vi infört olika tankemodeller kring exempelvis perspektivförståelse, hantera inre emotioner, förstå dialog och reflektion samt beslutsprocesser, för att stödja våra medskapande processer.

Tillitsorganisering och delad makt

Med tillitsorganisering menar vi att sätta en organisatorisk struktur för att stödja inflytande och delaktighet. Tillitsorganisering ger medarbetare inflytande i de verksamhetsnära beslutsprocesserna. Det kan ske genom mer eller mindre formella strukturer. Vi har valt att implementera ledningsgrupper i linjen, det vill säga representanter från arbetslagen i ledningsgrupp för verksamheten. I ledningsgruppen tar personal upp frågor utifrån perspektiven förstå, förändra, lära och göra. Personalen har möjlighet till att lyfta utmaningar i förändringar eller inför beslut. Ledaren får tillgång till perspektiv som annars inte hade varit tillgänglig då ledaren har en annan position i hierarkin eller saknar erfarenheten från praktiken i verksamheten. Ledarens position kan stå i vägen för att se och förstå medarbetarnas upplevelser. Ledaren får också möjlighet att bemöta invändningar eller felaktigheter i fakta före ett beslut alternativt påverka ett beslut i ny riktning på grund av den information som kommer fram i den gemensamma processen. Människor som känner sig hörda och respekterade har lättare för att hantera förändringar efter sådana processer där de deltagit och kunnat påverka eller fått ny kunskap som ligger till grund för en förändringsprocess.

När vi använder värdeord såsom delaktighet och tillit i organisationen kan det inge förhoppningar hos personalen om att få påverka sin arbetssituation. Det kan snart bli besvikelser om vi inte kan leva upp till deras förväntningar. Orden blir då betydelselösa och får motsatt effekt.

”Tillit är viljan att göra sig sårbar för en annan parts handlingar, baserat på förväntan om att den andra parten ska utföra en särskild handling som är viktig för den som visar tilliten och oberoende av om det finns möjlighet till övervakning och kontroll”

Mayer, Davis & Schoorman, 1995

Ibland hör vi chefer uttrycka att den största utmaningen i ledarskapet är att utveckla arbetslag. Det krävs mod, vilja och uthållighet i ledarskapet när vi vill förändra de beteenden i arbetslaget som inte bidrar till utveckling, hälsa och trivsel. Med rätt insatser kan teamet utvecklas till att ta initiativ och ansvar för verksamhetens processer och bli mer eller mindre självgående i sitt arbete. Tillitsorganisering bidrar till att utveckla teamet och teamets deltagare i ett arbetssätt som genomsyras av dialog, aktivt lyssnande och reflekterande med verksamhetens utvecklingsmål i fokus. I det ingår att vara öppen för olika perspektiv och hantera olika drivkrafter inom teamet så att teamet utvecklar sin kommunikation och samarbetsförmåga. Utifrån dessa perspektiv blir ledarskapets främsta roll att utveckla medarbetarna genom att stärka individerna, empowerment, men även att forma strukturer som skapar handlingsutrymme.

Att definiera ordet makt är svårt för det behöver ställas i relation till något för att bli tydligt vad som menas i det sammanhang ordet används. Makt kan beskriva förmågan att driva igenom sin vilja trots motstånd. Det kan även handla om att ha makt som en förmåga att uppnå det vi strävar efter. Ytterligare ett perspektiv på ordet makt är att ha makt över någon som står i beroendeställning vilken kan vara social, ekonomisk eller utgå från hot, våld eller tvång.

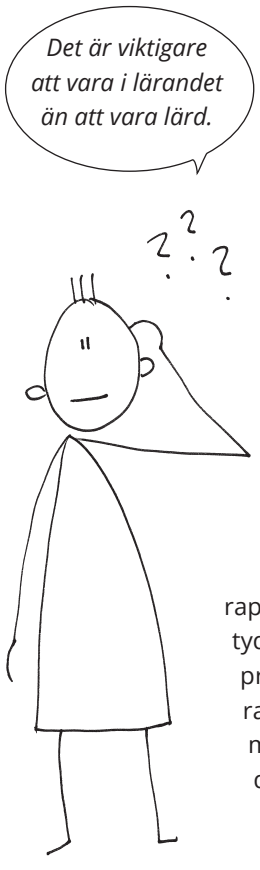
Michael Foucault är fransk filosof i samtidshistoria vars analyser framförallt är fokuserade på makt och kontroll. Foucault menar att makt är något som vi alla utövar i olika former. Maktperspektiv breddas när vi förstår att det inte är en fråga om förtryck och begränsningar, utan makt är också en produktiv kraft. Makt kan vara formell eller informell. Normer och sociala regler är olika former av maktutövning. Tillgång till information och kunskap är att skapa sig makt.

I projektet har vi gjort försök till en slags formalisering av att dela makt genom att förändra arbetsorganiseringen. Med delad makt menar vi att öka personalens möjligheter att påverka och delta i beslutsprocesser. Ledaren har fortfarande ledaruppdragets formella makt och ansvar. Genom tillitsorganisering har en grupp medarbetare i linjen ingått i arbetsplatsen ledningsgrupp, där verksamhetsnära frågor kan processas inför ett beslut. Beslutsprocessen har strukturerats genom att vi i dialog och reflektion kopplar frågeställningen till vårt uppdrag, ramar och aktuell kunskap. Detta leder oss när vi fattar beslut och vi undviker att hamna i åsiktsbildning. Vi söker samsyn kring perspektiv, tar isär problem utifrån Cynefins modell. Det innebär att sortera utifrån det som är enkelt att lösa, det som behöver expertkunnande och det komplexa som kräver process. Vid behov beroende storlek på frågeställning kan ledningsgrupp fatta beslut om att bilda en arbetsgrupp som får uppgiften att hantera frågan.

Utifrån maktperspektivet så har den visa organisationen med tillitsorganiseringen satt strukturer som hanterar maktrelationer som uppstår i system. När grupper sätter bemötanderegler för våra relationer så får individen referenspunkter som ökar medvetenhet om vilka normer och förhållningssätt som gäller på arbetsplatsen. Människors lika rätt och värde är viktig referenspunkt.

När tydligheten kring uppdragets ramar och kunskap blir ett verktyg i processer så ger vi uppdraget makt och inte enskildas åsiktsbildning. Arbetssättet med dialog och reflektion, där alla lyssnar till alla och har möjlighet att påverka blir i praktiken ett sätt att dela makt. Allas röst ges ett värde.

Resultat av arbetssätt blir också en fördelning av kunskap och ett gemensamt lärande. Tillgång till kunskap och information ökar möjligheterna att påverka och delta. Vi behöver skapa lärande på alla nivåer, individ-, team och organisationens lärande. Om individen görs ansvarig för en situation som den inte kan påverka kommer upplevelsen vara maktlöshet och ohälsa. Det är viktigt att organisationen som system tar ansvar och skapar rätt förutsättningar för grupper och individen att kunna lösa sitt uppdrag.



När makt och ansvar delegeras inom en hierarki och det sker utan att samtidigt ställa krav på återrapportering om vad man åstadkommer, tyder det på att tilltron finns till linjens processer. Vid obalans mellan delegerat ansvar och resurser, ökar risken för misstag och oro över att linjen inte gör det som förväntas. Finns inte insyn, dialog och utrymme för synpunktshantering så kommer heller inte någon tillit att utvecklas mellan de olika nivåerna i hierarkin. Misstro och trycket på att sätta in åtgärder för att kontrollera och korrigera ökar.

Om den detaljerade uppgiftsorienterade styrningen minskar behöver den ersättas med öppenhet, transparens och lärande i dialogen mellan linjen och ledningen. Likaså är det viktigt att synliggöra det organisatoriska lärandet, dvs hur vi behöver förändra de organisatoriska förutsättningarna för att personal ska ges rätt förutsättningar och handlingsutrymme att utföra sitt arbete.

Att organisera för tillit innebär:

- Att bidra till verksamhetens handlingsutrymme (empowerment)
- Att vi delar med oss av makten under ordnade former
- Att införa arbetssätt som kan hantera komplexiteten i organisationen
- Ett medskapande ledarskap som nödvändiggör en ömsesidig tillitsskapande process
- Att aktivt arbeta med bemötande som leder till en lärandekultur baserad på tillit
- Att ge uppdraget makt, det vill säga vi sätter personligt tyckande åt sidan till fördel för verksamhetens behov och tar hänsyn till uppdragets mål, ramar och kunskap
- Att se hela bilden när beslut ska fattas samt utgå från ramar, kunskap och uppdrag

De gemensamma problemdefinitionerna vägleder oss, vi litar på processen.

Kontroll utifrån ett lärande
Tillitorganisering handlar inte bara om ledarskapets styrning. Det handlar lika mycket om andra faktorer såsom hur vårt sätt att arbeta påverkar vår kultur, exempelvis hur vi hanterar kontroll. Vi vill kunna mäta, följa upp och kontrollera att våra insatser får den önskade effekt som vi avser. Syftet med kontroll och lärande är att säkerställa kvalitet. Vi har idag fokus på kontrollfunktioner snarare än kvalitetsfunktioner. I och med det perspektivet så har vi samtidigt definierat lösningen innan vi definierat problemet. För att uppnå kvalitet behöver vi både lärande och kontroll. När vi arbetar med lärande så är det en indirekt kontroll av utförandet. Dialog, reflektion och lärandesamtal är vårt sätt att föra in kontroll av kvaliteten i verksamheten.

Våra intentioner i arbetet med uppföljning och kontroll behöver synas och upplevas av omgivningen. Det behöver kompletteras med lärande och det behöver ske på ett sätt så att vår påverkan är kongruent med intentionen. Vår påverkan blir ökad kompetens som stämmer överens med vår önskan att skapa kvalitet. Vägen dit är tillit.

Annars skickar vi dubbla signaler till personal och till medborgare. Vi behöver koppla uppföljning och kontroll till ett tydligt syfte att lära av verksamheten, så att ledningen visar att de menar allvar med inriktningen att styra med tillit.

Medskapande processer för inflytande och delaktighet

Medskapande processer utgår ifrån ett grundläggande synsätt att allas perspektiv har ett värde och att vi har tilltro till den gemensamma drivkraften att förändra och samskapa den kunskap vi behöver. Tillsammans är vi starka och vi behöver den styrkan i ett svårt och komplext uppdrag. Det är ett sätt att dela ansvaret och minska stressen på enskilda individer när det gäller balansen mellan krav och resurser. I den offentliga verksamheten finns oändliga behov där vi behöver sätta ambitionen i relation till våra resurser. Genom att arbeta medskapande får vi tillgång till allas kompetenser och vi samskapar ny kunskap. Helheten blir större än summan av sina delar. Vi blir kollektivt intelligenta.

Det medskapande ledarskapet grundas på coachande förhållningssätt, delaktighetsprocesser och tillitsorganisering. Chefer och medarbetare definierar tillsammans olika uppdrag och utforskar vilka lösningar som är optimala. Förutsättningar för medskapande är att vi sätter värde på skillnader och varandras perspektiv, är modiga förebilder, transparenta, öppna, respektfulla, empatiska och har generositet. Bemötandet och ett respektfullt sätt att hantera förändring, är del av det som skapar tillit och trygghet. Vi människor behöver en viss förutsägbarhet och vetskap om att det inte förs dolda agendor, för att kunna känna sig trygga.

För att nå den visa organisationen bör vi medvetet bjuda in medarbetarna i verksamhetens processer. Det gör vi genom att ha medskapande processer på arbetsplatsen, planeringsdagar och vid arbetsplatsträffar. Vi har olika arbetsgrupper som ar-

betar självständigt med sina uppdrag inom angivna ramar och redovisar till närmaste chef. Genom medskapande processer ökar teamens kunskap om uppdraget och om teamets kompetenser. Genom processerna kan teamets deltagare påverka och fördela arbetet. Gemensamma värderingar i teamet är en förutsättning när vi har frigörande regler som ger medarbetarna möjligheter att agera i olika situationer, till exempel ett budgetutrymme som de själva får förfoga över.

Medarbetarnas inflytande och delaktighet sker i processer som avser de verksamhetsnära besluten. Det kan vara hur vi omsätter uppdraget med den kvalitet som dels är lagstyrd, dels speglar våra gemensamma ambitioner och värderingar. Det kan vara hur vi organiserar oss i arbetslagen och hur resurser ska fördelas. Vi kan få riktade uppdrag från ledningen som ska genomföras och då kan vi processa hur vi bäst löser uppdraget tillsammans.

En verksamhetskultur som ger trygghet

En stark verksamhetskultur kan ta fram det bästa hos medarbetarna. Inom ramen för våra regler och normer är vi fria att välja hur vi vill lägga upp arbetet och hur vi vill lösa problem. Medarbetaren har utrymme för självbestämmande över sitt arbete och har förtroende att agera utifrån uppdrag, ramar och kunskap. Det får människor att växa och ökar motivation och engagemang. Enligt Kristina Gyllensten, forskare i stressmedicin på Sahlgrenska Universitetssjukhuset, finns det ett samband mellan medarbetares upplevda hälsa och makten över den egna arbetssituationen.

Ett av ledarens viktiga uppdrag blir därför att utveckla teamets relationer och förmåga till samarbete och samverkan. I projektets ledarutvecklingsprogram tränar ledare färdigheter i teamcoachning som innebär att ledaren har fokus på att träna teamets förmåga att ha dialog och reflekterande lärandeprocesser. Ledarna har även tränats i utvecklingssamtal, feedback och konflikthantering. Ambitionen är att ge ledarna förutsättning för att utveckla teamets relationer, dess kultur och sociala kapital men också kunskap om varandras resurser och kompetenser. Ledarens uppgift är att uppmärksamma teamet på hur vi är med varandra och hur vi arbetar med varandra för att skapa ett lärande. Teamet tränas i att observera utan att döma, ta ansvar för att kommunicera hur de påverkas av andra samt att hämta in feedback kring hur de själva har påverkat andra. Tillsammans utvecklas förståelsen för teamets olika behov och vilka ramar som är effektiva för fortsatt arbete.

Alla styrs av sina rädslor ibland, särskilt i de situationer där vi har tidigare känslomässiga sår som gör sig påminda. De tidigare erfarenheterna gör att vi tenderar att reagera kraftigare än vad själva situationen egentligen kräver. Har vi låg självkänsla så styrs vi än mer av våra rädslor och blir upptagna med att fundera på vad andra tänker och tycker. Vi tenderar att vilja vara till lags, att duga och undvika att göra fel. Våra försvar kan bidra till att vi agerar på ett sätt som riskerar att andra såras, att det blir missförstånd och konflikter som konsekvenser.

Som ledare blir det viktigt att öka ditt medvetande om hur just du fungerar och hur du reagerar i olika situationer för att öka din självkännedom och påverka din personliga utveckling. Det är mänskligt att göra fel eller att gå igång och drivas av sina rädslor, men som ledare får du aktivt välja att inte låta rädslan och ditt behov av försvar styra dig. Genom att öka förståelsen för hur din bakgrund påverkar dina beteenden kan du ta ansvar för din utveckling.

Som ledare behöver vi vara uppmärksamma på teamets mönster och aktivt arbeta för att stödja teamets kommunikation och relationer, så att trygghet bibehålls och utvecklas. Trygghet är en nyckel till samarbete och lärande.

Dialog och reflektion som arbetssätt

Vi behöver ta vara på alla möjligheter till kunskapsutveckling i alla våra möten. Vi menar att systematiskt arbeta med dialog, reflektion och lärandesamtal är metoder som skapar kunskapsutveckling. Det låter enkelt men det är inte alltid så enkelt. En vanlig utmaning är att få medarbetare och ledare att förstå skillnaden mellan dialog och diskussion. I diskussion har vi en agenda och tar ställning i en fråga samt argumenterar för att övertyga andra. I dialog lyssnar vi aktivt för att förstå varandra. I dialog kan vi bygga vidare på det vi hör. Vi utforskar tillsammans och är öppna till vart processen leder oss utan att ha förutfattad idé eller agenda.

Individer som inte är vana att se olika perspektiv, att vända och vrida på begrepp, kan komma att uppleva reflektionssamtal som något flummigt med otydlig förväntan på prestation. Samtalsledare kan behövas som instruerar och stödjer gruppen att utveckla arbetssättet. När vi hör uttryck mellan medarbetare eller när medarbetare kommer till ledaren och lyfter problemställningar med en utforskande attityd, då vet vi att arbetssättet börjar ge resultat. Det är inte bara i de instruerande mötena som arbetssättet används utan det är en del av arbetslagens förhållningssätt och kommunikation i vardagen. Reflektion är inte längre bara en aktivitet utan har blivit en kvalitet.

Våra medarbetare har fått utbildning i reflektion, kommunikation och motiverande samtal. Ambitionen är att de själva ska ha möjlighet att ta ansvar för sitt kontinuerliga lärande genom att tillsammans reflektera över arbetssituationer och skapa förbättringar i syfte att kontinuerligt stärker kvaliteten. Medarbetare kan därför själva hålla reflektionsmöten regelbunde enligt genomlysningsmetoden kallad Reflexmetoden. Vi tror att denna åtgärd med stärkt kommunikation bidragit till att många har vittnat om färre konflikter i arbetslagen och att arbetstempot känns lugnare.

Beslutsprocesser – uppdrag, ramar och kunskap

Mycket av vår arbetstid går till interna arbetsmöten. När möten blir ineffektiva eller leder till konflikter så kan det bero på att mötets syfte och förväntningar på vad vi ska uppnå inte är tydliga för mötesdeltagarna. Att lyckas med möten handlar därför till stor del om bra förberedelser och vilket resultat vi förväntar oss att komma fram till görs tydligt. Därför blir det viktigt att mötesledaren kan beskriva syftet, målet och planera in arbetet i en struktur som läggs in i agendan.

Andra saker som stödjer mötets effektivitet är trivselregler, regler för kommunikation och praktiska frågor som start- och sluttider och när pauser är inplanerade. För att underlätta för våra medarbetare att samarbeta eller samverka med varandra och med uppdraget så behöver de få beskrivet vad och hur beslutsprocesser i ett möte genomförs. Det handlar om att veta vilka ramar och mandat som gäller inför ett beslut samt att förstå uppdraget. Utifrån det utforskar vi förutsättningar och vilka förväntningar som finns.

Under beslutsprocessen föredrar vi att ha dialog och synliggör vilken kunskap vi har inom området som stöd för ett beslut. Det handlar om att minimera personliga tyckanden som ibland utgår ifrån individens egna behov och istället förflytta samtalet till verksamhetens behov och nytta. När vi är för otydliga kring

83 ju MINDRE JAG FÖRSTÅR DESTO STÖRRE
RISK ÄR DET ATT JAG BÖRJAR TYCKA SAKER!

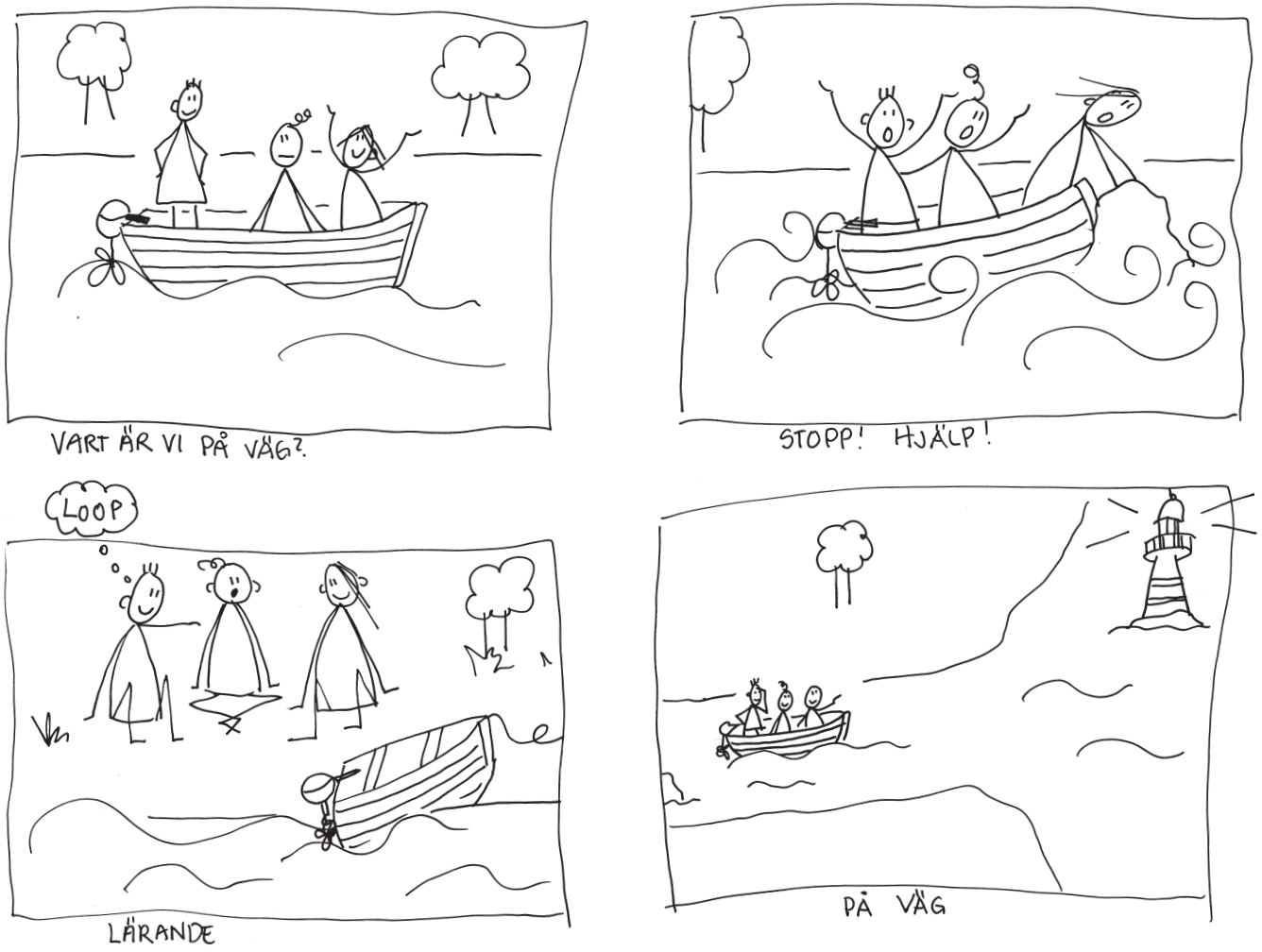
mål, roller, regler och normer så skapar det en grogrund för olika uppfattningar, tolkningar och konflikter. Syftet med våra verksamhetsmöten är att det i förlängningen bidrar till kvalitet i sanningens ögonblick.

Ett stödjande klimat kännetecknas av acceptans av varandra och av olikheter, inlevelse och lyhördhet. Konstruktiva konflikter kan mycket väl innehålla starkt engagemang, vara intensiva och ibland innebära höjda röster, men de är alltid koncentrerade på sakfrågan. Destruktiva konflikter är de konflikter där man lämnar sakkonflikten, och oenigheten istället alltmer får karaktären av en personkonflikt. Dessa konflikter hamnar lätt i någon form av maktkamp där samarbetsnivån lämnas, känslorna tar över och det gäller att till varje pris ”vinna” över den andre. I dessa situationer behöver vi som ledare verktyg.

Grupputveckling mot ett mål

Det är viktigt att grupper har en riktning för vart vi är på väg med vårt arbete och verksamhet. En riktning kan vara verksamhetsmål, utvecklingsmål, prestationsmål och vision. Det kan även handla om utveckling på individnivå och teamnivå. I ledarskapet behöver ledare hantera dessa mål parallellt. Nyckeln till framgång är samverkan och samarbete. Ledaren har fokus på att utveckla gruppens samarbetsförmåga så att uppdraget kan utföras med rätt kvalitet. Kulturen behöver stödja samarbetet inte bara i stunden utan lägger också grunden för framtida samarbete.

Vi lånar floden som metafor och den får symbolisera en riktning för vart vi är på väg med vårt teams utveckling och verksamhetens uppdrag. Ledaren kan observera teamets arbetssätt och relationer och stanna processen när teamets medlemmar behöver dela värld, se nya perspektiv, förstå varandras påverkan på varandra eller nyttja varandras kompetenser. Teamet kan då utveckla sitt samarbete, lära och ta ansvar för sin påverkan. Se bilden på nästa sida som illustrerar utvecklingsprocesserna i teamutveckling.



Flodresan och dess sandbankar – en metafor för teamutveckling. -Floden = en process med riktning mot ett visst mål som teamet ska utveckla och uppnå. Strandbanken = ramar, policyer, lagar, riktlinjer att förhålla sig inom samt kunskap. Sten = hinder, till exempel att teamet hamnar i konflikt eller motstridigheter – nu ska ledaren använda sina färdigheter i teamcoachning, stoppa konflikten och skapa en lärandeprocess i stället. STOPP = skapa lärandeloop för att utveckla gruppens arbetssätt, samverkan kopplat till gruppkontrakt.

En handlingsklok organisation för kvalitet

Sista trappsteget i modellen handlar om att få handlingskloka medarbetare och ledare som tillsammans skapar kvalitet i verksamheterna. Vad vi menar med att vara handlingsklok är att i praktiken agera utifrån de sex komponenter för visdom där vi utvecklar

- prosociala attityder och beteenden
- socialt beslutsfattande
- värderelativism och tolerans
- hantera osäkerhet
- reflektion och självkännedom
- emotionell reglering

I medskapande processer skapas den visa organisationen, en arbetsplats där vi är trygga och har tillit till processer, har stärkt yrkesrollen och har ett gott bemötande. Våra beteenden och attityder är prosociala, det vill säga vi har en förmåga att känna empati och visa omtanke om andra. Vi har en vilja att förstå varandra, se varandras goda intentioner och modet att fråga efter andras kunskap. Vi kan använda dialog och reflektion för att lösa utmaningar på ett hållbart sätt. Utmaningar och motsättningar är ett tillfälle för lärande och utveckling.

Handlingsklokhet vägleder individen och gruppen att hantera den osäkerhet och de komplexa situationer som kan uppstå i det vardagliga arbetet. Den blir ett verktyg och därmed en resurs för att möta uppdragets krav. Vi förstår att det finns olika värderingar. Vi har utvecklat en värderelativism inom befintliga ramar och tolerans för olikheter, vilket innebär att vara medveten om att det finns flera perspektiv och att jag själv inte alltid har sanningen. Värderingar kan konkurrera sinsemellan. Det kan finnas fler sätt att se på exempelvis en lösning, en situation eller en person. Värderingar och etik är integrerat i vår förståelse för varandras uppdrag vilket gör att vi kan ha större tillit till varandra.

Vi utgår från ett socialt beslutsfattande, det vill säga vi fattar beslut som har balans i hur de gynnar både individen och helheten. Hur vi hanterar en situation baseras på och balanseras också utifrån uppdraget, kunskap, teori, erfarenhet, lagar, riktlinjer och ramar.

Medarbetare och ledare behöver utveckla trygghet att vara i osäkerhet när vi arbetar mer processorienterat. Vi behöver utveckla kunskap och förståelse för komplexitet och det medskapande arbetssättet. Vi har tillit till att vi gemensamt utvecklar de svar och den kunskap vi behöver. Det handlar om att våga ta beslut utan att ha all information eller kunskap. Det kan även uttryckas som att leda processer i ovisshet. Det vill säga att fatta beslut i osäkerhet, när vi inte kan räkna ut eller ha full kontroll på resultatet. Att vara beredd att lära, modifiera och korrigera på vägen och arbeta processinriktat.

Vi behöver skapa utrymme för reflektion och feedback som leder till självkännedom. Vi behöver lära känna oss själva för att förstå hur vi påverkar, reagerar och tar in de sammanhang vi befinner oss i. Var och en är reflekterande över sin egen påverkan och tar ansvar för sina attityder och beteenden.

Upplevelsen av att hantera de sammanhang jag ingår i och de situationer som uppstår ger en känsla av kontroll över min arbetssituation. Det i sin tur leder till trygghet och tillit i verksamheten när vi ser att grupper och individer agerar handlingsklokt. Vi delar värld, vi förstår varandras perspektiv och val, vilket minskar behovet av kontroll. Samarbete och samverkan underlättas, vi får de goda spiralerna att arbeta för oss. Vi blir visare som organisation när vi har en vilja att förstå varandra och de grundvalar vi bygger vårt agerande på.

Handlingsklokhet förutsätter att jag inte låter mig styras av mina känslor och tyckande. Mitt självledarskap har betydelse för hur väl jag kommer att kunna hantera yttre påverkan. Om vi är trygga så behöver vi inte vara reaktiva i våra inlärda strategier. Vi utvecklar förmågan att respondera utifrån medvetna val. Vi behöver öka vår medvetenhet om vad som triggar oss och vilka strategier vi kan utveckla som stödjer oss att bli responsiva. Det är ett sätt att ta ansvar för hur vi påverkar andra och vi blir bättre på att sätta ord på våra intentioner och behov.

Det är svårt att vara i lärande när vi blir kidnappade av våra känslor. Om vi inte har kontroll över våra inre emotioner ökar risk för att vi skapar situationer eller att situationer eskalerar och blir allt svårare att hantera. Vi behöver utveckla vår förmåga att inte bli indragna i berättelser och drama.

Fler verktyg som stöd för handlingsklokhet
En tankemodell som stödjer emotionell reglering, det vill säga hur vi hur vi hanterar känslor, är ”forsen, stranden och berget”,[13] som sätter ord på vad för slags tillstånd vi befinner oss i.

Metaforen kan användas som en modell och ett verktyg för reflektion, att stanna upp och öka medvetenheten. Vi får en ökad förståelse för vad som kan hända i ett möte och utifrån det vi observerar, får vi en plattform för dialog, reflektion och lärande. Vad händer när exempelvis ett möte plötsligt ökar i tempo, ljudnivån stiger, gruppen tappar agendan och du som ledare får svårare att bli lyssnad till, och kanske dras med. Då kan man utifrån metaforen beskriva det som att gruppmedlemmar eller du själv ”trillat i forsen”.

Forsen: I forsen trillar vi när vi av någon anledning blir triggade, och känslorna tar makten över tankar och beteende. Upplevelsen blir att vi är våra känslor. Grundkänslor kan vara

- intresse/nyfikenhet
- glädje/stolthet
- förvåning
- ilska
- rädsla
- sorg/ledsamhet
- skam
- avsky
- äckel/avsmak

13 Modifierad modell inspirerad av Hans Sarv, organisationskonsult och deltidsprofessor Ingenjörshögskolan i Borås.

Forsen, stranden och berget som metafor som uttryck för våra beteenden i olika situationer.

Våra känslor kan få oss ur balans och vi blir känslomässigt styrda. Vi kan exempelvis bli triggade vid inre stress, när någon bryter mot våra värderingar, vi blir rädda att förlora något, vi känner oss kritiserade, upplever maktlöshet, otillräcklighet eller skuld. I forsen blir jag reaktiv vilket innebär att jag fattar beslut baserade på mina känslor. Tempot och intensiteten ökar. När det går för fort kan vi ha svårt att uttrycka oss klokt och det är även svårt att ta emot information eller logiska argument.

Det är svårt att leda från forsen, då vi kan tappa vårt personliga ledarskap och har svårt att fatta medvetna beslut. Vi blir reaktiva. Vi behöver förflytta oss själva, individ eller team till det tillstånd där vi är mer effektiva i vår kommunikation och kan nå fram till varandra. Vi kan aktivt lyssna, beskriva vad vi hör, uppfattar och förstår och inte förstår. Vi blir responsiva. Vi kan ta kontroll över processen, sänka farten och få med alla upp på stranden och ibland upp på berget.

Stranden: På stranden har vi känslor, vi är inte våra känslor, men vi accepterar dem. Det är lättare att lyssna och medvetet välja hur vi vill agera. Vi får tillgång till oss själva, våra verktyg och förmågor.

Som ledare finns det en fördel att alltid ha en fot på stranden så att vi kan hålla i en process, vara närvarande och fatta medvetna beslut. Vi har ett personligt ledarskap och står stabilt på vår personliga plattform när vi kan reglera våra emotioner. Vi kan också släppa låsta antaganden och vara mer öppna för andras perspektiv, värderingar och idéer.

Vi kan medvetet välja stranden. Ett sätt att ta sig upp på stranden är att stanna upp, sakta tempot, ta en paus. Att observera utan att värdera eller tolka, acceptera det som är och sedan medvetet välja hur vi kan gå vidare.

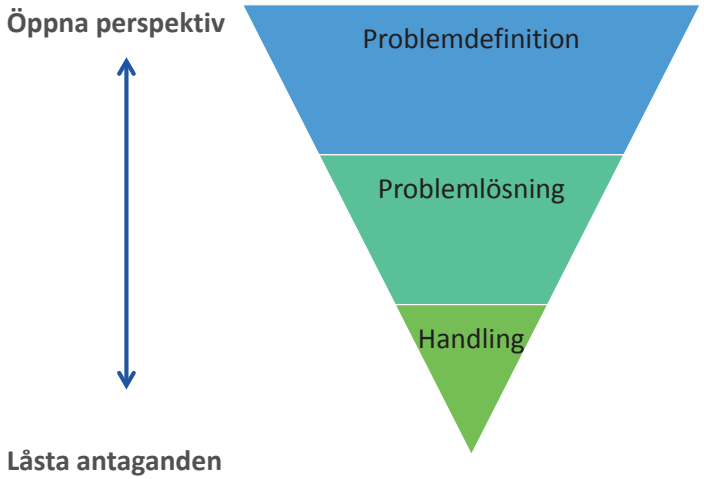
Berget: Berget är en plats för reflektion och lärande. På berget kan jag se det större perspektivet. Det kan vara tidsperspektiv, organisations- och systemnivå, mönster eller att ta in fler perspektiv. När vi ser hur vi handlar och agerar kan vi göra nya medvetna val utifrån ett större perspektiv och helhet.

Modell för att hantera problem

I äldreomsorgen verkar vi inom flera lagstiftningar som ibland utmanar vår förmåga att ta fram lösningar som inte kolliderar. Behov av stödjande arbetssätt och tankemodeller efterfrågas för att stödja personal. Vid framtagning av problemlösningar ska hänsyn tas till olika perspektiv som har sin utgångspunkt i exempelvis de olika lagstiftningarna.

Här är exempel på utgångspunkter som kan orsaka värdekonflikter som färgar av sig på hur personal väljer lösningar:

- Det salutogena synsättet med stöd av lagstiftningen i socialtjänsten
- Perspektiv på god vård och omsorg med stöd av lagstiftningen i hälso- och sjukvårdslagen
- Säkerhets- och hälsoperspektiv utifrån medarbetarnas arbetsmiljö och personliga hälsa som stöds av arbetsmiljölagar



Dessa tre perspektiv har ingen inbördes rangordning utan är lika viktiga att leva upp till. I boken Kunskapsintegration av Philip Runsten och Andreas Werr hittar vi en modell som speglar hur vi behöver tränas i reflektion och öppenhet för olika synsätt och tolkningar. Om vi har låsta antaganden ökar risken att vi löser problemet och agerar utifrån det perspektiv vi känner till eller företräder. Det riskerar att orsaka interna konflikter mellan olika yrkeskategorier om vald lösning står i kontrast till de andra perspektiven. Alternativet är att samverka genom dialog och reflektion där vi är öppna till andras perspektiv och söker den gemensamma problemdefinitionen.

Runsten och Werr menar att de mest framgångsrika arbetsgrupperna har en komplex bild av den gemensamma uppgiften och en stark förmåga att ta tillvara på olika kunskaper i gruppen. Beroende på hur vi formulerar ett problem är det lätt att vi redan i definitionen har uttryckt en lösning. Om vi är flera olika aktörer som är involverade, kommer vi att utgå ifrån olika perspektiv på hur ett problem ska formuleras. Om vi kommer från olika discipliner kommer det speglas i hur vi ser på ett visst problem. För att hitta gemensamma lösningar behöver vi ge tid till att lyssna in och förstå varandra. Tillsammans kan vi komma överens om den eller de lösningar som ger de olika perspektiven plats för att samverka. När vi har låsta antaganden om lösning kan risken vara att vi agerar utan att stämma av hur resultatet påverkar andra.

Exempel är när vi beskriver enhetschefers arbetssituation:

Problemdefinition		Problemlösning
Enhetschefer har för många medarbetare per chef	Låst antagande	Färre medarbetare per chef
Enhetschefer har för hög arbetsbelastning	Öppet perspektiv	Flera möjliga lösningar: Ökat administrativt stöd Färre medarbetare Tillitsorganisering

Ett exempel är när vi beskriver utmaning med en medarbetare:

Problemdefinition		Problemlösning
Jag behöver bli av med en medarbetare som inte fungerar på arbetet.	Låst antagande	Uppsägning Omplacering
Jag behöver förstå hur min medarbetare kan utvecklas.	Öppet perspektiv (relation, individ- och/eller organisatoriska förutsättningar	Flera möjliga lösningar: Handledning Utvecklingssamtal Sortera det jag observerar och hantera utifrån att sätta ramar, utbilda, följa upp.

I sanningens ögonblick, det vill säga i mötet med medborgare/hyresgäster/den enskilde, och i andra relationer ser vi det goda resultatet av vårt arbete.

Sammanfattat ur boken Kunskapsintegration lyfter författarna fyra kollektiva förmågor som utvecklar strategier för att skapa en arbetsgrupp med hög kollektiv intelligens:

Reflektionsförmåga: att skickligt kunna växla mellan problemdefinition och problemlösning

Relationsförmåga: att bygga relationer med öppet kunskapsutbyte och lärande

Representationsförmåga: förmågan att se uppgiften utifrån olika perspektiv, utan att förlora varken överblicken eller uppgiftens hanterbarhet

Integrationsförmåga: hur väl deltagarna i en grupp enskilt arbetar för att samordna sina kunskaper så att de gagnar hela gruppen

”För att föda denna kollektiva intelligens krävs en process- och relationsbaserad syn på ledarskap, där ledarskapet är distribuerat och utövas av både chefer och medarbetare. Vi behöver se på organisationsmedlemmarna som lagspelare med en utvecklad förståelse av samspel, samt ledarskapets och medarbetarskapets roll i det hela”, menar Philip Runsten.

Det coachande förhållningssättet
Det coachande förhållningssätt är en idé om ett sätt att betrakta världen som leder till utveckling. Det har betydelse hur vi ser på den vi möter och det kommer att påverka resultatet av våra interventioner i mötet. Om jag som ledare ska utveckla medarbetare jag inte tror på har potential så blir det svårt att få till en sådan utveckling. Vi människor har en tendens att vilja leva upp till de förväntningar som ställs på oss. Det är därför viktigt att vi som ledare har en medvetenhet om vårt förhållningssätt och hur vi tänker om medarbetare och situationer när vi möter dem.

Det coachande förhållningssättet har en positiv människosyn som syftar till att öppna för möjligheter, väcka motivation och att lyfta fram det bästa i dem jag möter. Att jag väljer att se andra människor som fullt kapabla att möta de utmaningar de står inför, att människan är klok och innerst inne vet vad som är bäst för den.

Det coachande förhållningssättet

1. Alla människor och situationer har slumrande potential, det vill säga inneboende kapacitet och möjligheter
2. Vi har alla svar inom oss
3. Det vi fokuserar på växer
4. Vi konstruerar själva vår verklighet så som vi betraktar den – livet styrs av självuppfyllande visioner

Alla människor och situationer har slumrande potential, det vill säga inneboende kapacitet och möjligheter.

Vi har alla oanade resurser inom oss, vi behöver ibland hjälp med att identifiera och utveckla dessa resurser. Det handlar om att se och ta fram det allra bästa ur var och en genom att genuint tro på, se och bekräfta kvaliteter och förmågor i varandra. Att se genom perspektivet av människors potentiella, framtida kapacitet, istället för deras tidigare prestationer.

När vi möter människor i deras potential växer deras energi, kraft, självförtroende och självkänsla. Genom att vi betraktar dem som kapabla växer modet att förändras och att agera i en ny riktning. Det väcker hopp och framtidstro. Att se potentialen är ett fundament inom coachning och det kan vara en av våra största utmaningar att se potential när vi ställs inför personer eller frågeställningar som vi själva inte har tilltro till.

Vi har alla svar inom oss
Om vi tror på att det finns inneboende kapacitet, förmågor och möjligheter i alla människor, så blir det naturligt att också låta människor söka svaren inom sig på vad de själva behöver och hur de ska gå vidare. Genom coachning kan vi lyfta tyst kunskap. Genom att låta människor hitta sin inre kunskap och sina egna svar, kan också ny kunskap eller information förankras till den inre kompetensen på ett kraftfullt sätt.

Vi tolkar och omtolkar kontinuerligt vår situation, omformulerar mål och testar hypoteser för att få egna erfarenheter. Vi befinner oss alltid i lärande och lär genom reflektion och handling. Alla individer och situationer är unika. Världen är komplex. Därför har varje individ och situation sina egna svar och lösningar.

”Oavsett vem du irriterar dig på beror det på att du speglar dig i andra. Visst, du kan nöja dig med att lära dig att hantera andra personer, men vill du utvecklas som chef krävs det att du lär känna dig själv.”

(Ur Markus Fernlunds bok Dina sanningar)

Det vi fokuserar på växer
Coachningens verktyg och metoder har fokus på styrkor, möjligheter och lösningar. Det handlar om att lyfta potential, skapa målbilder och se till det som fungerar. Det vi fokuserar på tenderar att växa. Det frigör utrymme i arbetsminnet att rikta uppmärksamheten mot det som stöder lösningar, fortsatt utveckling och växande.

Vi betraktar människor utifrån deras tillgångar, snarare än utifrån deras tillkortakommanden.

Vi konstruerar själva vår verklighet så som vi betraktar den – livet styrs av självuppfyllande profetior
Det är våra tankemönster och mentala kartor och hur vi konstruerar verkligheten som styr våra handlingar och val. Så som vi betraktar världen, så kommer den också att visa sig för oss. Det vi tror på påverkar vad vi ser, upplever och åstadkommer. Det vi själva och andra förväntar sig av oss, påverkar vad vi blir och behärskar. Denna effekt kan vi kalla för en självuppfyllande profetia. Vi samlar på bevis och erfarenheter för att bekräfta att vår bild stämmer. Vi ser på människan som den lärande människan. Det vill säga människan har frihet att välja. Vi har förmåga och möjlighet att lära av det som händer. Vi är fria att tolka och omtolka det som händer, och oss själva. Vi kan formulera och omformulera mål, kontinuerligt experimentera med gamla och nya metoder.

När individen har en stark tro på att klara en uppgift och uppnå ett resultat, så bidrar den tron till att bestämma resultatet, det blir självuppfyllande.

Coaching som samtalsverktyg
Coachning är en öppen samtalsform som främjar dialog och utveckling. Det kan också vara ett pedagogiskt verktyg för att överföra kunskap och koppla den till inre kompetens och så kallad tyst kompetens.

När vi lär oss coachningens arbetssätt är det för att hitta en form. Att hitta ett pedagogiskt verktyg som hjälper mig som samtalsledare att föra samtalet framåt. Målet för samtalet är ofta att något ska förändras men det kan också handla om att stimulera till fortsatt utveckling.

I ledarskapet kan vi hålla ett coachande förhållningssätt men vi kan inte i alla situationer coacha medarbetare. Vi behöver ha en medvetenhet om den gränsen. Våra medarbetare kan anses vara i beroende ställning eftersom ledare är lönesättare. I våra samtal där syftet är att påverka medarbetaren i en viss riktning är det väsentligt att vi är öppna med agendan. Agendan ska vara relaterad till arbetet och medarbetarens prestationer i uppdraget samt om samverkan med kolleger. Utifrån de ra-

marna kan coachning användas som en struktur i till exempel utvecklingssamtal eller i samtal och möten med kollegor eller andra personer inom verksamheten.

Professionella samtal sker alltid i ett sammanhang. Det sammanhanget kommer att ha inverkan på samtalet. Du som samtalsledare har också en relation till de verktyg du använder i samtalet. Ditt förhållningssätt, ditt självförtroende, ditt förtroende för verktyg och din trygghet i relation till ditt sammanhang. Det är samspelet mellan dessa punkter som ger kraften.

Handledning

Inom vissa yrken är det mer vanligt att vi använder oss av handledning för att få stöd eller utveckla oss i vårt yrke. Handledning är en möjlighet för ledare att underhålla och utveckla ledarens förmågor.

I projektet Den visa organisationen använde vi handledningsmetoden 7-eyed model[14], i ledarprogrammets utbildningsinsatser. Vi förenklade modellen något för att den skulle kunna anpassas för kollegial handledning som vi ville göra ett försök att starta upp mellan chefskollegor. Syftet med handledning är att synliggöra mönster och skapa lärande.

Modellen möjliggör att en person kan hjälpa en annan person till lärande så att de själva kan tänka kring den frågan de lyfter i handledningen, att hitta nya perspektiv så att nytt lärande kan ske, lärandet ska utveckla oss som ledare så att vår kapacitet och potential frigörs. Stärka motivation, hantering av konflikter eller tidsplaner, stress etc. Stärka prestationer hos medarbetare/team/ledare så att de höga förväntningar som ställs av organisationen eller av våra kunder kan infrias. Det kan också handla om att stödja en person i att hantera sina tankar eller känslor kring en situation så att de kan gå vidare och hantera det emotionella bättre själva.

Mål med handledning

- **Kvalitetssäkring:** att höja kvaliteten i den handleddes yrkesutövning. Den handleddes skicklighet ökar.
- **Kunskapsöverföring:** att utbilda och ge nya verktyg och perspektiv anpassat till den handleddes situation till exempel som ledare eller handläggare. På så vis ökar man den handleddes repertoar.
- **Utveckling:** att stödja den handleddes utveckling både i hans eller hennes yrkesroll och som person. Handledning kan öka förmågan att kunna relatera till alla typer av personer samt förmågan att tänka efter före, istället för att snabbt och automatiskt reagera när saker händer. Den handledde kan på sikt utveckla sin egen inre handledare, så att hen kan tillämpa olika perspektiv själv.
- **Att ge stöd:** att ge den handledde bekräftelse, yrkesmässigt och personligt stöd. Detta leder till att den handledde lättare kan hantera klienters problem och svårigheter samt eventuella attacker, kritik eller andra svårigheter i mötet med sin klient. Med ett lärande förhållningssätt får den handledde lättare att i svåra samtal se till både egen och klientens utveckling och lärande snarare än att vara kritisk och dömande. På detta sätt förebyggs stress och negativa spiraler.

14 Mer om metoden i boken Handledning för professionella samtal, Peter Hawkins och Robin Shohet.

Metoden
När vi använder Seven Eyed Model rör vi oss mellan sju olika perspektiv:

1. **Fokus på personen/teamet i berättelsen**
   Målet är att öka den handleddes förståelse av berättelsen.

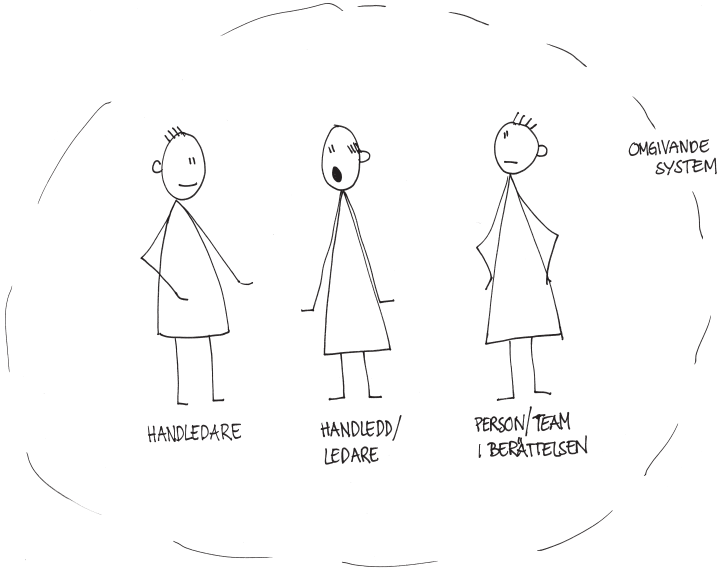
2. **Fokus på den handleddes/ledarens interventioner**
   Målet är att öka den handleddes/ledarens repertoar, valmöjligheter och skicklighet.

3. **Fokus på relationen mellan berättelsen och den handledde/ledaren**
   Målet är att ge den handledde/ledaren ett ”helikopterperspektiv” för att utöka förståelsen av vilken dynamik som finns i mötet med personen/teamet i berättelsen.

4. **Fokus på den handledde/ledaren**
   Målet är att öka medvetenheten hos den handledde/ledaren så att förmågan att bemöta personer och team på ett ändamålsenligt sätt stärks.

5. **Fokus på handledningsrelationen (det vill säga mellan handledaren och den handledde)**
   Relationen mellan handledaren och den handledde utforskas. Målet är att den handledde/ledaren upptäcker dold dynamik och eventuella parallell processer i relationen i syfte att förstå vad som sker i berättelsen.

6. **Fokus på handledarens egen process**
   Målet är att omedveten dynamik kan bli synliggjord både i relationen mellan den handledde/ledaren och berättelsen, samt eventuell omedveten dynamik som sker inuti



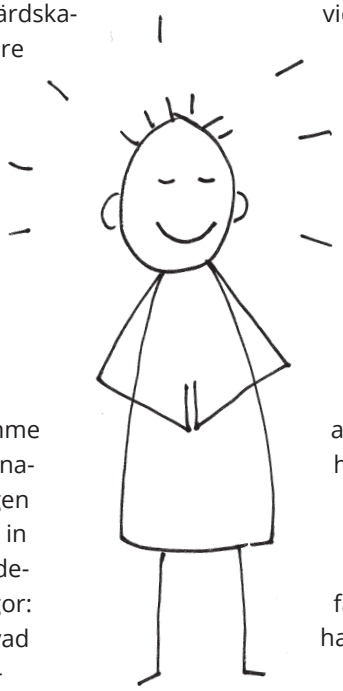
den handledde/ledaren. Handledarens reaktioner kan ge information om vad som sker under ytan i relationer.

7. **Fokus på det större sammanhanget, kontexten i vilket arbetet sker**
   Klienten, den handledde och handledaren befinner sig inte i ett vakuum. Det finns ett sammanhang runtomkring som påverkar vad som händer. Viktiga aspekter att ta hänsyn till är till exempel professionella koder och etiska regler, krav och begränsningar från organisationens sida samt relationer till andra involverade organisationer. Sociala, kulturella, politiska och ekonomiska sammanhang är också viktiga aspekter som inte går att utesluta.

Skapa kultur för lärande

De olika stegen i förändringsmodellen Trappan behöver utvecklas och samverka parallellt. Det har betydelse för hur vi förstår och möter komplexiteten i våra verksamheter. Ledarskapet har en möjlighet att vara en viktig förebild som går före utvecklingen genom att ”walk the talk”. Ledaren stärker processerna för tillitsorganisering och involverar medarbetarna i utveckling av verksamheten. Ledaren företräder det goda värdskapet vilket bidrar till en atmosfär där medarbetare och kunder känner tillhörighet och blir inkluderade. Vi medskapar för inflytande och delaktighet. Vår arbetsmiljö kännetecknas av engagemang, mening, trygghet och tillit. Vi kan vara trygga i ovisshet och har modet att fatta de beslut som krävs i stunden för att skapa kvalitet i sanningens ögonblick. Det ger de bästa förutsättningar för vår utveckling och lärande.

Förutsättningar för lärandet är att vi får utrymme att pröva och misslyckas. Vi behöver få tid till analys, se mönster, tänka om och justera, pröva igen och utvärdera. Det kräver att vi lyssnar och tar in i dialogen att vi inte dömer, bedömer och värderar. Vi behöver ha utrymme för att ställa frågor: Vad hände, hur blev resultatet, vad lär vi oss, vad kan vi göra mer av, mindre av? Vi behöver utforska vilka mönster vi ser, vilka val vi hade och hur vi valde. Vi behöver förstå vad vi behöver förändra och pröva nästa gång. Vi behöver ställa oss frågan om relationer och värderingar har påverkat oss. För att skapa en lärande kultur så behöver vi ha utrymme för dessa reflektioner i våra strukturer, mallar och ramar. Ledare ska ha tid till att utveckla medarbetare och stödja dessa processer. En del av utvecklingsarbetet handlar om individens förmåga att bidra till en lärande kultur.



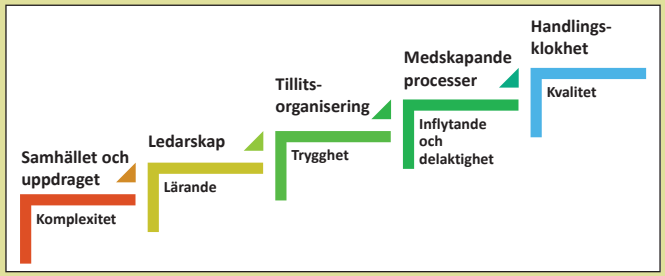
Delaktighet, dialog och reflektion är strukturerade arbetssätt som blir den nya tidens sätt att kontrollera, utveckla och följa upp arbetet i linjen utifrån en positiv ansats. Den kan vara mer proaktiv och stödjande, snarare än att vara efterkontrollerande med negativ feedback som inte ger någon kraft till grupper. Fokus är lärandet. Kulturen, arbetssättet och förhållningssättet ger förutsättningar för att implementera strategiska förändringar. Sammantaget ger det redskap och trygghet till att möta förändringar och att genomföra dem på ett hållbart sätt.

När vi upptäcker och lär ger det engagemang och mening. När vi får använda våra kompetenser och får tillgång till vår potential ger det energi. Det är ett hantverk att som ledare lyckas väcka potentialen och få medarbetare att lysa. Då skapar vi magi!

SAMMANFATTNING
Kapitel 5 – ”Modell för ett förändringsarbete mot en vis organisation”

Förändringsmodell Trappan

Trappan är en modell för förändringsarbete som beskriver hur vi kan utvecklas mot en vis organisation där team är mer självorganiserande och medarbetare handlingskloka. Fem olika områden samverkar parallellt men är också i beroende av varandra för att utvecklas i nästa steg.



1. **Uppdraget och systemets komplexitet** kräver nya arbetssätt som är mer processorienterat. Det ställer krav på våra medarbetare för att utveckla arbetssätt som bidrar till kunskapsutveckling och som i processer kan involvera olika aktörers intressen, se Cynefin.

2. **Ledarskap och ledarskapets uppdrag är att skapa lärande** som utvecklar medarbetarna och verksamheten. Organisationens ledarideal ska motsvara ledarens förväntade uppdrag och resultat. Uppdraget är att skapa värde i sanningens ögonblick, det vill säga kvalitetsförbättringar i alla möten. Våra lösningar ska utveckla en lärande organisation som skapar handlingsklokhet ute i linjen.

3. Behov av systematisera lärandet genom att **tillitsorganisera och skapa trygghet.** Tillitsorganisering innebär att organisera verksamheterna tillsammans med medarbetarna där kunskap och information om verksamheten delas kollegialt. Trygghet skapas genom att medarbetare ses som kompetenta och som resurs genom att transparens i dialog och reflektion delas. Tryggheten uppstår när vi visar att vi har en god vilja att stödja varandra i lärandet på individ-, team- och organisationsnivå.

4. Implementerar arbetssätt som **medskapande processer** för att stärka medarbetarnas inflytande och delaktighet. Komplexitet i uppdragen ställer krav på förmågan att leda processer och skapa trygghet i ovisshet. Tydliga ramar och definierar handlingsutrymme. Innanför handlingsutrymmet ges medarbetaren tillit att fatta beslut utifrån sitt uppdrag, ramar och kunskap.

5. Arbetssätt som dialog och reflektion stödjer utveckling och spridning av kunskap i teamen vilket ger **handlingsklokhet** och vi kan arbta vidare med **kvalitetsförbättringar** i verksamheten. Medarbetare behöver få träning i att reflektera och resonera tillsammans kring hur vi kommer fram till en lösning utifrån den kunskap vi har tillgänglig.

Att leda genom tillit
Syftet med det tillitsbaserade och medskapande ledarskapet är att skapa en positiv kultur för samarbete, lärande, effektivitet och hälsa.

Effektiva team har

- tydliga och väl förankrade mål
- engagemang och följer riktningen i målen
- effektiva arbetssätt och alla gör det de är bäst på
- förmåga till självorganisering är hög
- kännedom om teamets kunskaper
- stor förståelse för verksamhetens uppdrag

Den visa organisationens kärna:

- Tillit ur god struktur och gott engagemang
- Medskapande ledarskap med coachande förhållningssätt
- Arbetsorganisering som ökar inflytande och delaktighet
- Dialog, reflektion och lärandesamtal stödjer kompetensutveckling
- Öppnar upp för kontroll när vi ökar delaktighet

Att organisera för tillit innebär:

- Att bidra till verksamhetens handlingsutrymme (empowerment)
- Att vi delar med oss av makten under ordnade former (arbetsorganisering)
- Att införa arbetssätt som kan hantera komplexiteten i organisationen
- Ett medskapande ledarskap som nödvändiggör en ömsesidig tillitsskapande process
- Att ge uppdraget makt, det vill säga vi sätter personligt tyckande åt sidan till fördel för verksamhetens behov och tar hänsyn till uppdragets mål, ramar och kunskap
- Att se hela bilden när beslut ska fattas samt utgå från ramar, kunskap och uppdrag
- De gemensamma problemdefinitionerna vägleder oss, vi litar på processen

Nyckelfaktorer för en vis organisation

Den visa organisationen lever det lärande och den kunskap den skapar och accepterar ansvaret för vad den har lärt. Den använder sin erfarenhet att bygga en kultur.

Inom forskning har man traditionellt sett på organisationsutveckling som en uppifrån styrd och planerad process. Numera finns det forskare som menar att en hållbar organisationsutveckling snarare sker gradvis och från ett under- och inifrånperspektiv, det vill säga med hjälp av inflytande- och delaktighetsprocesser. De två olika synsätten på organisationsutveckling verkar parallellt i våra organisationer beroende på varifrån behovet av en förändring startar eller drivs. När utvecklingen sker underifrån kommer information om verksamhetens utmaningar att skickas uppåt. Organisationen behöver då vara beredd att lära, förändras och utvecklas utifrån verksamheternas behov och skapa de organisatoriska förutsättningar som krävs. När hela organisationen ställer sig bakom och tar ansvar för den kunskap vi skapar får vi den kultur som leder till en vis organisation. Inflytande och delaktighet blir på riktigt och fyller en mening.

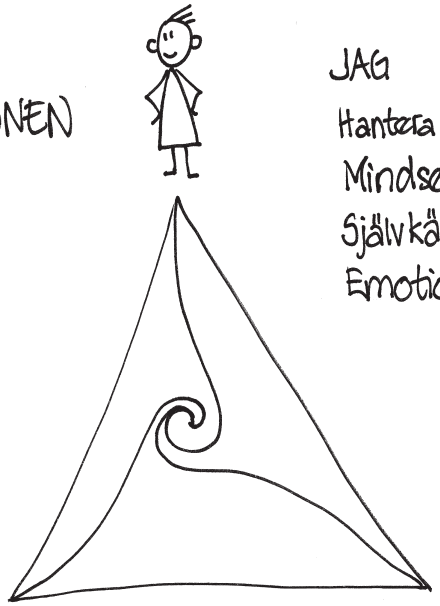
Vi menar att tillitsorganisering är att leda verksamhetens utveckling och förändring med ett underifrånperspektiv snarare än genom central styrning. Det är verksamhetens tillitsorganisering, vår kultur, medarbetarskap och ledarskap, som har betydelse för att tillit ska kunna få genomslag på riktigt.

Vi behöver utveckla och arbeta med alla dessa delar för att kunna skapa en tillitsorienterad verksamhet. Vi behöver ett arbetsklimat som stödjer oss i att åstadkomma de goda resultaten. Det räcker inte med en önskan att skapa denna förändring, alla nivåer i hierarkin behöver vilja och gemensamt leva som vi lär. Det är ett ledarskap som stödjer utveckling och medarbetare som självständigt kan leda olika processer. Ledarskap och medarbetarskap har fokus på att skapa kvalitet för dem vi är till för.

En strategisk fråga

Styrning är en strategisk fråga gällande vad som är viktigt och vad vi mäts på, och det påverkar våra beteenden. Ledningen behöver ha insikt om att de mål och uppdrag de ger kärnverksamheten styr verksamhetens fokus och vad den ägnar sin tid åt. Kontakten med kärnverksamheten blir därför en nyckelfaktor som får betydelse för styrning mot önskat resultat. Intention och påverkan behöver vara samstämmigt. Styrning kan leda till fel beteenden, exempelvis att kortsiktiga lösningar premieras framför långsiktiga. Ett exempel är om verksamheten har problem med att få ekonomin i balans kan beslut om utbildningsinsatser som kräver vikarietillsättning dras in. Om detta görs flera år i rad kommer verksamheten istället utveckla andra problem med kvalitetsbrister. När vi följer upp verksamheter styr vi ofta in på det som kan bevisas och mätas. Mycket av det som görs inom omsorgen är svårare att mäta, till exempel kvaliteten i våra mellanmänskliga möten och hur vi har löst en uppgift. Vi behöver ge tid till att samtala om hur vi exempelvis hanterar etiska dilemman som uppstår i våra verksamheter. I dialog och reflektion får vi en möjlighet till intern utvärdering och kontroll av hur väl vi löser en komplex situation. Vi kan dela

NYCKELFAKTORER FÖR
LEDARSKAP I DEN VISA ORGANISATIONEN



JAG
Hantera osäkerhet
Mindset
Självkännedom
Emotionell reglering

MITT SAMMANHANG
Förstå komplexitet
Förstå system
Förstå uppdraget

MINA METODER OCH VERKTYG
Process verktyg
Coaching och handledning
Kommunikation
Konflikthantering
Tillitsskapande

erfarenheterna med flera så att lärandet sprids och vi skapar en samsyn kring vilken kvalitet vi vill leverera.

Det administrativa uppdraget har ökat för medarbetare i offentlig sektor samtidigt som upplevelsen är att handlingsutrymmet har minskat. Vi behöver utveckla handlingsutrymmet för att vi ska kunna bli mer effektiva. Våra ambitioner gällande rättssäkerhet, jämlikhet, likvärdighet och kvalitet har ökat vilket också driver på behovet av styrning och kontroll och behov av standardiserade lösningar. Vi har mål att alla ska få samma stöd och samtidigt förs allt fler samtal om att sätta individens behov i centrum. Utöver detta kan vi lägga till den mediala bevakningen som ställer tjänstemän och politiker till svars när systemets brister blir synliga.

Sammantaget är detta tidens dilemman som driver på utvecklingen av styrning och kontroll i en tid där komplexitet ställer krav på tillit för att vi bättre ska kunna nyttja våra resurser. När vi är rädda för att göra misstag och göra fel ökar behov av styrning och kontroll oavsett var i hierarkin vi befinner oss. Vi har allt fler vägledande regleringar. Har vi då personal som inte vågar bryta regler för att följa etiska värderingar så kan det få till följd att den enskilda individen drabbas. Det är olyckligt när personal blir passiv på grund av rädsla att göra fel istället för att lösa ett problem och ta egna initiativ. Istället inväntar de svar från ledningen som inte alltid är på plats i verksamheter som drivs dygnet runt. Personal behöver känna trygghet i att kunna vända sig till kolleger. Vi behöver varandra vid värderingskrockar eller när våra mål inte är i balans med våra resurser. Ledare och medarbetare behöver ha utrymme för att lyfta dessa frågor så att vi inte odlar en tystnadskultur.

När vi inte kan leva upp till våra värderingar kan det leda till

etisk stress. Vi behöver ha mod att opponera oss och hantera utvecklande feedback så att utförandet av verksamhetens uppdrag och våra värderingar är förenliga. Vi behöver utveckla trygghet och handlingsklokhet för att förstå när en regel kan brytas. En nyckel till ett framgångsrikt team är att utveckla det kollegiala samarbetet och kompetensen att lösa problem som uppkommer i det vardagliga arbetet.

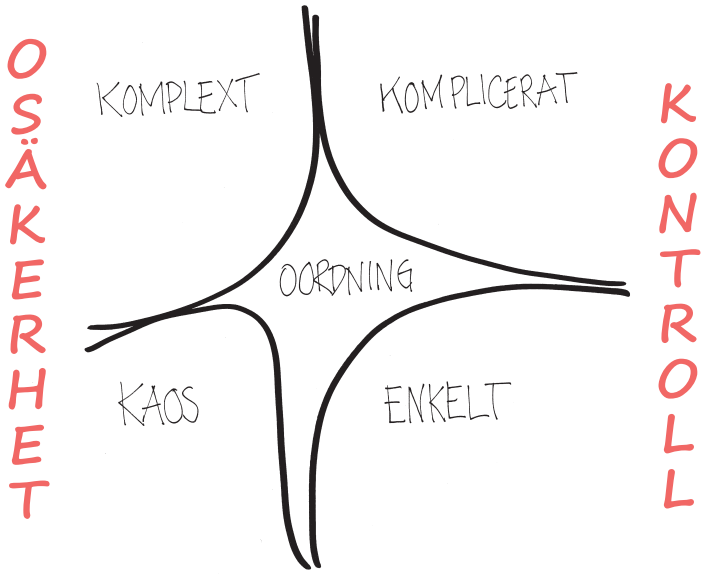
En sund och stöttande kultur med fokus på att lära av erfarenhet och gott samarbete är a och o. Tillit känner vi när vi är accepterade och respekterade. Då kan vi uttrycka vår åsikt, komma med idéer och berätta om våra behov och önskemål. Vi kan

slappna av och slipper hålla garden uppe eller dölja delar av oss själva. Vi drar slutsatsen att öppenhet och respekt är viktiga delar i vår bemötandekultur för att få till ett fungerande samspel. Teamet behöver psykologisk trygghet för att uppnå en god dynamik. Tillit lägger grunden för samarbete och lärande. Vi utvecklar det kollegiala när vi har tillit till varandra och till varandras kompetenser. Vi blir effektivare och trivs bättre på arbetet.

Verktyg, förhållningssätt och kultur

Modellen Cynefin i kapitel 5 hjälper oss att sortera i oordning och ger oss förståelse för hur vi kan bemöta det som sker. Den ger stöd att sortera vad vi kan påverka och ha kontroll över samt till det vi behöver ha tillit till i processer. När vi arbetar i det komplexa och i kaos har vi inte kontroll över resultat. Vi vet inte vilket resultat de interventioner vi gör kommer att ge. Vi behöver pröva oss fram i processer och arbeta med verktyg som låter svaren och resultatet växa fram. Den kunskap som växer fram tar vi ansvar för och den kan återkopplas till organisationen. Det är så vi kan följa upp och få kontroll. I reflektion och handledning kan vi lära oss att förstå hur vi ska omsätta etik till moralisk handling. Visdom är ett verktyg för komplexitet där visdomens komponenter stödjer oss att fatta kloka beslut.

Vårt expertkunnande behöver vara en grund för våra processer i det komplexa. Våra experter behöver stå till tjänst med lärande för att stödja medarbetare och ledare i att utföra kvalitet



Cynefin framework, modifierad med perspektiv osäkerhet/kontroll. Källa: Dave Snowden

i uppdraget. Det finns en växande kunskapsmassa inom vårt område som vi behöver få tillgång till för att få till bättre kvalitet i våra processer. Här är våra experter en resurs. Vi behöver även anpassa våra ramar, strukturer och mallar till att stödja och fungera i en komplex verklighet.

Vi behöver trygga ledare som står stabilt när det blir kaos och har modet att säga stopp, för att i efterhand kunna sortera, analysera och skapa lärande. Ett lärande som vi tar ansvar för

och omsätter i praktiken. Lärandet behöver kunna ske på individ-, team- och organisatorisk nivå.

Nedan har vi summerat vilka insatser vi gjort i den visa organisationen för att utveckla det processorienterade arbetssättet och handlingsklokhet. Vi har:

– **tillitsorganiserat** för att skapa förutsättningar för inflytande och delaktighet

– **kopplat visdomens komponenter till den visa organisationens utvecklingsområden**, hur vi skapar det goda arbetsklimatet och lärande vilket i sin tur leder till kvalitet:

Socialt beslutsfattande

- Dialog före diskussion
- Tydliggöra handlingsutrymmet i medledarskapet
- Gemensamma problemdefinitioner
- Ansvar för lärandet på individ, team och organisationsnivå

Prosociala attityder och beteenden

- Det goda värdskapet
- Skapa trygghet
- Bemötande och trivselregler
- Utvecklar kollegial samverkan
- Relationskompetens
- Grupputveckling
- Samtalsmetodik

Emotionell reglering

- Reflektion och handledning
- Konflikthantering
- Tankemodeller som stödjer (forsen, stranden, berget)
- Mötesstruktur som stödjer
- Dialog före diskussion

Värderelativism och tolerans

- Perspektivmedvetenhet
- Det goda värdskapet
- Medvetenhet kring normer

Reflektion och självkännedom

- Reflektion för gemensamt lärande (arbetssätt)
- Coachning
- Feedback
- Förstå skillnaden mellan intention och påverkan

Hantera osäkerhet

- Mindset, coachande förhållningssättet
- Handledning för ledare och team (lärande)
- Vara trygg i ovisshet, lita på processer
- Delaktighet för kontroll och lärande
- Medskapande processer (arbetssätt)
- Ledarskapet är tryggt i ovisshet, vi litar på processen och ser människor som kompetenta

Att känna sig besjälad av ledarfilosofin

Vi började vår resa med att söka en väg till en arbetsmiljö som främjar ett hållbart arbetsliv. Vi har utforskat en ledarfilosofi som utvecklar våra medarbetare och är i tjänst till uppdraget. Vi såg framför oss en verksamhet som är attraktiv, är kompetensförsörjd och bidrar till personalens hälsa. Vi ville identifiera de nyckelfaktorer i ledarskapet som bygger tillitsfulla relationer och ser medarbetare som kompetenta med förmågan till ökad självorganisering och självständighet. Vi såg möjligheter i att stärka interaktionen mellan ledare och medarbetare genom förändrad arbetsorganisering och arbetssätt där det coachande förhållningssättet blir en brygga i kommunikationen. Vårt ledarideal ger förutsättning för en utveckling som leder till en lärande organisation och hälsosam arbetsmiljö. Det ska skapa en längtan att få tillhöra vår organisation. En organisation där vi känner oss besjälade av det ledarskap vi vill företräda och det uppdrag vi får. Det ger oss en attraktiv profil som arbetsgivare. Det är ett ledarideal som väcker våra drivkrafter, engagemang, lojalitet och vi börjar se världen genom dessa ”glasögon”.

Vi menar att ledarskap till stor del handlar om att motivera och engagera andra i att delta i någon form av förändrings- och utvecklingsarbete. Vi vet att människor drivs av sina värderingar. Vi söker de människor som vill göra skillnad och göra världen till en bättre plats för våra äldre.

Att ge ledare rätt förutsättningar

Våra chefer som deltagit i projektet har visat stort intresse och stöd för att implementera tillitsorganisering och genomföra förändrat arbetssätt i sina verksamheter. Projektet har varit en resurs för cheferna. Vi har stöttat med de kompetensinsatser som behövs för att utveckla medarbetarnas förståelse för förändringen och deras möjlighet till ökad självständighet.

> *”Bra ledarskap handlar om att få sina medarbetare att känna trygghet och tydlighet på jobbet”*
>
> Malin Trossing,
> Våga leda med hjärnan

Ledarna i ledningsgruppen gjorde ett grundläggande arbete för att ta fram en gemensam vision för verksamheterna. Ledarna utforskade behov och utmaningar samt utvecklade en samsyn i mål och förhållningssätt. Dessa samtal gav en helhetssyn för hur vi gemensamt kunde utveckla allas verksamheter. En sammanhållning och en tillhörighet skapades i ledningsgruppen vilket lade grunden för vårt samarbete och lojalitet till uppdraget. Samtliga verksamheter startade ett arbete tillsammans med medarbetare. De tog fram gemensamma mål och lade upp planer för hur de själva skulle bidra till sin måluppfyllelse. Vad vi alla gjorde var att planera för att rätt saker blir gjorda utifrån vår vision ”bästa platsen att åldras på”. Ledningsgruppen utvecklade parallellt med detta sin egen grupps arbetssätt där mötesstruktur och mötesregler togs fram. Även andra verksamheter inom sektorn äldreomsorg har deltagit i projektets kompetensinsatser och prövar de modeller och verktyg vi presenterat utifrån dessa verksamheters förutsättningar.

Projektet bidrog till att skapa förutsättningar för ledarna genom att erbjuda ledarprogram med tankemodeller och verktyg.

BERÄTTELSER FRÅN VERKSAMHETEN

En enhetschef berättar om hur ledningsgruppen på Bäckebols äldreboende arbetar

”Ledningsgruppen tänker övergripande på en strategisk nivå och fattar beslut för hela huset. Den har också i uppdrag att driva frågor på arbetsplatsen. Frågor kan diskuteras i ledningsgruppen, tas tillbaka till de andra medarbetarna och diskuteras, och sedan tas upp för beslut i ledningsgruppen.

En process som vi lärt oss mycket av är sammanslagningen av åtta avdelningar till sex. Vi hade pratat om det länge och tog upp det i ledningsgruppen – ska vi göra detta eller inte?

Vi började med att titta på positiva och negativa effekter av en sammanslagning. Vi bad alla att tänka strategiskt: vad är bäst ur alla aspekter för hela boendet? Vi tog fram alla perspektiv och bad ledningsgruppen att väga det negativa mot det positiva.

Undersköterskorna i ledningsgruppen tog med sig frågan ut till sina arbetsplatsträffar, där den diskuterades. De berättade sedan för ledningsgruppen om de olika åsikter som kommit upp vid arbetsplatsträffarna. En övervägande majoritet tyckte att en sammanslagning till sex enheter var bäst för huset, även om det inte nödvändigtvis var bäst för var och en, personligen. Tillsammans fattade vi beslutet att göra sammanslagningen.

Nästa steg var att fråga ledningsgruppen HUR vi skulle göra sammanslagningen. Vi pratade om vad vi inte fick glömma, datum då olika saker skulle vara klart, om de boende, om ekonomin och om dörrar som skulle flyttas. Vi gjorde en checklista tillsammans med allt som skulle göras och i vilken ordning. Det vara bara att hålla sig till listan och checka av allting.

Från början var många väldigt mycket emot förändringen, men alla fick prata om det de var emot och blev hörda i processen. Det tyckte de var jättebra. Sammanslagningen gick väldigt smidigt och vi hade inte en enda sjukskrivning under förändringen.

Det här med att kunna byta perspektiv blev så tydligt när någon sa: jag tycker inte personligen att vi ska göra det här, men tittar jag på hela huset förstår jag att vi BEHÖVER göra så här.”

Andreas Petersson, enhetschef för Bäckebols äldreboende

Medarbetarna erbjöds olika riktade kompetensinsatser. Målet var att stärka allas möjligheter att utvecklas i sina professioner och parallellt implementera tillitsorganisering och arbetssätt.

Ledarna deltog i ledarprogrammet där de utbildades i exempelvis utvecklande samtal och grupputveckling. Ledare fick även möjlighet att välja enskild handledning och coachning. Överordnad ledning visade också intresse och stöd för utvecklingsarbetet. I respektives ledares dialogsamtal med områdeschef gjordes uppföljning om hur det gick i processen med införandet av tillitsorganisering och de stödjande arbetssätten. Tillsammans kunde de utforska vilka behov verksamheten har och om de önskar få stöd i processerna. Stöd kunde handla om specifika kompetensinsatser till medarbetare, grupputveckling, konflikthantering eller handledning för såväl team som enskilda eller handledning till ledaren. Det fördes även dialog kring medarbetares alternativa karriärvägar eller nya yrkesroller inom verksamheterna såsom införandet av metodutvecklare och omsorgshandledare. Enhetscheferna fick stöd i att implementera verksamhetsnära ledningsgrupper genom att ledningsgrupperna i linjen fick kompetensinsatser i mötesteknik och struktur.

Under projektet har arbete skett med att utveckla förmågan till dialog, reflektion och lärandesamtal i enhetschefernas ledningsgrupp inom särskilt boende. Arbetssätt som har implementerats under projektet är strukturerade mötes- och samtalsregler, lyssnartekniker och ett nyfiket förhållningssätt till varandras perspektiv.

Ledarprogrammet en nyckel till framgång

Utifrån våra sex utvecklingsområden tog vi fram ett ledarprogram som syftar till att stärka ledarskapet att arbeta mer processorienterat för att kunna hantera komplexitet i uppdragen. Se Cynefins modell i kapitel 5. Ledarprogrammet har varit en nyckel till att skapa förståelse hos våra ledare till förändrat arbetssätt och arbetsorganisering. Ledarprogrammet har bidragit till att vi som grupp fått ett gemensamt språk, samsyn i organisations- och utvecklingsfrågor, samt delad bild av det ledarskap vi behöver.

Vår syn på ledarskap är att det är något vi kan utveckla och tränas i. Vid rekrytering, framförallt av ledare men även medarbetare, lyssnar vi efter en förmåga till självreflektion samt en vilja att utvecklas och lära. Genom åren har vi sett hur ledare med

BERÄTTELSER FRÅN VERKSAMHETEN

Områdeschef berättar om behovet av förändrade ledningsmöten för enhetscheferna

”När jag kom som områdeschef till Norra Hisingen 2014 kände jag att våra möten nästan bara bestod av att pressa in en massa information och att enhetscheferna gick från dessa möten ännu mer tyngda av saker som måste göras. I ett ledningsmöte jag höll i där i början bröt jag agendan när jag såg att energinivån var väldigt låg och sa att nu måste vi prata om vad vi ska ha den här ledningsgruppen till. Det var starten till att vi började forma vad vi ville ha ut av våra ledningsmöten.

Vi ville öka gemenskapen och öka samarbetet mellan enheterna. Det fanns grupperingar och småkonflikter, vi hade ingen struktur för att föra dialog. Mötet kunde ta alla möjliga vägar. Eller så var vi så fast i en dagordning att vi aldrig hade tid att diskutera någonting, det skapade bara frustration i gruppen.

Vi ville skapa en trygg plats där vi kunde prata om saker och känna att vi blev påfyllda med energi. Vi jobbade med olika verktyg, kommunikationsmodeller, dialogmodeller. Alla fick svara på frågor om hur vi skulle skapa jämvikt i dialogutrymmet. Jämvikt innebär att alla har ett ansvar att delta och bidra.

Genom Den visa organisationens ledarprogram har jag fått verktyg för att klara av att hålla i processer och låta cheferna jobba fram lösningar och komma till beslut, snarare än att jag ska vara pådrivande och få gruppen att komma fram till en lösning som jag har tänkt ut i förväg. Det är den största skillnaden, att lita till den processen. Det är lätt att lockas att gå in som chef och säga att nu måste vi fatta ett beslut - jag har lärt mig att backa från det och lita till dialogen. Ur dialogen kommer alltid en lösning som vi chefer kan ställa oss bakom.

Numera kör vi till exempel alltid en runda, så att ingen går från ett möte utan att ha sagt något. Det innebär också att alla vet att de kommer att få ordet, min tur kommer, alla SKA bidra. Vi fattar inga beslut utan att alla har bidragit till beslutet.

När man tittar på fakta, beprövad erfarenhet, lägger bort eget tyckande och bara har uppdraget för ögonen - då kommer vi till slut fram till ett gemensamt beslut. Jag hoppas att våra resultat skapar ett intresse att vilja ta efter våra arbetssätt. Att man vill ta emot ny kunskap och praktisera den nya kunskapen och arbetssätten.”

Elinore Lissledal, områdeschef för särskilt boende i stadsdelen Norra Hisingen

rätt verktyg och utbildning utvecklas positivt i sina uppdrag. Vi söker efter något mer än bara talang.

Projektets ledarfilosofi handlar om ledarens uppdrag att utveckla verksamheten på ett sätt som stärker och utvecklar medarbetare. Målet är att ge ledare verktyg så att de stärks i att utveckla självständiga, ansvarsfulla och handlingskloka medarbetare som kan ges inflytande och delaktighet i verksamhetsnära beslut. Ledarna får en ökad förståelse av det sammanhang som påverkar uppdraget och ger förståelse för hur de kan använda sina verktyg för att hantera komplexitet.

Utbildningen är aktionsbaserad och omfattar både teori, reflektion och praktiska övningar. Upplägget i stora drag är följande:

Dag 1 och 2 handlar om det coachande förhållningssättet, det professionella samtalet (medarbetarsamtal), närvaro och lyssnartekniker. Det cheferna lär sig och praktiserar under dagarna ska leda till att deltagarna får verktyg och metoder för att utveckla medarbetare. Vi har dialog kring ledarfilosofin, lärandeprocesser, tillitsskapande processer och hur vi omsätter dessa i praktiken. Ledaren tar fram sin strategi för sitt arbete att utveckla, genomföra och följa upp beteenden som leder till resultat.

Dag 3 och 4 tränas färdigheter och kunskaper som krävs för att hantera konflikter samt genomföra förändringar i grupper på ett sätt så att förändringar sker i medskapande processer där inflytande och delaktighet hanteras. Arbetssättet har fokus på dialog, reflektion, utveckling och önskat resultat. Vi övar perspektivmedvetenhet och problemformulering samt feedbackträning. Ledaren tränas att se hur intention, strategi och beteenden hör samman.

Dag 5 och 6 provar deltagarna kollegial handledning och pratar om verksamhetens omgivande system och intressenter. Ledarna får ökad förståelse för hur de kan använda frigörande regler i grupprocesser och vad det ger, såsom fler perspektiv, bättre lösningar, motivation och förändringskraft. De tillägnar sig också en förståelse för lärprocesser i större sammanhang och systemets påverkan. Vi återkopplar till förändringsarbetet i ”Trappan” och skiljer på individens och organisationens lärande.

Kollegial handledning för ledare

Chefens roll och situation påverkas av förväntningar på hur ledarskap utövas och på organisatoriska förutsättningar. Många chefer har ofta en god intention och ambition med sitt ledarskap. De kan hamna i situationer som är utmanande samtidigt som ledaren behöver hantera systemets brister som de inte har kontroll över. Vi behöver ha chefer som tar ansvar för helheten och slår larm vid missförhållanden. Det tar energi och mod att hantera sådana frågor. Vi behöver sluta upp kring ledare och medarbetare som lyfter de svåra frågeställningarna och ge det stöd de behöver för att hantera dessa processer. I sakfrågor kan stöd komma från stabsfunktioner men när det gäller det egna självledarskapet kan individuell handledning eller teamhandledning vara ett adekvat stöd.

Projektet har erbjudit ledare såväl kollegial som individuell handledning utifrån handledningsmetodiken ”Seven eyed model”. Syftet har varit att ge ledare verktyg för att stärka dem i samtal med medarbetare och övriga intressenter samt att stödja kollegiala lärandeprocesser.

BERÄTTELSER FRÅN VERKSAMHETEN

Mervärden med deltagandet i projektet – perspektiv från en ledare inom hemtjänsten

”Viktigast av allt är känslan av att arbetsgivaren satsar på att kompetensutveckla sina medarbetare. Den känslan går inte riktigt att mäta, men jag tror att den påverkar friskheten hos medarbetarna genom att understryka för dem att vi är ett team. Stora delar av ledarskapsprogrammet har ju också handlat om att skapa team och att hjälpa ledarna att arbeta på ett positivt och utvecklande sätt både för medarbetaren och verksamheten.

Ledarskapsprogrammet har på många sätt stöttat alla chefer i förvaltningen på att fokusera på uppdraget och ramen för uppdraget. Mångsidigheten har även gjort det möjligt för enskilda medarbetare att utvecklas inom det de specifikt haft ett behov av. Jag tänker först och främst på Hälsospåret, som jobbat med enskilda medarbetares stresshantering. Det har skapat ett mervärde för verksamheten genom att gynna inte bara den enskilda medarbetaren utan också kollegor. Som jag ser det har det också skapat en känsla av att vi hanterar saker tillsammans.

Även andra insatser som demensutbildning, motiverande samtal (MI), existentiella samtal, palliativ utbildning och kopplingen till vårt uppdrag inom omsorgen har bidragit till att skapa en stabilare hemtjänstgrupp.

Utifrån tanken på verksamhetsnära ledningsgrupper som särskilt boende har arbetat med har vi valt att fokusera på geografiska team med ett ökat ansvar för delar som ingår i arbetet.

Projektets fokus på utveckling och förmågan att snappa upp behov har gjort att jag som ledare känner ett stort stöd och jag tror att det har gynnat verksamheten vad gäller soliditet och trovärdighet som arbetsgivare, något som vi på Norra Hisingen annars inte haft.

Jag är därför mycket glad för att vi har ingått i projektet.

Till detta kan läggas ekonomiska mervärden som låg sjukfrånvaro och låg omsättning av ordinarie personal. Vi har haft få konflikter, vi har gått ekonomiskt bra där vi planerat ut alla timmar som beviljats och vi har haft lågt nyttjande av bemanningen. Vi har även haft mest kompetensutveckling per medarbetare inom hemtjänsten under projektperioden. Vi har också bedrivit en kostnadseffektiv hemtjänst och klarat vårt uppdrag inom den ekonomiska ramen.”

Kim Svensson, enhetschef för ordinärt boende i Backa Östra

Utvecklande medarbetarskap

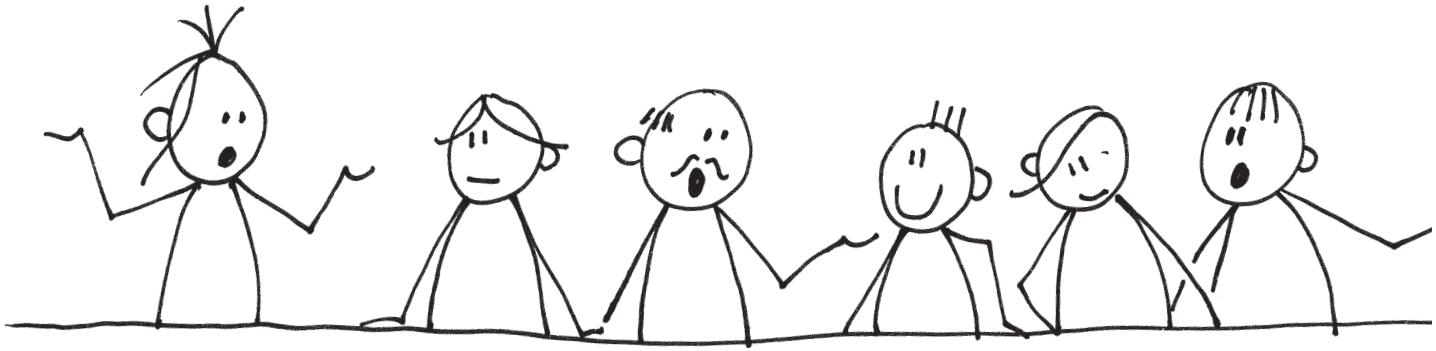
När relationen utvecklas mellan medarbetare och chefer ger det andra möjligheter till öppenhet och transparens vilket leder till att beslutsprocesserna blir mer kollektiva. Vi har en grundläggande tro på att medarbetare vill ingå i ett sammanhang bli bemötta i sitt engagemang. Vi behöver balansera utmaningar med rätt förmågor så att vi inte orsakar stress eller att de blir understimulerade. Vi hanterar krav och resurser på ett sätt som leder till intresse och engagemang hos medarbetare. De behöver få uppleva att de har lyckats med uppdraget och fått förutsättningar att hantera utmaningar i verksamheten. När vi utfört ett gott arbete uppskattar vi att få uppmärksamhet och ett erkännande av ledare och kolleger.

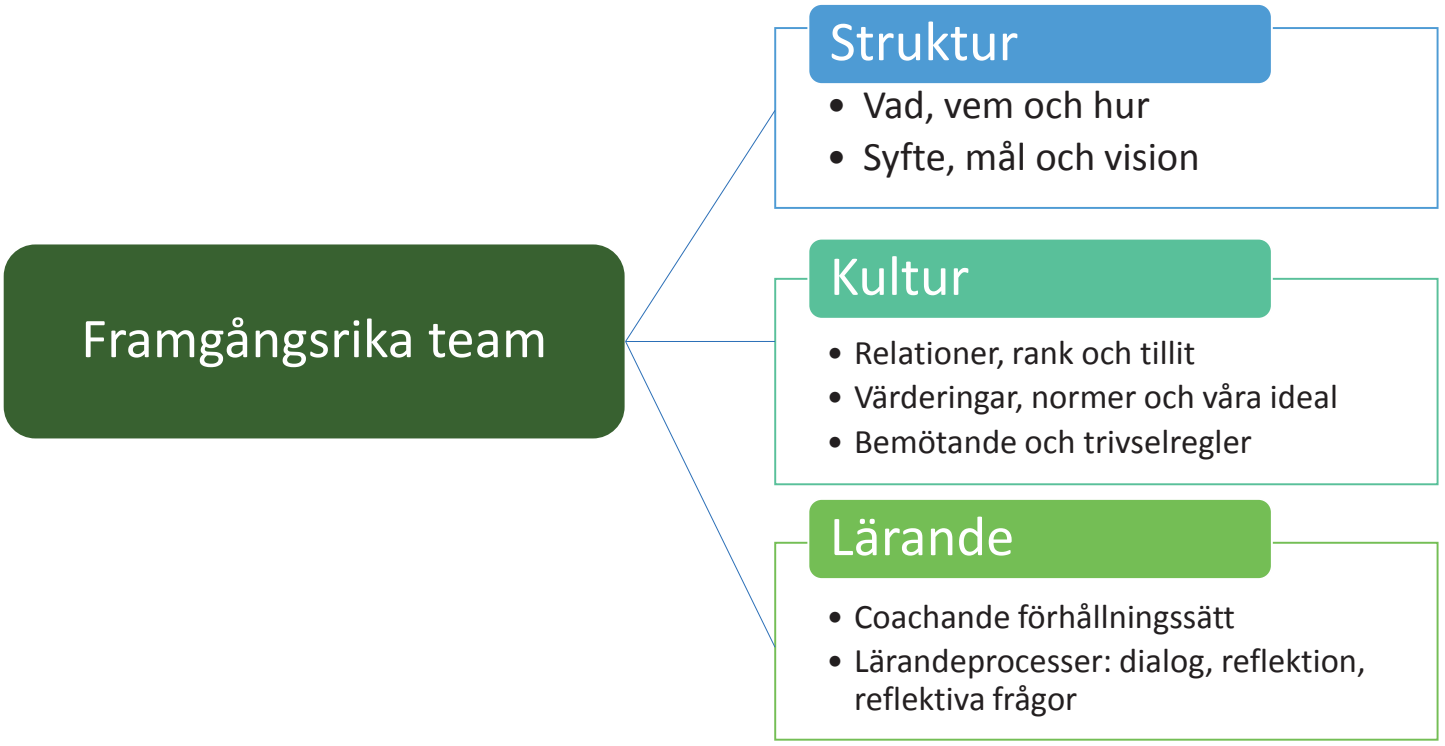
Genom projektet har olika arbetssätt och arbetsorganisering utvecklats, prövats och implementerats med syfte att stärka inflytande och delaktighet, handlingsklokhet, tillit, hälsa och arbetsmiljö. För att få framgångsrika team behöver vi utforska struktur, kultur och lärande.

Grupputveckling för arbetslagen

Gruppens inre förutsättningar behöver utvecklas genom att definiera olika funktioner och arbetssätt som stödjer att samarbete och samverkan blir effektiv och funktionellt. Vår erfarenhet visar att det är tre områden vi fokuserar på när vi vill utveckla team:

1. Struktur – roller och funktioner, arbetssätt, bemötanderegler, mindset, syfte, mål och visioner behöver tydliggöras
2. Kultur – skapa förståelse, rank, tillit, relationer, normer och värderingar, våra ideal på ett sätt som utvecklar teammedlemmarnas förmåga att hantera och förhålla sig till andras olikhet på ett respektfullt sätt. Sätta trivselregler som stödjer utveckling av en kultur som är inkluderande och respektfull till allas lika värde
3. Lärande – hantera och förstå arbetssätt som stödjer lärande. Coachande förhållningssätt, lyssnande och tillit. Lärandeprocesser med dialog, reflektion och reflektiva frågor.




Framgångsrika team
Struktur
• Vad, vem och hur
• Syfte, mål och vision
Kultur
• Relationer, rank och tillit
• Värderingar, normer och våra ideal
• Bemötande och trivselregler
Lärande
• Coachande förhållningssätt
• Lärandeprocesser: dialog, reflektion, reflektiva frågor

Implementering av ledningsgrupper och nya ombudsroller
Undersköterskor har fått ökat inflytande och delaktighet i verksamhetsnära beslutsprocesser genom införandet av ledningsgrupper och nya ombudsroller. Genom att enhetschef och undersköterskor gemensamt reflekterar kring verksamhetens utmaningar och uppdrag skapas ökad insyn, trygghet och känsla av meningsfullhet, samtidigt som kunskap sprids genom samarbete och samverkan. Många av de förändringar som genomförts i samverkan med medarbetarna har upplevts ge goda resultat. Det har lett till samsyn och en stödjande attityd i de frågor vi arbetat med, exempelvis ekonomi, scheman, organisationsförändring och införande av nya rutiner. Vi har även sett förbättringar i arbetsmiljö och sänkt sjukfrånvaro.

Strategier, genomförande och beteende
Varje organisation har sin historia, sina strukturer och sina utmaningar. Det sammanhang vi ingår i påverkar vilka lösningar vi kan anpassa till vår verksamhet. Äldreomsorgens struktur är svår att påverka utifrån ett underifrånperspektiv eftersom verksamheten ingår i ett större demokratiskt system. När vi tar fram strategier och genomförandeplaner behöver de utgå från det vi faktiskt kan påverka.

När vi planerar inför ett förändringsarbete lägger vi generellt gärna tid på området strategi och genomförandeplaner. Här har vi god erfarenhet och tradition att utgå ifrån. Många av våra strategier blir aldrig ordentligt genomförda. Det kan bero

på att vi inte hunnit implementera förändringen förrän nya instruktioner om nästa förändring kommer. En vanlig orsak är att vi inte följer upp efter genomförda handlingsplaner om vi har förändrat hur vi gör saker. Vi planerar ofta vad vi ska förändra men sätter inte ord på hur det ska gå till. Har de nya beteendena såsom nya goda vanor etablerats eller har förändringsivern blåst över så vi kan gå tillbaka till det vi känner till och sedan tidigare är vana vid?

Vi behöver fördela tid mellan strategiarbete, genomförandeplaner och arbete med beteenden för att nå resultat. Det är det som avgör om vi blir framgångsrika i förändringsarbetet.

BERÄTTELSER FRÅN VERKSAMHETEN

Undersköterska om vilken skillnad projektet gjort

”Jag är samordnare och sitter med i ledningsgruppen, och jag känner absolut en skillnad. Tidigare hade vi EN kommunikationskanal och det var APT. Det var budget som togs upp på APT, säkert 80 procent av tiden, koncentrerat till budgeten för det våningsplanet. Sen fanns punkten övriga frågor, som inte utnyttjades. Man tänkte inte i de banorna. Man blir inskolad i ett sätt att tänka, reflekterar man inte över olika frågor så kommer de aldrig på en agenda.

I och med att vi fick en ledningsgrupp fick vi ta ställning till en mängd olika frågor som vi inte behövt ta ställning till tidigare. Vi fick vara en förmedlande länk till gruppen, det som togs upp på ledningsgruppen togs också upp på APT. Det gör ju att man får olika perspektiv och olika genomlysning. Det blir en medarbetardemokrati, inte bara beslut som tas i en liten sluten grupp. Delaktigheten ska ju inte bara vara i ledningsgruppen utan bland alla medarbetare.

Jag kan inte tänka mig att gå tillbaka hur det var innan. Med det sätt vi jobbar på nu känns det som om man värderar vår yrkeskunskap men också den tysta kompetensen som vi har att faktiskt kunna organisera och leda vårt eget arbete. Vi kan ta ansvar på ett annat sätt än vi har kunnat göra tidigare. Delaktigheten har gett stärkt självförtroende, en ökad stolthet”.

Maria Johansson, undersköterska och samordnare, Bäckebols ledningsgrupp

Förändring sker i relationer och samtal

Slutord

I de 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 reflektion 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 stödjer och i sina strukturer och system införlivar empowerment. När vi lyckas med detta möjliggörs det lärande som leder till önskade förändringar i våra mindset och beteenden.

Syftet med våra insatser i den visa organisationen är att skapa en positiv kultur för samarbete, lärande, effektivitet och hälsa. På så sätt kan de problem som finns i organisationen lösas, medarbetarna kan stärkas i sin kompetens och arbetsmiljö och hälsa kan förbättras. Vi blir en attraktivare arbetsgivare, kan locka till oss och behålla kompetent personal som trivs. Då får verksamheterna de förutsättningar de behöver för att klara uppdraget och skapa kvalitet i sanningens ögonblick.

Beteendeförändringar i stora organisationer är utmanande när många olika delar av systemet behöver samverka för att förändringen ska få genomslagskraft. De förändringar vi väljer att driva igenom ska personal kunna ställa sig bakom för att de ska bli bestående och hållbara. Att göra en tillitsorganisering kommer att ta tid till anpassningar i verksamheten. Det kräver en förändring av hur vi tänker om oss själva och vår roll. En sådan förändring kräver också att vi är motiverade och känner mening i uppdraget. Vi menar att vägen till motivation och mening går genom delaktighet. Vi behöver hedra det som har varit för att kunna släppa taget om det som ska lämnas bakom oss. Vi behöver också förändra strukturer, språk och organisatoriska förutsättningar och det är vi som arbetar i organisationen som har makten att göra det. Den förändringen kan bara ske i relationer och samtal.

Vi menar att vägen till motivation och mening går genom inflytande och delaktighet

Det arbete vi har gjort inom projektet är bara början på vår resa. Vi har prövat och utforskat olika perspektiv på lärande och visdom för att söka de nycklar som stärker oss i att möta framtiden. Att driva projekt så som Den visa organisationen gjort med hög delaktighet och engagemang från kärnverksamheterna, har gett möjlighet att testa nya idéer och välja i vilken takt som förändringsarbetet ska genomföras.

Vi får en vis organisation med en kraftfull kärnverksamhet som driver utveckling och förändringsarbete, vilket säkrar att vårt kvalitetsarbete lever vidare - bästa platsen att åldras på.

Referenser

Källor som har inspirerat oss eller väglett oss i vårt arbete med att ta fram "trappan – modell i förändringsarbete" i syfte att nå hållbart arbetsliv.

Abrahamsson Löfström, C. (2017). *Den visa organisationen.* Delutvärdering.

Allison, M. A. (1999). *The Complexity Advantage – How the Science of Complexity Can Help Your Business Achieve Peak Performance.* McGraw-Hill Companies.

Argyris, C. (1977). *Double Loop Learning in Organizations.* Harvard Business Review, September 1977 issue.

Aronsson G. m fl (2012). *Arbets- och organisationspsykologi: Individ och organisation i samspel*. Natur och Kultur Akademisk.

Axelrod & Cohen (2008). *Harnessing Complexity – Organizational implications of a Scientific Frontier.* Basic Books.

Bass, B. (1985). *Leadership: good, better, best. Organizational Dynamics.*

Bass, B. M., Avolio, B. J. and Atwater, L. (1996). *The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women*. Applied Psychology, 45: 5–34. doi:10.1111/j.1464-0597.1996.tb00847.x

Baron, R.A. and Greenberg, J. (1990). *Behavior in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Work.* Third Edition. Toronto: Allyn and Bacon.

Bennich, M. (2012). *Kompetens och kompetensutveckling i omsorgsarbete: Synen på kompetens och lärande – i spänningsfältet mellan samhälleliga förutsättningar och organisatoriska villkor.* (Doctoral dissertation). (Sammanläggning) Linköping: Linköping University Electronic Press.

Blake, R.R. and Mouton, J.S. (1964). *The Managerial Grid*, Gulf, Houston, TX.

Bringselius, L (2018). *Tillit - en ledningsfilosofi för framtidens offentliga sektor.* Komlitt.

Burton, G., Dimbleby, R. (1995). *Between Ourselves: An Introduction to Interpersonal Communication.* Hodder Arnold. ISBN-10: 0340605855.

Bushe, G.R. & Marshak, R.J. (2016). *The Dialogic Organization Development Approach to Transformation and Change*. John Wiley & Sons, Inc.

Coopey, J. (1995). *The Learning organization, Power, Politics and Ideology Introduction.* Management Learning Vol. 26 No 2

Covey, S.R (1999). *The 7 Habits of Highly Effective People.* Free Press.

Cummings,T & Worley, C (2015): *Organization Development and Change.* Cengage.

Czarniawska-Joerges, B & Sevón, G (1996): *Translating organizational change,* Berlin. New York. Walter de Gruyter.

Dellve, L. & Eriksson, A. (2016). *Hållbart ledarskap: I vardag och*

förändring. Högskolan i Borås.

De Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., & Oostenveld, W. (2010). *Leadership = Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership.* Journal of Business and Psychology, 25(3), 367–380. doi: 10.1007/s10869-009-9140-2.

Dweck, C. S. (2017). *Mindset: Du blir vad du tänker*. Natur och Kultur Akademisk.

Fenwick, T. & Lange, E.A. (1998). *Spirituality in the workplace: The new frontier of HRD*. Canadian Journal for the Study of Adult Education, 12 (1), pp. 63-87.

Fernlund, M. (2015). *Dina sanningar*. Babushka AB.

Forsberg Kankkunen, T., Bejerot, E., Björk, L., Härenstam, A. *ISM-rapport 15, New Public Management i kommunal praktik. En studie om chefers möjlighet att hantera styrning inom verksamheterna Vatten, Gymnasium och Äldreomsorg.* http://socav.gu.se/digitalAssets/1521/1521909_ism-rapport-15-ver-4_webversion-2-.pdf

Galtung, J. *Conflict As a Way of Life*, i H. Freeman (red.), Progress in Mental Health. Proceedings of the Seventh International Congress of Mental Health, London: J. & A. Churchill Ltd, 1969.

Gillberg, G. & Lindgren, H. (2017). *Distribution av förändringsintentioner: om styrning och handlingsutrymme i fyra förändringsarbeten.* Arbetsliv i omvandling nr 1 2017. Work, Technology and Social Change (WTS). Lunds universitet.

Gjerde, S. (2012). *Coaching: vad, varför, hur*. Studentlitteratur.

Hawkins, P. & Shohet, R. (2008). *Handledning inom behandlande yrken.* Studentlitteratur.

Hodges, T. H. & Asplund, J. (2010). *Strengths Development in the Workplace.*

Holmblad Brunsson, K. (2005). *Ekonomistyrning: om mått, makt och människor.* Lund. Studentlitteratur.

Härenstam, A. och Östebo, A. (red) *ISM-rapport 14:1 Chefskapets förutsättningar och konsekvenser Metoder och resultat från CHEFiOS projektet – slutrapport del 1.* https://alfresco.vgregion.se/alfresco/service/vgr/storage/node/content/workspace/SpacesStore/73b1de1b-d20c-4808-91b8-f3717c859335/2014_14.1_CHEFiOS%20.pdf?a=false&guest=true

Ingerö, J. (2016). *Sverige åldras. Äldreomsorgen måste byggas om.* Timbro.

Janssen, C. (1975). *Personlig dialektik: självcensur, outsiderupplevelser och integration*. Stockholm: Liber. Libris 7257909. ISBN 91-38-02264-8.

Jensen, C. & Trädgård, B. (2012). *Temporära organisationer för permanenta problem: Om implementering av samverkansprojekt för unga som står långt ifrån arbetsmarknaden*. Skrifter från Temagruppen Unga i arbetslivet 2012:1.

Johansson, S., Löfström, M. & Ohlsson, Ö. (2007). *Separation or Integration – A Dilemma when Organizing Development Projects.* International Journal of Project Management, 25.

Jordan, T. *Att hantera och förebygga konflikter på arbetsplatsen* (Utgiven av Lärarförbundets Skolledarförening 2006) Se även http://blog.perspectus.se/?p=210

Jordan, T. *Konfliktkunskapens ABC* http://www.socav.gu.se/digitalAssets/1421/1421368_22konfliktabc.pdf

Jordan, T: *Perspektivmedvetenhet*: http://blog.perspectus.se/?p=28 http://blog.perspectus.se/?p=306

Jordan, T. och Andersson, P. (2010). *Att hantera de svårlösta samhällsfrågorna.* Göteborgs universitet. http://www.tryggaremanskligare.goteborg.se/pdf/publikation/svarlostasamhall.pdf

Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life.* New York, NY: Basic Books.

Karpman, S. (1968). *Fairy tales and script drama analysis.* Transactional Analysis Bulletin, 7(26), 39-43. http://www.karpmandramatriangle.com/dt_article_only.html.

Kluger, A.N. and DeNisi, A. (1996). *The Effects of Feedback Interventions on Performance: A Historical Review, a Meta-Analysis, and a Preliminary Feedback Intervention Theory.* Psychological Bulletin, 119, 254-284. http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.254.

Lennéer Axelson, B., Thylefors, I. (2005). *Arbetsgruppens psykologi*. Natur Kultur Akademisk. ISBN: 9789127095717.

Lewin, K. (June 1947). *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change* (PDF). Human Relations. 1: 5–41. doi:10.1177/001872674700100103.

Linley, I P. A., Harrington, S. A., & Garcea, N. (red.), *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work.* Oxford: Oxford university press.

Meyer, J.W. & Rowan, B. (1977). *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony.* American Journal of Psychology, vol. 83.

Mohammed, S. & Hamilton, K. *Input–Process–Output Model of Team Effectiveness.* In: Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology. Edited by: Steven G. Rogelberg. DOI: http://dx.doi.org/10.4135/9781412952651.n136.

Montin, S. *Från tilltrobaserad till misstrobaserad styrning, Relationen mellan stat och kommun och styrning av äldreomsorg.* Nordisk Administrativt Tidsskrift nr. 1/2015

Olsson, C. *Förändringsarbete Exempel på förändringsmodeller och kompetensutveckling.* https://rigmormortis1998.files.wordpress.com/2013/02/fc3b6rc3a4ndringsarbete-exempel-pc3a5-modeller.pdf

Rothwell, W., Stavros, J., & Sullivan R. (eds.) *Practicing Organization Development 4th Ed.* (407-418). San Francisco, Wiley.

Rowley, J. & Gibbs, P. (2008). *From learning organization to practically wise organization.* The Learning Organization vol 15 no 5, 2008.

Runsten, P. & Werr, A. (2016). *Kunskapsintegration. Om kollektiv*

intelligens i organisationer. Studentlitteratur.

Rydén, L. (2015). *Komma till tals, komma till sin rätt, komma till rätta med. Om organisatoriska arbetsmiljörisker och hur man kan hantera, förebygga och bedöma dem.* EllErr Konsult.

Schein, E. H. (1995). *Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes toward a model of managed learning*

Senge, P. (1990). *The fifth discipline; The art and practice of the learning organization.* Doubleday/Currency.

Snowden, D. J. & Boone, M. E. (2007). *A Leader's Framework for Decision Making.* Harvard Business Review, November 2007 issue. https://hbr.org/2007/11/a-leaders-framework-for-decision-making http://www.bobwilliams.co.nz/ewExternalFiles/Cynefindescription.pdf

Snowden, D. J. & Kurtz, C. F. (2003). *The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world.* IBM Systems Journal, vol 42.

Svedberg, L. (2003). *Gruppsykologi*. Studentlitteratur. ISBN 91-44-04154-3

Svensson, L. et al (2009). *Lärande utvärdering genom följeforskning.* Studentlitteratur.

Sveriges kommuner och landsting (2018). *Sveriges viktigaste jobb finns i välfärden. Rekryteringsrapport 2018.*

Szebehely et al (2017). *Vem ska arbeta i framtidens äldreomsorg?* Arbetsrapport/Institutionen för socialt arbete, 2017:1, Stockholms universitet

Söderfjäll, S. (2016). *"To team or not to team".* Vulkan. SBN: 9789163907074. Läs mer: http://ledarskap.webnode.se/news/to-team-or-not-to-team/

Sörensdotter, R. (2008). *Omsorg i omvandling – genus, klass och etnicitet inom hemtjänsten.* Makadam förlag.

Torbert, B. (2004). *Action Inquiry: The secret of timely and transforming leadership.* Berrett-Koehler Publishers.

Van Dierendonck, D. & Patterson, K. (2010). *Servant Leadership. Developments in Theory and Research.* Palgrave Macmillan.

Weick, K. (1976). *Educational organizations as loosely coupled systems*. Administrative Science Quarterly vol. 21, no. 1.

Wheatley, M. (2006). *Leadership and the New Sciece: Discovering Order in a Chaotic World.* McGraw-Hill Education.

Wheelan, S.A. (2013). *Att skapa effektiva team.* Studentlitteratur.

Wheelan, S.A. (2010). *Creating Effective Teams.* Sage Publications. ISBN 978-1- 4129-7515-5.

Wildavsky, A. (1975). *Budgeting: A Comparative Theory of Budgetary Processes.* Boston/Toronto. Little. Brown & Company.

Winroth, J. & Rydqvist, G. (2008). *Hälsa & hälsopromotion: med fokus på individ-, grupp- och organisationsnivå.* SISU Idrottsböcker.

Winroth, J. (2018). *Organisationshälsa. En bok om hållbart arbetsliv.* Studentlitteratur.

Örtenblad, A. (2009). *Lärande organisationer – vad och för vem?* Liber.

Sunt arbetsliv, artikel: *Så kan fler vilja jobba kvar i äldreomsorgen.* https://www.suntarbetsliv.se/rapporterat/sa-kan-fler-vilja-jobba-kvar-aldreomsorgen/?utm_source=apsis&utm_medium=email&utm_campaign=artiklar2018veckа10&utm_content=sa-kan-fler-vilja-jobba-kvar-aldreomsorgen

Jeste, Dilip University of California

Wang, G., et al. (2011). *Transformational leadership and performance across criteria and levels: a meta-analytic review of 25 years of research.* Group and Organization Management, 36, 233-270.